

# Handelingsvaardigheden

## van professionele ruimtemakers voor maatschappelijke initiatieven, ambtenaren 2.0, navigatoren van overheidsparticipatie, initiatievenmakelaars

In Hellendoorn ontwikkelen en begeleiden we in 2013 een train-de-trainer-programma over 'Overheidsparticipatie in de praktijk'.<sup>1</sup> Overheidsparticipatie definiëren we als *'ruimte maken voor mensen met goede initiatieven en hen ondersteunen met uitdagend beleid'*. (In een ander paper gaan we dieper in op deze definitie door het 'Hellendoornse DNA van overheidsparticipatie' te beschrijven.)

Samen met de trainingsdeelnemers hebben we een reeks handelingsvaardigheden geformuleerd, die professionele ruimtemakers van maatschappelijke initiatieven' typeren. Het zijn er toevallig 17 geworden. Het hadden er ook meer of minder kunnen zijn. Ze dubbelen voor een deel en er ontbreken vast bepaalde onmisbare vaardigheden. Maar daar gaat het naar ons idee ook niet om. Want overheidsparticipatie is geen wiskunde en het werken daaraan geen technische bezigheid. Overheidsparticipatie kun je alleen voor elkaar krijgen als medewerkers en bestuurders er zelf werk van maken. En als ze weten dat de veranderkracht bij hen zelf zit en niet in structuren en regels.

Dat is ook wat de handelingsvaardigheden laten zien. Ze staan voor een bepaalde opvatting en cultuur: die van de persoonlijke veranderkracht, het mogelijk maken, samen ervoor gaan, durven loslaten zonder over de schutting gooien. Maar ze staan ook voor een bepaalde moraal, moed en heel eenvoudig: voor bepaalde omgangsvormen. We hopen dat dit rijtje handelingsvaardigheden uitnodigt om daarover met elkaar in gesprek te gaan. Bijvoorbeeld over welke van de vaardigheden al volop in jouw organisatie aanwezig en ingeburgerd zijn en welke meer ontwikkeld en geprikkeld moeten worden. Maak er vooral werk van. We zijn benieuwd naar jullie ervaringen!

Birgit Oelkers/Plan & Aanpak en Joop Hofman/De Rode Wouw

[oelkers@planenaanpak.nl](mailto:oelkers@planenaanpak.nl) [joophofman@rodewouw.nl](mailto:joophofman@rodewouw.nl)

Maart 2013

PS: De tips, die bij sommige van de vaardigheden staan, komen van ambtenaren van de gemeente Hellendoorn. In 2012 hebben ze die tijdens een ontwikkeltraject over 'Overheidsparticipatie als werkwijze' verzameld.

<sup>1</sup> Dit programma loopt van januari t/m september 2013. 11 medewerkers met veel ervaring op het gebied van Overheidsparticipatie leiden we op om 11 minder ervaren collega's te trainen en om zelf het trainingsprogramma te ontwikkelen. De training is tot stand gekomen in cofinanciering door de gemeente Hellendoorn, het AenO fonds, Plan& Aanpak en Rode Wouw.

# Overheidsparticipatie betekent voor ruimtemakers van maatschappelijke initiatieven:

## 1 ...werken vanuit co-creatie

Bewustzijn ontwikkelen van het belang van overheidsparticipatie. Vermogen om samen met partijen uit de samenleving processen van beleid of andere keuzes vorm te kunnen geven: communicatie, groepsvaardigheden, veranderingen van procedures (niet langer 'wie schrijft die blijft', niet langer: 'eerst de kaders dan de mensen'). Het betekent werken vanuit

- a) het perspectief van inwoners/ondernemers,
- b) de ambitie 'zelfsturing van de samenleving',
- c) de deskundigheid van maatschappelijke initiatiefnemers en maatschappelijke organisaties als gedeeld goed,
- d) de gemeente als partner, elke dag weer.

### COLLEGIALE TIPS ONTWIKKELTRAJECT 2012

#### Zak af!

Zak af naar de praktijk als je beleid wilt ontwikkelen. Stel doelstellingen op vanuit die praktijk en het dagelijkse leven van mensen en hun prioriteiten in plaats van omgekeerd.

#### Minder uitwerken, meer in gesprek gaan

We zijn als ambtenaren vooral gewend om dingen vast te leggen en uit te zoeken voor het bestuur. Schrijf een keer een voorstel op basis van de informatie die je uit gesprekken hebt gehaald. Begin een keer zonder eerst alle financiële, communicatie en juridische voorwaarden in beeld te brengen. Dat soort gegevens is natuurlijk ook belangrijk, maar voert nu vaak teveel de boventoon.

## 2 ...werken als netwerker

Beginnen met: een omgevingsanalyse te maken, bestaande krachtenvelden goed te benutten, in netwerken te investeren met de samenleving zonder trekker te zijn, individuele relaties te onderhouden met actieve mensen uit de samenleving. Meedoen aan netwerken vanuit gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Niet vanuit een regierol, maar vanuit een partnerrol, een faciliterende rol (belangrijk verschil!). Leren accepteren dat netwerken vaak tijdelijk zijn en meestal niet representatief. Leren botsende belangen bij elkaar te brengen, mensen of groepen met elkaar te verbinden. Actief samenwerking zoeken met partijen die niet automatisch op je netvlies staan.

## **COLLEGIALE TIPS ONTWIKKELTRAJECT 2012:**

### **Denk in netwerken**

Vraag je altijd af 'Wat is mijn rol in mijn netwerken en bij individuele contacten met initiatiefnemers?' Doe dat ook wat de netwerken van bewoners en ondernemers betreft. Denk bijvoorbeeld aan ex-randstedelingen die hier zonder familie wonen, zonder achtervang. Probeer hen te stimuleren om netwerken op te bouwen.

**Netwerkopbouw als belangrijke basisvoorziening en vaardigheid in tijden van individualisering en fragmentatie.**

### **...en hoe doe je dat dan, netwerkopbouw en -onderhoud?**

Ga gewoon met mensen in gesprek. Doe het op je eigen manier. Maar sta open voor wat anderen beweegt, gedraag je als gast. Begin niet met de beren op de weg of met je eigen doelstellingen.

En vergeet niet om de relatie ook te onderhouden, net als in het echte leven. Zelfs als het project is afgelopen. Geen contact is geen optie. Ook niet bij slecht nieuws of als je geen antwoord hebt. Juist dan! Doe ook op andere manieren aan relatieonderhoud. Neem bijvoorbeeld deel aan events, die voor je partners belangrijk zijn. Dus niet alleen aan events, die voor jou als ambtenaar van belang zijn of voor jouw project of als beleidsinput.

### **Wat bij de netwerkopbouw ook handig kan zijn:**

- zorg voor gezamenlijkheid, vooral in het doen
- houd je rug recht ook bij slecht weer berichten, vermijd die niet
- stel vragen, denk niet in oplossingen
- kijk om je heen: sla altijd meer op in het dagelijks leven dan alleen dat wat bij je werk hoort. Ook als je in je vrije tijd de krant leest
- neem verantwoordelijkheid van bewoners niet over, maar ondersteun en faciliteer ze wel.

### **Haak zo goed mogelijk aan**

Vraag je af hoe je bij burgers kunt aanhaken en ook: waarom burgers bij jou/de gemeente zouden willen aanhaken. Zoek naar gespreksaanleidingen die mensen boeien, die persoonlijk zijn. Bijv. in een project mensen naar oude foto's vragen. Ga op dagen het gebied in als de mensen er zijn, die in het gebied leven en er gebruik van maken. Soms is dat op zaterdag of zondag of 's avonds of 's ochtends vroeg. Op die manier kom je er echt achter hoe ze het gebruiken, waar ze tegenaan lopen etc.

### **Wees nieuwsgierig**

Bij elk nieuw project moet je de mensen, omstandigheden en geschiedenis kennen en daarop kunnen aansluiten. Je eerste vraag moet zijn: wie en wat leeft er in het gebied/rondom dat thema. Maakt niet uit of het om cliënten of boeren gaat, om winkeliers of jongeren. Maak een netwerk- en omgevingsanalyse, breng de stakeholders in een gebied of voor een thema in beeld. Breng ook wensen, spanningen en pijnpunten in kaart! Want elk project begint 5 jaar eerder dan bij het officiële startpunt.

### 3 ...leren improviseren en kansen benutten

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. Participatiekansen benutten als frontoffice (loketmedewerkers, opzichters e.a.)

### 4 ...werken als interne wegbereider

Werken als bruggenbouwer, schakel in de organisatie (ambtelijk, bestuur, raad), lobby. Dilemma's delen, collega's raadplegen, belemmeringen aan de kaak stellen, (proces!) successen communiceren, verhalen leren vertellen, waarde van persoonlijke en procesinformatie leren kennen. Linken leggen tussen verschillende (bestuurlijke) plannen en dossiers, beleid en afdelingen. Bestuur of raad bij het ambtelijk faciliteren en met het onderwerp verbinden.

#### **COLLEGIALE TIPS ONTWIKKELTRAJECT 2012:**

##### **Loop niet te ver voor de troepen uit**

Houd intern aansluiting: met het bestuur, leidinggevend en collega's. Je moet je wethouder meehebben, anders werkt het niet. Zorg ervoor dat je toestemming en ruimte hebt van het bestuur. Je wethouders en leidinggevend moeten op je kunnen vertrouwen, leg uit wat je doet. Zorg voor korte lijntjes.

Leg altijd verbindingen tussen de verschillende lagen:

1. begin zoveel mogelijk horizontaal: tussen actieve mensen uit de samenleving onderling en met maatschappelijke organisaties
2. maak verticale verbindingen: tussen project, wethouder en leidinggevend.
3. maak diagonale verbindingen: tussen wethouders en raad en mensen in de samenleving.

**Als mensen uit de samenleving dingen met de raad bespreken, moet je als ambtenaar bijna een intrinsieke behoefte hebben om daar bij te willen zijn.**

### 5 ...creatief denken en handelen

Out of the box-denken en handelen, omdenken, linkjes leggen. Leren om anders over de schutting te kijken. Bijv. om slim te jatten, zoals methoden en ideeën van collega's, van de samenleving, andere gemeenten/samenwerkingsverbanden. Leren om zich te laten inspireren door en meer gebruik te maken van voorbeelden van elders – als regulier onderdeel van het werk.

## COLLEGIALE TIPS ONTWIKKELTRAJECT 2012:

### Denk 's om de hoek

*'Als ik iets niet weet of niet verder kan helpen, dan weet ik misschien wel iemand dat dat wel weet en kan.'* Oefen je in dit soort denken, beschouw het ook als investering in jezelf.

## 6 ...werken met energieke werkvormen en communicatie

Anders communiceren, veel meer in verhalen (storytelling), veel meer over het proces van een project, een afspraak, een voornemen. Over de nieuwe rol van 'gemeente als partner' en de nieuwe manieren van werken, ook buiten de organisatie. Open communiceren, ook over twijfels, dilemma's en niet weten (thema kwetsbaarheid). Innovatief in procesvormen, visualisaties, werkvormen, wijze van faciliteren, makelen etc. Websites opwarmen met verhalen, ook van netwerkpartners, ook over het proces. Maak er iets moois van, iets dat lezers/kijkers raakt.

## COLLEGIALE TIPS ONTWIKKELTRAJECT 2012:

### Tips voor het organiseren van bijeenkomsten met en voor bewoners

- nodig er zoveel mogelijk voor persoonlijk uit en anders via via
- organiseer de bijeenkomst in het gebied zelf of daar waar mensen bij elkaar komen
- maak het leuk en interessant om te komen
- zorg voor een creatieve gangmaker of tenminste een neutrale vaardige moderator, die de vaart erin houdt én ervoor zorgt dat iedereen aan bod komt
- hoe abstract het thema ook is: maak het persoonlijk en zo concreet mogelijk
- geef de initiatiefnemers een podium, niet de wethouder
- maak er een werkbijeenkomst van, vraag wat men daarvoor nodig heeft van de gemeente. Vanuit het principe: de gemeente faciliteert, de mensen zorgen zelf voor de inhoud.

### Organiseer geen show

Organiseer met grote groepen belanghebbenden geen plenaire bijeenkomst rondom een podium, bijv. eentje met een wethouder erop. Alleen inloopbijeenkomsten. Want anders heb je meteen te maken met een achterstand die je moet repareren: mensen krijgen bij een podium snel een passieve houding in plaats dat ze zelf actief aan de slag gaan.

## **7 ...meedenken als gesprekspartner**

Je hebt geen inhoudelijke kennis nodig voor overheidsparticipatie. Je moet wel mee kunnen denken (dimmen i.p.v. dippen), maar je hoeft niet de expert te zijn. Je kunt de nodige kennis ook organiseren. De vraag samen met je gesprekspartners in beeld krijgen, erachter komen wat mensen echt willen en nodig hebben, empathisch luisteren, gespreksvaardigheden ontwikkelen.

Niet loslaten, actief mee blijven doen, maar wel mensen het zelf laten doen. Dienende opstelling, niet de resultaten claimen (ook niet voor je wethouder!). Creatief kijken welke mogelijkheden je vanuit de gemeente hebt om initiatieven te faciliteren, ze sterker te maken, te prikkelen en helpen op gang te komen. Zonder te paternaliseren /over te nemen, je achteloos terug te trekken of verantwoordelijkheden over de schutting te gooien.

## **8 ...verbindingen aangaan, vanuit nieuwsgierigheid en persoonlijke betrokkenheid**

Leren om je te durven laten raken, om van betekenis te willen zijn. De kracht in verbinding ervaren. Inzicht in eigen kwaliteiten en beperkingen. Het onderwerp, de betrokkenen (inwoners, bedrijven, organisaties) of de ambities moeten van betekenis voor je zijn. Pak ze vanuit betrokkenheid en gedrevenheid op.

## **9 ...werken als mogelijkmaker en makelaar**

Binnen en buiten de grenzen werken. Duidelijk maken wat mensen kunnen verwachten (intern en extern): leren omgaan met kaders, randvoorwaarden en grenzen voor participatie formuleren (ook m.b.t. inkoop, bezuinigingen en openingstijden). Werken vanuit een basishouding: oppakkend, ontvankelijk, aanmoedigend. Bij het regelen van beleid: toepassen waar nodig, maar vooral de maximale ruimte er in zoeken. Bij interne afdelingen en projecten: op een duidelijke manier ruimte maken. Mensen en vragen bij de juiste persoon en 'systemen' brengen en omgekeerd, de weg niet te moeilijk maken (regelruimte, directe contacten, etc). Kunnen manoeuvreren tussen verschillende werelden.

## **COLLEGIALE TIPS ONTWIKKELTRAJECT 2012:**

### **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.

### **10 ...zelfsturend werken en blijven leren**

De waarde van collegiaal advies onderkennen, niet blijven klagen over belemmeringen, maar zelf initiatief nemen om dingen te veranderen, aan de slag met horizontale manieren van leren en kennisuitwisseling (community of practice, maatjes, ...) verbetervoorstellen verder brengen in de organisatie, raad, ondersteuning, medewerking van collega's zoeken.

### **11 ...beleid, uitvoering en dienstverlening organiseren die uitdagen tot maatschappelijk initiatief en die samen-doen en de eigen kracht van mensen versterken**

Dat gebeurt altijd en overal: bij de briefing van loketmedewerkers, bij het inrichten van de buitendienst, bij het maken van plannen, bij het voorbereiden van projecten, bij het opstellen van bestuurlijke voorstellen. Zodat mensen uitgenodigd worden om eigen verantwoordelijkheden te nemen, de gemeente als partner te zien, zich eigenaar te voelen van hun eigen leefomgeving.

### **12 ...regels in dienst stellen van initiatieven van de samenleving**

Kaders ombuigen als dat nodig is en kan, naar mazen in de wet zoeken, bureaucratische regels oprekken die belemmerend werken, met collega's in gesprek gaan over de waarde en flexibiliteit van regels, kastjemuur-situaties aankaarten, het er niet bij laten zitten, vriendelijk vasthoudend doorzetten, ook bij weerstand van collega's. Leidend zijn principes die bijdragen aan een vitale samenleving en vitale coalities, regels en procedures zijn volgend.



### **13 ...overheidsparticipatie verbinden aan bestuurlijke opdrachten van college en raad**

Naar openingen en verbindingen met wethouders en raad zoeken om overheidsparticipatie tot zijn recht te laten komen, proberen te voorkomen dat bewonersinitiatieven sneuvelen door politiek-bestuurlijke agenda's en andersom: zich ervoor inzetten dat 'loslaten' niet geïnterpreteerd wordt als 'over de schutting gooien' maar de betekenis krijgt van 'op een actieve manier ruimte geven aan maatschappelijk initiatief'. Kunnen switchen tussen binnen en buiten, bestuur en initiatiefnemers, weten wanneer en hoe hij/zij kaders kan gebruiken, negeren, ombuigen, omver duwen.

### **14 ...de eigen manier van werken uitdragen**

Bij collega's, bij inwoners, in privékringen, in netwerken, bij andere instanties. Naar mogelijkheden zoeken om te laten zien wat het oplevert, naar verbindingen zoeken, inhoudelijk en procesmatig. Anderen tot mede-ambassadeurs van overheidsparticipatie maken, successen delen.

### **15 ...vanuit intuïtie werken**

Snaren weten te raken, responsief reageren in situaties, aansluiten, op je gevoel durven te vertrouwen.

### **16 ...beloften houden, rolvast en alert zijn**

Bezig zijn met participatie (of het nu burger- of overheidsparticipatie is) betekent processen en afspraken bewaken, met name intern: houden we ons aan onze beloften? Houden we ons aan de rol die we hebben? Zijn de verwachtingen helder? Om dit te kunnen, moet je eerst duidelijk in beeld brengen wat onze rol en positie als gemeente per situatie is en je vervolgens daaraan houden (zonder star te zijn overigens). Dat kan betekenen dat je collega's, leidinggevend en bestuurders erop aan moet spreken als je ziet dat er iets mis gaat. En dat vergt alertheid en assertiviteit.

### **17 ...weten waarom je ruimte geeft aan initiatieven en wat de waarde ervan is**

Een dimmer (denker in mogelijkheden) doet niet zomaar iets, maar kan inschatten waarom het zinvol is om initiatieven uit de samenleving te ondersteunen, zich als gemeente aan initiatieven te verbinden of ze te faciliteren. Hij/zij kan het beargumenteren en durft daarvoor ook te rade te gaan bij ervaren collega's en samenwerkingspartners. Ook gaat hij/zij op zoek naar manieren om de waarde van het ruimte maken te laten zien: bijv. m.b.t. de resultaten, het proces, het vervolg. Niet alleen van de initiatiefnemers zelf, maar ook hun omgeving, de wethouders, eventueel de raad en anderen.