

Gerlinda Tijhuis & Jirsin Beenhakker

RITSELMANAGEMENT

BINNENSTE BUITEN

Pragmatisch leiderschap binnen en buiten je organisatie

PUBLIEK DOMEIN

EERSTE DRUK

COLOFON

geez

Gerlinda Tijhuis
Geez
geez.nu
gti@geez.nu
06 - 42 65 25 11



Jirsin Beenhakker
Expertisecentrum Plato
expertisecentrumplato.nl
jirsin@expertisecentrumplato.nl
06 - 29 16 86 66

Opmaak en realisatie:
Bestwerk.nl, Deventer

Uitgave in eigen beheer
Eerste druk

RITSELMANAGEMENT

BINNENSTE BUITEN

Pragmatisch leiderschap binnen en buiten je organisatie

**Ritselmanagement,
een term die nog steeds wat wenkbrauwen doet
fronsen, maar een term die ook steeds dichterbij
ons oorspronkelijke doel komt: een begrip worden
met een positieve definitie op Wikipedia!**

Ritselen is de praktische tegenhanger van alle ideaaltypische concepten en methodieken. Het ideaaltype waarin iedereen zich volgens bepaalde opvattingen of rollen moet gedragen of over bepaalde kennis moet beschikken van het concept of de filosofie. In de dagelijkse praktijk werkt dit niet zo, weten Gerlinda Tijhuis en Jirtsin Beenhakker inmiddels als geen ander. De dagelijkse praktijk hangt aaneen van plotseling opborrelende ideeën, probeersels, mensen die elkaar enthousiasmeren of gewoon aardig vinden en een veelheid aan belangen. En dan begint het geritsel!

In het eerste boekje 'Ritselmanagement voor dummies' hebben we vooral gekeken naar de belangrijkste lessen in het samenspel tussen managers en beleidsmakers en de (leef)wereld van bewoners. We merkten dat er veel vragen leefden over wat dit dan vraagt van de organisatie waarin je als professional moet opereren en hoe je omgaat met de buitenwereld. Daarom dit tweede boekje 'Ritselmanagement Binnenstebuiten', waarin we vanzelfsprekend weer praktisch en pragmatisch hebben geprobeerd te duiden wat er dan nodig is om echt lekker te kunnen ritselen in de positieve zin van het woord: pragmatisch doen wat nodig is! We richten ons in dit boekje zowel op de ritselaars 'buiten' in diverse bewonersinitiatieven als op ritselaars 'binnen' in organisaties. Daarom hebben we in de tekst ook regelmatig de aanduiding 'buiten' en 'binnen' aangebracht. Dit zal jullie helpen om nog beter en vooral nog meer te ritselen!

We vinden het erg leuk als jij je ritselervaringen met ons wilt delen.
Onze contactgegevens vind je achterin dit boekje.

Veel ritselplezier gewenst!

RITSELVRAAG 1

**HOE KOM
JE ECHT IN
CONTACT MET
ELKAAR EN
HOE HOUD JE
DE ENERGIE
ERIN?**

9

RITSELVRAAG 2

**HELP!
ZITTEN WE
NU ALWEER IN
INGESLETEN
PATRONEN
MET ELKAAR?**

21

RITSELVRAAG 3

**HOE VERANT-
WOORDEN
WE ONZE
BURGER-
INITIATIEVEN?**

31

RITSELVRAAG 4

**ZIJN
COMPETENTIES
ONTWIKKELBAAR?
WELKE TALENTEN
ZIJN NODIG OM
TE KUNNEN
RITSELEN?**

39

RITSELVRAAG 5

**WAT IS EEN
EFFECTIEVE
ROL VOOR
RAADSLEDEN EN
BESTUURDERS?**

43

RITSELVRAAG 6

**HOE
KUNNEN WE
FRIS NAAR
NIEUWE
VRAAGSTUKKEN
KIJKEN?**

49

RITSELVRAAG 7

**HOE
GEEF JE
BINNENSTE-
BUITEN
LEIDING?**

53

RITSELVRAAG 8

**EUREKA!
IS RITSELEN
DAN GEWOON
EEN SOORT
ZELFSTURING?**

59



RITSELVRAAG 1

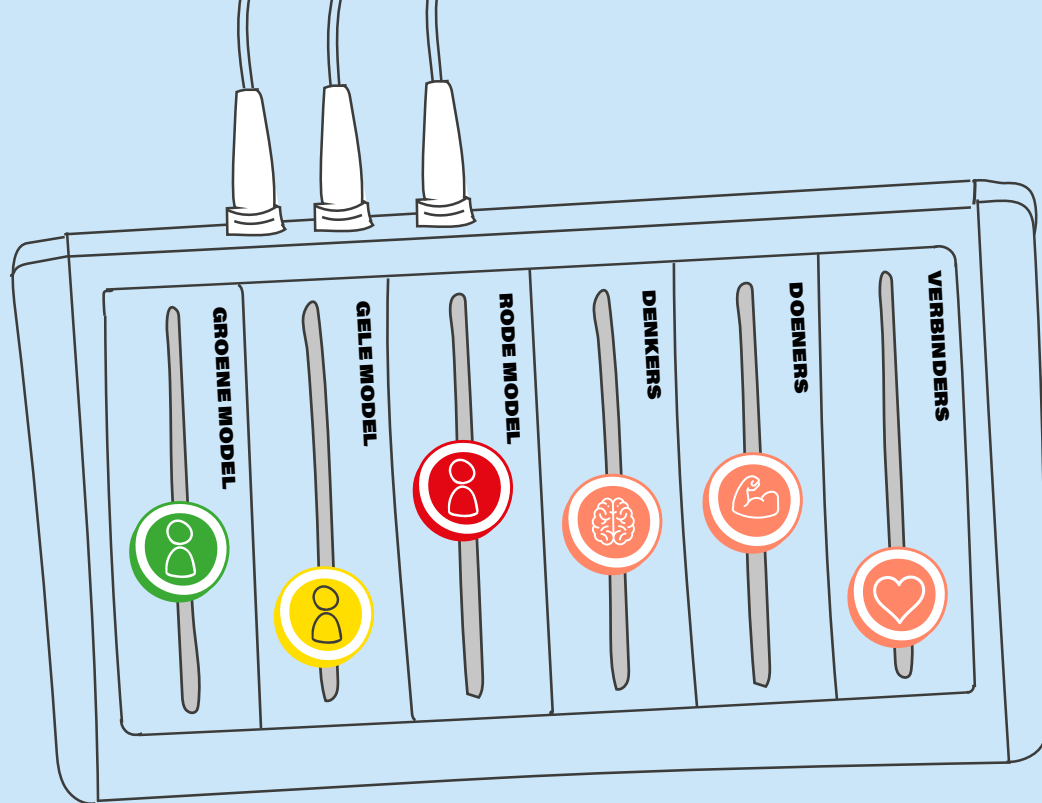
**HOE KOM
JE ECHT IN
CONTACT MET
ELKAAR EN
HOE HOUD JE
DE ENERGIE
ERIN?**

BUITEN MIXEN MET HET PARTICIPATIE- MENG-PANEEL

Hoe zorg je nu dat je die inwoners te spreken krijgt die je meestal niet op 'standaard' inspraakavonden of in werkgroepen tegenkomt en hoe houd je de energie er dan in?

'Dus hoe bereiken we anderen dan alleen de hoger opgeleide blanke man die we nu oververtegenwoordigd op alle avonden tegenkomen?' Een vraag waar veel mensen mee worstelen. Jongeren zien we zelden terug in de gemiddelde participatietrajecten. Lager opgeleiden en de drukke dertiger met kleine kinderen ook nauwelijks. Steeds lijkt de verklaring: 'Deze groepen willen gewoon niet'. Natuurlijk zijn er mensen die echt niet mee willen of kunnen doen, bijvoorbeeld omdat ze dagelijks al worstelen met overleven. Maar de meeste mensen voelen zich in meer of mindere mate wel degelijk betrokken bij hun leefomgeving en willen ook best dingen doen. Maar niet volgens de manier waarop wij ze als systeemwereld meestal bevragen en benaderen.

Om dat aandachtspunt te duiden en tegelijkertijd een handvat te bieden hoe je daar dan veel bewuster op kunt schakelen, nemen we jullie mee in het mengpaneel van de participatie. Een mengpaneel heeft altijd een aantal knoppen waaraan je kunt schuiven om precies de goede balans te vinden voor het geluid en de muziek op dat moment en in die context. Eigenlijk is het kiezen van de best passende (meng)vorm van het in gesprek raken met verschillende doelgroepen (binnen en buiten je organisatie) precies hetzelfde.

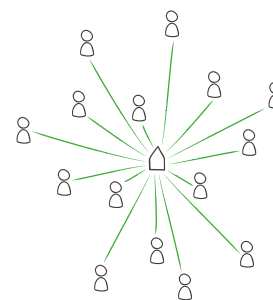


PER SITUATIE DE JUISTE MIX VINDEN

Op je participatiemengpaneel heb je zoals je ziet op de afbeelding 6 knoppen: 3 basis participatiemodellen en 3 typen mensen. Wat we meestal doen is schuiven aan de knoppen van het groene en het gele model en dan stellen we vooral vragen aan inwoners om 'mee te denken of ideeën aan te dragen'. Daarmee schuiven we met name aan de knop van de denkers en vergeten we dus eigenlijk structureel de knop van het rode model en de knop van de doeners en de knop van de verbinders. Vervolgens zijn we verbaasd dat we altijd dezelfde mensen tegenkomen op inspraakavonden of bij (interne) werkgroepen.

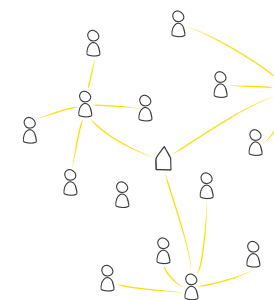
Het is dus zaak om je bewust te worden (en gedurende je hele proces bewust te blijven) van alle knoppen op het participatiemengpaneel. Aan de voorkant één participatiestrategie ontwerpen en die consequent volgen, zal meestal leiden tot het niet aanspreken van bepaalde mensen en specifieke doelgroepen. Wees flexibel, gebruik je mengpaneel per opgave en afhankelijk van wie je wilt bereiken. Dat kost in het begin wat meer moeite, want leren mixen vraagt nou eenmaal oefening én lef om een onverwachte combinatie te durven maken. Maar het resultaat is dat je ook de 'unusual suspects' bereikt en de energie erin houdt omdat mensen mogen meedenken en meedoen vanuit hun eigen kwaliteiten en drive.

UITLEG VAN DE KNOPPEN



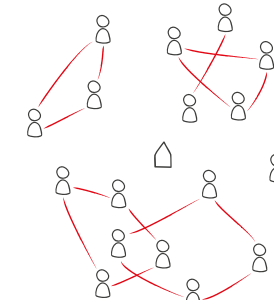
GROENE MODEL

Je vraagt mensen bij elkaar te komen en hun input te leveren in bijvoorbeeld een werkgroep, via een ontwerpestival of een inspraakavond. Tijdens die bijeenkomst(en) stel je vragen zoals wat ze ervan vinden en hoe ze iets willen. Als professional neem je deze input mee om je plan of project te veranderen en/of te verbeteren. Dit kan een tijdelijke vorm zijn of een meer permanentere vorm waarin een groep standaard wordt geraadpleegd over verschillende onderwerpen of opgaves.



GELE MODEL

Je werkt met een centrale groep bewoners die de spil is richting taakgroepen of werkgroepen en aan deze groep verbonden is. Vaak zie je dit model terug bij een wijkteam, een dorpsraad of een stadsdeelraad.



RODE MODEL

Je opereert tussen de losse initiatieven en incidentele verbanden die ontstaan zonder (hoge) organisatiegraad. Deze (losse) verbanden kunnen heel kleinschalig zijn (één persoon) of wat groter, maar kenmerken zich dus vooral door hun informele karakter en zeer beperkte (overleg)structuren.



DENKERS

Mensen die ideeën hebben en graag willen meedenken.



DOENERS

Mensen die vooral energie krijgen van het concreet aan de slag gaan en dingen DOEN!



VERBINDERS

Mensen die communicatief sterk zijn, sociaal vaardig en graag verbinding leggen met anderen.

Voorbeeld van een onverwachte combinatie op het participatiemengpaneel

HET RODE MODEL MIXEN MET DE DOENERS

De Gekke Henkies in Voorstad Oost zijn tweetallen die los van elkaar af en toe zwerfvuil opruimen in hun buurt (de doeners). Het antwoord op de vraag hoe mensen zich bij hen konden aansluiten luidde: 'Ze kunnen zich niet bij ons aansluiten, want wij bestaan niet! We willen ze wel uitleggen wat we doen en hoe we dingen geritseld hebben, maar verder moeten ze het vooral zelf doen'. Een typisch voorbeeld van een rood model: kleinschalig, informeel en bewust geen organisatiegraad.

Wat je overigens in zo'n geval vooral niet moet doen: adviseren om op een gegeven moment een coöperatie of iets dergelijks te worden. Dit willen mensen vaak helemaal niet. Mensen willen gewoonweg hun buurt netjes houden door zwerfvuil op te ruimen.



BINNEN HOE KOM JE ECHT IN CONTACT MET ELKAAR EN HOE HOUD JE DE ENERGIE ERIN?

In de meeste overheidsorganisaties is het besef wel geland dat het doorwerken in een overwegend bureaucratische omgeving geen optie meer is.

Van de overheid wordt een participerende, actieve en faciliterende rol verwacht. Veel overheidsmedewerkers hebben deze omslag in concrete daden in de samenleving weten om te zetten; zij zijn letterlijk naar buiten gegaan en weten wat er speelt binnen hun wijk of gemeente. Maar eenmaal terug in de eigen organisatie, ontstaat vaak een complex en uitdagend proces om interne collega's mee te krijgen in het mogelijk maken van initiatieven of wensen uit de samenleving.

Voordat je het weet hebben diverse, doorgaans zeer betrokken en welwillende collega's, tal van juridische, procedurele, financiële of hiërarchische redenen aangedragen waarom het initiatief uit de samenleving geen doorgang kan krijgen of moet worden omgevormd tot iets anders. Deze redenen worden op een dusdanig gedegen ambtelijke wijze gepresenteerd, dat het toch nog behoorlijke beren op jouw weg oplevert. De weg die tot voor kort nog zo aantrekkelijk oogde... Hoe kun je nu effectief door dit interne proces heen ritselen? We geven drie handreikingen mee: anders kijken naar organisatie, collega's en teams.





Ik kan heus wel prima denken!

Hoogopgeleiden zijn niet alleen maar de denkers

Maak bij het categoriseren van typen mensen niet de (denk)fout dat het vooral de hoogopgeleiden zijn die de denkers zijn, want als je in je eigen omgeving kijkt, zul je waarschijnlijk ook zien dat jij wellicht veel energie krijgt in het bedenken van nieuwe ideeën, maar je directe collega vooral in haar element is als ze lekker concreet aan de slag kan gaan (terwijl ze heus prima kan denken!).

HANDREIKING 1

ANDERS KIJKEN NAAR JE ORGANISATIE: SYSTEEM OF CONTEXT?

Als je iets gedaan wilt krijgen binnen een doorsnee overheidsorganisatie, dan kan het enorm helpen om je af te vragen wat je precies nodig hebt en uit welke 'categorie' van de organisatie je iets nodig hebt. We maken hierbij gebruik van de visie van Prof. dr. Van Dinten (organisatiekundige). Van Dinten onderscheidt vier categorieën van dienstverlening en daarbij passende vormen van werken en organiseren. In het model hieronder is dit overzichtelijk weergegeven.

In een omgeving waar systemen, processen en protocollen centraal staan, komt jouw vraag om dorpsbelangen te voorzien van een eigen werkbudget voor het project 'Samen Doen' heel anders binnen dan in een omgeving waarin maatwerk geleverd wordt op basis van de vraag van de klant. Het is dus van belang om je af te vragen in welke organisatiecategorie je het gesprek aan moet gaan om zaken voor elkaar te krijgen en hoe je dan de boodschap brengt.

Beweeg dus, afhankelijk van wat je wilt bereiken, op bewuste wijze door de organisatie en breng je boodschap of vraag passend bij het type werk dat in deze organisatiecategorie gedaan wordt. De vraag 'hoe kan dit budget het beste worden ingericht en beheerd?' is contextloos en systeemgedreven. Deze vraag kun je dus prima kwijt bij een financieel adviseur van de afdeling Bedrijfsvoering. De vraag 'kunnen we dorpsbelangen van een eigen werkbudget gaan voorzien?' is een contextgedreven vraag. Dit hangt namelijk van vele factoren en partijen af en zal vanuit draagvlak gerealiseerd moeten worden. Stel je deze vraag echter in een systeemgerichte omgeving, dan krijg je een juridisch of technisch antwoord dat hoogstwaarschijnlijk voor vertraging in het proces gaat zorgen. Maak dus eerst een goede afweging waar je in de organisatie je vragen neerlegt.

Categorie	Type werk	Succesfactor(en)
Mens- en contextgedreven	Individuele dienstverlening	Empathisch vermogen
Contextloos systeemgedreven	Gestandaardiseerde dienstverlening	Systemen en protocollen
Contextgericht systeemgedreven	Infrastructurele voorzieningen	Kennis en vakbekwaamheid
Contextgedreven	Diensten voor leefbaarheid	Taxeren van invloeden en effecten en overzicht hebben

ANDERS KIJKEN NAAR JE COLLEGA'S: HET ABC VAN MOTIVATIE

Als je je vraag of doel hebt weten af te stemmen op de categorie in je organisatie en het type werk dat daar verricht wordt, kom je in de volgende ritselfase: het commitment van je collega verkrijgen om zijn bijdrage te leveren aan jouw doel of project. Een belangrijk ezelsbruggetje dat we je hiervoor mee willen geven is het ABC van motivatie. Motivatie is immers de basis voor iedereen om je ergens voor in te zetten. Dat geldt dus ook voor jouw collega die je nodig hebt voor jouw vraag of uitdaging.

Wil je kunnen rekenen op gemotiveerde collega's, zorg er dan voor dat je het ABC van motivatie aanhoudt:

A₁ Autonomie

B₃ verBinding

C₃ Competentie

Om gemotiveerd te zijn heb je het als mens nodig om je autonoom en competent te voelen en een zinvolle verbinding met anderen te voelen. Toets maar eens bij jezelf; vind jij je werk nog leuk als je geen eigen bewegingsruimte hebt om het op jouw manier te kunnen doen? Of als je voor uitdagingen staat die niet passen bij jouw expertise of talent? Nee toch? Nou, dit werkt ook zo bij jouw collega's.

Zorg er dus voor, dat als je collega's mee wilt nemen in jouw enthousiasme voor een initiatief uit de samenleving, je hen voldoende ruimte geeft om hun eigen bijdrage te zoeken in het geheel en dat ze dat vervolgens op hun eigen manier kunnen doen. Laat weten en voelen dat zijn bijdrage van belang is voor jou of voor de groep die voor deze uitdaging staat. En laat iemand vooral doen waar hij goed in is en zich zeker bij voelt. Dring dus niet je eigen opvattingen op en laat je verrassen wat het effect kan zijn van het ritselen op basis van dit ABC'tje.

ANDERS KIJKEN NAAR JE TEAM: DISCOVER YOUR TEAM

Om 'buiten' de energie erin te houden kun je dus gebruik maken van het participatiemengpaneel, maar ook intern is het van belang om een team te vormen rondom de maatschappelijke opgave en daarbij de kwaliteiten van het team te benutten. In interne samenwerkingsvormen varen we vaak te veel op de acceptatie dat hij of zij 'er nou eenmaal over gaat'. Maar goed ritselmanagement vraagt dat je te werk gaat als een heuse talent-scout om de juiste mensen te verzamelen voor het vraagstuk of de opgave die buiten opgelost moet worden. Als je deze mensen verzameld hebt, maak er dan een team van in plaats van een overleg, klankbordgroep of 'meedenkclubje'. Een team geeft binding en werkt aan een gezamenlijk doel.

Nu kun je natuurlijk complete heidagen en inloopbijeenkomsten gaan organiseren, iedereen laten vertellen over zijn sleutelbos of een voorwerp mee laten nemen dat typerend voor hem of haar is, maar je kunt ook een DISCOVER Potentieel-analyse inzetten. Dit is een methode waarmee je snel en effectief stappen kunt zetten in het vormen van een team en krijg je bijvoorbeeld duidelijk dat:

- > Evert, Hendrik en Marie andere stijlen in hun gedrag hebben dan de rest van het team en hier duidelijk wordt waarom de samenwerking stroef verloopt;
- > Harry een deel van zijn team niet bereikt wanneer hij snel de actielijst doorloopt;
- > Carlos onder druk steken laat vallen en meer tijd nodig heeft om te laten bezinken hoe hij zijn beleidsstuk kan verrijken;
- > Het Tjarda niet helpt om haar strak aan te sturen, maar het haar juist wel helpt om kaders mee te geven waar haar werk aan moet voldoen.

DISCOVER geeft snel en laagdrempelig inzicht in het gedrag, de drijfveren en talenten van mensen. Het invullen ervan kan digitaal en duurt slechts twintig minuten.

Samen met je collega's breng je de gedragsstijlen en drijfveren per teamlid bij elkaar in het 'teamwiel'. Daarmee wordt al in één middag duidelijk waar de kwaliteiten en de valkuilen van het team liggen qua samenstelling en interactie. Naast dat het erg leuk is om elkaar beter te leren kennen en te begrijpen, geeft het ook een hoge onderlinge (ver)binding. En binding is nou juist een belangrijke factor uit het ABC van motivatie. Best wel handig als je in je team weet wie voor welke uitdaging geritseld moet worden!

*Meer informatie over
de gedragsstijlen
zie blz 36-37*



RITSELVRAAG 2

**HELP!
ZITTEN WE
NU ALWEER IN
INGESLETEN
PATRONEN
MET ELKAAR?**

BUITEN VAN OPVLIEGERS NAAR HOOG- VLIEGERS

Het zoeken naar nieuwe vormen om meer de dialoog met de buitenwereld aan te gaan, is nu al een tijdje gaande. De vraag is of dit nu echt breed heeft geleid tot andere vormen en ander gedrag van volksvertegenwoordigers, bestuurders, ambtenaren en de buitenwereld zelf.

Er zijn op verscheidene plekken participatiecodes vastgesteld, maar zijn die codes in de praktijk werkelijk meer dan alleen maar vinkjes voordat je voorstel richting College of Raad gaat? Er zijn ontwerpfestivals voor parken gehouden, maar zijn ze in de praktijk wezenlijk meer dan een intensieve vorm van inspraak? Er zijn G1000-trajecten doorlopen, maar hebben zij in de praktijk nu echt andere doelgroepen aangeboord en heeft de aangeboorde energie van de bereikte inwoners erna ook een vervolg gekregen of bleef het bij een traject van een paar maanden? Allemaal vragen waar niet direct een overeenstemmend antwoord op te geven is, maar waarbij wel opvalt dat de oplossing vaak wordt gezocht in de keuze voor een bepaald instrument of een methode in plaats van dat er echt wordt aangesloten bij wat de ander wil en hoe je daarmee tot een evenwichtig SAMENspel komt.

Om dat te bereiken is het prima om een eerste stap te zetten en bijvoorbeeld een participatiecode vast te stellen. Maar als dat in de meeste gevallen (zoals bij stukken die ter besluitvorming aan de Raad worden voorgelegd) leidt tot een vinkje dat men erover heeft nagedacht, dan is wel de vraag wat dat denken in de praktijk daadwerkelijk heeft veranderd. Is er gesproken met andere groepen dan de al bekende wijk- of dorpsraden? Wordt er in het voorstel van de aanleg van een park bijvoorbeeld ook gekeken naar de specifieke kansen die er zijn om de buurt zelf dingen te laten doen in de uitvoering van het project (meer pragmatische mini-right to challenge)? En is er gekeken of er gekoppeld aan de aanleg van het park wellicht ook iets te bereiken valt in de sociale dynamiek in de wijk waarin het park komt te liggen?

ZOEK NAAR ONGEWONE ONTMOETINGEN

Jim Diers (hoogleraar Sociaal Werk) noemt het mooi: Asset Based Community Development. Je gaat uit van de kansen en kwaliteiten die er in een buurt zijn en sluit daar heel direct op aan. Dat kan alleen als je ook echt inzicht hebt in wat er in zo'n buurt speelt. Ga dus behalve een gesprek met de dorpsraad of de klankbordgroep (dat hoeft niet per se te verdwijnen) ook eens naar de bingo in het buurthuis (en doe mee!). Waarschijnlijk spreek je dáár heel andere mensen en hoor je dus compleet andere dingen. Wil je in contact komen met de plaatselijke jeugd? Kijk dan of je met de voetbalvereniging een klein toernooitje kunt organiseren waarin jezelf als gemeente bijvoorbeeld ook meedoet met een aantal teams. Na afloop bij de borrel en bbq, zul je een heel ander gesprek met deze jongeren voeren dan wanneer je met een (ambtelijke) vraag in de derde helft in de kantine op de proppen was gekomen. Zoek naar ongewone ontmoetingen op ongewone plekken en luister met een oor dat zonder filter gericht is op kansen en verbindingen (in plaats van mogelijke vertraging, extra kosten en wat een geklaag). Misschien is het even wennen, maar het zal je veel opleveren!

HOU HET KLEIN EN PRAGMATISCH

En dan heb je die leuke gesprekken gehad met mensen die je daarvoor nog niet op het netvlies had en zie je kansen die je daarvoor nog niet had gezien, maar dan... Aansluiten bij de kansen en kwaliteiten van die mensen klinkt natuurlijk weer simpeler op papier dan het in de praktijk is. Met het hiervoor beschreven participatiemengpaneel in je hoofd voor de vorm die je kiest, is het vooral zaak om te zoeken naar slimme, vaak kleine en pragmatische insteken in plaats van ergens meteen een grote opgave of juridisch construct (zoals een coöperatie) van te willen maken. Door het (te) groot te maken, sla je het kleine juist plat. Tegelijkertijd zoek je vanuit het kleine wel steeds naar een manier om deze onverwachte momenten om te zetten naar iets wat ook breder van toepassing is. Dus van een individuele kans en initiatief naar kansen voor meer mensen (bijvoorbeeld inspireren door zichtbaar te maken richting andere bewoners en ervaringen intern in je organisatie te delen).

your
comfort
zone

Voorbeeldsituatie #01

'T GAT

Vrijwilligers van een Gezins Activiteiten Tuin ('t GAT) in Deventer wilden graag water hebben. Voorheen stond op dit terrein een garagebedrijf. Een bron slaan op een dergelijke locatie met een potentiële bodemvervuiling is niet zomaar mogelijk en het realiseren van een gewone water-aansluiting is vrij prijzig. Uiteindelijk kwam er een hele simpele maar uiterst doeltreffende oplossing: de buurman bood aan een tuinslang aan zijn buitenkraan te koppelen en deze over de tuinmuur heen te hangen. Het enige wat er aangeschaft moest worden was een slang en een watermeter die het verbruik kon meten, zodat het verbruik terugbetaald kon worden aan de buurman.

where the
really good
shit
happens



Voorbeeldsituatie #02

STRAAT-RESULTAAT

Een ander voorbeeld dat veel meer laat zien hoe je met regulier geld een enorme meerwaarde kunt realiseren in een wijk is het project 'straatresultaat' in de Bierstraatbuurt in Deventer. Een buurt waar de stoepen vervangen moesten worden en een buurt waar het sociaal team van de gemeente eigenlijk nauwelijks contact kreeg. Een zeer anonieme buurt waarbij iedereen wel aanvoelde dat er meer aan de hand was dan dat we officieel wisten. Het feit dat er in deze buurt een regulier onderhoudsproject zou gaan plaatsvinden was een mooie aanleiding om te kijken of er meer geritseld kon worden. Doel hiervan was om het eigenaarschap voor de openbare ruimte in deze buurt te verhogen en mensen naar buiten te krijgen en ontmoetingen (en dus netwerk) te laten plaatsvinden.

Bij de selectie van de aannemer stond de vraag centraal om na te denken of er in het werk iets zat wat de buurt zelf zou kunnen doen en welk bedrag dit dan zou besparen. Aannemer Flierman kwam met een prachtig voorstel om de bewoners zelf de stoeptegels eruit te laten halen. Het bedrag dat daarvoor in zijn offerte stond wilde hij beschikbaar stellen aan de bewoners, zodat zij daar zelf materiaal van konden kopen om de openbare ruimte nog mooier te maken met bijvoorbeeld bankjes en openbaar groen.

Met dit aanbod zijn er gesprekken gevoerd met de buurt, waarin heel duidelijk werd gemaakt dat dit een kans kon zijn om met hun burens de buurt verder op te knappen, maar dat het ook goed was als ze dat niet wilden. Dan werden de stoepen gewoon vervangen, zonder extra's.



Investering versus resultaat

Uiteindelijk zijn er vijf extra gesprekken met de wijk gevoerd en is er ongeveer €5.000,- geïnvesteerd in communicatiemiddelen (een groot doek waarop elke zaterdag o.a. de 'gewipte' tegels werden afgestreept). Dit op een aanneemsom van +/- €150.000,-. Een relatief kleine investering maar met een onverwacht groot effect in deze buurt!

Even terug naar het participatiemengpaneel: dit was volgens ons een buurt waarin veel mensen met kwaliteiten van de 'doeners' zaten en dat ze zich vooral aangesproken zouden voelen op het rode model (losse verbanden). Het aanbod aan de buurt sloot daar dus naadloos op aan (handen uit de mouwen, op een beperkt aantal zaterdagen en geen vaste overleg- of organisatiestructuren. Natuurlijk was het spannend of er überhaupt iemand zou komen die eerste zaterdag, maar dat gebeurde! Er ontstond een compleet 'tegel-wippers-team'. Mensen die fysiek niet mee konden doen maar wel de koffie verzorgden en mensen die hun burens erop aanspraken hun tuin netjes te houden. Ook de buurtcoaches uit het sociaal team hielpen mee en spraken mensen waarmee ze daarvoor nooit in contact konden komen. Een buurtbewoonster formuleerde het na afloop prachtig op Facebook: "Door dit stoepenproject kennen we elkaar als burens nu ineens en helpen we elkaar. Zwart, blank, geel, rijk of arm, het maakt allemaal niks meer uit! Het is nu echt mijn buurtje geworden!". Een prachtig voorbeeld dus hoe je met regulier geld en door goed te kijken en luisteren naar wat er leeft en speelt in een buurt, een enorm verschil kunt maken!

> Deze voorbeeldsituatie geeft op een geweldige manier weer hoe de openbare ruimte als middel ingezet wordt om de samenleving te versterken. Bekijk op YouTube de film hierover (Voorstad Oost: Straatresultaat).

BINNEN DOE OUDE GEWOONTES DE DAS OM

Niet alleen naar buiten toe vergt het veel moeite om anders te doen en daarmee niet in ingesloten patronen te verzanden (mee voetballen in plaats van een saaie ambtelijke vraag in de kantine te stellen). Ook in de organisatie vraagt het veel inspanning om niet te verzanden in het geijkte.



Ezelsbruggetje

Een eenvoudig ezelsbruggetje om te voorkomen dat je in ambtelijke praatjes verzandt is je regelmatig even af te vragen:

**Gaan we nu van A naar B
op de manier van A of op
de manier van B?**

Binnen de muren van het gemeente- of provincie-huis valt het niet mee om weg te blijven bij abstracte jargonbingo. Voor je het weet ben je onderdeel van een focusgroep die mensen in hun kracht gaat zetten, laaghangend fruit gaat ophalen, een stip op de horizon gaat zetten, waarde gaat toevoegen en bovenal natuurlijk processen wil faciliteren. Hoewel iedereen weet dat dit soort praat buiten bij inwoners geen energie gaat brengen, verzanden we er keer op keer weer in. Ga eens een minuutje zo zitten praten tijdens het avondeten en de kinderen kijken je ongemakkelijk aan en zeggen tegen elkaar 'wat praat papa/mama raar!'.



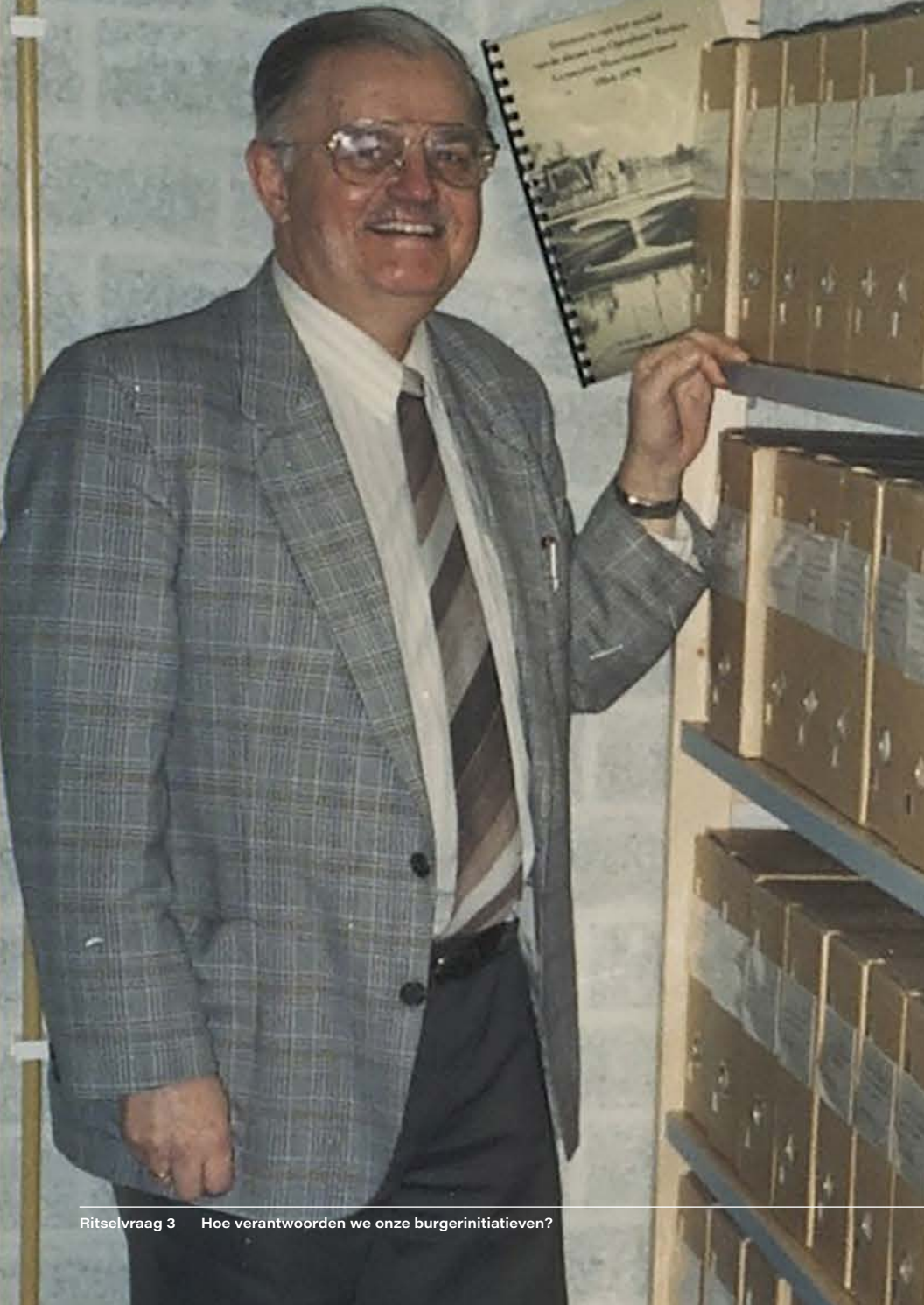
Immers, als je met je partner constateert dat je meer wilt zien en beleven tijdens je vakanties (situatie B) dan alleen de camping in Ermelo waar jullie al jaren naar toe gaan (situatie A), dan komt het de verfrissing niet ten goede als je niet langer dan twee uur wilt reizen en in ieder geval de caravan mee wil hebben.

Zo is het ook met uitdagingen in je organisatie: accepteer geen oude methoden meer om naar iets nieuws te bewegen. Had je altijd op woensdagmiddag om 14.00 uur afstemmingsoverleg Burgerparticipatie in ruimte 3.42 met een vaste groep collega's? Spreek dan af dat je met elkaar gaat lunchen in de wijk waar het project zich afspeelt, vraag inwoners om mee te komen lunchen en laat het gesprek gewoon ontstaan. Als dit op een gegeven moment te ongestructureerd is om besluiten te kunnen nemen, zoek op dat moment dan een nieuwe (aanvullende) vorm die in deze behoefte voorziet.



RITSELVRAAG 3

HOE VERANTWOORDEN WE ONZE BURGER- INITIATIEVEN?



BUITEN

RITSELEN BINNEN DE SYSTEEM- WERELD IN PLAATS VAN EROMHEEN

Verantwoording is altijd een worsteling als je dingen anders wilt gaan doen dan waar het huidige systeem op ingericht is. Natuurlijk moet er verantwoording afgelegd kunnen worden over hoe (publiek) geld is besteed en wat daarvoor is gedaan, maar als je echt wilt aansluiten bij de buitenwereld, zal er ook binnen de bestaande systeemwereld het een en ander moeten veranderen.

PLAN VAN AANPAK NIET DICHTTIMMEREN

In de gemiddelde planning-en-controlcyclus is er bovengemiddeld veel aandacht voor het nu nog breed geldende paradigma van Plan Do Check Act. Vooraf plannen van aanpak maken met sluitende begrotingen en het liefst een degelijke risicoanalyse die voorzien moeten worden van de parafen van de drie managementlagen erboven, college en de Raad voordat je daadwerkelijk aan de slag kunt. Dat is op zich al ingewikkeld als je aan wilt sluiten bij de buitenwereld. In dat geval weet je namelijk in november helemaal niet wat je het komende jaar PRECIES gaat doen. Natuurlijk deels wel, maar deels ook niet. Wanneer je termen als 'loslaten' en 'aansluiten bij de buitenwereld' dus echt invulling wilt geven, zul je ook goed moeten kijken naar hoe je omgaat met de standaard systemen van planning en verantwoording. Dit geldt voor de ambtelijke organisatie die vaak gewend is ergens een fijn overzichtelijk projectplan voor te willen maken. Vergeet ook niet dat ze vaak op die manier worden aangestuurd door hun manager(s) en Raden of Staten die overal meetbare parameters aan willen koppelen. Als je buiten wilt loslaten, zul je dat binnen je systeem dus ook moeten doen!

Hoe kun je dan toch zorgen dat er wel degelijk verantwoording afgelegd kan worden over de besteding van publieke middelen en de behaalde resultaten? Zorg ervoor (en spreek dat van tevoren ook duidelijk af) dat er vooraf geen dichtgetimmerd PvA komt en dat je de resultaten achteraf zult verantwoorden richting bijvoorbeeld de Raad of Staten. Wees duidelijk dat dit soms meer kwalitatief dan kwantitatief meetbare resultaten kunnen zijn, dat er zeker risico's zullen zijn en er ook zeer waarschijnlijk dingen niet zullen lukken. Deel het uitgangspunt dat je van een (maatschappelijke) partner niet altijd kunt vragen (en dit ook niet moet willen!) om een gedetailleerde PvA of subsidieaanvraag met exacte resultaatverplichtingen.

"HOE KUN JE DAN TOCH ZORGEN DAT ER WEL DEGELIJK VERANTWOORDING AFGELEGD CAN WORDEN OVER DE BESTEDING VAN PUBLIEKE MIDDELEN EN DE BEHAALDE RESULTATEN?"



Dit hoeft niet te leiden tot een 'clash' tussen mensen, afdelingen of belangen als je ook tussendoor steeds blijft luisteren naar wat de ander nodig heeft om zich te kunnen verantwoorden. De werkelijkheid van een organisatie is nu eenmaal dat er een accountantscontrole komt en dat dingen dus wel goed herleidbaar moeten zijn. Zoek samen naar wat in jouw organisatie (qua cultuur, type manager, etc.) een slimme, bij de dynamiek in de buitenwereld passende, vorm is. Maak bijvoorbeeld een simpel A4'tje die je als oplegger kunt gebruiken bij een mail of bonnetje van een bewoner, waardoor je financieel heel snel kunt schakelen en het tegelijkertijd wel herleidbaar blijft waar dit geld aan besteed is als de accountant dit wil weten.

Houd iedereen ondertussen goed aangehaakt bij wat je aan het doen bent. Houd Raden of Staten goed aangesloten door bijvoorbeeld te werken met filmpjes, een creatieve concrete (digitale) nieuwsflits of een cartoon waarin de kwalitatieve effecten ook een plek krijgen. Dus niet (alleen) die Raadssessie of dat werkbezoek waar vaak weinig volksvertegenwoordigers komen, omdat ze tig dossiers bij moeten houden en dit meestal ook nog eens naast hun reguliere baan doen. Sluit dus ook in die zin aan bij hun wereld! Loslaten (en los gelaten worden) en dus ook ruimte om het anders te doen en daarover achteraf verantwoording af te leggen, vraagt dat je de ander een 'reden' geeft om jou dat vertrouwen en de ruimte te (blijven) geven.

BINNEN

ZET DE INTERNE CONTROLLER EN ADVISEUR BEDRIJFSVOERING IN HUN KRACHT

Het valt niet altijd mee om creatieve en ongeplande initiatieven van buiten (contextgedreven, gele gedragsstijl) te verantwoorden in de interne omgeving van planning en control (systeemgedreven, blauwe gedragsstijl).

We hebben al drie handreikingen gegeven die je anders naar je organisatie en je collega's laten kijken, maar voor een soepele verantwoording intern is meer nodig. Omdat in veel organisaties nog altijd een sterke 'stafsturing' aan de orde is (de staf is leidend ten opzichte van het primaire proces), heeft het weinig zin je in je eentje te verzetten tegen dit mechanisme. Wat je wel kunt doen is vroegtijdig de samenwerking opzoeken met de interne controllers en de medewerkers bedrijfsvoering. Interne controllers voelen zich doorgaans veel prettiger in een rol van 'businesspartner' dan in een rol van 'policeman'.

Die rol kunnen zij alleen vervullen als zij in staat worden gesteld om vroegtijdig mee te mogen denken en adviseren in de burgerinitiatieven die gaande zijn en die achteraf netjes verantwoord moeten kunnen worden. Het gaat immers wel om gemeenschapsgeld dat ingezet wordt voor deze initiatieven.

Zoek daarom al bij het ontstaan van een initiatief de samenwerking met de adviseurs bedrijfsvoering. Zo bied je hen de ruimte om jou als businesspartner te ondersteunen. Dat verhoogt voor iedereen de betrokkenheid en het plezier. En het leidt nog tot een soepele verantwoording ook!



ROOD

Ambitueus, scherp, wilskrachtig, besluitvaardig, doelgericht, dominant en zakelijk



GEEL

Vriendelijk, mensgericht, enthousiast, open, dynamisch, creatief en interactief

GEDRAGS KLEUREN



BLAUW

Precies, feitelijk, objectief, weloverwogen, formeel, indirect en taakgericht



GROEN

Mensgericht, loyaal, meevoelend, zorgzaam, geduldig, harmonieus en beschouwend



RITSELVRAAG 4

ZIJN COMPETENTIES ONTWIKKELBAAR? WELKE TALENTEN ZIJN NODIG OM TE KUNNEN RITSELEN?

RITSELVRAAG 4

Hoogwaardig ritselen kan op verschillende manieren plaatsvinden. Enerzijds heel praktisch en uitvoerend doordat mensen elkaar weten te vinden en tot gerichte actie overgaan. Anderzijds organisatorisch, strategisch en bestuurlijk doordat er anders gekeken wordt naar kansen en bereidheid en lef getoond wordt om een verandering mogelijk te maken en bestaande structuren te doorbreken.

En die verschillende 'niveaus' van ritselen zijn prima! Een teruggetrokken buurtbewoner die de stap zet om mee te gaan helpen in het klussenteam van de buurt is net zo'n mooie en belangrijke ontwikkeling als de totstandkoming van een nieuw buurthuis. En een introvert persoon binnen een nog vrij traditionele organisatie zal een kleinere stap zetten dan iemand die wat meer extravert is en bijvoorbeeld een manager heeft die echt anders wil en daarvoor ook bereid is rugdekking te geven. Hetzelfde geldt voor een verschil in 'ritselniveau' tussen een onderwerp dat een wettelijke taak is voor een overheid versus een opgave die dat niet is. We willen er maar mee aangeven dat er verschil is en dat dat verschil er ook gewoon mag zijn. Het één is niet beter dan het andere, al deze stapjes zijn nodig voor een mooi resultaat of een mooie beweging.



Omdat een grote stap niet beter of belangrijker is dan een klein stapje is het essentieel om al deze stappen de ruimte te geven om te leren, te experimenteren en te ontwikkelen. De vraag die wij vaak krijgen is óf en in welke mate de gevraagde competenties ontwikkelbaar zijn bij mensen. Het onderscheid tussen competenties en talenten is in dit geval van belang. Competenties zijn statisch en horen doorgaans bij een functie of een bepaald ideaalprofiel daarvan. Statische zaken zijn nou eenmaal moeilijk te ontwikkelen, hetgeen dus geldt voor de competenties van mensen.

Om goed en effectief te kunnen ritselen hebben we daarom veel meer aan talenten van mensen en de ontwikkeling daarvan. Talenten hoeven namelijk niet te voldoen aan een geschetst ideaalbeeld en dus kun je er lekker mee experimenteren om te kijken wat goed bij jouw interesses en mogelijkheden past. We zullen je de wetenschappelijke achtergrond ervan besparen, maar als je talenten van jezelf of anderen tot bloei wilt laten komen dan is het volgende van belang om rekening mee te houden:

“OMDAT EEN GROTE STAP NIET BETER IS DAN EEN KLEIN STAPJE IS HET ESSENTIEEL OM AL DEZE STAPPEN DE RUIMTE GEVEN OM TE LEREN, TE EXPERIMENTEN EN TE ONTWIKKELEN”

- 1 De context ofwel de leeromgeving is cruciaal voor talentontwikkeling.**
Gek genoeg zien we dat heel vaak over het hoofd en gaan we massaal in een klaslokaal zitten voor een meerdaagse cursus. Maar er heeft nog nooit iemand auto leren rijden met PowerPoint. Daarvoor moet je toch echt in die auto gaan zitten en oefenen, oefenen, oefenen! Zo is het ook met andere vaardigheden; oefen ze in de praktijkomgeving (in de wijk, in je team, voor een groep, bij mensen thuis) en niet in een klaslokaal of vergaderruimte.
- 2 Zorg voor voldoende middelen en mogelijkheden.** Ook hier is het verrassend om bijvoorbeeld te zien hoe weinig tijd we onszelf gunnen om onze talenten te ontwikkelen. We doen een eendaagse training en hupsakee, we moeten al in staat zijn om aan timemanagement te doen of een flitsende presentatie te geven. Wil je je talent ontwikkelen? Neem er dan de tijd voor en zorg voor de juiste randvoorwaarden.
- 3 Ga voor haalbare doelen.** Je kunt talent alleen stapje voor stapje ontwikkelen. Stel dus ook stapje voor stapje je doelen bij en houd het realistisch. Eerst maar eens die presentatie geven voor je eigen team in plaats van meteen voor de hele wijk met opgewonden buurtbewoners. Of eerst maar eens zorgen voor een stuk grond in plaats van meteen al de uitnodigingen voor de opening van de nieuwe speeltuin te verspreiden.
- 4 Vraag feedback.** Hoe je overkomt, of je dingen anders of effectiever kunt doen, wat goed gaat en waar mensen energie van krijgen, kom je alleen te weten door er gericht naar te vragen. Deze informatie heb je nodig om het een volgende keer weer een beetje beter te kunnen doen. Wil je je talenten verder ontwikkelen? Vraag dan regelmatig feedback.



RITSELVRAAG 5

WAT IS EEN EFFECTIEVE ROL VOOR RAADSLEDEN EN BESTUURDERS?

BUITEN VOLKSVERTEGEN- WOORDIGING: VAN CONTROLEUR NAAR LUISTEREND VERBINDER

De rol van volksvertegenwoordiger in dit nieuwe samenspel is zo eenvoudig nog niet.

Je bent gekozen als vertegenwoordiger en hebt een controlerende taak, maar hoe vul je dit dan in als de dynamiek om je heen verandert? Steeds minder mensen gaan stemmen en steeds minder mensen zijn politiek actief. Het vertrouwen dat er vroeger als vanzelfsprekend was in jou als volksvertegenwoordiger wordt minder.

Jeroen van Urk formuleert in zijn artikel **'Loslaten in de gemeentepolitiek'** een aantal vragen en/of opgaven die er voor volksvertegenwoordigers liggen, heel pakkend:

- > Van een politiek van partijen naar een politiek van personen
- > Van een politiek van partijprogramma's naar thema's
- > Van een politiek in arena's naar een politiek in netwerken
- > Van een politiek in debat naar een politiek in dialoog

Als volksvertegenwoordiger blijft er (naast de wettelijke taken) altijd een rol weggelegd in het bewaken van de belangen van groepen die zichzelf niet kunnen vertegenwoordigen of in het verbinden van thema's die samen een grotere meerwaarde kunnen hebben dan afzonderlijk. Maar de invulling van controleur die vooraf alle kaders wil schetsen en achteraf op parameters in een debat in de politieke arena de uiteindelijke resultaten wil beslechten, is wellicht wel op zijn retour. Een volksvertegenwoordiger die ook die voelsprietten in buurten, wijken en dorpen heeft en op basis daarvan als verbinder richting de ambtelijke organisatie, de pers en bijvoorbeeld subsidiekanalen opereert, zou wel eens een enorme meerwaarde kunnen hebben in het laten ontstaan van dat nieuwe samenspel van binnen naar buiten.

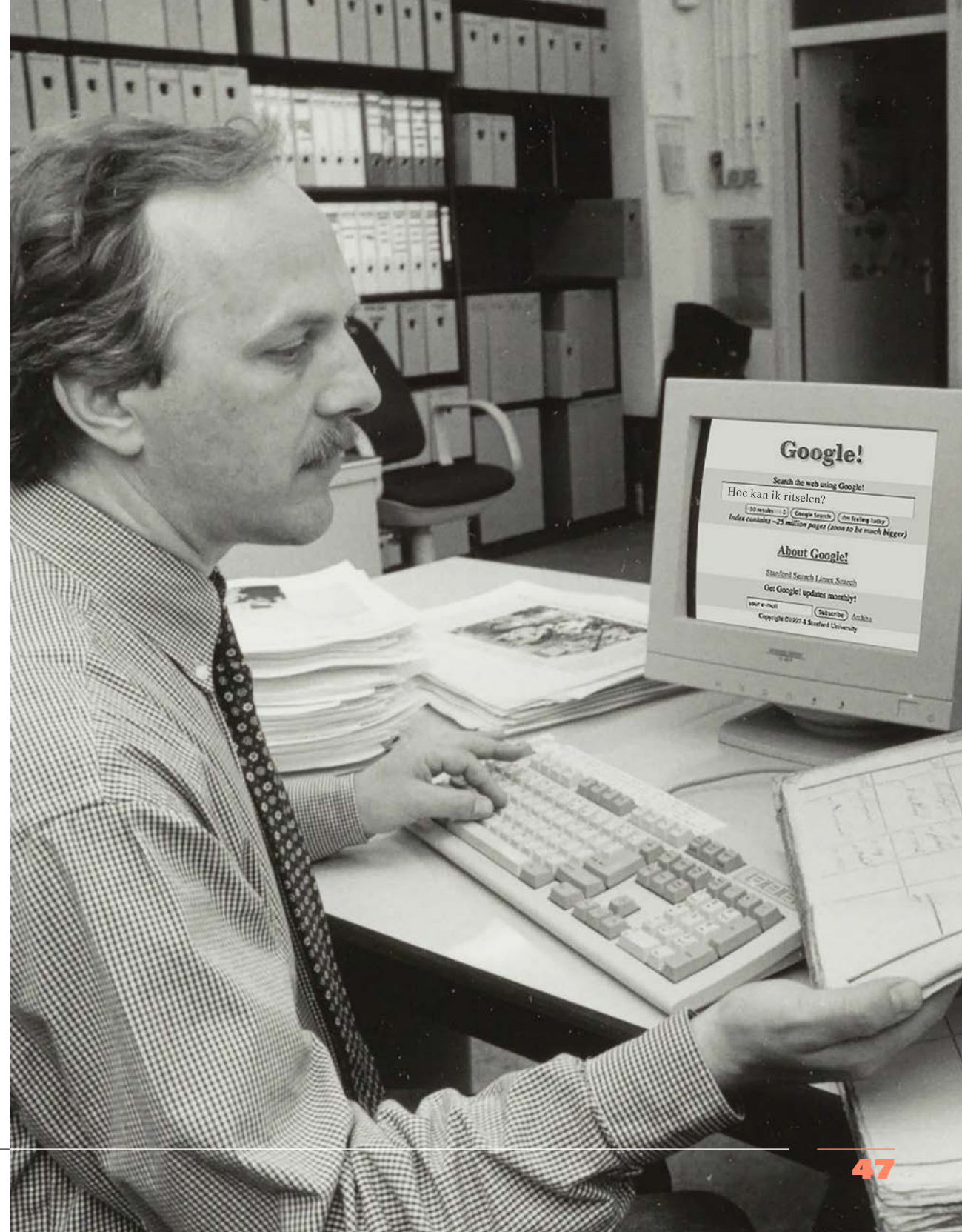
BINNEN

OOK BESTUURDERS EN VOLKSVERTEGEN- WOORDIGERS MOETEN GAAN RITSELEN

Harrie Aardema (voormalig Bijzonder Hoogleraar) liet begin 2017 in zijn essay 'De participerende bestuurder' in Binnenlands Bestuur al weten dat er een rolverschuiving gaande is voor iedereen. Zo ook voor lokale politici.

Volksvertegenwoordiging betekent steeds minder het stellen van regels aan burgers en het uitvoeren van eigen plannen. Het wordt steeds meer in gesprek gaan met burgers over wat zij willen en kunnen, en het faciliteren van de processen die daarmee te maken hebben. Maar het betekent ook dat bestuurders in de eigen organisatie meer moeten gaan participeren en verbinden. Om ambtenaren mee te nemen in die rolverschuiving, letterlijk 'van binnen naar buiten', zullen bestuurders intern medewerkers moeten gaan verbinden op thema's. Bijdragen aan afdelingsoverstijgend denken en elkaar meenemen de buitenwereld in en omgekeerd; samenwerken en samen optrekken dus.

Bijdragen door het niet al van bovenaf en bij voorbaat allemaal beter te weten; door initiatiefnemer, boegbeeld, organisator en aanspreekpunt te zijn van 'ad-hoc teams' die aan opgaven van buiten werken. Teams hoeven niet alleen te bestaan uit ambtenaren, ook burgers en andere organisaties kunnen onderdeel van een team zijn. In de participatiesamenleving is ook binnenin organisaties behoefte aan bestuurders die anders omgaan met de samenleving. Die anders omgaan met volksvertegenwoordiging. En die anders omgaan met de ambtelijke organisatie. Ook bestuurders en volksvertegenwoordigers moeten meer gaan ritselen dus!





RITSELVRAAG 6

**HOE
KUNNEN WE
FRIS NAAR
NIEUWE
VRAAG-
STUKKEN
KIJKEN?**

RITSELVRAAG 6

Als je politici of ambtenaren vraagt naar hun beweegredenen om voor de overheid te werken, dan is het antwoord steevast dat ze iets zinvols willen betekenen voor de maatschappij. Nog verder doorvragen leidt vaak tot het droombeeld van 'gelukkige inwoners, die in harmonie met elkaar samenleven in een mooie omgeving'.

Een verwondering van de auteurs is dat we maatschappelijke vraagstukken desalniettemin nauwelijks vanuit dit wensbeeld bekijken.

We zijn geneigd om meteen in te zoomen op de verschillende wensen en belangen die in een groep of rondom een vraagstuk heersen. Een geprivatiseerd zwembad dat bloeit als nooit tevoren, een plantsoen dat door inwoners zelf onderhouden wordt of het zelf strooien bij gladheid in een woonwijk zijn mooie voorbeelden van burgerkracht. Maar het zijn wel voorbeelden van veranderingen in bestaande situaties. En door vanuit het bestaande te kijken, zien we nieuwe kansen vaak over het hoofd.

FACTOR GELUK

Waar zouden we op uit komen als we echt eens vanuit de factor geluk zouden gaan redeneren? Omstandigheden (context, leefomgeving, tegenslag) hebben lang niet zoveel invloed op geluk als we geneigd zijn te denken. Voor zover omstandigheden invloed hebben op geluk is deze invloed relatief kortdurend (zoals het winnen van een loterij). Gelukkig word je van dingen doen die betekenis hebben, het liefst met of voor anderen. Ook het gevoel deel uit te maken van een groter geheel kan mensen heel gelukkig maken. Denk hierbij aan het bezoeken van een festival of lid zijn van een voetbalvereniging. Het stoepenproject in de Bierstraatbuurt (blz 26) is hier een goed voorbeeld van.

Activiteiten of bezigheden die zeer geluksverhogend werken zijn lezen, sporten, uitgaan en tuinieren. De liefde bedrijven werkt trouwens het meest geluksverhogend. Wist je dat? Nu voert het wat ver om wijken of dorpen de liefde met elkaar te laten bedrijven om het gemiddelde geluksniveau te verhogen, maar we kunnen wel ons voordeel doen met de andere inzichten. Niet zozeer het aanbrengen of verbeteren van materialistische zaken werkt geluksverhogend voor inwoners, maar het actief samenwerken aan iets zinvols dus wel. Door er vanuit dit perspectief naar te kijken, kijk je weer met een frisse(re) blik en dat geeft nieuwe inzichten!

**HET IS HET PROBEREN
WAARD TOCH? OP GOED
GELUK!**

Voorbeeldsituatie

FACTOR GELUK KAN HET VERSCHIL MAKEN

We kennen nog een mooie anekdote uit onze eigen ervaring die hier goed bij aansluit. We hadden een 'keukentafelgesprek' met een gezin waar sociaal gezien zeker de nodige problemen aan de orde waren (zoals drankmisbruik, schuldenproblematiek en schooluitval van de kinderen). Vanuit de hulpverlening werd al jaren ingezet op het bespreken en aanpakken van deze problemen. Tijdens een gesprek over deze problemen zei de vader tussen neus en lippen dat hij vroeger graag fotografeerde, maar nu geen geld meer had voor een camera. Een kort fietstochtje naar de Mediamarkt om daar een digitale camera te kopen en de afspraak, bekrachtigd door elkaar diep in de ogen te kijken, dat hij de komende jaren van de herontwikkeling van de wijk foto's zou maken voor de Facebookpagina van de wijk, maakte dat de dynamiek in dit gezin veranderde. Hij zette de camera niet meteen op Marktplaats waar collega's direct voor waarschuwd, maar hij maakte inderdaad foto's van de woningbouw en zijn medebuurtbewoners.

De foto's werden gelikt door de mensen om hem heen en hij voelde zich weer gezien en gewaardeerd. Natuurlijk moeten we niet naïef zijn en is er ook 'gewone' hulpverlening ingezet in dit gezin, maar de vader gaf expliciet aan dat het krijgen van die camera op basis van vertrouwen en het feit dat iedereen hem complimenten gaf over zijn foto's voor hem als persoon een enorm verschil heeft gemaakt.



RITSELVRAAG 7

**HOE GEEF JE
BINNENSTE-
BUITEN
LEIDING?**

FACILITEREN
KUN JE
LEREN

In onze huidige participatiemaatschappij benadrukken we graag de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Ze moeten zelf initiatief nemen en wij als maatschappelijke professionals faciliteren dit dan. Maar faciliteren en ook loslaten zijn niet voor niks WERKwoorden.

Het grote misverstand dat dit zou betekenen dat we dan vervolgens niks meer hoeven te doen willen we graag uit de wereld helpen. Faciliteren doe je niet van 9 tot 5 in overlegstructuren en door te wachten totdat bewoners jou vragen hen ergens bij te helpen en dit dan vervolgens bij de collega te agenderen die over een opgave of budget gaat. Faciliteren en buiten dingen op gang helpen brengen, vraagt een actieve en creatieve houding van ons als professionals (ambtenaar, manager, zorgprofessional, jongerenwerker, corporatiemedewerker, etc.).

Mensen worden niet vanzelf actief omdat jij hebt besloten dat je vanaf nu gaat loslaten en initiatieven gaat faciliteren. Zeker in het begin moet je ze helpen om creatieve oplossingen en nieuwe wegen te zoeken. Een groep bewoners die een Halloweenfeest in een spookhuis gaat organiseren, verzint niet snel zelf dat ze voor een locatie contact kunnen opnemen met een corporatie of een ontwikkelaar die in de wijk leegstaande panden heeft staan die heel geschikt zijn voor een spookhuis.

Bij het organiseren van het jaarlijkse houtdorp in de zomervakantie is het krijgen van pallets en spijkers vaak een flinke uitdaging. Diezelfde ontwikkelaar of corporatie wil wellicht best pallets en een paar kilo spijkers doneren zodat een subsidie niet eens nodig is. Help zelf in het begin proactief mee om mensen in een ritselstand te krijgen door dit soort ideeën en (onverwachte) verbindingen te bedenken en mensen en organisaties aan elkaar te koppelen.

Als een buurt een maatschappelijk pand van de gemeente graag wil gaan beheren en exploiteren, terwijl de afdeling vastgoed vooral moet zorgen dat het pand kostendekkend of verkocht wordt, ga dan ook zelf actief aan de slag met beide belangen om te kijken of er een sluitende businesscase van te maken is. Enkel de twee partijen met elkaar aan tafel zetten is geen faciliteren!



Het maken van een mooi gevelbord met logo voor het buurthuis hoeft niet altijd uit een gemeentelijk potje. Wellicht wil een drukwerkspecialist die sponsor is van de voetbalclub dit wel voor ze maken. Zeker in de beginperiode waar ook de mensen buiten nog in een andere stand moeten komen, betekent faciliteren dus veel meer actief creatieve verbindingen helpen leggen en waar nodig net iets meer doen dan je idealiter misschien zou willen vanuit een faciliterende filosofie. Hierbij geldt eigenlijk weer het basis ritselprincipe: verschuil je niet achter een invulling van het woord faciliteren of loslaten waarmee je alleen nog dingen ondersteunt, maar doe gewoon wat nodig is en soms is dat net een stapje extra!

Om daadwerkelijk een omslag binnen en buiten voor elkaar te krijgen, moeten we beseffen dat dit zal betekenen dat we de eerste paar jaar harder moeten werken dan in het geval we blijven doen wat we nu al doen. Bewoners zijn veelal niet gewend aan een overheid die hun ideeën en initiatieven niet meer als vanzelfsprekend oppakt en er iets mee doet. Of in het tegenovergestelde geval deze ideeën op een formele en afstandelijke manier afwijst.

De organisatie vindt het in zijn algemeenheid comfortabeler om te blijven doen wat ze al lange tijd doen dan te gaan veranderen. Om buiten te kunnen faciliteren zul je als professional ook je eigen gedrag moeten aanpassen en niet in de valkuil moeten stappen om te denken dat iemand die we de rol geven van ‘verbinder’ of ‘frontline werker’ ook meteen het bijbehorende gedrag gaat vertonen. Immers als je lid bent van een voetbalvereniging dan sta je geregistreerd als voetballer. Maar kun je dan ook meteen voetballen? Cees Fortuin (gespecialiseerd in sociale supervisie) zei daarover ooit: ‘Faciliteren en loslaten is een filosofie en geen rol’. Het helpt al enorm als iemand beseft dat hij begint aan een intensief en tijdrovend verandertraject als hij vanuit een nieuwe rol echt anders wil gaan werken (faciliteren). Het vergt een verandering zowel binnen als buiten en is meer dan een rol waarin hij alleen maar wat hoeft te doen als daarom wordt gevraagd (loslaten wordt dan uitgelegd als ‘niks meer doen’). Geef hierin als manager of bestuurder ook rugdekking, een schouder om op uit te huilen en houd bij de verantwoordingsmomenten ook rekening met het feit dat de eerste resultaten niet direct zichtbaar zullen zijn. Dit kan dus even op zich laten wachten.

**“FACILITEREN
DOE JE NIET
VAN 9 TOT 5
IN OVERLEG-
STRUCTUREN
EN DOOR TE
WACHTEN
TOTDAT
BEWONERS
JOU VRAGEN”**

Tegelijkertijd kun je als leidinggevende wel degelijk het verschil maken door zo min mogelijk te ‘managen’, maar wel door te bewaken en aan te jagen dat er een (door)ontwikkeling blijft plaatsvinden voor wat betreft de benodigde talenten in deze rol. Professioneel ritselen (pragmatisch dat doen wat nodig is op een manier die in jouw context past uitgaande van kansen en de versterking van netwerken) is een ‘vak’ dat balanceert tussen inhoudelijke kennis, procesmanagement en veranderkunde. Het is dus veel meer dan alleen een kwestie van het op inhoud met elkaar eens zijn en goede afspraken maken over hoe we dingen met elkaar doen.



RITSELVRAAG 8

**EUREKA!
IS RITSELEN
DAN GEWOON
EEN SOORT
ZELFSTURING?**

RITSELVRAAG 8

Zelfsturing is wat ons betreft een gecreëerd begrip vanuit management-jargon. Thuis zeg je ook niet: 'Kom, vandaag hebben we een zelfsturend dagje met de hele familie' of 'Gisteren heb ik zo fijn zelfsturend boodschappen gedaan'.

Ja, ik heb
zó fijn zelfsturend
boodschappen
gedaan!



Het begrip zelfsturing impliceert de gedachte dat het iets bijzonders is om zelf te sturen in je werk. Wellicht is dat ook wel heel bijzonder in organisaties die dusdanig bureaucratisch en hiërarchisch zijn (geworden) dat niemand meer een taak kan afronden zonder een formele instructie of akkoord. Maar natuurlijk gezien is het voor ons mensen niet bijzonder of verzwarend om zelf actie te nemen in ons werk of in ons leven in het geheel. Zodra we immers de muren van het kantoorgebouw verlaten en daarmee ook uit de werkcultuur stappen, hebben we het geen moment meer over zelfsturing. Toch is zelfsturing natuurlijk niet voor niets een zeer actueel begrip geworden binnen organisaties. Het staat vooral symbool voor de wens van veel organisaties om zich los te rukken uit de verstikkende werking van control processen en talloze overlegsituaties. Wij denken dat de benadering van zelforganisatie beter aansluit op wat gevraagd wordt in de huidige maatschappelijke uitdagingen dan zelfsturing. Zelfsturing zien wij in dit geval als een mogelijke vorm van zelforganisatie, maar niet als uitgangspunt. En ritselen is weer een soort van zelforganisatie, maar dan in het echte leven buiten kantoor!

Zelforganisatie (en ook zelfsturing) kan op ieder moment worden vormgegeven binnen ieder team. Er is geen hoogdravende of strategische visie voor nodig om met zelforganisatie van medewerkers of teams in de organisatie aan de slag te gaan. De kern van zelforganisatie is gelegen in het werk zelf, de vorm waarin dit gedaan wordt is een afgeleide daarvan.

Klinkt allemaal prima natuurlijk, maar hoe geef ik nu zo'n proces van zelforganisatie vorm? Door veel te experimenteren en te ritselen uiteraard! We gaan proberen op een heel praktische wijze je hierbij te helpen. Zie het maar als een soort intern ritselproces voor teams: lekker experimenteren op je eigen manier. We onderscheiden allereerst drie belangrijke factoren in het proces van zelforganisatie: het team, management en organisatie en leiderschap.

HET TEAM

Om teams verder te helpen naar meer zelfstandigheid, is het van belang om eerst in gesprek te gaan over hoe het team er voor staat. Hoe presteert het team, hoe verloopt de onderlinge samenwerking, wat zijn de persoonlijke ambities, welke rollen worden er momenteel vervuld en wat speelt er in de onderstroom. Deze informatie kan vrij eenvoudig opgehaald worden door korte individuele gesprekken met alle teamleden of door meteen te starten met een plenaire teamsessie. In deze sessie staan vragen centraal zoals 'Hoe is het met jullie?', 'Waar word je blij van, waar ben je trots op en waar baal je van?', 'Wat speelt er en wat zou je graag anders willen zien of doen?'. Gewone ritselvragen dus, die je wel vaker stelt in een gemiddelde ontmoeting of bijeenkomst.

Als deze onderwerpen geïnventariseerd zijn, kan samen met het team een prioriteitstelling gemaakt worden van de uitdagingen waar het team voor staat. Dit kunnen concrete werkinhoudelijke uitdagingen betreffen, maar kunnen ook uitdagingen zijn op het gebied van onderlinge communicatie of samenwerking. Nu de eerste uitdagingen van het team voor de korte termijn duidelijk zijn, kan gestart worden met de teambrede vraag wie wat gaat doen en wat ervoor nodig is om aan de slag te gaan vanuit een werkwijze die het beste past bij dit team.



Met het afspreken van een concrete planning en taakverdeling is het proces van zelforganisatie (oftewel het interne ritselen) reeds van start gegaan. Werkende weg zal het team tegen nieuwe uitdagingen aanlopen of zullen zich concrete problemen voordoen in de samenwerking of de kwaliteit van het geleverde werk. Dit is het moment om met het gehele team in beeld te brengen welke kwaliteiten en competenties aanwezig zijn binnen het team.

Vanuit deze informatie kan het team zelf gaan bepalen wie geschikt is voor welke uitdaging en welke rol/zeggenschap daarvoor nodig is binnen het team. Het proces van zelforganisatie is daarmee actief in gang gezet. Laat het echte teamritselen maar beginnen!

"JE KUNT BEST ZONDER FORMEEL LEIDINGGEVENDEN BINNEN EEN ORGANISATIE, MAAR ABSOLUUT NIET ZONDER LEIDERSCHAP"

MANAGEMENT EN ORGANISATIE

Om teams stappen te laten zetten in zelfstandigheid, is het van belang dat de hiërarchisch leidinggevende in staat is om op faciliterende wijze (zie ook blz 57) aan te sluiten op het huidige niveau van het team en van daaruit stappen voorwaarts te (laten) zetten. Dit kan een zeer sturende en intensieve rol betekenen in de beginfase, maar kan ook slechts een observerende en waarderende rol betekenen indien het team een hoger niveau van zelfstandig werken bereikt heeft. Een belangrijke vaardigheid van de hiërarchisch leidinggevende is vooral om het ontwikkelingsproces van een team te kunnen begrijpen en zich bewust te zijn van de eigen kwaliteiten. Zelfreflectie van de leidinggevende en kennis van de eigen kwaliteiten en eigenschappen is essentieel om teams de ruimte te geven in zelforganisatie. De kunst voor een hiërarchisch leidinggevende is om leiderschap te laten ontstaan binnen een team of groep en niet zelf de leider te willen zijn van de groep. Leiding geven in het proces en leiderschap binnen het team zijn twee wezenlijk verschillende zaken. Een flinke portie overbodig leiding geven is funest voor het proces van teamritselen, wees hier dus zeer terughoudend in.

LEIDERSCHAP

'Wij werken met zelfsturende teams zonder leidinggevende!'. 'Wij hebben ervoor gekozen om alle teamleidersfuncties op te heffen'. Vaak komen we dit soort trotse uitspraken en voorbeelden tegen in organisaties. Wat ons betreft zijn dit bewonderenswaardige, maar ook onvolledige en ietwat naïeve pogingen om de organisatie te moderniseren.

We weten immers vanuit vele onderzoeken al lang dat teams zonder leiderschap minder goed presteren dan teams met leiderschap. Je kunt dus prima zonder formeel leidinggevenden binnen een organisatie, maar absoluut niet zonder leiderschap. Dit laatste wordt veelal over het hoofd gezien. Niet voor niets is bekend dat het verzuim vaak stijgt bij zelfsturende teams en is het ontbreken van koers en actiegerichtheid een belangrijke baalfactor binnen zelfsturende teams. Ook het geven van feedback en het omgaan met spanningen binnen een team kan niet zonder goed leiderschap. Wil je als organisatie dus stappen zetten in een hogere zelfstandigheid van teams en hen constructief laten ritselen, dan zal er geïnvesteerd moeten worden in leiderschap binnen teams.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Zelforganisatie en professioneel ritselen vraagt veel verantwoordelijkheid van een team als geheel, maar vraagt zeker zoveel van medewerkers op het vlak van persoonlijk leiderschap. Denk maar aan het kunnen omgaan met diverse rollen, verwachtingen en met het geven en krijgen van feedback. Bij een zelforganiserend team kun je bij een conflict niet meer wegduiken achter de leidinggevende of een week vrij nemen zonder dat dit goed afgestemd is binnen het team. Dit vergt veel communicatieve en sociale vaardigheden, maar ook zelfvertrouwen en een gezonde dosis ambitie in zowel werk- als privésituatie.

Om medewerkers te kunnen ondersteunen in professioneel ritselen is het belangrijk om hen te laten groeien in persoonlijk leiderschap. Effectief zijn in de moderne wereld vergt een flinke dosis wilskracht. Waar bij persoonlijk leiderschap vaak gedacht wordt aan het concreet krijgen van dromen, stippen op de horizon en niet te vergeten je passie, daar is het nog belangrijker om te beschikken over een sterke impulscontrole. Om effectief te kunnen zijn in je rol betekent dit vooral dat je je niet laat afleiden en niet zozeer dat je constant gepassioneerd in je kracht hoeft te staan. Afleren boven aanleren dus!

Hoe effectiever je in je persoonlijk leiderschap bent, hoe effectiever je kunt ritselen. Denk er maar eens aan hoe een serieuze vergadering plotseling van sfeer verandert als er een aantrekkelijke dame binnenkomt om even koffie te schenken. Of hoe je afgeleid kan zijn als je maag knort. Zeker in werksituaties is controle over deze impulsen daarom van groot belang om effectief te kunnen zijn.

Wist je trouwens dat wetenschappelijk onderzoek laat zien dat anderen vaak een betere kijk op ons gedrag hebben dan wijzelf? Voor goede zelfreflectie bij je ontwikkeling van persoonlijke leiderschap moet je dus bij anderen zijn.



RITSELTIPS

Zo! Genoeg informatie om te gaan ritselen? Om het je gemakkelijk te maken hebben we hieronder de highlights om te kunnen ritselen voor je op een rijtje gezet.

	BUITEN	BINNEN
DE JUISTE MENSEN BEREIKEN	Zoek mensen op in hun eigen omgeving, niet in je eigen omgeving.	Betrek je collega's vroegtijdig, informeer ze en geef ruimte voor eigen invulling.
CONTACT MAKEN	Pas je communicatie aan op het type mens.	Pas je communicatie aan op het type werk.
IN ACTIE KOMEN	Denk groot, maar begin klein.	Maak gebruik van het ABC van motivatie.
DYNAMIEK CREËREN	Verbind doelen en mensen met elkaar en wacht rustig af wat er dan gebeurt.	Kom niet met een dichtgetimmerd plan, maar laat ruimte voor deelname en eigen interpretatie van anderen. Accepteer geen oude gewoontes meer.
WERKVORM	Zelforganisatie	Zelforganisatie
COMPETENTIES	Faciliteren en loslaten	Communiceren en verbinden

Je bent na deze acht vragen over ritselmanagement bijna aan het einde gekomen van dit praktische boekje. We hebben geprobeerd om je via deze acht vragen handreikingen te bieden over hoe je op pragmatische wijze leiderschap in kunt zetten. En leiderschap is van en voor iedereen, het is maar net waar en op welke wijze je het inzet. Wat ons betreft beginnen de mooiste initiatieven altijd vanuit kleine bewegingen en vanuit een positieve samenwerking. Maar daarvoor heb je wel de juiste mensen en de juiste voorwaarden nodig. En die kun je het snelste opsporen door effectief te ritselen. Neem er de tijd voor, experimenteer en geniet.

We wensen jullie
nog veel ritselplezier!



OVER GERLINDA TIJHUIS

Gerlinda Tijhuis legt met haar eigen bedrijf Geez de focus op het vinden van een nieuw samenspel tussen de systeem- en leefwereld. Gerlinda heeft met diverse studies (planologie, bestuurskunde en mediation) en praktijkervaring bij zowel adviesbureaus als gemeentes expertise opgebouwd waardoor ze oog heeft voor de harde en zachte kant van changemanagement. Haar kracht zit in het invulling geven van begrippen zoals eigentijds bestuur, participatiesamenleving, netwerken en loslaten. Gerlinda gaat hierin voor resultaat en is creatief in het vinden van (sluip) wegen tussen hiërarchische structuren en politieke context door. Gerlinda is vooral sterk om het praktische doen te combineren met een strategische visie en zo de ambitie buiten en de verandering binnen ook echt vorm te geven: van losse leuke dingen met bewoners doen naar een veranderstrategie waarin het hele samenspel van binnen en buiten een plek heeft. In 2015 kwam haar eerste boekje 'Ritselmanagement' uit. Deze is te vinden op www.geez.nu.

gti@geez.nu

06 - 42 65 25 11



OVER JIRTSIN BEENHAKKER

Jirtsin Beenhakker ondersteunt organisaties samen met de professionals van zijn bedrijf Expertisecentrum Plato in Human Capital Development: het op natuurlijke en effectieve wijze faciliteren van samenwerken in organisaties. Door veel studie en praktijkervaring heeft Jirtsin een unieke expertise opgebouwd. Hij weet de aspecten management, leiderschap, HRM en psychologie te combineren wat zorgt voor een duidelijke koers. Jirtsin staat bekend om zijn scherpe, wetenschappelijk onderbouwde visie in combinatie met een portie doelgerichtheid en gezond verstand. Zijn specifieke aandacht gaat hierbij uit naar leiderschap in maatschappelijk georiënteerde organisaties. In 2014 won hij de prestigieuze NVP Future Award met zijn essay 'De effectief onzichtbare leider'. Ook maakte zijn artikel in Binnenlands Bestuur 'De nieuwe ambtenaar binnen het directiemodel: de tijdbom tikt!' veel los in organisaties. Momenteel werkt Jirtsin samen met Harrie Aardema aan een nieuw boek over de toepassing van zelforganisatie.

jirtsin@expertisecentrumplato.nl

06 - 29 16 86 66

