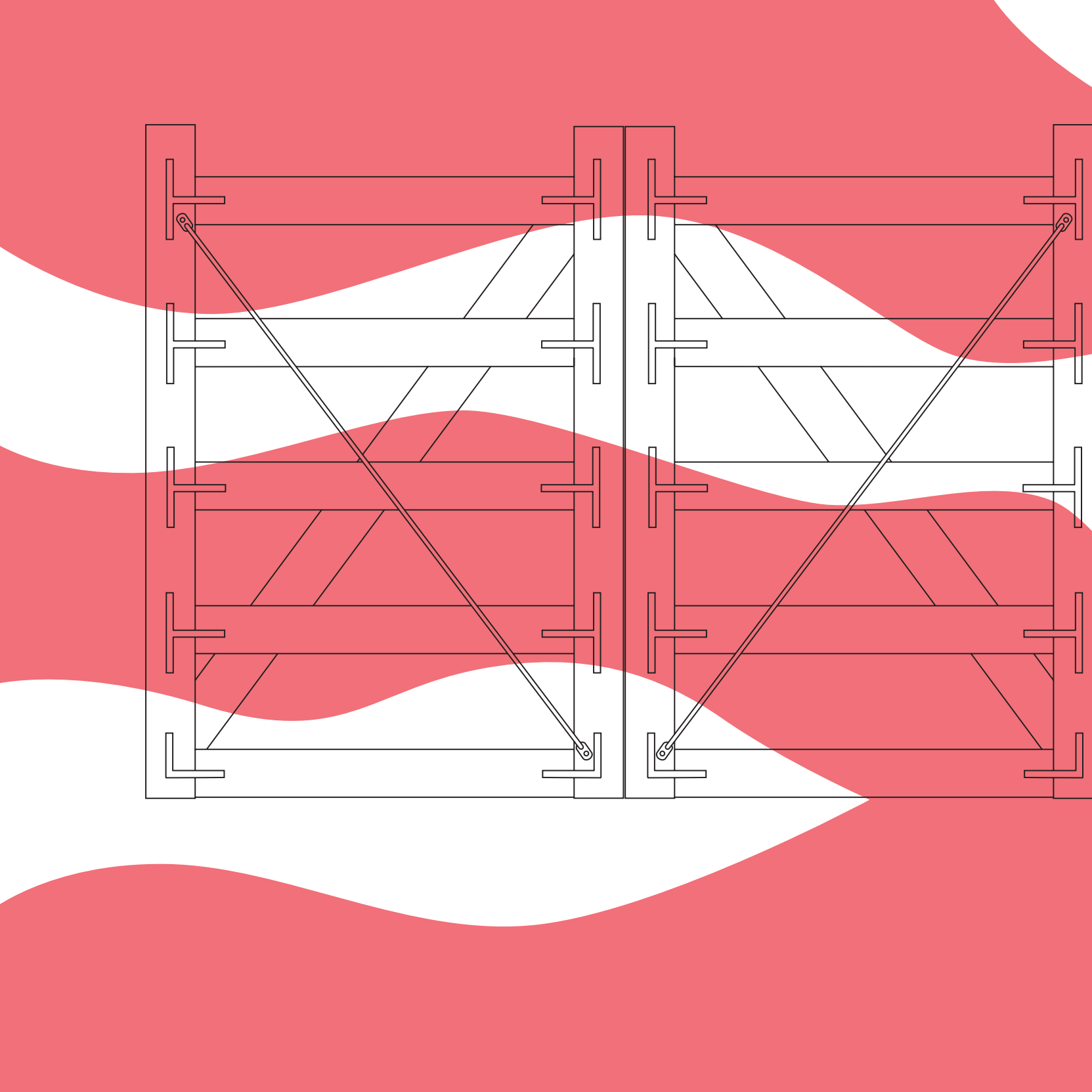




Overheidsparticipatie als werkwijze: zo doe je dat!

Handvatten voor ambtenaren die ruimte willen maken voor mensen met goede initiatieven en hen willen ondersteunen met uitdagend beleid

Marenthe de Bruijne

Gemeentes zijn druk bezig zichzelf opnieuw uit te vinden. Waar de overheid zich terugtrekt, worden de inwoners van steden en burgers geacht meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun leefomgeving, familie en burens. Anderzijds vragen maatschappelijke initiatiefnemers zelf om meer ruimte. Gemeentebesturen omarmen cocreatie, ambtenaren accepteren nieuwe netwerken als gesprekspartners. Raadsleden willen werken in een ‘Raad van de toekomst’; ambtenaren van de toekomst noemen zich ‘De Nieuwe Ambtenaar’ (DNA)

en zijn op zoek naar een ‘rol op maat’. Gemeentes die fuseren introduceren het nieuwe werken (HNW) en zien voorzichtig een relatie met de netwerksamenleving.

Hoe bestuurders en ambtenaren dat vervolgens in de praktijk moeten brengen en wat dat betekent voor traditionele manieren van besturen, beleid maken en dienstverlening, is vaak nog niet helder. Logisch. Want deze veranderingen krijgen pas vorm als bestuurders en ambtenaren gaan experimenteren, oefenen en uren gaan maken met andere manieren van werken. (Oelkers, 2013)

Netwerksamenleving

Vanwaar die onrust en de behoefte aan verandering? Dat heeft alles te maken met de wereld om ons heen die in razendsnel tempo verandert. Nieuwe ontwikkelingen en technologieën volgen elkaar steeds sneller op. Sinds het informatietijdperk zijn intrede deed, is vrijwel de hele wereld voor iedereen binnen handbereik. Informatie gaat met de snelheid van het licht de wereld over en met diezelfde snelheid verspreidt dus ook het nieuws zich

grenzeloos tussen mensen en systemen. Hierdoor neemt het aantal innovaties exponentieel toe.

Ook op sociaal-maatschappelijk vlak stroomt de energie als nooit tevoren. Met de komst van social media kunnen mensen op elk niveau communiceren. Stel je voor: een willekeurig burgerinitiatief heeft via Facebook meer dan 1 miljard potentiële participanten... Waanzinnig toch? De netwerksamenleving groeit en bloeit.

Burger

Wat zegt dat over de burger anno 2013? Die is zelfstandig, mondig en veerkrachtig. Hij is zelfredzaam, initieert en onderneemt, legt razendsnel verbanden en ontwikkelt er lustig op los. Burgerinitiatieven en burgercollectieven zijn goed georganiseerd en succesvol. De burger heeft met social media de wereld binnen handbereik. Hij staat op gelijke voet met wethouder of beleidsmaker en wil ook graag als gelijke behandeld worden. En ziet de gemeente als potentiële netwerkpartner.

Helaas strandt dit partnerschap vaak al in een vroeg stadium. Simpelweg omdat bij traditioneel werkende gemeentes de relatie soms al bij het eerste contact uitloopt op een domper. Dat kan zitten in de keuze voor een verkeerd medium – bijvoorbeeld de brief in plaats van Facebook – maar ook in iets eenvoudigs als het handhaven van de wettelijke beantwoordingstermijn voor schriftelijke vragen via e-mail. Kortom: heb je als burger iets nodig van een gemeente en heb je te maken met een traditioneel werkende gemeente, dan is de kans reëel dat je gefrustreerd raakt. En komen initiatieven moeilijker van de grond.

Surfen

De energieke samenleving is een aanzwellende golf, krachtig en niet te stoppen. Als ambtenaar of gemeentelijke bestuurder kun je ervoor kiezen om op die golf mee te surfen. Of alles gelaten over je heen laten spoelen en er vervolgens achter komen dat je beter in een eerder stadium aansluiting had kunnen zoeken. Kies je voor meesurfen als netwerkpartner, dan is er werk aan de winkel. Inspelen op wat er al is vraagt een andere manier van denken, een andere manier van werken en van doen. Een win-win als je kijkt naar de roep van de samenleving en de decentralisatie van rijkstaken. Dat gaat wel moeite kosten en zweetdruppels veroorzaken. Maar het levert – mits goed uitgevoerd – ook nieuwe ruimte op en geeft nog meer energie in de samenleving. En voor jou als ambtenaar plezier en voldoening in je werk.

Ruimte maken

Werken als netwerkpartner betekent voor jou als ambtenaar dat het denken binnen traditionele kaders en routines verschuift naar het denken in mogelijkheden en kansen. Je verstevigt dus niet je greep maar je laat dingen meer ontstaan. Je streeft niet naar een hogere mate van effectiviteit, efficiency en resultaat. Maar je laat meer los en gaat ondersteunen wat zich voordoet, vanuit vertrouwen en vanuit de kracht van anderen. Waar we het dan over hebben noemen we Overheidsparticipatie.





Overheidsparticipatie...?

Steeds meer gemeentes adopteren het begrip Overheidsparticipatie, vaak als een 'logische' opvolger van Burgerparticipatie. Ze verschillen echter wezenlijk, zowel qua insteek als daadwerkelijke uitvoering. Bij burgerparticipatie waren de gemeentes leidend: zij beheerden het balboekje, zij nodigden mensen uit om mee te dansen, bepaalden de muziek, de danspassen en de ruimte voor improvisatie. In alle gevallen besliste de gemeente. Ook over de kaders en het al dan niet accepteren van de uitkomsten.

Overheidsparticipatie betekent dat je als gemeente ruimte maakt voor maatschappelijke initiatieven en actieve burgers en hen ondersteunt met uitdagend, passend beleid en dito dienstverlening. De gemeente als netwerkpartner in een netwerksamenleving. Je beweegt mee, sluit aan, ondersteunt, faciliteert en schept voorwaarden: dat is de nieuwe rol van gemeentes die overheidsparticipatie als werkwijze hanteren. In de basis betekent dit dat je als gemeente bereid bent echt aan te sluiten bij wat er in de samenleving aan initiatieven al gebeurt. Dat je de creativiteit én al bestaande initiatieven als basis neemt

voor jouw doen en handelen als ambtenaar. Dat je met nota's en beleid aansluit bij het doe-niveau van de initiatiefnemers. Dat je minder bestuurt en meer bemiddelt, meer verbindt en matcht. Als gelijkwaardige partner van maatschappelijke instellingen, informele netwerken en sociaal ondernemende burgers. Dat je je energie richt op het vergroten van de kracht van gemeenschappen en van daaruit pas op het bestuur en de ambtelijke organisatie.

Als je overheidsparticipatie echt omarmt als werkprincipe, als principe van zijn, dan treft dat de hele organisatie. Het overstijgt de afdeling communicatie, die ene wethouder of de gemeentelijke participatie- en ideeënmakers. Overheidsparticipatie vraagt van jou als ambtenaar een wezenlijk andere houding en gedrag dan burgerparticipatie. Daarin thuis raken betekent continu: doen, reflecteren, leren, fouten maken, repareren, evalueren, doen. (Oelkers, 2013)

En daarvoor heb je handvatten nodig. In dit stuk geven we daarvoor enkele handreikingen.

Gezocht: lenige denkers

Voor het werken vanuit overheidsparticipatie hebben gemeentes behoefte aan lenige denkers, aan veerkrachtige, slagvaardige denkers én doeners die de verschuivingen in de organisatie omarmen. Aan ondernemers die doelgericht (samen)werken, die lef hebben, experimenteren en innovatief, ruim denken. Die durven te sturen op maatschappelijk resultaat. Wij noemen dat lenig denken. Als lenige denker ben je in staat je te verplaatsen in de ander, heb je plezier in vernieuwing, geloof je in cocreatie en is het vanzelfsprekend dat je de innovatiekracht van burgers en bedrijven benut.

Creativiteit, innovatie en ondernemerschap

De kracht van die lenige denker is dat hij zich continu aanpast aan de snel veranderende maatschappij. En daar lol in heeft. Flexibiliteit, veerkracht, meebewegen en anticiperen zijn belangrijke kwaliteiten. Je hebt de intrinsieke motivatie om te innoveren en gelooft in de kracht van vernieuwing: nieuwe producten, diensten, processen of manieren van dienstverlening. Dit vraagt van jou en je organisatie permanente creativiteit en innovatiekracht. Het vermogen om iets nieuws te creëren én te realiseren.

Je staat dicht bij de burger – sterker nog: je bent er zelf één! – wisselt uit, communiceert, kent elkaar en anticipeert daarop. Je ontwikkelt een extra zintuig voor trends en ontwikkelingen in je directe omgeving en daarbuiten. Je bent nieuwsgierig en hebt een neus voor kansrijke initiatieven in de samenleving.

Zo bereik je succes !

De belangrijkste stap op weg naar deze persoonlijke vernieuwing is dat JIJ in beweging komt. NU. Genoeg gelezen, gehoord, gefilosofeerd en gediscussieerd. Het is tijd voor actie. Jij kunt het initiatief

nemen om dingen te veranderen, kunt experimenteren met lenig denken, horizontale manieren van leren en kennisuitwisseling. Jij kunt het begin zijn van een olievlek van vernieuwing binnen je eigen organisatie: *“Change only takes place through action.”* (Dalai Lama)

Wees nieuwsgierig

Lenig denken heeft te maken met manieren van denken, maar ook met de wijze waarop je in het leven staat. Nieuwsgierigheid en een open houding zijn essentieel. Jonge kinderen stellen onbekommerd vragen over de wereld om hen heen. Hoe ouder we worden, hoe meer gêne we voelen om dom over te komen. We durven niet snel te zeggen dat we iets niet weten. Of we zijn bang om een misser te begaan en houden liever onze mond. Het verrijkt je leven als je vragen stelt. Pak op z’n minst de telefoon, of liever nog: ga op onderzoek uit, achter je bureau vandaan. Steek de gang over of loop de wijk in. Stel vragen!

Houd de vragen zo eenvoudig mogelijk, op het naïeve af, wees oprecht nieuwsgierig. Neem niet snel iets voor vanzelfsprekend aan en laat je verrassen.

“Mijn team en ik hebben de luiken naar de buitenwereld open gezet. We gaan naar de mensen toe, kijken anders, stellen open vragen, vullen niet alles meer als vanzelfsprekend in en verwonderen ons. Mijn tip? Laat je verrassen en luister: je komt niet alleen verschrikkelijk veel te weten over wat er leeft bij burgers, je maakt ook op een heel andere manier contact: van mens tot mens. Daar begint overheidsparticipatie wat mij betreft.” (Chaby Blanca, projectleider gemeente Diemen)

Improviseer en benut kansen

Inspelen op de energie in de samenleving betekent omgaan met onverwachte uitnodigingen van

actieve burgers en initiatieven uit de samenleving. Omgaan met mensen die opeens met een goed idee op de stoep staan en op zoek zijn naar partnerschappen. Samen met hen kansen verkennen en kansen benutten. Dat betekent ook dat je ruimte maakt voor de ander, hem serieus neemt. Je neemt je eigen aannames onder de loep en accepteert dat daar voor jou een onzekerheid of zelfs bedreigend gevoel bij mag horen. Zo leer je gaandeweg binnen en buiten de grenzen te werken. En nee, dat betekent niet dat er geen randvoorwaarden of kaders meer zijn. Sommige zaken liggen nu eenmaal vast. Denk bijvoorbeeld aan de wettelijke eisen voor een bestemmingsplan; daaraan kun je niet meteen iets veranderen. Maar de manier waarop je een bestemmingsplan tot stand laat komen, behoort misschien wel tot jouw invloedssfeer. En dat kan vaak wél meer 'van onderop' met hulp 'van buitenaf'.

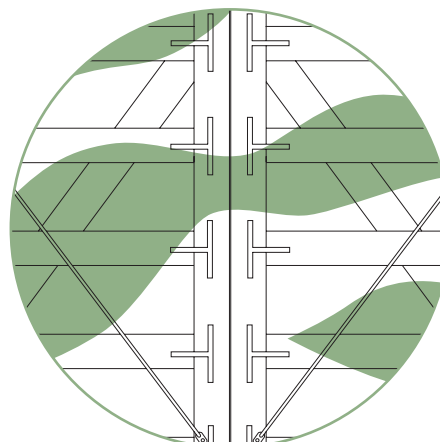
Of neem de formele contactmomenten tussen overheid en samenleving, daar kun en wil je niet omheen – denk aan inspraak en bezwaarmogelijkheden. Maar dat betekent niet dat er tegelijk niet veel meer ruimte is voor gesprekken en cocreatie.



Het betekent dat je altijd op zoek bent naar waar de ruimte zit. Dat je kaders ombuigt als dat nodig is en kan, dat je naar de vrije ruimte in de wet zoekt (dan wel dat je in de geest van de wet handelt in plaats van je te laten leiden door een taalkundige interpretatie), bureaucratische regels oprekt, met collega's in gesprek gaat over de waarde en flexibiliteit van regels en dat je af en toe ook vriendelijk doch vasthoudend doorzet. De regels in dienst van initiatieven in de samenleving.

Omarm het toeval

Eén ding weet je zeker in je werkende leven: een dag loopt altijd anders dan gepland. We kunnen je beloven dat dat dramatisch toeneemt als je actief aan de slag gaat met overheidsparticipatie. Durf dus te vertrouwen op je eigen kracht en je improvisatievermogen om met nieuwe situaties en onverwachte dingen om te gaan. Daarbij ben je zelf aan zet om samen met anderen de spelregels uit te vinden. Welke houding passend is of welk gedrag effectief is, bijvoorbeeld bij nieuwe manieren van samenwerking in organisaties, ontdek je alleen door het te doen. Sta jezelf toe om te verdwalen, het toeval een kans te geven en minder houvast te hebben.



Zo kan het ook

Het Cruquiusgebied in Amsterdam-Oost is nu nog een ruig en rommelig stuk stad waar vooral wordt gewerkt. In de komende jaren wordt dit gebied herontwikkeld tot een werk- en woongebied. Stadsdeel Oost kiest in het Cruquiusgebied een faciliterende rol door het geven van ruimte voor initiatieven op basis van spelregels en spelregelkaarten. Binnen deze kaarten (met kaders op hoofdlijnen) kunnen eigenaren initiatieven ontplooiën. Afhankelijk van de aard van het initiatief wordt dit juridisch-planologisch ingepast in het bestemmingsplan of wordt eventueel een nieuw bestemmingsplan ontwikkeld. Met deze aanpak wordt ook ruimte gegeven voor tijdelijke invullingen, zoals een restaurant. Daarnaast onderzoekt het stadsdeel of belemmeringen (tijdelijk) kunnen worden opgeheven op basis van de crisis- en herstelwet. Tevens onderzoekt het stadsdeel de mogelijkheid om anders om te gaan met het ontwikkelen en beheren van de openbare ruimte, bijvoorbeeld door het oprichten van een fonds openbare ruimte. (de Zeeuw, Feijtel e.a. 2013: *Ontslakken van gebiedsontwikkeling, wenken voor sneller, goedkoper en flexibeler acteren*)



Onderzoek aannames

Vaak zijn werkwijzen of procedures al jaren hetzelfde. Ooit afgesproken of vastgesteld, vanuit de kaders zoals die toen waren: "Zo doen we dat altijd hier." Het komt de vernieuwing ten goede je regelmatig af te vragen waarom je met elkaar doet wat je doet: is dit ook vandaag de dag de meest effectieve, efficiënte, passende of zinvolle manier van werken en communiceren?

Vragen die voor bewustwording en beweging kunnen zorgen:

- *Waarom doen we dit altijd op deze manier?*
- *Wat is de achtergrond van deze procedure/regelgeving?*
- *Waarom hebben we hier een speciale commissie voor nodig?*
- *Hoe zou de routing zijn als we schakel x, y en z zouden verwisselen?*

Heb je behoefte om een specifieke situatie beter in kaart te brengen? Dat kun je goed doen met de basis: 'wat, wie, waar, wanneer en hoe'. Ze leiden naar een helder antwoord en helpen je een beeld te vormen.

Met hoe en waarom ga je dieper op de kwestie in.

Heb lef en leer van fouten

Als je risico's durft te nemen en het toeval een kans geeft, ontdek je nog iets anders:

Je hebt meer lef dan je denkt. Als je zo nu en dan eens in het diepe springt, leer je gaandeweg meer op jezelf te vertrouwen. Je merkt dat het leuk – en soms ook spannend – is om nieuwe dingen uit te proberen en op avontuur te gaan. Je ontdekt dat er meer mogelijkheden zijn dan gedacht. Een van de manieren om op avontuur te gaan, is experimenteren, dingen uitproberen zonder dat het direct concreet resultaat hoeft op te leveren. Je geeft jezelf de vrijheid om los te komen van routines en ontdekkingen te doen.

"In Diemen vormen zich de contouren van een groot project: de herindeling van een doorgaande weg. Samen met ondernemers, bewoners en ontwerpers denken we na over ingrediënten die de weg aantrekkelijker maken. Om zo te komen tot een gezamenlijke ambitie. Als projectteam steken we behoorlijk onze nek uit, want participatie in een zo vroeg stadium is binnen onze gemeente nog geen ingeburgerd fenomeen. Er was heel wat overtuigingskracht voor nodig om zowel intern als extern mensen enthousiast te maken. Gekleurd door het verleden hoorden we uitspraken als: "Daar hoor je toch nooit meer wat van terug" en "Zonde van je tijd." We hebben doorgepakt en zijn er toch voor gegaan. Dat leverde uiteindelijk veel draagvlak op en een 'go' voor een eerste pilot in de gemeente, op deze schaal.

We hebben cocreatie-sessies met bewoners, ondernemers en andere belanghebbenden gefaciliteerd en voor bepaalde vraagstukken ook mensen specifiek op kennis en kunde bevraagd. Dankzij het gezamenlijke enthousiasme en volharding is het traject succesvol. Sterker nog: er is inmiddels een clubje burgers actief dat zelf met initiatieven komt om het woongenot in de omgeving te verbeteren. Daar maken wij als gemeente graag ruimte voor. Voor Diemen een belangrijke next step op de weg naar effectieve overheidsparticipatie!" (Chaby Blanca, projectleider Oost-West as Diemen)

Probeer daarom wat vaker de gedachte los te laten dat je alles precies moet doen 'zoals het hoort', zoals het protocol het voorschrijft. Waag de sprong en speel met de dingen en situaties om je heen. Zoek naar positieve ingangen en kijk hoe je er plezier aan kunt beleven. Stop met het zoeken naar het ultieme plan of de ultieme aanpak. Die bestaat namelijk niet. De Chinezen zeggen niet voor niets: "Zij die iets doen en falen, zijn oneindig veel beter dan zij die niets doen en slagen."

Wat je ook doet: doe het met lef

“Houd wel rekening met kaders, maar durf in dit soort processen ook je nek uit te steken, fouten te maken en toegeven dat je het misschien anders had moeten insteken. En je gelooft het misschien niet, maar als je eerlijk bent en je kwetsbaarheid toont (dat je het niet helemaal weet, dat je iets niet helemaal goed hebt gedaan), verbind je dat juist met de mensen met wie je werkt en krijg je een heleboel credits.” (Tip Hellendoornse ambtenaar tijdens intern ontwikkeltraject Overheidsparticipatie als werkwijze)

Ja, en...

Hoe reageer jij als iemand met een idee naar je toe komt? Antwoord je: “Hé, dat is interessant! Vertel me er meer over!” Of gebruik je vaker een van deze uitspraken? “Mmmm, ...te duur. Te ingewikkeld. Geen tijd. Daar is geen budget voor. Dat hebben we al eens gedaan. Daar gaat de wethouder nooit mee akkoord.”

Door “Ja, maar...” te zeggen kap je ideeën af en blokkeer je de voortgang. Het gevolg daarvan is dat er negatieve energie ontstaat. Degene die het te horen krijgt, voelt zich belemmerd. Je creëert geen vruchtbare voedingsbodem voor nog meer ideeën en roept soms zelfs extra weerstand op.

De formulering “Ja, en...” verwelkomt nieuwe ideeën en nodigt uit om verder te gaan. “Ja, en...” gaat over meedenken, accepteren van een voorstel of een idee en daar iets aan toevoegen. Alleen door te luisteren en echte aandacht voor de ander te hebben kun je goed horen wat hij zegt. Als je dat doet, weet je niet precies waar je eindigt. Dat is dus spannend. Maar je weet wel dat je samen eindigt.

“In de veranderende maatschappij hebben ontwikkelingen hun eigen dynamiek. Oude oplossingsrichtingen werken onvoldoende of volstaan niet meer. Buiten je kaders durven denken, nieuwe wegen inslaan is een must. Einstein benoemde het al: ‘Problems cannot be solved by thinking within the framework in which they were created’.

Een voorbeeld? In het traditionele werken staan problemen centraal die we moeten aanpakken. Dat gebeurt heel fragmentarisch en specialistisch: elk probleem krijgt een afzonderlijke aanpak, een aparte regel, procedure of werkwijze. ‘Ja maar’ helpt om de fragmentarische aanpak te versterken en te perfectioneren, want je wilt iets vermijden. Als je werkt vanuit gezamenlijke ambities en doelstellingen heb je als leidraad dat je met elkaar iets wilt bereiken in plaats van vermijden. ‘Ja en-denken’ versterkt de creativiteit en de samenwerkingsenergie. Daarbij helpt het als je problemen op wilt lossen, want je denkt en werkt met elkaar vanuit de mogelijkheden, niet de onmogelijkheden”. (Richard Zondag, projectleider platform Mobiliteitsnetwerken)

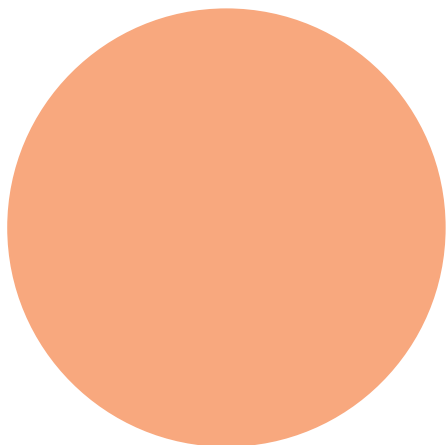
Om jezelf te trainen in het positief bekrachtigen, kun je jezelf de opdracht geven telkens als iemand met een voorstel naar je toe komt met aandacht te luisteren. Daarnaast daag je jezelf uit de volgende zin te formuleren en aanvullen: ‘Dank je wel voor je verhaal. Wat ik interessant vind aan je voorstel is....’

Oogkleppen af

Ieder van ons bekijkt de wereld vanuit zijn eigen perspectief. Je bent gewend om op een bepaalde manier te observeren en te oordelen. Bovendien hebben we vaak de overtuiging dat onze manier van kijken de juiste is. Daar zoek je – bewust en onbewust – steeds bevestiging voor. Op die manier krijg je te zien wat je wilt zien. Deze tunnelvisie maakt dat je automatisch kiest voor gangbare, passende oplossingen. Dwing jezelf eens om door een andere bril naar je leven, je werk of de samenleving te kijken. Dat levert nieuwe inzichten en ideeën op. Verplaats je in de ander, zet je zintuigen in: wat zegt die ander nu precies, wat hoor, zie of voel je? Je zult ervaren dat je begrip voor de ander krijgt, maar ook dat je op die manier veel positieve energie en concrete, krachtige initiatieven ontdekt.

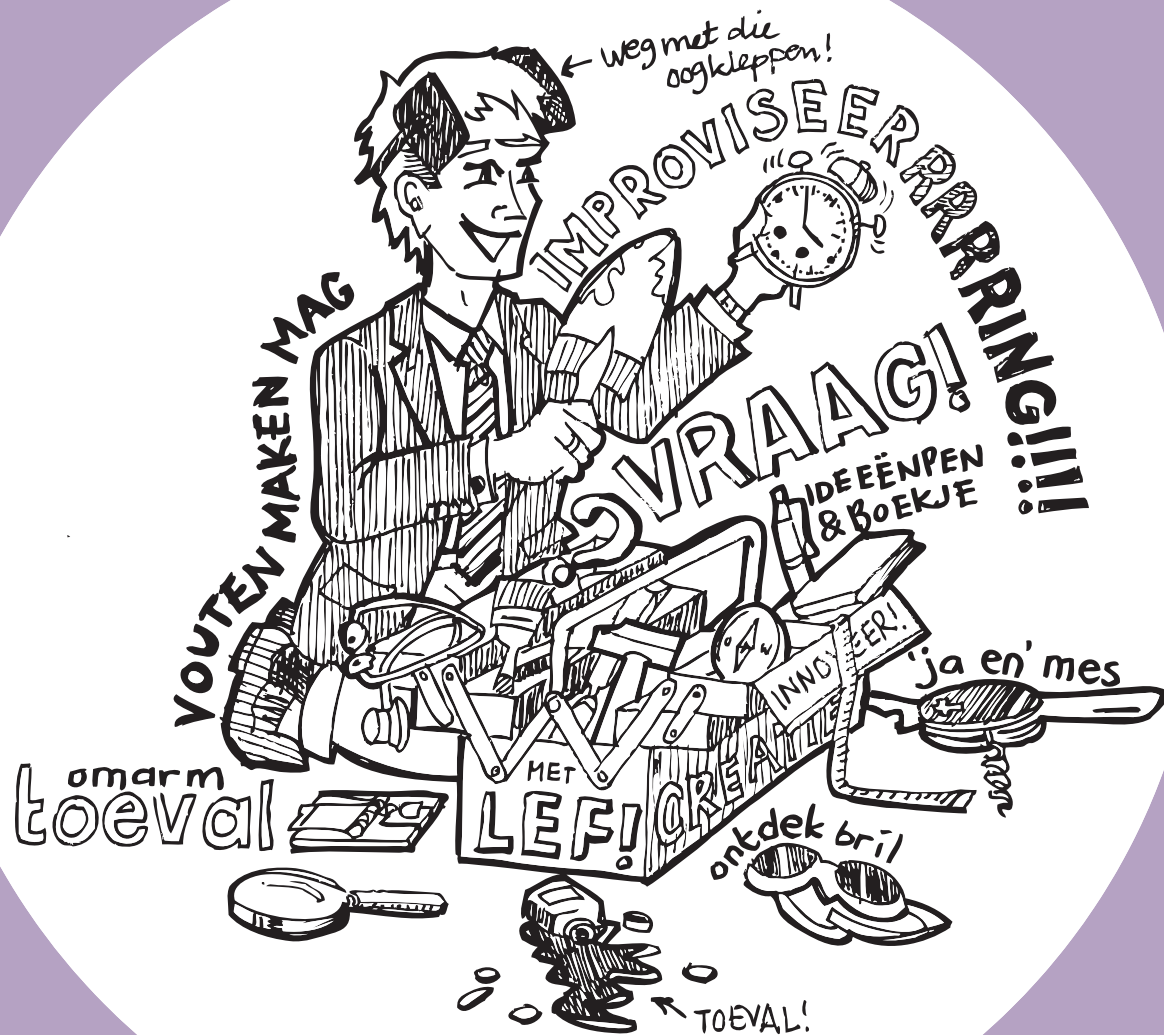
Daag jezelf uit om eens onverwacht en onvoorbereid de wijk of het dorp in te gaan. Ga op visite zonder agenda, zonder plan en zonder doel naar een plek waar je anders niet snel komt. Bijvoorbeeld bij een maatschappelijk initiatief of een sociale hotspot, zoals de bieb, een snackbar of de kapper. Lees ter inspiratie een van de 'Scenes in de copy corner' van Joke van der Zwaard: <http://bit.ly/1bTiTNV>

Loop stage bij een maatschappelijk initiatief. Greenwish en Buitenhuis startten daartoe het initiatief 'Maatschappelijke Stage, inleven in plaats van inlezen'. Gedurende 2 maanden worden 20 ambtenaren uitgedaagd een aantal dagen mee te lopen met een initiatief dat bij hun profiel past. Zo leren zij vanuit de praktijk hoe een maatschappelijk initiatief tot stand komt, waar initiatiefnemers tegen aan lopen en hoe zij als ambtenaren de ideeën en kracht van deze doeners in kunnen zetten in hun eigen werkzaamheden: <http://bit.ly/19KszCH>



“Wat je ook doet: doe het met lef!”





Schud de netwerker in je wakker

Als ambtenaar, maar evengoed als burger, als vader/moeder, als trainer van de voetbalclub en als actieve ouder in een school beschik je over een enorm netwerk. Je bent – net als ieder ander uit je netwerk – op ontelbaar veel manieren gelinkt aan je omgeving. Qua draagvlak en potentie is dit een enorme kracht. Maak netwerkopbouw en -onderhoud tot vast onderdeel van je dagelijkse werk. En zet je netwerk actief in. Niet vanuit een sturende of regierol, maar veel meer vanuit een partnerrol, vanuit gelijkwaardigheid en wederkerigheid.

*“Denk ’s om de hoek: Als ik iets niet weet of niet verder kan helpen, dan weet ik misschien wel iemand die dat wel weet en kan. Oefen je in dit soort denken, beschouw het ook als investering in jezelf”.
Tip Hellendoornse ambtenaar voor collega’s tijdens intern ontwikkeltraject Overheidsparticipatie als werkwijze.”*

Concreet betekent dit dat je initiatiefnemers van binnen of buiten je organisatie verder helpt door bijvoorbeeld met hen mee te denken en linken te leggen met gemeentelijke- of andere netwerkrelaties. Of dat je mensen wegwijst maakt in landelijke en Europese subsidieregelingen. Dat je omgevingsanalyses maakt, bestaande krachtenvelden benut,

relaties onderhoudt met actieve mensen uit de samenleving en in netwerken investeert. Ook kan het een uitdaging zijn, botsende belangen bij elkaar te brengen en mensen of groepen met elkaar te verbinden. Je bent bruggenbouwer, lobbyist, schakel in de organisatie. Zo optimaliseer je het collectief gedachtegoed en stimuleer je kruisbestuiving: als netwerker zijn je privé- en werklevens waarschijnlijk steeds meer met elkaar verweven. Je brein maakt, naarmate je hier meer mee oefent, steeds makkelijker linkjes. In je hoofd ontstaan bewust en onbewust verbindingen tussen mensen, ontwikkelingen of gebeurtenissen.

Sprekend voorbeeld hiervan is het trio Megchel van Es, Wieke Bertina en Joke Busschots van de gemeente Leiden. Zij spraken hun netwerk in de cultuursector persoonlijk aan toen zij een beleidsnota schreven. De wethouder bracht deze nota in stelling in LinkedIn-discussies. Hij legde vol overtuiging een halffabriek in de stad neer en trok daarna pas echte conclusies in een bestuurlijke nota. Meer weten? <http://bit.ly/1hT7N8Y>

Een ander voorbeeld is Jurgen Hoogendoorn, beleidsadviseur bij gemeente Amsterdam, die lege plekken in de stad inventariseert. Luister naar het interview met hem over de nieuwe rol van stedelijke ontwikkeling: <http://bit.ly/1hT7ZVB>

Stel je gelijkwaardig op (...en verwacht eenzelfde houding van je partners!)

Je hebt geen inhoudelijke of specialistische kennis nodig voor overheidsparticipatie. Je moet mee kunnen denken, maar je hoeft niet de expert te zijn. Je kunt de nodige kennis ook organiseren. Veel belangrijker is het om samen met je gesprekspartners de vraag in beeld te krijgen, erachter te komen wat mensen echt willen en nodig hebben, empathisch luisteren, gespreksvaardigheden ontwikkelen. Laat je niet verleiden de resultaten te claimen (ook niet voor je wethouder!). Kijk op creatieve wijze welke mogelijkheden je vanuit de gemeente hebt om initiatieven te faciliteren, ze sterker te maken, te prikkelen of op gang te brengen. Zonder het over te nemen, je terug te trekken of verantwoordelijkheden over de schutting te gooien. Andersom betekent het net zo goed ook dat je mensen uitnodigt eigen verantwoordelijkheden te nemen, de gemeente als partner te zien, zich eigenaar te voelen van hun eigen leefomgeving. Tegelijkertijd zoek jij naar openingen en verbindingen met wethouders en raad om overheidsparticipatie tot zijn recht te laten komen. Daarmee geef je echt ruimte aan maatschappelijk initiatief.

“Overheidsparticipatie is het vliegende tapijt naar je 67ste levensjaar.” (deelnemer train-de-trainer Overheidsparticipatie gemeente Hellendoorn)

Wees open en alert

Overheidsparticipatie betekent ook dat je op actieve wijze processen en afspraken bewaakt. In de voorwaarden sfeer betekent dit dat je per situatie met elkaar een beeld moet hebben van de rol en positie van de gemeente. En de partners. Zijn de verwachtingen helder? Wat spreken we met elkaar af? Feedback geven en ontvangen aan collega's, lei-



dinggeven, bestuurders en andere samenwerkingspartners is vast onderdeel van het participatieproces. Dat vergt alertheid en assertiviteit.

Introduceer andere, vernieuwende werkvormen

Stel je wil kruisbestuiving tussen partijen bewerkstelligen, hoe doe je dit dan? Bijvoorbeeld door ontmoetingen te creëren, binnen- of buitenshuis, en actief aan de slag te gaan met cocreatie. Cocreatie gaat uit van de kracht van de samenleving. Van het actief delen van kennis, talenten en ervaring. In wisselende gezelschappen. Bijvoorbeeld met mensen die je op basis van hun specifieke achtergrond, kennis of kunde uitnodigt een bijdrage te leveren.

Zo heeft de gemeente Hellendoorn in 2009 een *Levende gemeenschap* geïnitieerd waar actieve burgers en ondernemers zich over maatschappelijke vraagstukken hebben gebogen: <http://bit.ly/WQKV1r>

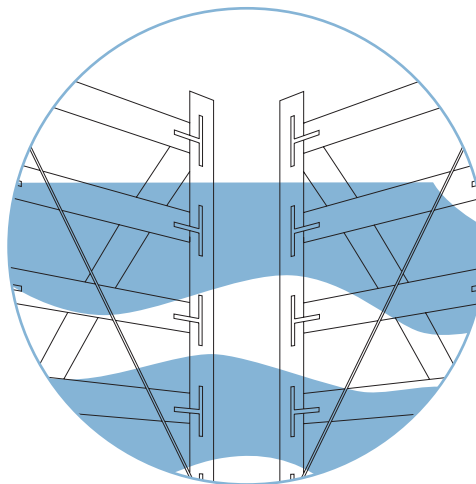
Je bundelt krachten van mensen die hun eigen behoeftes, ideeën en netwerken hebben. Zo ontstaat kruisbestuiving: je leert, lift mee op elkaar en werkt in no time een idee uit tot een levensvatbaar concept. Daarmee geef je een lucratieve impuls aan het collectieve gedachtegoed.

Winkelleegstand is een groot probleem in Nederland. Dat heeft alles te maken met het veranderende winkelgedrag van de consument. In de binnensteden is de trend dat binnen nu en 5 jaar een derde van de panden leeg zal staan. Daar wordt niemand vrolijk van. In samenwerking met onder meer gemeentes en middenstand organiseert de Kamer van Koophandel in het hele land cocreatie sessies om samen met ondernemers en anderen concepten te ontwikkelen om op deze tendens in te spelen. De sessies geven niet alleen een impuls aan de aanwezigen op het gebied van samenwerking, maar leveren ook concrete ideeën op om de leegstaande panden een andere bestemming te geven. Zie ook www.innovatiewerkplaats.nl

Communiqueer en draag uit

Stel nu dat dit artikel je zo aanspreekt dat je direct aan de slag wilt. Dan is het ook aannemelijk dat je straks de smaak goed te pakken hebt. Dan komt binnen afzienbare tijd het moment dat je een eerste succes boekt of een hilarische, misschien wel pijnlijke misser begaat. Je hebt dan bovendien al lang ontdekt dat intern en extern draagvlak creëren van groot belang is. Deel je inspiratie, je kennis en ervaring. Wat werkt en wat werkt juist niet? Blog, post of praat met collega's, inwoners, in je privékring, je netwerken, bij andere instanties. Vertel praktijkverhalen, over jouw nieuwe rol en die van je gemeente. Neem mensen mee in het proces, durf kwetsbaar te zijn. Zoek continu verbinding, inhoudelijk en procesmatig. En maak anderen tot mede-ambassadeurs van overheidsparticipatie. Dan ben je het begin van de olievlek binnen je eigen organisatie.

Marenthe de Bruijne, in cocreatie met Birgit Oelkers en Marije van den Berg
Leiden, 2013



Marenthe de Bruijne is eigenaar van CreaSense. Als trainer creatief denken richt zij zich op persoonlijke vernieuwing. Haar credo: doorbreek je denkpatronen, vergroot je slagkracht!

Met *Marije van den Berg* en *Birgit Oelkers* verzorgt zij trainingen voor gemeentes die meer willen inspelen op de kracht van de samenleving en ruimte willen maken voor maatschappelijke initiatieven.

Met *Rene Hartman* ontwikkelde Marenthe Innovatiewerkplaats: een methodiek die cocreatie, creatief denken en innovatie integreert op een laagdrempelige manier.

De gemeentelijke praktijkvoorbeelden in dit stuk zijn afkomstig uit projecten en verandertrajecten bij de gemeentes Leiden, Diemen, Hellendoorn en het samenwerkingsverband Werken in het Westen.

Meer informatie?

www.creasense.nl
www.effectieveoverheidsparticipatie.nl
www.innovatiewerkplaats.nl

Bronnen

KNOL, Jane & OELKERS, Birgit. 'Samen leren, omdenken en vernieuwen' De lessen van de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn, 2009-2011, wegwijzer voor het werken in een lerende gemeenschap/community of practice, artikel 2012:

[http://www.hellendoorninactie.nl/docs/brochure-lg-hellendoorn.pdf/](http://www.hellendoorninactie.nl/docs/brochure-lg-hellendoorn.pdf) of
<http://bit.ly/WQKV1r>

OELKERS, Birgit. 'Ontladderen', artikel 2013:
<http://effectieveoverheidsparticipatie.wordpress.com/lezen/> of <http://bit.ly/19B1FzU>

OELKERS, Birgit. 'Handelingsvaardigheden van ruimtemakers voor maatschappelijke initiatieven', artikel 2013:

<http://effectieveoverheidsparticipatie.wordpress.com/lezen/> of <http://bit.ly/19B1FzU>

OELKERS, Birgit. 'De gemeente als noaber', artikel 2013:

<http://effectieveoverheidsparticipatie.wordpress.com/lezen/> of <http://bit.ly/1c3IYdb>

RUST, Rineke, IERSEL van, Sigrid, BRUIJNE de, Marenthe. 'Lenig denken – technieken voor creatieve denkkraft, 2010

<http://www.managementboek.nl/boek/9789089650627/lenig-denken-rineke-rust> of <http://bit.ly/MJ7CyK>

ZEEUW de, FEIJTEL e.a. Ontslakken van gebiedsontwikkeling, wenken voor sneller, goedkoper en flexibeler acteren, artikel 2013:

<http://www.actieagendabouw.nl/wp-content/uploads/Eindrapport-Ontslakken.pdf>
of <http://bit.ly/11qOjza>

Marenthe de Bruijne



**Niet denken maar doen.
De wereld om ons heen
schreeuwt om lenige, creatieve
denkers. Want de maatschappij veran-
dert in razend tempo. De kunst is daar
flexibel op in te spelen. Dát is persoonlijk
leiderschap: jij staat aan het roer. Ik geef je
een kompas. Dus stroop je mouwen op
en ontdek hoe je met creatieve denk-
technieken én een dosis plezier je
slagkracht vergroot.**