

TIJDSENSITIEF BESTUREN

VAKATELIER 2020:

"Tijdigen", het klinkt niet als een woord dat snel de titel 'woord van het jaar' zal halen, maar er zal nog wel veel over worden gesproken in de bestuurskunde en bestuurspraktijk. Jorren Scherpenisse (zie kader) heeft in zijn proefschrift 'Tucht van de tijd' de noodzaak beschreven om verschillende dimensies van tijd een plek te geven in de bestuurspraktijk. Op 21 september 2020 was Scherpenisse te gast bij het Vakatelier 2020, één van de NGB opleidingen, en deelde zijn inzichten met de deelnemende burgemeesters, als opmaat voor hun thematische intervisiesessie van die dag.

Tekst | Dick van Ginkel en Hanneke Möhring



Tijd is iets waar we bestuurskundig niet zo snel bij stil staan, maar Jorren Scherpenisse weet in enkele minuten uit zijn bestuurskundige ervaring voorbeelden aan te dragen waarin de belangrijke rol van tijd in processen duidelijk wordt. Deze voorbeelden vormden ook de inspiratie voor zijn proefschrift. Bijvoorbeeld Tjeenk Willink die in 2017 bij de persconferentie opmerkte dat 'tijd de minst belangrijke factor is', en daarmee de hoge druk op de vorming van het kabinet wist te relativeren, en 'tijd wist te maken'. Of de evaluatie van het project BRP (Basis Registratie Personen) waarin, als het gaat om de kosten in beeld te brengen, nogal uitmaakt waar je begint en waar je eindigt met tellen. Ofwel welke uitsnede van de tijd je gebruikt. Of hoe een bepaald model, bijvoorbeeld de 'Alders-tafels', ooit een voorbeeld was van innovatieve netwerksamenwerking, maar onder invloed van o.a. betwiste kennis en het inkrimpen van de tijdhorizon ten onder ging aan het eigen succes, en het dus tijd werd voor een nieuw overlegmodel.

De boodschap van Scherpenisse is om tijd te beschouwen als iets dat een vast onderdeel moet zijn van bestuurskundige analyses en interventies. Tijd is meer dan een achtergrondvariabele; het is er altijd en speelt voortdurend mee. Het is dan

ook van belang om te leren 'tijdigen': actief inschatten welke rol tijd in verschillende dimensies heeft bij een beleidsvraagstuk of probleem. Scherpenisse creëert daarmee niet alleen een nieuwe taal, maar geeft ook een aantal tijdstrategieën aan voor de bestuurskundige praktijk, strategieën die vragen om actief nadenken over het daarmee samenhangende handelingsrepertoire.

Tijdsensitief besturen houdt volgens Scherpenisse rekening met vijf dimensies van tijd die hij in zijn proefschrift als volgt beschrijft: Tijdigen van bestuur en beleid: tijdsensitief bestuur

1. Aandacht voor *Timing*: het goede moment kiezen
2. Aandacht voor *Tempo*: gevoel voor ritme ontwikkelen
3. Aandacht voor *Tijdhorizon*: termijnen aan elkaar verbinden
4. Aandacht voor *Tijdpatronen*: logica zien achter gebeurtenissen
5. Aandacht voor *Tijdsynchronisatie*: klokken gelijkzetten (of juist niet)

We geven enkele voorbeelden. *Timing* gaat over het kiezen van het goede moment en het verschil tussen Chronos en Kairos: 'op tijd' en 'in de tijd'.

Chronos Op tijd

- Procedurele termijnen volgen
- Vaste beslismomenten hanteren
- Volgorde politieke proces
- Rechtsgelijkheid borgen
- Zorgvuldig uitvoeren beleid
- Bewaken rechten en plichten

Kairos In de tijd

- Reageren op initiatief
- Maatwerk bieden
- Verleiden tot duurzame betrokkenheid
- Potentie herkennen
- Experimenteren en leren
- Stromen volgen

DE TUCHT VAN DE TIJD

De casus Spaanse Polder waarin de aanpak van ondermijning centraal staat, laat het verschil zien tussen een geplande benadering vanuit gevestigde instituties en een emergente benadering van de ingeschakelde stadsmarinier. De planmatige aanpak was gericht op vooraf geplande stappen, gebaseerd op een geformaliseerde planning, met als tijdhorizon het 'bestrijden' van gegroeide en beschreven problemen. De aanpak van de stadsmarinier die uiteindelijk óók nodig bleek te zijn, stelde op handelen terwijl het gebeurt, in de tijd zijn ofwel 'go with the flow' en het 'bevrijden' van toekomstig potentieel.

Een voorbeeld van *Synchroniseren van tijd* is de City Deal: een samenwerkingscoalitie tussen nationale en lokale overheid, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke initiatieven, bedoeld om bij te dragen aan het initiatief van steden om te komen tot duurzame maatschappelijke transitie. Scherpenisse laat zien dat het in deze samenwerkingsvorm niet alleen gaat om het verbinden van verschillende schaalniveaus en bevoegdheden (multi-level) maar ook om verschillende klokken van de betrokken actoren: multi-temporal governance. Vanuit het tijdperspectief synchroniseren biedt dit verschillende aanknopingspunten om succes te bevorderen, van het maken van een gezamenlijke planning en fasering, tot het meeste halen uit rondes door middel van tijdbegrenzing, tot het creëren en benutten van 'windows of opportunity', tot het parallel werken aan experimenten om de kans te vergroten dat innovatie optreedt.

Het begrip *tijdpatronen* demonstreert Scherpenisse aan de hand van enkele casussen met betrekking tot toezicht in het onderwijs. Daarin laat hij zien dat wie wil begrijpen wat er in een complex systeem aan de hand is, niet moet kijken naar de foto maar naar de film. En die film is niet eenvoudigweg het achter elkaar plakken van foto's, maar een rijk begrip ontwikkelen voor de circulaire dynamiek in het systeem, en alert zijn op regelmatigheden. Tijdpatronen, die zich kunnen voordoen zijn bijvoorbeeld groei als voorbode van krimp, kleine ingrepen als hefboom voor grote veranderingen, en makkelijke oplossingen als boemerangeffect.

Tot slot

'Iedere poging om de wereld te ordenen, leidt ertoe dat die wereld aan je ordening ontglipt, er is niet één alom verklarend model, ook niet het model van tijdigen van bestuur en beleid en de vijf dimensies van tijd', aldus Scherpenisse. Zijn aanbeveling aan de burgemeesters is om het denken in tijdstrategieën toe te passen als je midden in de dynamiek zit, en je dan bewust te zijn van de verschillende vormen van tijd. Door de tijd-taal expliciet te maken kan er een groter bewustzijn ontstaan en zal de tijdsensitiviteit in bestuur en beleid worden vergroot. Het is een zeer toegankelijk proefschrift, een goed model om te reflecteren op ons eigen handelen en wat ons betreft een aanrader voor bestuurders.

Voor de volledige publicatie van 'Tucht van de tijd' zie de site van de NSOB. ■

Dr. Jorren Scherpenisse (1987) is organisatiepsycholoog en bestuurskundige, werkzaam bij NSOB als adjunct-directeur van de NSOB Denktank en co-decaan voor de MPA opleiding en het Promotieprogramma. Hij promoveerde in 2019 aan de Universiteit Utrecht op zijn proefschrift 'Tucht van de tijd: over het tijdigen van bestuur en beleid'. Voor zijn onderzoek verrichtte Jorren actie-onderzoek in tien verschillende beleidsdomeinen. De casuïstiek varieert van een leiderschapswissel bij de Nationale Politie, tot het management van het programma Ruimte voor de rivier, tot het aanpakken van ondermijnende criminaliteit op een bedrijventerrein. In iedere casus worden vormen van tijd en tijdstrategieën uitgelicht, om zo de wetenschappelijke kennis hierover verder te brengen en professionals in de praktijk te inspireren en van reflectie te voorzien.

