In gesprek met...

Daar waar het schuurt

Stappenplan voor betere gesprekken met inwoners

We hebben een stikstofcrisis, coronacrisis, toeslagencrisis, woningmarktcrisis, energiecrisis, klimaatcrisis, vluchtelingencrisis, personeelscrisis: het houdt niet op! En wie moet het oplossen? Voor 88 procent van de Nederlanders heeft de politiek de laatste jaren afgedaan en is het vertrouwen erin gedaald.

Onderzoek Hart van Nederland-panel, 1 juli 2022

Voorwoord

Stel je voor dat het de bedoeling is statushouders onder te brengen in een hotel in de buurt. De geplande bijeenkomst hierover loopt volledig uit de hand. Er komen een paar honderd mensen, sommigen niet eens uit het dorp. De sfeer is grimmig, de uitingen zijn intimiderend. De meeste direct omwonenden, voor wie de bijeenkomst eigenlijk was bedoeld, blijven stil, áls ze al gekomen zijn.

Of denk aan een breed burgerberaad. Alle betrokkenen hebben een jaar lang hard hun best gedaan ervoor te zorgen dat het dit keer wél lukt mensen te bereiken die normaal gesproken niet naar dit soort bijeenkomsten komen. Op de dag zelf is het helaas toch weer 'usual crowd'.

Of er moet een bijeenkomst komen over de gevolgen van inklinkend veen. Een ambtenaar heeft een prachtige zaal gevonden. Die blijkt alleen ver buiten het veengebied te liggen, in de rijke wijk die hoog en droog ligt! Betrokkenen voelen zich niet serieus genomen, waardoor de opkomst laag is.

Kortom: inspraak, dialoog, het gaat niet vanzelf goed... Onhandig optreden kan de situatie verergeren. Het is ook niet eenvoudig, in gesprek gaan met mensen die soms met oud zeer kampen of het gewoon volstrekt niet eens zijn met de plannen. Nog ingewikkelder wordt het als tegenstellingen verscherpen en mensen vijandbeelden ontwikkelen over elkaar of de overheid. Het is bekend: als mensen zich aangetast voelen in wie ze zijn – als persoon, groep of gemeenschap – als identiteiten dus in het geding komen, wordt de situatie al snel heikel en emotioneel.

Veel bestuurders en ambtenaren hebben ervaring met het omgaan met dit soort situaties. Voor anderen is het nieuw, spannend en ingewikkeld. Zij kloppen soms aan bij ons: de partners van het interbestuurlijk programma 'Omgaan met Maatschappelijke Onrust' (Omo). Daarom leek het ons nuttig om de tips & tricks, *do's and don'ts* van professionele conflict-mediatoren op een rij te zetten. Dat hebben we gedaan op basis van een rapport van Stillare, een organisatie die gespecialiseerd is op dit gebied. De opstellers van het stappenplan hebben veel ervaring in binnen- en buitenland met het voeren van dialogen in gespannen situaties.

Ben je een bestuurder of ambtenaar en overweeg je in gesprek te gaan met inwoners over zaken die spanningen oproepen en waarbij de emoties hoog op kunnen lopen? Dit document hebben we voor jou gemaakt. Het beschrijft een manier van werken die behulpzaam kan zijn bij de toenadering. Het vergroot hopelijk het repertoire om samen te komen tot rijke uitwisseling van meningen, emoties en ideeën en in het beste geval kom je samen tot oplossingen. Werk je voor een overheidsinstelling en word je door een andere overheidsinstelling uitgenodigd om aanwezig te zijn tijdens een gesprek met inwoners? Speciaal voor jou staan achterin nog wat extra tips.

Heb je de stappen doorgenomen en heb je nog vragen? Stuur ons dan een e-mail: omo@minbzk.nl. We helpen graag. Veel succes!

Het interbestuurlijk programma Omgaan met Maatschappelijke Onrust (OMO)
Januari 2025

Inhoudsopgave

2 Voorwoord

4 Voor wie, wat, hoe en waarom

8 In gesprek met kritische groepen

10 De 14 stappen

12 Toelichting op de 14 stappen (per stap)

27 Slingerpad

28 Als ambtenaar te gast

Voor wie, wat, hoe en waarom

Voor complexe situaties bestaan geen eenvoudige oplossingen. Soms ervaren mensen onderlinge verschillen als onoverbrugbaar. Met de stappen in dit document lukt het mogelijk wél om toenadering te bereiken, om als overheid samen met burgers te komen tot bruikbare oplossingen. Ben je een ambtenaar of bestuurder en zijn er oplopende spanningen in gesprekken met inwoners, dan biedt dit document hopelijk inspiratie en handelingsperspectief.

14 stappen methode

Een informatieavond om burgers te informeren en hen de gelegenheid te geven te reageren op plannen, kan nuttig zijn. Soms kan met enkel informatieoverdracht het doel worden bereikt. Vaker zijn deze avonden voor alle partijen onbevredigend en helpen ze het proces nauwelijks vooruit. Inwoners willen niet alleen gehoord worden, ze willen meedenken. Zowel over de uitvoering, als over mogelijke alternatieven voor (onderdelen van) een plan.

Het kan gaan over conflicten rondom de huisvesting van arbeidsmigranten of asielzoekers, de energietransitie, militaire opslag, stikstof of klimaat. Noem maar op. Soms gaat het om spanningen tussen bevolkingsgroepen. Ook daarbij kunnen de 14 stappen van pas komen.

Hoe en wat

Hoe creëer je een goede setting voor een dialoog en hoe geef je richting aan de inhoud? Welke vragen zijn helpend en welke niet? We helpen je bij het goed voorbereiden van de dialoog. De toedracht, aanleiding, en de geschiedenis van een situatie spelen een grote rol in onze aanpak. Het is belangrijk dat betrokkenen elkaars percepties en perspectieven leren kennen en met een bredere kijk op de situatie in gesprek kunnen over de toekomst. Een gesprek over aanleiding, geschiedenis, context, perspectieven, waarden en symboliek kan in veel gevallen een andere sfeer creëren. Dat vergroot de kans op nieuwe oplossingen en wederzijds begrip.

In situaties waarin het onderwerp niet enkel maatschappelijk en/of cultureel van aard is, maar waar ook technische en financiële aspecten aan de orde zijn, zien we de neiging om vooral die techniek of financiën centraal te stellen. Bijvoorbeeld bij onderwerpen als stikstof, klimaat, windenergie, dierenwelzijn of de energietransitie. Juist door die focus is het mogelijk dat partijen zich steeds dieper ingraven. De 14 stappen kunnen helpen om impasses te vermijden of ze te doorbreken. Al deze genoemde thema's hebben ook een groot maatschappelijk-cultureel karakter waarbij aanleiding, geschiedenis, symboliek en waarden een grote rol spelen. Aan de hand van de 14 stappen kun je een ander gesprek en een andere zoektocht initiëren. Het gevolg is vaak een breder gedragen uitkomst.

Voor wie?

De grote maatschappelijke opgaven waar we met z'n allen voor staan, vragen nieuwe expertise, vaardigheden en ervaring. Of je nu bestuurder bent of ambtenaar, beleidsmedewerker of communicatiespecialist, of je voor het eerst betrokken bent bij dialogen of al veel ervaring hebt. Degene die het traject of gesprek leidt, noemen we de begeleider. Dit document kan helpen bij het verdiepen van je vakmanschap.

Vertrouwen

We maken onderscheid tussen groepen waar sprake is van een basisvertrouwen in de overheid, wetenschap en media en groepen die daar minder vertrouwen in hebben. Tot slot geven we tips voor ambtenaren die niet zelf aan het roer staan, maar die ergens te gast zijn.

1)

Een gesprek waarbij er veel ongenoegen en onrust is onder inwoners, maar waarbij de deelnemers de uitgangspunten van onze democratische rechtsorde, het vertrouwen in politici en overheid, het vertrouwen in wetenschap en media in principe met de begeleider delen. Er is sprake van *common ground* met de ambtenaren (en bestuurders) met wie ze het gesprek aangaan.

Jij bent onderdeel van het team dat de opdracht heeft om in gesprek te gaan met deze inwoners, naar aanleiding van een besluit van jouw gemeente of de rijksoverheid. Of er is behoefte aan inbreng van inwoners. Door middel van een dialoog krijgen jullie reacties op de plannen en werken jullie samen aan een handelingsperspectief. De toelichting op de stappen vind je in de lichtpaarse kolommen.

2) Een gesprek met een groep inwoners van wie het vertrouwen in de democratie, in politici en de overheid, in de wetenschap en media ernstig verzwakt is.

Jij hebt de opdracht om het gesprek aan te gaan met deze kritische burgers. Essentieel hier zijn het luisterende oor en verdiepende vragen. In de dialoog is diepgaand aandacht voor het zoeken naar *common ground*: gezamelijke aannames, waarden, zorgen, uitgangspunten. Op basis daarvan ontstaat meer begrip en de mogelijkheid te werken aan een handelingsperspectief. We geven aanvullende informatie in de roze (veelal rechter-) kolommen.

3) Een gesprek waarbij je te gast bent, bijvoorbeeld als rijksambtenaar bij een gemeente. Ook hier gaat het om een bijeenkomst met kritische inwoners met een zekere mate van wantrouwen en cynisme.

Je stemt af hoe jij je rol invult: ben je toehoorder of vertegenwoordiger van een overheidsorgaan? Lees verder in het laatste hoofdstuk.

Praktijk

Uiteraard verschilt de mate van vertrouwen in overheid, wetenschap en media per inwoner. In de praktijk heb je altijd met die verschillen binnen groepen te maken. Maar in de ene groep zal het vertrouwen het meest nadrukkelijk aanwezig zijn en in de andere groep het wantrouwen. Een handreiking ten behoeve van interactie en dialoog zal nooit compleet zijn. We hopen met dit document je te inspireren en de ontwikkeling van het gesprek te verbeteren en ondersteunen.

Maatschappelijk ongenoegen en kritische burgers

Als we spreken over maatschappelijk ongenoegen en kritische groepen inwoners, dringen zich beelden op rond talloze onderwerpen. De lijst van vraagstukken is lang en geen enkel onderwerp kan in een handomdraai worden gefikst. Wanneer is er sprake van ongenoegen? Wat bedoelen we met maatschappelijke onrust? Op www.maatschappelijkeonrust.nl vind je een begrippenkader met definities.

In de context van dit stappenplan zijn meerdere vragen relevant:

- Wat vraagt het van gemeenten en uitvoeringsorganisaties om dialogen met kritische groepen tot een goed einde te brengen?
- Welke methoden zijn geschikt als we via dialoog willen komen tot conflict de-escalatie en breed gedragen oplossingen?
- Welke kennis en kunde binnen de overheid is nodig om op een effectieve wijze in dialoog te gaan met kritische groepen?

We gaan in op de eerste twee vragen, maar geven ook de richting aan voor een antwoord op de derde vraag.

History works

Hoe grootschaliger en/of diffuser een conflictueuze situatie, hoe groter over het algemeen de handelingsverlegenheid. Onder het begrip conflictueus verstaan wij een situatie waarin spanning tussen mensen of groepen aanwezig is, waarin de spanning elk moment naar een uitweg kan gaan zoeken of waar de spanning al een strijd is.

Om tot een werkbare situatie te komen heb je een methode van werken nodig die je helpt bij het onderkennen van de complexiteit van de situatie en daar iets mee kan doen. Een methode die helderheid biedt. Dankzij de methodische aanpak die we delen, staat de inrichting van het proces vast. Het structureren van denkstappen zorgt voor houvast. De inrichting van het proces zelf maakt het proces sterker.

De methode geeft handvatten voor een aanpak bij ongewenste maatschappelijke situaties. Ze is gebaseerd op het aansluiten bij waarden van betrokkenen, maakt gebruik van percepties en perspectieven van alle betrokkenen en stuurt de omstandigheden.

Een belangrijk onderdeel van onze methode is History Works. Zoveel mogelijk betrokkenen verkennen samen de geschiedenis van een ongewenste situatie of een conflict. Ze delen hun perceptie en perspectieven. Zo ontstaat over en weer bekendheid met elkaars beeld van de werkelijkheid zonder dat diepgevoelde verschillen verdwijnen. Een bredere kijk op de werkelijkheid van alle betrokkenen geeft in de praktijk vaak de mogelijkheid om te komen tot nieuwe wegen voor een aanpak. De methode kan helpen bij het omgaan met ‘hete’ dossiers.

Wederkerigheid

Als de overheid vertrouwen van inwoners wil behouden of terugwinnen, is wederkerigheid belangrijk. De overheid en inwoners kunnen gezamenlijk naar vraagstukken kijken en bekijken wat er aan beide kanten goed of verkeerd liep. Het is belangrijk het speelveld waarbinnen je dat doet, goed te kaderen. Dat maakt het mogelijk beslissingen te nemen die een meerderheid begrijpt en onderschrijft en die bovendien perspectief bieden.

History Works

History Works richt zich op de fundamenten van conflictueuze of ongewenste maatschappelijke situaties. De methode combineert **geschreven en verbeelde geschiedenis** met de overleveringen, verhalen, beelden en ervaringen van de deelnemers.

De methode helpt de deelnemers om een completer beeld van de werkelijkheid te krijgen. Hierin krijgen de invalshoeken van iedereen die aanwezig is een plek. Deelnemers hoeven het niet met elkaar eens te zijn over de geschiedenis. Wel verkennen zij de verschillende perspectieven en onderzoeken ze gezamenlijk de betekenis ervan voor iedere deelnemer.

Door recht te doen aan de percepties van alle betrokkenen, ontstaat ruimte om te werken aan handvatten voor actie.

Je rol als begeleider

Er wordt nogal wat van je gevraagd als je een dialoog met kritische groepen gaat begeleiden. Je hebt een brede blik en een gedegen persoonlijke ontwikkeling nodig. Je hebt bovendien een politiek-bestuurlijk perspectief en realiseert je uiteraard dat in een democratische werkelijkheid burgers cruciale spelers zijn.

Je moet goed weten waar het over gaat. Je hebt breed inzicht in het vraagstuk, in de politieke, morele, sociale en economische kanten, en de manier waarop inwoners naar het vraagstuk kijken.

Het is nodig om een open houding te hebben, transparant te handelen, moedig te zijn en een flinke portie realiteitszin te hebben. Je verkent het speelveld met politici en medeambtenaren: waar liggen de grenzen van de uitkomsten? Je verdiept je in alle aspecten van het vraagstuk, je verkent de geschiedenis van het onderwerp en gaat op zoek naar *common ground* met de kritische groep. Ook bereid je al mogelijke uitkomsten voor waarin burgers zich gezien weten, hun belangen gediend zijn, waar de landelijke en de lokale politiek zich in herkent en waar bedrijven mee uit de voeten kunnen.

Het gaat erom de dialoog gaande te houden, vruchtbaar te maken en te sturen op een werkbare uitkomst. Je gaat op zoek naar een uitkomst waarmee alle betrokkenen uit de voeten kunnen. Bij voorkeur een uitkomst die het perspectief iets verandert van bijna iedereen die deelneemt.

Je bent als begeleider dus echt een alleskunner. Er is veel voorbereiding nodig voor dit soort gesprekken. Het kan nuttig zijn om een aparte afdeling ‘participatie en dialoog’ op te zetten.

In gesprek met kritische groepen

Handvatten voor een goede dialoog

Het doel van de dialogen is om te komen tot gezamenlijke inzichten en in de beste gevallen een handelingsperspectief dat voor alle betrokkenen acceptabel is. Gedeeltelijk of volledig herstel van vertrouwen in overheidshandelen is niet het doel, maar kan een bijvangst zijn.

We delen richtlijnen voor de wijze waarop de dialoog plaats kan vinden en voor de inhoudelijke aanpak. Die inhoudelijke richtlijnen zijn in principe van toepassing op elke conflictueuze situatie.

We komen samen tot verklaringen van wat er in de verre en recente geschiedenis gebeurd is, wat dat voor de betrokkenen heeft betekend en welke gevolgen dit heeft gehad. Vanuit die perspectieven kijken we naar de huidige ongewenste situatie of de beleidskeuze waarop kritiek is.

Vaak leidt een dergelijk proces tot breed gedragen inzicht en begrip tussen betrokkenen, tot erkenning van gevoelens en tot toenadering. Dan ontstaat er plots een andere situatie. Vanaf daar is het bedenken van alternatieve invalshoeken en het verkennen van (deel)oplossingen mogelijk. De hoofden zijn ‘vrij’ om andere wegen te verkennen.

De voorbereiding bepaalt de kwaliteit van de uitkomsten

Geef niet te snel op

Door de weerbarstigheid van veel vraagstukken zijn we wellicht te snel geneigd te denken dat een gezamenlijk gedragen oplossing niet mogelijk is. De praktijk wijst uit dat dat niet klopt. Geregeld blijkt dat het mogelijk is verregaande toenadering en zelfs oplossingen te vinden.

Zorgvuldigheid

De verkenning van de geschiedenis blijkt een cruciale fase in het proces. De zorgvuldigheid van de begeleider is een van de andere succesfactoren. Zorgvuldigheid is belangrijk tijdens alle aspecten van het begeleiden van de dialoog.

- Een zorgvuldig voorbereide begeleider heeft zich verdiept in het onderwerp dat ter tafel komt. Vraag je af wat er over het onderwerp bekend is, hoe de geschiedenis is verlopen, welke kanten van het verhaal er te zien zijn. Verdiep je in de individuen die op een of andere wijze worden geconfronteerd met het onderwerp. Zoek uit welke belangen er te onderscheiden zijn.

- Betrek collega’s in de voorbereiding. Stel een kleine lijst samen met de onderwerpen die je hebt verkend. Geef aan of je een bepaald onderwerp matig, voldoende of uitgebreid hebt verkend.

- Een volgende stap is om met collega’s te bespreken of er nog hiaten zijn en hoe jullie die in kunnen vullen. Vraag of je collega’s nog andere invalshoeken en onderwerpen willen toevoegen.

- Zorgvuldigheid betekent ook onderkennen dat niemand van alle markten thuis kan zijn. Om werkelijk voorbereid te zijn is het, afhankelijk van het onderwerp, nodig om collega’s te raadplegen die thuis zijn in andere expertisegebieden dan jij bent. Misschien is het verstandig een socioloog, milieudeskundige of een sociaal geograaf mee te laten kijken, misschien is het nodig om technische kennis in te vliegen.

- De eerste taak van een begeleider tijdens de dialoog is ervoor zorgen dat alle relevante verhalen en alle perspectieven aan tafel gehoord worden. Zoom tijdens het gesprek goed in op alle actoren, zodat je helder krijgt wat precies

de focus is van elke actor en of er achter de bezwaren wellicht nog een wereld van andere bezwaren ligt die wellicht (deels) te adresseren zijn. Zorgvuldig luisteren is een hele kunst. Als begeleider blijf je tijdens het hele proces alert op persoonlijke zorgen, angsten en oordelen die leven achter de bezwaren die je hoort. Je zorgt ervoor dat emoties wegwijzers worden, door verder te vragen en door informatie uit de emotie te filteren. De achterliggende wereld is cruciaal voor de kwaliteit van de dialoog. Vraag dus door. Laat je uitleggen wat mensen denken en waarom ze dat denken, wat ze zien en hoe dat wat ze zien, hoe het hun mening of ervaring kleurt.

Je zorgt ervoor dat emoties wegwijzers worden, door verder te vragen en door informatie uit de emotie te filteren

- Houd ingebrachte oplossingsrichtingen serieus met elkaar tegen het licht. Betrokkenen hebben vaak goed nagedacht over bezwaren en alternatieven. In veel gevallen zorgt hun ervaringsdeskundigheid of andere kennis voor openingen. Zorg dat alternatieven goed worden onderzocht als individuen voor harde, diep ingrijpende gevolgen van overheidsbesluiten komen te staan.

- Zorgvuldigheid uit zich ook door te zorgen dat de perspectieven van het stille midden van de bevolking vertegenwoordigd zijn, de mensen die zich niet vaak laten horen, maar die wel vaak een meerderheid vormen.

Dit pakket aan zorgvuldigheid vraagt van jou, als ambtenaar of bestuurder, de oprechte wens om je vakmanschap te vergroten. Dat is een doorgaand proces van onderwijs, training en persoonlijke reflectie op praktijkervaring. Samenwerken met experts kan hand in hand gaan met reflectiesessies achteraf waardoor de expertise in het team zich steeds verder verdiept.

Veertien stappen

Het gesprek met kritische burgers aangaan is niet makkelijk. Ambtenaren en bestuurders zullen zich goed moeten beraden op de manier waarop zij met inwoners in gesprek willen zijn, vooral daar waar de verschillen diep gevoeld zijn. De manier heeft namelijk veel invloed op de mogelijke uitkomsten. De aanpak in deze handreiking voor een effectieve dialoog bestaat uit drie fases, die je in 14 stappen doorloopt. Het proces van de 14 stappen begin je als jij de voorbereiding van de dialoog op je neemt, wat niet wil zeggen dat de organisator en gespreksbegeleider dezelfde persoon hoeven te zijn.

Als kritiek omslaat in wantrouwen

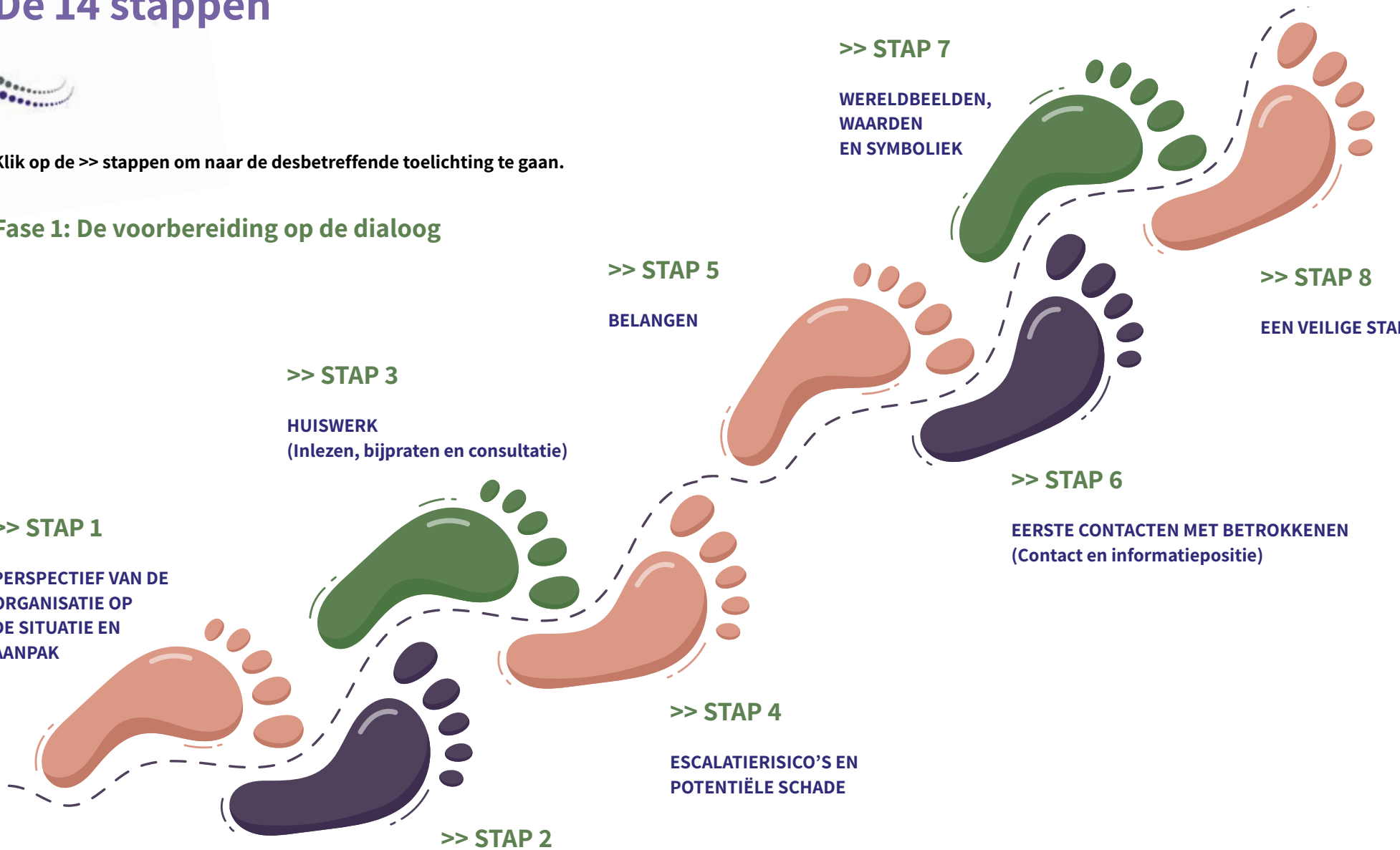
Kritische burgers zijn betrokken burgers. Ze bieden tegenspraak, brengen misstanden en ongewenste ontwikkelingen aan het licht. Burgerbetrokkenheid bij politieke processen is daarom van groot belang voor een democratie. Bij de kritische houding komt soms ook wantrouwen en angst kijken. Heb je te maken met een groep die de overheid, de wetenschap en de media wantrouwt, bestudeer dan ook de aanvullende informatie in de tweede (roze) kolom bij de stappen.

Kritische burgers zijn betrokken burgers

De 14 stappen

Klik op de >> stappen om naar de desbetreffende toelichting te gaan.

Fase 1: De voorbereiding op de dialoog



>> STAP 1

PERSPECTIEF VAN DE ORGANISATIE OP DE SITUATIE EN AANPAK

>> STAP 2

PERSPECTIEF VAN DE BEGELEIDER OP DE SITUATIE EN AANPAK

>> STAP 3

HUISWERK
(Inlezen, bijpraten en consultatie)

>> STAP 4

ESCALATIERISICO'S EN POTENTIËLE SCHADE

>> STAP 5

BELANGEN

>> STAP 6

EERSTE CONTACTEN MET BETROKKENEN
(Contact en informatiepositie)

>> STAP 7

WERELDBEELDEN, WAARDEN EN SYMBOLIEK

>> STAP 8

EEN VEILIGE START

Fase 2: Het werk - de dialoog

>> STAP 9

ONTVANGST

>> STAP 10

HISTORY WORKS

>> STAP 11

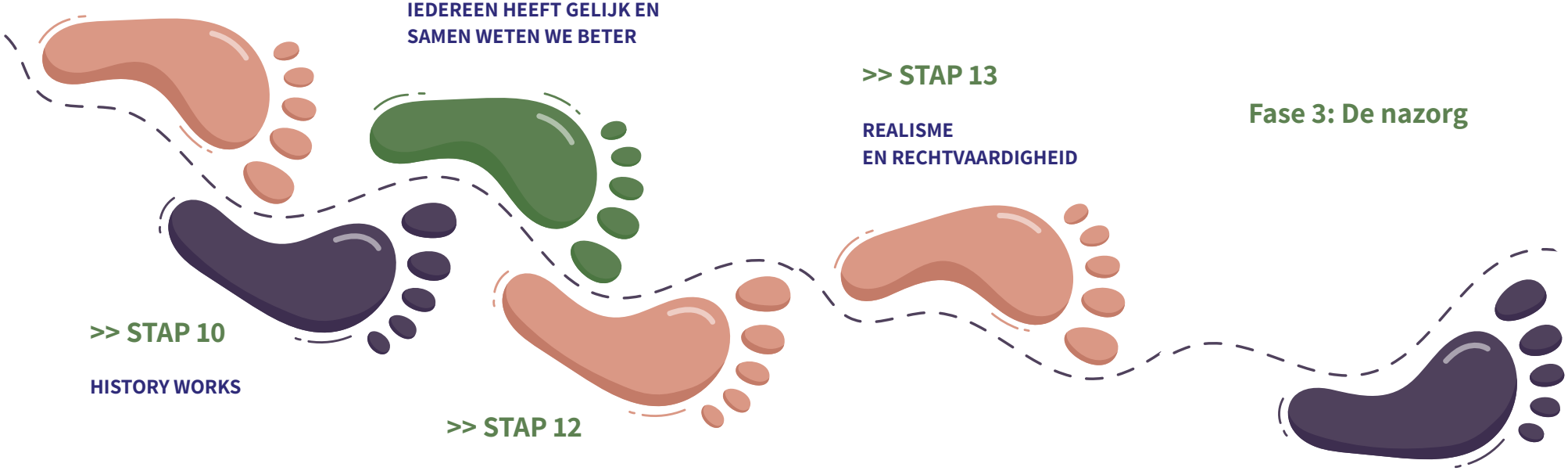
IEDEREEN HEEFT GELIJK EN SAMEN WETEN WE BETER

>> STAP 12

DE OPBRENGSTEN IN KAART

>> STAP 13

REALISME EN RECHTVAARDIGHEID



Fase 3: De nazorg

>> STAP 14

DE NAZORG
(Laten landen van de uitkomsten, contact houden en monitoring)

Toelichting op de 14 stappen (per stap)

<< Terug naar het stappenoverzicht

De stappen vragen in de ene situatie veel tijd en hebben in een andere situatie nauwelijks aandacht nodig. Voor sommige stappen moet je informatie verzamelen, andere stappen nodigen uit tot zelfonderzoek, hebben vaardigheden of samenwerking nodig. Wat er nodig is, kun je het beste zelf inschatten.

Elke situatie is anders en geen enkele situatie zal exact overeenkomen met de beschrijving. Dit document is bedoeld om je gedachten in de voorbereiding en de uitvoering te prikkelen. De input komt voort uit uiteenlopende praktijkvoorbeelden.

Kijk per stap wat er nodig is, maar sla geen stappen over. Werk aan het proces en werk aan jezelf. Vakmanschap is altijd in ontwikkeling.

Fase 1: Voorbereiding	‘Perfect Preparation Prevents Poor Performance’	
	Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
>> STAP 1 **PERSPECTIEF VAN DE ORGANISATIE OP DE SITUATIE EN AANPAK**	➔ Ken je opdracht. Ken de vraag, weet welk speelveld je hebt: welke ‘speelruimte’ heb je, waar liggen grenzen van de zittende bestuurders, wat kan en waar gaat men niet meer mee akkoord? ➔ Spreek af hoe en hoe vaak je politici en ambtenaren op de hoogte brengt. ➔ Zorg dat je een team samenstelt dat de vaardigheden bezit die je nodig hebt en de kennis die het werken mogelijk maakt. ➔ Zorg voor diversiteit: leeftijd, ervaring, gender, etniciteit.	➔ Verken hoe binnen de organisatie wordt gedacht over een serie sessies waarin het gesprek wordt aangegaan met inwoners die de overheid niet langer vertrouwen en met wie *common ground* op het gebied van wetenschap en nieuwsgaring verzwakt is geraakt.

<< Terug naar het stappenoverzicht

>> STAP 2

PERSPECTIEF VAN DE BEGELEIDER OP DE SITUATIE EN AANPAK

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
Verken je rol en je taak. ➔ Bewust van het politiek-bestuurlijke perspectief en van het besef dat burgers cruciale spelers zijn in het democratisch proces. ➔ Verken hoe je onpartijdigheid kunt realiseren: wat zijn je valkuilen? ➔ Ken je eigen voorkeuren, meningen en emoties. ➔ Wees als team voorbereid: wat gaan we doen vanuit welke visie, wat vraagt dat van ieder van ons persoonlijk? ➔ Regel de beleidsruimte die nodig is voor resultaat! Toon moed en biedt tegenspraak binnen de organisatie. ➔ Zorg dat er ruimte is om de dialoog impact te laten hebben; als enkel de politieke beslissing als een voldongen feit naar voren gebracht kan worden, heeft een dialoog geen zin. ➔ Bereid je voor op emotie in de groep en onderzoek hoe daarmee om te gaan. ➔ Wees alert op je eigen onpartijdigheid en zorg eventueel voor een time-out.	➔ Stel een groepje samen dat dit traject gaat trekken. ➔ Wissel uit hoe eigen vertrouwen/wantrouwen in de overheid eruitziet. ➔ Wissel uit hoe eigen vertrouwen/wantrouwen in de kritische groep eruit ziet. ➔ Verken welke bijdrage iedereen denkt te kunnen leveren. ➔ Start pas als iedereen er klaar voor is qua kennis en persoonlijke ontwikkeling. Besteed aandacht aan een open houding, oordeel-arm en waardenvrij kijken en luisteren.

>> STAP 3

HUISWERK
(Inlezen, bijpraten en consultatie)

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
➔ Doe wat nodig is om de complexiteit van de problematiek te doorgronden. Informeer je, lees rapporten, lees romans, kijk documentaires en duik journalistiek werk in.	➔ Als je invloed hebt op de samenstelling van de groep, zorg dan dat de groep bestaat uit mensen met een diversiteit aan invalshoeken. Voeg rijksambtenaren of lokale collega's toe om de percepties op het onderwerp divers te maken.
➔ Verdiep je zowel in wat er in het verleden op het onderwerp is gebeurd, als wat er in het heden speelt.	➔ Verdiep je in de redeneringen van de groep waarmee je gaat spreken.
➔ Zorg voor oriënterende gesprekken met wetenschappers en ervaringsdeskundigen.	➔ In elk onderwerp zit een zorg, een opvatting en een kritiekpunt. Verken ze.
➔ Organiseer eventueel ondersteuning van wetenschappers en ervaringsdeskundigen.	➔ In elk kritiekpunt zit een kern van waarheid. Zorg dat je kennis hebt van het onderwerp en de politieke, maatschappelijke dynamiek ervan.
	➔ Betrek experts die op specifieke onderwerpen voor doorwrochte informatie kunnen zorgen, inclusief een verhaal over de context. Zorg voor een beeld van het verleden en van het heden.
	➔ Interview collega's over hun kennis en ervaringen als dat relevant is (wat doen we eigenlijk op dit onderwerp, hoe doen we dat, waarom doen we dat op deze wijze?).
	➔ Breng in kaart waar leden van de groep te vinden zijn (bv. politieke partijen, wijken, belangengroeperingen).
	➔ Verken hoe het netwerk opgebouwd kan worden: wie zijn sleutelfiguren?
	➔ Doe een beroep op het netwerk van politiemensen, woningbouwcorporaties, welzijnswerk en politieke partijen.

<< Terug naar het stappenoverzicht

<< Terug naar het stappenoverzicht

>> STAP 4

ESCALATIERISICO'S EN POTENTIËLE SCHADE

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
➔ Escaleer als gedachtenexperiment; welke risico's zouden kunnen opdoemen als er voor het conflict/de situatie geen oplossing wordt gevonden? Welke schade kan nog meer ontstaan? ➔ Formuleer mogelijke (deel)uitkomsten: verken hoe met deze deeluitkomsten om te gaan. ➔ Beoordeel of de emoties rond het conflict zodanig heftig zijn dat deze eerst door anderen moeten worden geadres-seerd. Denk aan contact met politici, toelichtingen of excuses. ➔ Wat te doen als het mislukt, welke gevolgen kunnen er ontstaan, wat staat de overheid dan te doen, wat wordt dan de boodschap naar buiten zonder een van de partijen tot zondebok te bestempelen waardoor een en ander nog verder kan escaleren. ➔ Maak een plan B om risico's en schade te beperken.	➔ Houd de actualiteit in de gaten. Het kan zo zijn dat er in de actualiteit iets gebeurt dat de dialoog doorkruist en dat besproken moet worden. ➔ Houd rekening met emotie. Schrik er niet van en zorg dat er ruimte voor is.

<< Terug naar het stappenoverzicht

	Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
>> STAP 5 **BELANGEN**	➔ Verken in de voorbereiding de verschillende posities die betrokkenen kunnen innemen en belangen die betrokken groepen kunnen hebben ten aanzien van het onderwerp. Zorg dat je elke invalshoek zo goed mogelijk op het netvlies hebt staan. ➔ Maak een onderscheid tussen direct betrokkenen en indirect betrokkenen die zich vereenzelvigen met de problematiek en daar (bijvoorbeeld via social media) invloed op hebben. ➔ Maak een contactenlijst.	➔ Hou rekening met een extra agenda, bijvoorbeeld antidemocratische doelen.

>> STAP 6

EERSTE CONTACTEN MET BETROKKENEN (Contact en informatiepositie)

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
➔ Zorg dat alle partijen bereid zijn om aan tafel te komen. Soms is dit een proces op zich. Investeer daarin. Maak duidelijk dat er aandacht is voor de fundamenten van de situatie.	➔ Maak eerst individueel contact met de leden van de groep en vertel waar de gedachten naar uitgaan: kennis maken met elkaar, kennis nemen van wat er leeft, onderzoeken hoe het verder moet samen.
➔ Zorg ervoor dat iedereen bereid is om aan een uitkomst te werken die voor iedereen acceptabel is. Zonder dit is een voorbereidingsgesprek niet afgerond. Je hebt het nodig om in het proces op terug te kunnen komen.	➔ Verken in deze kennismaking de onderwerpen en verken welke argumentatie je kunt verwachten (ratio).
➔ Spoor op, ontmoet, verken, erken, verbindt. Voer 1-op- 1 gesprekken met sleutelfiguren/individuele spelers/of belangengroepen om ze ervan te overtuigen dat ze in het proces gehoord zullen worden.	➔ Verken waar de grootste zorgen en behoeftes liggen (emotie).
➔ Leg de werkwijze van History Works uit.	➔ Verken hoeveel iedereen weet over ons politieke bestel en de werking van de overheid.
➔ Leg uit dat het in dit proces niet om waarheidsvinding gaat, maar om het completer maken van de percepties op het vraagstuk. Leer elkaar kennen, weet vanuit welk perspectief de andere deelnemers het vraagstuk bekijken. Alleen dan is er ruimte voor een volgende stap.	
➔ Gaat het om een situatie die landelijk of internationaal speelt, dan kun je overwegen op zoek te gaan naar een stevige vertegenwoordiging van alle invalshoeken. Dit vraagt om een landelijke communicatiestrategie en vaak om meerdere, regionale dialoogtafels. Je wilt dat alle mogelijke invalshoeken op een bruikbare wijze gerepresenteerd zijn.	
➔ Kijk naar een bruikbare verdeling van plekken aan de dialoogtafels. Groepen willen zich vertegenwoordigd zien. De uitkomst kan zijn dat ideeën en standpunten naar de grote dialoogtafel worden ‘meegenomen’.	

<< Terug naar het stappenoverzicht

>> STAP 7

WERELDBEELDEN, WAARDEN EN SYMBOLIEK

Acties bij basisvertrouwen

Dit onderdeel is complex en vraagt oefening. Betrek experts op dit onderdeel om deze stap te kunnen maken.

- Wereldbeelden, waarden en symboliek van gebeurtenissen vertellen iets over welke drijfveren belangrijk zijn, welke woordkeus goed kan aansluiten, hoe mogelijk wordt gekeken naar wenselijk en onwenselijk, welk soort leiderschap wel en niet wordt geaccepteerd, welke symbolen kunnen werken, waar mensen op 'aanslaan' en waar mensen door 'afhaken'.

- Door de wereldbeelden goed op het netvlies te hebben kan de begeleider op zoek naar een overstijgend perspectief dat een nieuw inzicht schept waardoor deelnemers nieuwe posities innemen en de situatie opnieuw door iedereen kan worden gewogen.

- Een nieuw perspectief op de situatie maakt een nieuwe ronde van verkennen mogelijk. Hoe kom je tot een nieuw perspectief?
  1. Breng context in kaart.
  2. Voeg de 'actieve' waarden daarbij.
  3. Kijk welke invloed context en waarden kunnen hebben op elk mogelijk perspectief.
  4. Bedenk welk effect deze uitkomsten voor de verschillende deelnemers zou kunnen hebben.
  5. Verken op welke wijze de omstandigheden kunnen worden beïnvloed. Denk aan beleidskeuzes die de perspectieven ondersteunen.
  6. Een veranderend perspectief en ondersteunende omstandigheden helpen de deelnemers om andere keuzes / ander gedrag vanzelfsprekend te vinden.

Extra acties in geval van wantrouwen

- Zoek naar de signalen onder de verhalen: wat zijn de waarden die gecommuniceerd worden, wat is belangrijk maar wordt niet uitgesproken, welke betekenissen zie je nog meer tussen de regels?

<< Terug naar het stappenoverzicht

Acties bij basisvertrouwen	Geen extra acties nodig bij wantrouwen
>> STAP 8 **EEN VEILIGE START** 	➔ Zorg dat alle deelnemers op tijd de juiste informatie krijgen. ➔ Geef de tijd en gelegenheid om vragen te stellen over het proces of de werkwijze. ➔ Zorg voor een passende locatie. In sommige gevallen kan een symbolische ruimte krachtig werken: denk aan plaatsen die erkenning bieden, historisch gezien het doel van de bijeenkomsten ondersteunen of juist plaatsen waar het grootste leed die de actoren of hun voorouders hebben geleden zich heeft voltrokken.

<< Terug naar het stappenoverzicht

Fase 2:
Het werk - de dialoog

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
>> STAP 9 **ONTVANGST** 	➔ Ontvang de deelnemers zelf, laat dit niet over aan anderen. ➔ Meng je onder de deelnemers. ➔ Creëer letterlijk in de ruimte een gezamenlijk ‘speelveld’, denk aan een kring. ➔ Neem het programma en de spelregels door.	➔ Richt je in de eerste sessies op contact maken, respect over en weer ervaren, elkaar leren kennen. ➔ Ontdek wat de groep graag zou bespreken. ➔ Blijf in de eerste sessie(s) weg van de heetste hangijzers. ➔ Verken begrippen die worden gebruikt. Wat verstaat men onder: goed, fout, deugdzaamheid, solidariteit.

Acties bij basisvertrouwen

>> STAP 10

HISTORY WORKS

- Leg uit dat je de geschiedenis van het vraagstuk wilt verkennen. Refereer aan de gesprekken die je hebt gevoerd tijdens de voorbereiding.
- Bespreek dat mensen vanuit verschillende perspectieven verschillende waarnemingen doen, over welk onderwerp het ook gaat.
- Gebruik als voorbeeld een koffiekopje met een oortje: van links is het oortje niet te zien, van rechts wel; van boven is het kopje rond en van opzij zeker niet. Ieder perspectief brengt eigen waarnemingen met zich mee.
- Benadruk dat de inzet van de bijeenkomst is om een beeld van de situatie te creëren waarin ieders invalshoek is meegenomen.
- Benadruk dat het niet gaat om waarheidsvinding, maar om een gezamenlijk, completer beeld van de werkelijkheid waarin alle perspectieven zijn opgenomen.
- Vaak roepen de verhalen van andere deelnemers emotie op, juist als de werkelijkheid verschillend wordt ervaren of verschillend is overgeleverd. Roep de groep op om met elkaar te verkennen welke verschillende perspectieven er bestaan, los van mening of voorkeur.
- Geef de deelnemers de kans om te wennen aan deze manier van werken. Mensen denken in deze fase vaak in termen van waar en niet waar. We bewegen gedurende het gesprek naar een situatie waarin deelnemers open staan voor het perspectief ‘dit is de waarheid voor hen en dus onderdeel van de realiteit en dit is de waarheid voor mij en dus eveneens onderdeel van diezelfde realiteit’.
- Kom als het nodig is terug op het commitment om dialogen te voeren om tot een uitkomst te komen die voor iedereen acceptabel is.
- Ontrafel met elkaar de casus met behulp van geschiedenis, ervaringen van betrokkenen, kennis, cijfers, belangen, foto’s en video’s. Schep ruimte voor emoties en wijsheid.
- Zorg dat iedereen de invalshoeken en belangen van alle actoren begrijpt.
- De geschiedenis met elkaar beschrijven heeft veelal een neutraliserende werking op de groep. Er ontstaat een verhaal dat breder is dan dat van ieder individu. Dat werkt relativerend en verbindend.
- Je bent pas klaar als er enige mildheid over en weer is ontstaan en mensen elkaars situatie erkennen. Dit is het belangrijkste tussenresultaat. Zonder erkenning heeft het geen zin verder te gaan.
- Benoem dat er een situatie is ontstaan van onderlinge erkenning. Uit je waardering, bewondering en/of trots. Hou pauze en vier het succes.
- De onderlinge erkenning verandert onderlinge relaties waardoor een nieuwe situatie ontstaat waarin deelnemers breder en inclusiever kunnen denken.
- Benoem dat de verkenning kan worden afgerond en dat nu een volgende fase begint met de centrale vraag: hoe nu verder?

Complexe conflicthantering: de 9 vragen van History Works

Het antwoord op vraag 1 in de opsomming hieronder kan ver terug in de geschiedenis liggen. Schroom niet. Begin daar.
Zorg dat iedereen aan het woord komt.
Zorg dat elk perspectief wordt gehoord en begrepen.

1. Wat beschouwen we als het begin van onze situatie?
2. Wat gebeurde er?
3. Hoe is er gehandeld/Hoe heb jij gehandeld?
4. Is dat (voor iedereen) een begrijpelijke reactie?
5. Waarom wel/niet?
6. Is het een wenselijke reactie?
7. Waarom wel/niet?
8. Wat waren de gevolgen?

Herhaal vraag 2 tot en met 8 zo vaak als nodig.

Deze werkwijze brengt de groep via een gezamenlijk geconstrueerd verleden naar een gezamenlijk geconstrueerd heden. De verschillen mogen blijven bestaan. Consensus over het heden, met alle verschillen in beeld, maakt een gezamenlijke zoektocht naar de toekomst mogelijk.

9. Wat staat ons dan nu te doen?

Verken, maak scenario's, combineer, stel voor, weeg, kies, probeer uit, reflecteer, stel bij.

Dinkelman 2010

- Zorg gedurende het proces voor signaalwoorden op een flap of tekeningen door een tekenaar om in een later stadium van de dialogen waardevolle documenten te hebben als communicatiemateriaal.
- Actoren die zich na diverse pogingen van begeleider/groep niet willen verbinden aan de uitkomsten van het verhaal van de geschiedenis kunnen in een pauzemoment in gesprek met de begeleider.
- Als een deelnemer besluit te vertrekken, kondigt de begeleider aan binnen een dag contact op te nemen.
- Overweeg of het proces moet stoppen nu deze deelnemer niet meer aanwezig is of dat er doorgewerkt kan worden.

<< Terug naar het stappenoverzicht

Extra acties in geval van wantrouwen
(aanvullend op pag. 20-21)

>> STAP 10

HISTORY WORKS

- Introduceer History works. Leg uit dat je als groep samen gaat werken aan een beeld van de huidige situatie. Dat doen jullie door gezamenlijk de geschiedenis van het onderwerp te verkennen.

- Het onderwerp (EU, armoede, migratie etc.) bepaalt de opbouw van het gesprek.

- Gebruik bijvoorbeeld onderstaande onderwerpen om (met de groep) de context van onze huidige samenleving weer te geven:
  - 80-jarige oorlog.
  - De gloriejaren van de Nederlandse geschiedenis.
  - Kijk samen welke effecten er nu nog van in onze samenleving aanwezig zijn.
  - Het ontstaan van de Trias Politica.
  - Voor- en nadelen van Trias Politica.
  - Wat gebeurde er tijdens de Verlichting?
  - Welke gevolgen zijn nu nog te zien?
  - Tradities en geloof versus verlicht denken.
  - Tweede Wereldoorlog, aanleiding voor de Volkenbond.
  - Het ontstaan en de inhoud van Artikel 1.
  - Relatie met Sovjet-Unie en het voormalige Oostblok tussen WO I en nu.
  - Verzuiling en einde van de verzuiling.
  - Ontwikkeling binnen Europa richting de EU.
  - Migratie door de eeuwen heen.
  - Superdiversiteit, een blijvende situatie.

- Kijk welke gebeurtenissen in de verre en recente geschiedenis een grote rol hebben gespeeld binnen het huidige onderwerp.

- Zet ze op chronologische volgorde.

- Wees voorbereid op de meeste onderwerpen zoals hiernaast genoemd: deelnemers kunnen deze onderwerpen elk moment te berde brengen en inzetten als voorbeelden.

- Bereid je eveneens voor op onderwerpen zoals bij het volgende punt genoemd.

- Betrek experts die op specifieke onderwerpen voor doorwrochte informatie kunnen zorgen, inclusief een verhaal over de context, zowel heden als verleden.
  - Afbreuk vertrouwen door bestuurders
  - Elite en haar rol
  - Identiteit en trots
  - Sociale cohesie
  - Migratie
  - Uitsluiting
  - Wetenschap en media
  - Behoren bij de EU
  - Controlerende overheid
  - Veranderende samenleving onder druk van buiten

- Bespreek de huidige situatie aan de hand van de History Works-vragenset op pagina 21.

<< Terug naar het stappenoverzicht

Acties bij basisvertrouwen

>> STAP 11

IEDEREEN HEEFT GELIJK EN SAMEN WETEN WE BETER

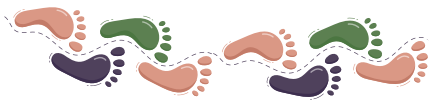
- Dit proces zal van onderwerp tot onderwerp verschillen. Dat geldt ook voor het aantal sessies en de activiteiten achter de schermen: doorrekenen van zaken, kennis opzoeken, wetenschappers bevragen, ruggespraak met bestuurders en ambtenaren, etc.
- Het proces zal niet makkelijk zijn. Laten we dat incalculeren. Benoem het.
- De begeleider formuleert de vraag waarover de groep zich vanaf dat moment buigt: Hoe nu verder? Hoe bereiken we een oplossing die acceptabel is voor alle actoren?
- Vraag de deelnemers naar hun visie. Laat hen voorbeelden geven van wat ze zouden willen zien. Gebruik werkvormen waarin iedereen individueel opschrijft wat de eerste gedachten voor oplossingsrichtingen zijn en waarbij alle bijdragen kunnen worden bekeken.
- Zorg dat de harde informatie (kaders, wetten, verdragen, data, wetenschappelijke inzichten) voorhanden is en voor iedereen toegankelijk (via PowerPoint, hand-outs, etc.).
- Zorg in geval van impasses voor overzicht en wijs op de verwachting dat een dergelijk proces nooit alleen vooruit kan, maar ook hobbels en impasses kent. Zorg voor voorbeelden ter illustratie.
- Gebruik historie, context en gezamenlijke, overstijgende belangen voor een breder begrip en een helder beeld van de casus.
- Vraag naar wat de groep denkt niet te durven bespreken. Vraag naar dat wat in het duister moet blijven.
- Vraag naar het *worst-case* scenario. Wat gebeurt er als we er niet uitkomen? Morgen, volgende maand en over 10 jaar?
- Boor creativiteit aan door in werkvormen samen op zoek te gaan naar overlap en naar verschillen, naar nieuwe ontwerpen, andere randvoorwaarden, helpende omstandigheden of wenselijke kennisontwikkeling.
- Erken en respecteer de verschillende wereldbeelden en waarden van betrokken. Neem de tijd om samen na te denken. Neem iedereen mee, maak het draagvlak maximaal. Elke stem, suggestie, opening en elk bezwaar telt.
- Schaarste verdelen vraagt om creativiteit en waardecreatie op andere domeinen. Verken die.
- Bij thema's waarbij de oplossingsrichting ingrijpt in de economische structuur, en/of verdienmodellen, is het essentieel dat er ook oog is voor de business case in de toekomst; en dat de schade voor de betrokken groep in beeld wordt gebracht.
- De begeleider is ook actief lid van de bijeenkomst en onderdeel van het proces. Hij/zij mag zich expliciet inzetten om mogelijke (deel)vraagstukken, invalshoeken, en oplossingen voor het voetlicht te brengen. Neem de vrijheid eigen verkenningen toe te voegen, deeloplossingen te combineren en suggesties te doen.
- Houd pauzes om zaken door te (laten) rekenen, te onderzoeken of informatie te vergaren.
- Richt je zowel op het algemeen belang van het land en de toekomstige generatie als op het individu in de dialoog.

>> STAP 12

DE OPBRENGSTEN IN KAART

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
➔ Breng oplossingsrichtingen en delen daarvan in kaart. Structureer ze en visualiseer ze waar mogelijk. ➔ Geef expliciet aandacht aan de intrinsieke waarde van het thema van de dialoog. ➔ Stuur het proces in de geest van mogelijke uitkomsten die zoveel mogelijk betrokkenen kunnen onderschrijven, binnen de bestaande wetten en verdragen en met de grootst mogelijke duurzaamheid. ➔ Gebruik creatieve vormen. ➔ Benoem en ervaar deelsuccessen samen! ➔ De sfeer zal veranderen in de loop van het proces. Heb daar oog voor. ➔ Maak de oplossingsrichting waar overeenstemming over is tastbaar, zodat deelnemers die met hun achterban kunnen delen. Denk aan verslaglegging, tekeningen of een verklaring. ➔ Ontwerp als team/begeleiders voor, na en tussen de sessies een plan B dat recht doet aan zoveel mogelijk actoren, binnen het politieke speelveld. Maak gebruik van overstijgende belangen, veranderende contexten en omstandigheden die te beïnvloeden zijn.	Suggesties ter inspiratie: ➔ Spit gezamenlijk situaties uit waarin progressieve macht haar gevolgen liet zien. ➔ Spit gezamenlijk situaties uit waarin conservatieve macht haar gevolgen liet zien. ➔ Spreek over drijfveren, bezorgdheden, voor de samenleving maar zeker ook voor de deelnemer zelf. ➔ Organiseer spellen die democratie en dilemma's binnen het bestuur aan den lijve laten ondervinden. ➔ Doordenk met de deelnemers gevolgen op korte, middellange en lange termijn van keuzes die worden gemaakt. ➔ Laat deelnemers ervaringen opdoen met de dilemma's binnen een bestuurlijke omgeving. ➔ Laat ze concreet 'aanhaken' op onderwerpen door in de praktijk te stappen: stages en excursies. ➔ Betrek de groep bij burgerinitiatieven en bij experimenten met wijkbudgetten. ➔ Benoem voortdurend de kaders; de wet en de politieke keuzes van dat moment.

<< Terug naar het stappenoverzicht



>> STAP 13

REALISME EN RECHTVAARDIGHEID

Acties bij basisvertrouwen	Extra acties in geval van wantrouwen
➔ Houd de bestuurders en collega´s/ambtenaren (indien je de begeleiding uitbesteedt) die het onderwerp in portefeuille hebben gedegen op de hoogte. Laat de beleidsruimte die nodig is voor resultaat opnieuw bevestigen! Toon moed en biedt tegenspraak. Als je enkel de politieke beslissing als een voldongen feit naar voren kunt brengen heeft een dialoog geen zin.	➔ Maak duidelijk dat de Nederlandse grondwet, wet- en regelgeving de kaders zijn waarbinnen je blijft.
➔ Om tot goede resultaten te komen is visie en een goede feitenkennis nodig. Maak wetenschappelijke ondersteuning onderdeel van het proces.	➔ Gedeelde waarden kunnen voor verbinding zorgen. Zorg dat deze voor iedereen steeds in beeld zijn.
➔ Compenseer actoren die uit verhouding belangen moeten opgeven, als dit nodig is om hun steun te krijgen. Wees ruimhartig zover dat redelijk is. Denk aan de duurzaamheid van de oplossingen.	
➔ Als de groep actoren niet tot een breed gedragen uitkomst komt, neemt de opdrachtgever de opdracht terug.	
➔ De overheid is uiteindelijk degene die, vanuit haar verantwoordelijkheid om te besturen, een beslissing neemt inzake het vraagstuk en deze doorzet naar uitvoerders in het land.	

<< Terug naar het stappenoverzicht

Fase 3:
De nazorg

Acties bij basisvertrouwen	Geen extra acties nodig bij wantrouwen

>> STAP 14

DE NAZORG
(Laten landen van de uitkomsten, contact houden en monitoring)

- Zet een uitvoeringsstructuur op voor de uitvoeringsfase en zorg dat alle betrokken partijen er vertrouwen in hebben dat ook aan hun belang recht wordt gedaan.
- Begeleider en (andere) betrokken ambtenaren blijven na het proces met de groep in gesprek. Afhankelijk van het onderwerp wordt gemonitord, bijgestuurd en contact gehouden om vroegtijdig signalen met elkaar te kunnen delen en nieuwe spanningen of conflicten te voorkomen.
- Zorg dat mensen je kunnen vinden bij nieuwe conflictueuze ontwikkelingen in hetzelfde dossier.

<< Terug naar het stappenoverzicht

Slingerpad

Contact tussen de overheid en kritische inwoners is van belang om te weten wat er leeft. Ook als er sprake is van wantrouwen. Zo kunnen ambtenaren ontdekken hoe ook deze groep zo goed mogelijk bij de samenleving te betrekken is zonder dat er ondermijning van de democratische rechtsorde ontstaat.

Vertrouwen in elkaar, in politici en in instituties is in een enkele generatie poreus te maken en kost meerdere generaties om weer op te bouwen. Het is precies daarom dat meerdere inspanningen de moeite waard zijn:

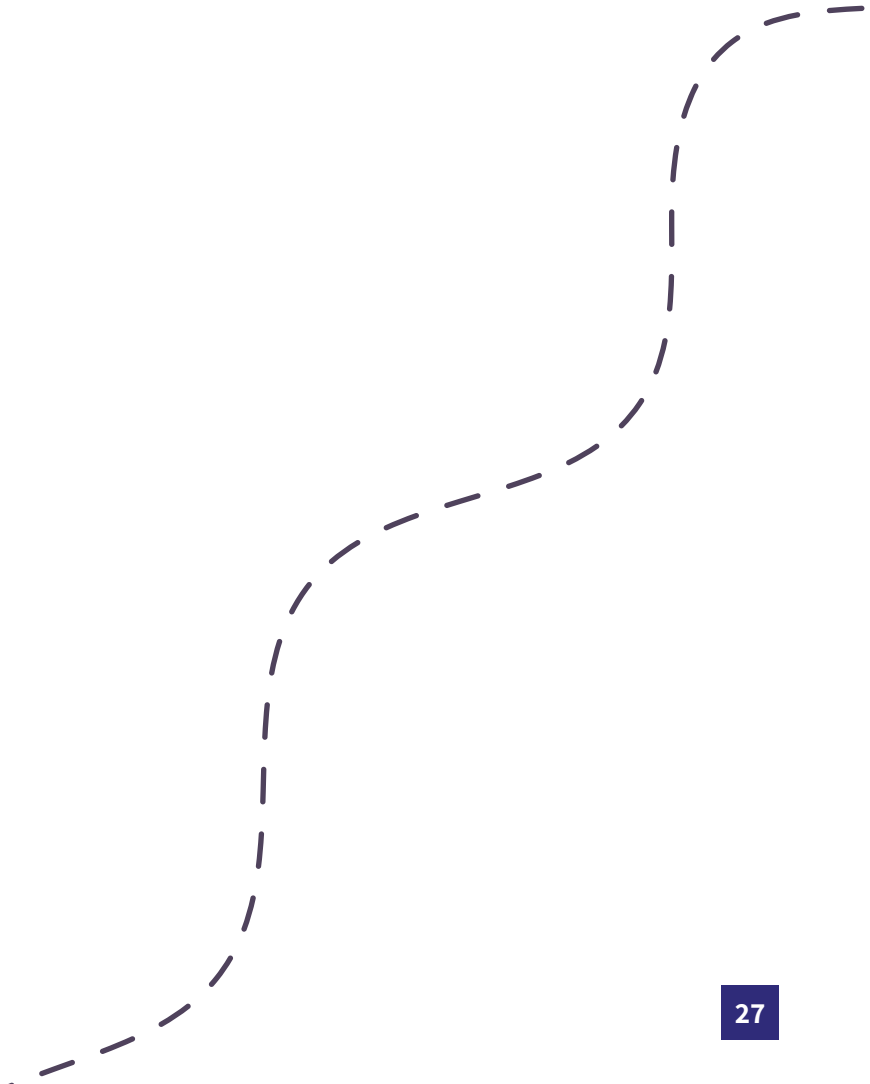
1. Ambtenaren en politici moeten de hand in eigen boezem steken om de betrouwbare overheid in de praktijk te herstellen.
2. Contact hebben met de kritische inwoners.
3. Werken aan toekomstverkenningen. Ambtenaren zouden beter in staat moeten zijn om de mogelijke effecten van beleid in te schatten. De opdracht is om gevolgen van beleid te zien aankomen, ver voordat de politiek de agenda bepaalt of inwoners kritisch worden.

Begeleiders

Het traject met kritische inwoners zal een slingerpad zijn. Een pad waarop tijdens het proces, naar bevind van zaken, de volgende stap zichtbaar wordt. Het gaat om een verkenning die voorzichtigheid en aftastend plaats moet vinden, waarbij het uitgangspunt is dat geen van de deelnemers wordt achtergelaten. Kennis en zorgvuldigheid blijven voor begeleiders vereist. Een andere denkwereld betreden vraagt om een goede voorbereiding.

Enerzijds zul je als begeleider het andere gedachtegoed en de drijfveren en waarden die daarbij horen moeten doorgronden. Anderzijds zul je thuis moeten zijn in de geschiedenis van ons land en de wijze waarop dat zich heeft ontwikkeld. Alleen zo ben je een gelijkwaardige gesprekspartner. Daarnaast is het wenselijk dat je ook thuis bent in het onderwerp waarvoor de groep bij elkaar is.

Blijf je vakmanschap altijd ontwikkelen. Scholing en reflectie op het eigen handelen zijn daarbij de eerste vereisten. Intervisie met andere begeleiders (zowel rijks- als lokale ambtenaren in die rol of met experts van buiten) helpt bij het leren zorgvuldigheid te betrachten in elk aspect van het contact rondom een dialoog.



Als ambtenaar te gast

In de Nederlandse gemeenten dienen zich met enige regelmaat conflictueuze dossiers aan. Meestal ondernemen gemeenten zelf actie en gaan met de situatie aan de slag. Soms kiezen lokale ambtenaren ervoor om ambtenaren van een andere overheidsinstelling te betrekken in de voorbereiding en/of tijdens de ontmoeting met de kritische groep.

Als gezegd zijn informatieavonden vaak voor alle partijen onbevredigend en helpen ze het proces nauwelijks vooruit. Inwoners willen niet alleen gehoord worden, ze willen meedenken. Iemand van buiten de organisatie kan een belangrijke assistent tijdens dat proces zijn.

Afspraken vooraf

Als jullie afspreken dat jij als gast een luisterende rol hebt, denk dan aan de volgende punten:

- De lokale ambtenaar is leidend in het proces.
- Jij hebt de rol van gast, luisteraar, ondersteuner, klankbord of drager van informatie. Dat kan zijn op het gebied van technische, ecologische of economische aspecten of het kan gaan over de bestuurlijke politieke ruimte die er is, gezien vanuit de centrale overheid die je vertegenwoordigt.
- Je kan uitleg geven over de dilemma's die de revu zijn gepasseerd gedurende het politieke en het ambtelijke proces.
- Verwijs in de voorbereiding naar deze handreiking en bekijk het document samen.
- Laat je informeren: wat zijn de onderwerpen; wie worden er verwacht; wat zijn hun perspectieven?

Als je het verzoek krijgt om niet alleen te komen luisteren, maar ook bij te dragen aan de bijeenkomst, bespreek dan het volgende:

- Doelen: wat beogen we?
- Hoe is onze aanpak?
- Volgen we (deels) deze handreiking ?
- Welke voorbereidingen zijn er nodig?
- Wat is de rol van de lokale ambtenaren in deze activiteit?
- Wat is de rol van uitgenodigde ambtenaar in deze activiteit?
- Bespreek hoe jullie het beleid uit gaan leggen, hoe jullie dilemma's verwoorden en keuzes toelichten. Interessant hiervoor is ook de dilemmalogica van Guido Rijnja.
- Bespreek hoe je je als team staande houdt bij flinke tegenkracht. Hou de volgende rollen voor ogen: inhoud begeleiden, proces begeleiden, grenzen stellen, collega's die elkaar onderling back-up bieden door actief mee te denken tijdens de discussie.
- Verdeel ondersteunende taken.
- Overweeg scholing, met het eigen team, met een aantal teams, om te zorgen dat je 'klaar' bent om de complexiteit van dit soort gesprekken in goede banen te kunnen leiden.

Bespreek de veertien stappen

Ondersteun je een gemeentelijk team om in gesprek te gaan met een groep kritische burgers, neem dan de 14 stappen uit deze handreiking erbij en bespreek met het team de te nemen stappen.

- Bekijk voor elke stap wat en wie er nodig zijn om goed voorbereid te zijn.
- De kwaliteit van de voorbereiding bepaalt in veel gevallen de kwaliteit van de uitkomsten.

Het is belangrijk om ambtenaren voor deze taak te scholen. Gedurende de periode van scholing kunnen de ambtenaren in pilots ervaring opdoen en met elkaar en met ervaren begeleiders reflecteren op het proces en het handelen. Zo ontstaat in de loop van de tijd een steeds steviger team dat (mogelijk) conflictueuze situaties kan oppakken en tot een bruikbaar einde kan brengen.