

Opzet artikel handboek werken met leren veranderen

suggesties titel

Gebruik de kracht van het buurtnetwerk

Een 'bunker' op een plein

Verloedering te lijf met de buurt

Netwerken kun je alleen met netwerken bestrijden

Verloedering met buurtnetwerk te lijf

Met boerenverstand problemen in de stad te lijf

Inleiding

The whole system in the room

"Als er ergens conflicten zijn dan zet je gewoon "the whole system in the room". Deze interventie leerde ik van Luc Hoebeke een gerenommeerde systeemdenker, inmiddels ruim twintig jaar geleden. Luc zei: "In het systeem waarin de conflicten zijn ontstaan moet ook de oplossing worden gezocht. Dus, zet iedereen om tafel, alle rangen en standen in dezelfde ruimte. Zorg dat iedereen elkaar kan zien en horen. Kies een werkvorm en ga praten." Luc waarschuwt wel: "Dit lijkt simpel maar dat is niet hetzelfde als eenvoudig. Het geeft ook altijd een hoop gedoe. Dat gedoe is juist nodig om tot een oplossing te komen die voor de meeste betrokkenen werkbaar is¹".

Aan deze woorden heb ik veel teruggedacht toen we een mix van bestuurders, beleidsmakers, middenmanagers, uitvoerders en bewoners op een middag hebben uitgenodigd. De aanleiding was grootschalige renovatie van een plein in Amsterdam. Dit plein moest het kloppend hart worden van de buurt. Een plek van alle buurtbewoners. Een plek waar je je thuis voelt. En dat was het allerminst. Juist over deze plek was er tussen bewoners onderling, tussen het stadsdeel en bewoners, en ook binnen het stadsdeel conflict ontstaan. Het plein was een slangenkuil geworden.

Het Karel Doormanplein

Het Karel Doormanplein in Amsterdam West oogt al jaren als een 'tot op de stenen versleten' plein. Door de haveloze inrichting maken alleen schoolkinderen en jongeren er gebruik van. De problemen stapelen zich op. Jongeren bewaken / bezetten de vier ingangen van het plein en intimideren voorbijgangers. Buurtbewoners durfden het plein niet over te steken. De school, het jongeren centrum, het welzijnswerk en een ander activiteitencentrum aan het

¹ Luc Hoebeke, Making Worksystems Better, A Practicioners Reflections.

plein werken niet samen. Stadsdeel en bewoners wantrouwen elkaar. Kortom, een troosteloos plein in een uitzichtloze situatie.

Nadat de buurt ettelijke malen bij het stadsdeelbestuur aan de bel had getrokken, kwam dit eindelijk een keer poolshoogte nemen. De noodzaak van een grootschalige renovatie werd snel duidelijk. Het stadsdeelbestuur reserveerde in 2011 1,3 miljoen euro om er weer een fijne en veilige plek voor alle buurtbewoners van te maken.

Er was nu budget en het stadsdeel maakte plannen. Helaas sloten die plannen niet aan bij de wensen en verwachtingen van de buurtbewoners. Er ontstond een stevig conflict. De bewoners vonden dat je de herinrichting van het plein niet los kon zien van de functie van het buurthuis, dat een prominente plek op het plein inneemt en een functie voor de buurt moet vervullen. Het stadsdeel dacht daar kennelijk anders over. Die knipte de aanpak van de herinrichting op in allerlei losse onderdelen met een projectleider voor de herinrichting - voor de stenen - een veiligheidscoördinator - voor de problemen met de jongeren - Streetcornerwerk - voor het beheer van het buurthuis - de buurtcoördinator - die de agenda van de buurt inventariseert - de politie - voor de veiligheid - en ga zo maar door. Zo was het probleem weliswaar in handzame porties opgeknipt maar overzichtelijk werd het er niet van met meer dan twintig professionele partijen werkzaam in de buurt. Elk met een eigen opdracht, een eigen agenda, een eigen aanpak en met eigen doelen. En allemaal 'moesten' ze 'iets' met de herinrichting van het plein. De buurtbewoners snapten er niks meer van. Wie deed nou wat? En wie moesten ze hebben voor wat? In de ogen van de buurtbewoners was het een bord spaghetti. "Je mag wel gestudeerd hebben wil je hier nog iets van begrijpen," verzuchtte een buurtbewoner. Een actieve groep buurtbewoners liet het er niet bij zitten. Gezamenlijk trokken zij aan de bel bij de stadsdeelvoorzitter. En bij de stadsdeelraad. Ze spraken in op de raadsvergaderingen. "Wij willen dat er naar ons wordt geluisterd, het is onze buurt"! Ze dreigden het vertrouwen in de projectleider voor de herinrichting op te zeggen. Een gang naar de rechter leek een logische volgende stap. De situatie zat muurvast en werd explosief. Zo kan het niet langer oordeelde de Stadsdeelvoorzitter terecht.

Gealarmeerd door de escalatie stelt Stadsdeelvoorzitter met steun van de deelraad een Buurt Praktijk Team (BPT) in. Dergelijke teams schieten niet met hagel maar probeert de problemen in het vizier te krijgen, om ze daarna precies, snel en praktisch in de roos te raken. Het BPT mobiliseert bewoners, ouders, ondernemers en professionals om hen op een positieve manier te betrekken bij de buurt. Met al deze partijen werken BPT's aan de hand van een aantal 'werkprincipes'. Ze zoeken naar een gezamenlijke focus voor alle betrokkenen. Samen met die betrokkenen maken ze regelmatig analyses van de situatie. Ze bouwen netwerken door gezinnen, bewoners en overlast-veroorzakers met elkaar in gesprek te brengen en proberen in kleine stappen voortgang te boeken met zichtbare acties, om zo een positief voorbeeld te geven. Een BPT zit er boven op: ze spreken betrokkenen aan op hun gedrag en proberen de kracht en kunde van betrokkenen te benutten. De basis hiervoor wordt gelegd in een open en tegelijk tot in details voorbereide bijeenkomst met zoveel mogelijk betrokkenen.

kader:
Geschiedenis van het BPT

De Amsterdamse wethouder Lodewijk Asscher zei kort na zijn aantreden. "De jeugdzorg lijkt het monster van Frankenstein wel, ik snap er geen moer van". In 2008 werd daarom het onderzoek *Systeem in Beeld*² gestart. Mijn rol was om een aanpak te bedenken die meer op zou leveren dan puur statistische informatie. Met een team, waar ik en de senior strategisch beleidsmedewerkster van stadsdeel West deel van uitmaakten, moesten we uitzoeken hoe de jeugdzorg functioneerde. Een van de dingen die we wilden weten was hoe de jeugdhulpverleningsorganisaties samenwerken. En welke patronen zich daarin aftekenen. Mijn voorstel was om de werkprincipes van systemisch werken te gebruiken door actieonderzoek te doen naar de uitvoeringspraktijk. We ontleden met uitvoerders en hun managers werkpraktijken: Het streven was steeds zet *the whole system in the room*. Deze aanpak bood tegenkracht tegen versnippering. Tegen de ambtelijke reflexen in wilden we ons richten op het geheel der krachten, niet op losse onderdelen van het systeem. Iedereen betrekken die betrokken is. En dan in kleine stappen op zoek naar verbeteringen die steunen op de kracht van het netwerk.

Eind 2010 werd deze werkwijze vertaald naar de straat. In Stadsdeel West was een groep jongens in acht jaar tijd van kruimeldieven afgegleden tot een groep geharde criminelen, goed georganiseerd. Ze pleegden inbraken en overvallen met grof geweld, van Limburg tot in Noord Groningen. Werden ze opgepakt dan stonden ze, met assistentie van slimme advocaten, meestal snel weer op straat om direct weer door te gaan met intimideren en bedreigen. Sommige buurbewoners durfden de straat niet meer niet over te steken naar hun auto.

Ze waren iedereen te slim af. Ze belden elkaar op. "Hé man, heb je zin om te werken?" Twee uur later was er dan iemand beroofd of de kraak was gezet. De buit was in no time uit zicht. "Zij hebben een snel, slim en beweeglijk netwerk. Wij een log en traag, stroperig proces," zo typeerde Eric Geritssen Van Bureau Jeugdbescherming Amsterdam de ongelijke strijd. Conclusie: de gemeente moest ook zo'n slim, beweeglijk team met de beste, de allerbeste professionals. "It take a network to fight a network!" Dat team kwam er. Herman Bolhaar, de baas van het Amsterdamse Openbaar Ministerie, de Wijkchef van de Politie, de regiomanager van de Leerplicht, de directeur van StreetCornerwerk, de directeur Veiligheid van het Stadsdeel, de Stadsdeelvoorzitter en de andere directeuren van zorgorganisaties, allemaal committeerden ze zich aan het oprichten van een dergelijk team. Het allereerste BPT was geboren.

² Systeem in beeld, De Amsterdamse jeugdketen stukje bij beetje in kaart gebracht, mei 2008.

Net als in de jeugdzorg was het uitgangspunt van onze aanpak hier om het systeem zijn werk te laten doen. Samen met vertegenwoordigers van bewoners, ondernemers, professionals die in die buurt werkten, beleidsmedewerkers van het Stadsdeel, de teammanagers van de professionele organisatie puzzelden we uit wat er nodig zou zijn om het weer veilig te maken in de buurt; wat haalbare en rake eerste stappen zouden kunnen zijn. Er werden concrete acties afgesproken waaraan iedereen zou bijdragen: gezag (Politie) zichtbaar terug op straat, het pissen en blowen in de portieken moet stoppen. Het plein is van iedereen. Iedereen die zich misdraagt wordt daar direct op aangesproken. Wij staan model voor 'hoe het hoort'.

Na een aantal maanden herhaalde deze cyclus zich: analyse, acties in kleine stappen, reflectie op de resultaten, leren waardoor iets wel of niet werkt, en weer aan de slag. De Sportbuurtwerker leerde dat hij niet alleen zijn voetbalclubje draaide, maar ook het jongetje dat niet voetbalde maar wel een meisje keihard omver duwde, aansprak op zijn gedrag. En daarna de vader of de moeder van het jongetje. De Politie ging avondrondes lopen. Samen met bewoners. En de jongens die met hun scooters over de stoep cross-ten werden aangesproken. Grof vuil op het verkeerde tijdstip buiten? Een waarschuwing. Maar ook vier kraakpanden die al zes jaar voor overlast zorgden werden – eindelijk - versneld ontruimd.

De doorbraak

Voor het BPT Karel Doorman Plein brachten we *The whole system in the room*³. Deze cruciale stap vond plaats tijdens een bijeenkomst in een voormalige school in Bos en Lommer, Amsterdam West. De setting van onze bijeenkomst was voor iedereen nieuw. En vooral onwennig. Wanneer ontmoet een directeur van Jeugdbescherming Amsterdam, StreetCornerwerk of van Bureau Leerplicht een razende buurtbewoner? Iedereen zat verspreid over vijf ronde tafels in groepjes van zes. De Stadsdeelvoorzitter was er, net als alle directeurs van de organisaties die in de buurt werken. Hun midden managers en een aantal van hun uitvoerders waren er ook. De projectmanager van de herinrichting was er niet. Die stuurde een plaatsvervanger. Een aantal beleidsmedewerkers van het stadsdeel deed ook mee. En een achttal kritische, zeer bij hun buurt betrokken bewoners. Letterlijk, alle rangen en standen waren vertegenwoordigd, in dezelfde ruimte. Er heerste een sfeer van nieuwsgierige gespannenheid.

De bewoners zaten aan een 'eigen' tafel. Net als de andere groepen. Door met mensen te zitten waarvan je op z'n minst weet dat je dezelfde positie hebt,

³ Marvin Weisbord en Sandra Janoff. De principes die wij volgden voor deze bijeenkomst staan uitgebreid beschreven in het boekje met de titel: *Don't just Do Something Stand There! Ten Principles for Leading Meetings That Matter.*

ervaren de deelnemers al een soort basisveiligheid. Die is nodig om je open te kunnen stellen voor anderen, andere zienswijzen, posities of belangen.

De sessie was bedoeld om terug te kijken op wat er was gebeurd en naar de rol die iedereen heeft gespeeld. Om te onderzoeken welke mechanismen ervoor hadden gezorgd dat het conflict rond de herinrichting zo hoog was opgelopen. Daar gingen we over praten. Niet om schuldigen te zoeken, maar om van- en met elkaar te leren. Ook dat was onwennig. Het was die dag belangrijk om inzicht te krijgen in elkaars opvattingen over de situatie. Zodat - dat was is de hoop van de voorbereidingsgroep - alle deelnemers inzicht te konden krijgen in wat je in jouw positie of in jouw organisatie kunt doen om dergelijke conflicten in de toekomst te vermijden.

In een grote ruimte hadden we de muren vol gehangen met foto's van het plein zoals het er - toen nog voor de renovatie - uitzag. Op een foto was heel prominent een jongerencentrum te zien. Een grijs en grijs gebouw. Vanwege de kleur, de moedeloze uitstraling, de immer gesloten rolluiken en de groep 'foute' jongens die eromheen hing, waren de buurtbewoners dit jongerencentrum 'de bunker' gaan noemen.

Ook hingen er de schetsen van de plannen hoe het plein er na de renovatie uit zou gaan zien. De 'bunker' was in deze plannen getransformeerd in een open modern en fris ogend gebouw met veel hout, glas en licht. Geheel afgestemd op de groene herinrichting van de omgeving.

Een filmmaker had in opdracht van ons vier korte films gemaakt die de perspectieven tonen die er op de situatie bestaan. Deze worden bij de start vertoont. Voor de muur met de foto's stond een kring stoelen, zonder tafels, een beamer en een flip-over met daarop het programmaoverzicht. Wij, de vijf begeleiders die de middag intensief hebben voorbereid, liepen een tikkeltje zenuwachtig rond. Met het draaiboek van het programma in onze handen. Aan ons zou het niet liggen. Tot aan de tanden toe waren we voorbereid.

Los van alle inzichten die de middag opleverde, bracht de bijeenkomst ook de eerste contouren in beeld van acties die wel succesvol zouden kunnen zijn. Die wel tegemoet zouden komen aan de behoefte van de buurtbewoners, ondanks dat de situatie nog steeds precair was. Stilaan ontstond een beeld hoe we tijd en energie in de toekomst doelgericht konden besteden aan het oplossen van problemen van buurtbewoners. Zo ontstond de basis voor een netwerk dat door een gedeelde visie en eensgezind samenwerken een omslag te weeg zou brengen op het plein.

Anderhalf jaar later is er nieuw elan terug in de buurt. Het renovatieplan voor het Karel Doormanplein is nu een gezamenlijk plan van bewoners en stadsdeel. Door herprogrammering in het gebouw zijn nieuwe bewoners aangetrokken. Er ontstaan verbindingen tussen het ouderen netwerk, het bewonersplatform, de

ondernemers, het Marokkaans vrouwennetwerk en nieuwkomers. Buurtbewoners hebben zo het plein heroverd. Er is meer respect voor elkaar en het gezag op straat is terug. Er wordt gegroet, ook door de groep jongens die eerder overlast gaven. Vertrouwen van bewoners in het stadsdeel en welzijnsorganisaties herstelt langzaam.

Werkzame bestanddelen

“Bewoners weten meestal precies wat er moet gebeuren. Zij hebben ook de energie om de problemen op te pakken,” zegt de teamleider BPT Kareldoormanplein. “Het gaat erom dat wat al aanwezig is aan ideeën en kracht ook mogelijk te maken”. Daartoe probeert het BPT in de nerven van de buurt te kruipen. Dat doe je door goed te luisteren. Door er te zijn als het moet. Door onderdeel te zijn van het dagelijks leven in de buurt. Het contact met bewoners moet natuurlijk en gelijkwaardig zijn. Zo kun je snel reageren op wat zich voordoet.

In buurten waar taaie problemen spelen kiest een BPT bewust voor het verbinden van bewoners. Het begint vaak met het ondersteunen van een aantal bewoners die iets willen doen voor de buurt. Zij brengen het BPT in contact met weer andere bewonersgroepen. De contacten van bewoners onderling hebben een groot effect en breiden zich snel uit. Buurtbewoners gaan hierdoor ook respectvoller met elkaar om.

1. Gedegen voorbereiding

De organisatie van de bijeenkomst vraagt een zorgvuldige voorbereiding. Ongeveer drie maanden voor de bijeenkomst begon een voorbereidingsgroep met het nadenken over de programma inhoud voor de bijeenkomst. De senior strategisch beleidsmedewerkster van stadsdeel West was voorzitter. De groep bestond verder uit twee bewoners. De teamleider van het BPT op het Kareldoormanplein was er ook. Net als de andere teamleider van een BPT in West. [Ik was er en een ondersteuner die meedenkt over inhoud maar ook alle praktische regelwerk doet. Zoals reserveringen voor een werkruimte, uitnodigingen rondmailen, enzovoorts.] Mijn rol in dit team: zorgen dat actieleren centraal blijft staan als aanpak. Dat er meervoudig wordt gekeken: vanuit alle invalshoeken die bewoners hebben, middenmangers, directeuren, beleidsmedewerkers, en wie nog meer betrokken zijn. Mijn taak is de neiging te onderdrukken om mensen uit te sluiten die ‘tegen zijn’. En om ervoor te zorgen dat we het niet te snel eens worden. Geen polderbesluiten. Maar hoe meer invalshoeken, hoe rijker en beter het programma.

In een eerste bijeenkomst met het voorbereidingsteam denken we na over wat we willen bereiken, welke doelen willen we realiseren? Wie willen we om de tafel? Waarom die mensen? Wat moet de sfeer op de bijeenkomst worden? Welke posities hebben partijen in het conflict? Wie zijn nog ‘on speaking terms?’. En wie niet? Hoeveel tijd hebben we? In welke ruimte gaan we werken? We stellen ons

voor: 'de bijeenkomst is afgelopen, wat vinden, voelen, denken, zien de deelnemers dan? Wat willen ze gaan doen? Waaraan hebben ze zich wel of niet gecommitteerd. En wat doen we als er veel onenigheid komt. Of mensen ruzie gaan maken? Wat doen we dan? We maken een soort mentale projectie van het verloop- en de uitkomst(en) van de bijeenkomst.

Daarnaast doet de ondersteuner alvast een belronde met bewoners. En met de secretariaten van de middenmanagers, beleidsmedewerkers, directeuren en bestuurders die we om tafel willen. Om de datum alvast te reserveren. De senior strategisch beleidsmedewerkster spreekt alle directeuren en andere genodigden om hen precies uit te leggen wat zij kunnen verwachten. En om te inventariseren welke verwachtingen zij van de bijeenkomst hebben: wat willen ze graag leren? Wanneer is de bijeenkomst voor hen een succes? Met wie ook spreker is nemen we de presentatie door. Desnoods leveren wij tekstfragmenten aan, zodat zij voorbereid zijn, en een helder betoog hebben in lijn met het doel van de bijeenkomst. Met de Stadsdeelvoorzitter is er een aparte voorbereidings sessie. De senior strategisch beleidsmedewerkster briefde de voorzitter over de opening en afsluiting van de bijeenkomst. De Stadsdeelvoorzitter schetst – in de rol van opdrachtgever van het BPT – het frame van de bijeenkomst. 'Waar hebben we het hier over? En waarover niet? Wat is haar visie op de situatie? Op welke uitkomst hoopt zij?'. Een goede opening waarin in een klap helder is wat er gaat gebeuren is cruciaal. Leidend voor het verder verloop van de bijeenkomst. Je kunt er heel moeilijk over doen maar een stadsdeelvoorzitter heeft macht. Naar haar wordt geluisterd.

We scherpen met de voorbereidingsgroep het draaiboek voor de bijeenkomst drie keer aan. En iedere ronde wordt het programma beter. Nauwkeuriger en vollediger. Ten slotte oefenen we onze presentaties onderling: Wat wil je zeggen? Hoe komt dat over? Heb je de kern te pakken? Kan het korter? Welke materialen hebben we nodig, foto's, filmpjes? Overdreven? Nee hoor. Je hebt maar een keer de kans om het 'frame' goed neer te zetten. Loopt dat niet goed dan heb je heel veel werk om dat naderhand weer recht te zetten. Bovendien leg een fors tijdsbeslag op agenda's van mensen die het erg druk hebben en waarvan jij 'iets wilt'. "*It'll better be good*".

Het fijne van een draaiboek is dat het je team een perfecte mentale voorbereiding geeft. Tijdens een bijeenkomst – hoe goed en zorgvuldig ook voorbereid – het loopt altijd een tikkeltje anders. Want je hebt (tijd, plaats en ruimte) in de hand. Gedrag niet. Dat ontstaat ter plekke. Dat kan alle kanten op. Heb je de pech dat iemand met het verkeerde been uit bed is gestapt die dag: Bingo. Gedrag is net als de dagkoersen op de aandelenbeurs; geen pijn op te trekken. Dus houd je ook in je draaiboek er rekening mee dat er altijd de mogelijkheid is dat het anders moet. Maar als je een rode draad hebt is daarvan afwijken gemakkelijker dan wanneer je ter plekke 'wel kijkt hoe het loopt'.

2. Laat zien wat je doet

Als professionals in een buurt een bevlogen start maken en bereid zijn om naast de bewoners en de problemen te gaan staan, is de zoektocht naar het oplossen van taaie vraagstukken begonnen. De Senior Beleidsmedewerker van Stadsdeel West: "De ervaringen uit de buurt, die moet je laten zien. Alles. Dus maak het niet mooier dan het is. We hebben ons steeds ingezet om mensen te betrekken bij onze zoektocht. Deze openheid maakt het mogelijk om verantwoord op zoek te gaan naar oplossingen die in de praktijk werken. Om buiten de gebaande paden te treden als dat nodig is". Deel deze ervaringen met bestuurders, managers en directeuren. Belangrijker dan verslagen zijn bezoeken aan de buurt zelf. Nodig bestuurders, managers en directeuren ter plekke uit. Daar waar de problemen spelen en liefst zichtbaar zijn. Voor velen een eerste kennismaking met hoe het er 'in het echt' in de buurt uitziet.

Een ander succesformule van de aanpak is de keuze om de ervaringen en acties van de BPT's te verzamelen op een centrale plek. We hebben een zogenaamde 'informationroom' ingericht. Een fysieke plek midden in de wijk waar alles wat gedaan is, of we van plan zijn om nog te gaan doen, wordt verzameld en getoond. Het ziet eruit als een soort fysieke Facebook-pagina met een tijdlijn over het verloop van alle plannen en acties. Er hangen nieuwsberichten, foto's, acties, uitnodigingen en opmerkingen. Iedere buurtbewoners of anderen met belangstelling wat het BPT doet kunnen er binnenlopen en een kijkje nemen.

3. Exploreer 'de hele olifant'.

Dit betekent, bekijk het hele plaatje. Nodig de deelnemers uit om alle zienswijzen, positieve geluiden, frustraties, blijdschap en vooral 'afwijkende' meningen over de taak waaraan wordt gewerkt naar voren te brengen. Iedereen mag zeggen wat hij / zij vindt. Zolang het maar relatie heeft met de taak of het doel van de bijeenkomst. Jij geeft daarover geen beoordeling maar laat de zienswijzen, meningen en overtuigingen van de deelnemers er 'gewoon' zijn. En je zorgt ervoor dat de aanwezigen invloed kunnen hebben op het verloop van de bijeenkomst. Bijvoorbeeld door de afspraak aan de start te maken dat "verstoringen voor gaan". Dus als iemand denkt "het gaat hier niet de kant op die we aan het begin hebben afgesproken" dan kan dat meteen gezegd worden. Als facilitator van de bijeenkomst stel je daarna meteen de vraag "wie vindt dat nog meer". Deze vraag heeft als functie dat mensen die een eventueel afwijkend geluid laten horen niet 'alleen' komen te staan met hun mening. Want diegene die afwijkt vertegenwoordigt meestal een zienswijze die door meer mensen in de bijeenkomst wordt gedeeld. Een afwijkende mening ventileren in bijeenkomsten daarvan hebben we al jong geleerd "niet doen" want dan kom je alleen te staan". En iedereen weet hoe dat voelt. De bij-oogst van dit principe is dat de deelnemers ter plekke ervaren dat zij invloed hebben op het verloop en de uitkomsten van de bijeenkomst. Dat alle gevoelens een plek krijgen zonder dat er iemand of een groepje geïsoleerd raakt omdat je 'iets' anders vindt. Deze werkwijze zorgt er ook voor dat de verschillen die aan het begin van bijeenkomst(en) onoverbrugbaar lijken, of tegengesteld zijn, toch op tafel komen, zonder dat het 'opeens' uit de hand loopt. Er ontstaat "hoop in het systeem" zeggen Marvin en Sandra in hun boekje. En dat is het begin van wat zij noemen "find common ground". Zo'n gedeeld inzicht vormt een klein stukje

gemeenschappelijkheid: een eilandje van overeenstemming. En deze eilandjes zijn een vorm van hoop op doorbraken – zonder dat je het helemaal met elkaar eens bent - die voorheen niet mogelijk leken.

4. Accepteer de krachten die er zijn

Negatieve krachten hielden het Karel Doormanplein in hun greep, dat maakte het spannend. Positieve en negatieve krachten spelen overal een rol. Zeker bij veranderen. De negatieve krachten ontkennen, verhullen of juist bestrijden levert niets op. De kunst is ze te onderkennen. Probeer te beheersen wat je kan en wat niet lukt daar maak je je niet druk over. Dat laat je gewoon gaan...

Als facilitator maak je je niet druk over gedrag. Iedereen die er is mag en kan zeggen wat, zich gedragen zoals hij / zij wil. Zolang het gedrag de taak / het doel van de bijeenkomst dient. Dus je kapt mensen niet af als ze langdradig worden. Je verdedigt jezelf niet als iemand – en dat gebeurt soms – roept “wat een ongelofelijke onzin is dit hier! Zonde van mijn tijd!”. Je ademt diep in en vraagt “wie vind dat ook”? En je wacht, luistert en geeft geen oordeel over wat je hoort. Dat is alles.

Tegelijk blijft je je veranderkoers te volgen. Als het nodig is stel je de koers bij. Hoe meer je dit doet hoe lichter het wordt. Bij veranderen is het nu eenmaal een gegeven dat negatieve krachten bij anderen negatieve krachten naar boven halen. Het omgekeerde werkt ook en geeft bovendien extra energie: Positieve krachten halen positieve krachten naar boven. Als je weerstand bestrijdt levert dat alleen maar meer weerstand op. Doe dat niet. Richt je op de positieve energie die er is. Ieder systeem wil ‘heelheid’ en zal uiteindelijk altijd zijn best doen om een balans te vinden.

5. Met aandacht verander je het perspectief

Zoek waar het (wel) werkt – het zogenaamde waardierend principe (Appreciative Inquiry). We hebben ons erop gericht om de positieve krachten te versterken van mensen die mee willen doen. De teamleider van het BPT heeft heel consequent geluisterd naar wat de buurtbewoners wilden. Goede en haalbare ideeën zette hij – als het kon – de volgende dag om in acties. Acties die direct zichtbaar waren voor bewoners. “We willen graag meepraten”. De volgende dag zaten buurtbewoners aan tafel en de teamleider zorgde ervoor dat hun ideeën, ook als die voor polarisatie zorgden binnen het Stadsdeel, op zijn minst werden gehoord.

Dit leverde hem veel goodwill op aan de kant van de buurtbewoners, maar niet aan de kant van het bestuur. Daar leverde deze aanpak hem heel wat ruzies op. Er werd binnen het Stadsdeel door, onder andere zijn baas, hardop getwijfeld ‘of hij nog wel goed functioneerde?’. Terwijl hij juist de opdracht van de Stadsdeelvoorzitter had gekregen om ‘te doen wat nodig is’. Natuurlijk ging hij regelmatig buiten zijn boekje. Hij moest wel anders deed hij ook ‘meer van hetzelfde: de logica van de bewoners over hun buurt (nog) niet serieus nemen. En afwijken, dat kan niet in een ambtelijke organisatie. Daar zijn de dingen

gericht op beheersing en op rechtvaardigheid "iedere burger hetzelfde". Omgaan met variatie – wensen van bewoners die afwijken - is een heel lastige opgave voor een Bureaucratische organisatie.

Toch helpt het in gepolariseerde situaties om te waarderen dat wat er wel is en wat al goed werkt. We hebben van kindsbeen af aan geleerd om kritisch te zijn op wat er niet is en wat niet werkt. Die focus op fouten en mislukking is voor verandering zeer contraproductief. Oog in oog met ons falen verliezen de hersenen hun flexibiliteit terwijl ze oog in oog met hun successen in beweging komen en ruimte hebben om te leren, ook van de fouten⁴. De diepere waarde van waardering is dat mensen meer in hun oorspronkelijke kracht komen als ze bevestigd worden in de goede dingen die ze doen.

Aandacht is de trainer in onze hersenen, het stelt de hersenkwabben in staat om gericht nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en betekenis te geven aan nieuwe informatie⁵. Vandaar dat het perspectief waar je de aandacht op richt groeit. De bewoners konden nadat het vertrouwen tussen hen en de projectleider herinrichting enigszins was hersteld een eigen ontwerp indienen voor de herinrichting van het plein. Dit ontwerp werd, tot groot geluk van de buurtbewoners, uitgekozen door de Deelraad. Je kunt nu als bewoner – letterlijk – door het herontwerp op het plein lopen waaraan je zelf hebt meegedaan! Door de aandacht op positieve ontwikkelingen te richten verschuift de balans tussen positief en negatief. Wat niet wil zeggen dat mislukking niet belangrijk is. In sommige gevallen zijn ze waardevol om het contrast te zien met wat wel werkt.

6. Verander (zelf) mee

Je kunt geen veranderingen teweeg brengen zonder zelf - mee - te veranderen, als je dat niet doet ben je alleen maar normerend naar anderen. Met oordelen is niets mis, maar probeer dat niet in de verwijtende zin te doen. Je positie in het systeem bepaalt wat je ziet, voelt en wellicht vindt⁶. Realiseer je dat de manier waarop je zelf kijkt naar de wereld bepalend is voor wat je ziet. Dat geldt voor anderen maar zeker ook voor jezelf. Je bezielt anderen toch vooral vanuit je eigen denkwereld en vanuit jouw referentiekader. Dat zal niet meer zijn dan een derde van de hele werkelijkheid, als het al zoveel is. Besef dat die ander in de tweederde zit die jij niet kunt zien. En dat is andersom ook zo. Veel mensen zullen niet begrijpen wat je als groep aan het doen bent, het belachelijk vinden of overdreven. Dat mogen ze vinden. Het is aan jezelf om dat te accepteren.

7. Houdt regie zonder controle

⁴Mark Mieras, Ben ik dat? Wat hersenonderzoek ons vertelt over onszelf.

⁵ Mark Mieras, Ben ik dat? Wat hersenonderzoek ons vertelt over onszelf.

⁶ Joep Choy e.a., De vraag op het antwoord, systemische interventies voor conflicten in organisaties.

Het meest spannende van de bijeenkomst was dat niemand in het proces nog het gevoel van grip had. Door de groeiende patstellingen en spanningen tussen verschillende belangen, onbegrip voor elkaars werkwijzen en tegengestelde opdrachten. Dat riep veel angst op. Het versterkte bij ieder – ook die van ons als facilitatoren van de bijeenkomst - de neiging om ons te verschansen in het eigen perspectief. Om ons vast te bijten in onze reguliere werkwijzen. Met onze eigen oplossing en overtuigingen als leidraad.

In ons hoofd wilden we het liefst alles aanpakken. De dingen naar onze hand zetten. Dat was onze manier om grip te krijgen wat er gebeurde. Er zijn slechts een paar zaken die grip geven tijdens dit soort bijeenkomsten met grote groepen. Drie zaken heb je (altijd) in de hand: plaats, tijd en ruimte. De zaal waar je aan het werk gaat moet, als je bijvoorbeeld vijftig deelnemers verwacht, ruimte kunnen bieden aan vijf en zeventig mensen. Daglicht is essentieel. Je moet als deelnemer 'lekker afgeleid' even naar buiten kunnen kijken. Even dagdromen om daarna weer aan te haken bij het onderwerp. Ventilatie die goed werkt, noodzaak. Een frisse ruimte, letterlijk, geeft energie. Te weinig zuurstof. Binnen de korste tijd zit de helft van de mensen te gapen en haakt af. Ook de stoelen moeten goed zitten. Drie en een half uur zitten, dan beter lekker. Je houdt je langer je hoofd erbij. En pauzeer op tijd en niet te kort. Mensen vinden het vaak plezierig om ook even met elkaar bij te praten. Loop als facilitator even rond en je krijgt een schat aan informatie.

Op tijd beginnen en stoppen. Essentieel! Dus wees duidelijk welke tijdschema je volgt en houd je eraan. Moet je wel afwijken omdat er iets gebeurt dat onverwacht is maar belangrijk: consulteer de aanwezigen of ze dat goed vinden. En schets wat er afvalt als je meer tijd besteedt aan een bepaald onderdeel of voorval. Wees transparant en blijf dat. Dat doe je door iedere stap in het programma helder uit te leggen: waarom die stap, waartoe die stap en hoe lang duurt dat onderdeel.

Spreek altijd spelregels af met deelnemers. Bijvoorbeeld: "zet je telefoon even op trillen, moet je er wel nemen, loop er dan even uit. Als je weet dat er potentiële conflicten kunnen opspelen, benoem dat. En vraag "hoe gaan we hier mee om als dat zich voordoet"?. Je kunt erop vertrouwen dat groepen mensen altijd met zinnige oplossingen komen. Bijvoorbeeld "nou, ik stel voor dat we dan even een time-out in het programma doen en met elkaar bepalen of de verstoring hier besproken moet worden?". Natuurlijk kun je ook als begeleiding regels afspreken. Zoals "we gaan hier geen vetes uitvechten, want het doel van deze bijeenkomst is...". Of, "alles wat we hier bespreken blijft ook hier. Het is vertrouwelijk. Daar praat je in je organisatie niet over".

Ook voor de overige deelnemers aan de bijeenkomst was het een van de lastigste dingen van de bijeenkomst om controle en grip te laten varen. En in de leerstand komen. We hebben geprobeerd door juist met de kleine dingen te beginnen een leerklimaat te scheppen. Ieder verhaal werd verteld en kreeg

evenveel tijd en aandacht. We wilden dat de aanwezigen nieuwsgierig werden naar elkaar (een andere zeer menselijke eigenschap). Dat de nieuwsgierigheid naar elkaar zou gaan helpen om het perspectief van de ander te leren zien en misschien begrijpen.

8. Laat je vooropgestelde overtuigingen los

Als we vanuit veranderkundig perspectief naar deze interventie kijken dan zien we dat het een mix van rood en groen is. Veranderaars die een dergelijke aanpak 'hanteren' doen dit vanuit andere overtuigingen. Ze geloven in een zogenaamde participatieve aanpak van veranderingen. Waar betrokkenen kunnen meepraten over hoe de verandering vorm moet krijgen. Vaak blijven deze veranderopvattingen impliciet. Dus lijkt het mij goed om deze keer eens expliciet naast elkaar te zetten. Een kleine vergelijking:

Veranderaars handelen vaak vanuit de overtuiging dat:	Deze middag hebben we gewerkt met:
Je een plan maakt dat gaat werken (blauw).	Wat niet werkt laten we los. Hoe moeilijk we dat soms ook vinden.
Een houvast gecreëerd moet worden door het vastleggen van stappen. Door plannen te maken, uitkomsten van te voren willen bepalen, resultaten vast te leggen (blauw).	Vertrouwen op wat er komt, vertrouwen op mensen met positieve energie. Durven loslaten. Onder ogen zien wat er gebeurt en regie houden op energie (groen / wit).
Houvast te vinden in structuren, in institutionaliseren (borgen), uitrollen (blauw) en legitimeren (rood).	Minimaal institutionaliseren. Liefst een flexibele werkgroep waarin expertise 'invliegt' naar gelang het probleem. Betrek 'buitenstaanders' incorporeer hun visie en meningen. Aan de slag. Gewoon doen (rood / groen).
Een veranderorganisatie optuigen, projectmatig die van A naar Beter gaat (blauw).	Mensen uitnodigen op basis van vrijwilligheid, en nieuwsgierigheid om te leren van...elkaar, de omgeving en van andere disciplines bijvoorbeeld, kunstenaars in de buurt of ondernemers (wit / groen).
Aandacht te besteden aan zaken die niet lopen (groen).	Omarmen van enthousiasme (mensen die graag willen). (Wit).
Doorwrochte veranderplannen helpen in (bijna) alle veranderstudies (blauw).	Bouwen met verschillende steentjes – lichte en verschillende werkvormen. Stap voor stap. Steeds opnieuw kijken of het werkt. Uiteindelijk staat er ook een gebouw. Met kleurrijke muren (wit, groen, geel).
Kennis, kennisbronnen en veranderprojecten managen vanuit het idee dat feiten nu eenmaal feiten zijn (blauw, geel).	Informatie 'real time' inbrengen en die omvormen tot kennis. Betrokkenen geven betekenis aan wat zij vinden. En nieuwe informatie geeft weer andere betekenissen / perspectieven (rood, geel, groen).

Geloof in formele overlegstructuren met zware overlagen agenda's en eenrichtingsverkeer van informatie (top-down) (blauw, rood).	Informele (niet per se vooraf georganiseerde) contacten opdoen, elkaar ontmoeten is doorgaans een soepele wijze van organiseren en coördineren. Creëert bovenal –terloops- nieuwe combinaties en ideeën (geel, groen).
Continuïteit te willen en gedragenheid in de organisatie (blauw).	Loslaten van eigen normen dat iedereen mee moet doen dat mensen mee- en meer moeten doen (groen, wit).
Informatie het exclusieve domein is van het management. Die bepaald wat wanneer en hoe informatie gedeeld wordt (blauw, rood).	Iedereen krijgt exact dezelfde informatie. Informatie is vrij. Voor iedereen toegankelijk. Filmpjes, tekst, plaatjes, foto's, feiten, verhalen, wensen, dromen en vergezichten. Alles is permanent beschikbaar voor iedereen (wit, geel, beetje rood).
Veranderen maakbaar en stuurbaar is als je het maar heel goed van tevoren be- en uitdenkt. Met mensen 'die er verstand van hebben' (blauw).	Leren, puzzelen en ontdekken hoe vraagstukken in elkaar zitten. Erop vertrouwen dat iedereen uit de bijeenkomst pakt waar op verbeterd kan worden (wit, groen).

9. Creëer subgroepen

Een vaardigheid die Marvin en Sandra beschrijven noemen zij "master the art of subgrouping". En die pasten wij toe. Omdat wij wisten dat er diepe verdeeldheid was ontstaan. De herinrichting van het plein had de verdeeldheid die er al jaren was getriggerd. En iedere partij wist dat. Ieder had daar een eigen rol in gespeeld en had daar verschillende opvattingen over. Iedereen die aanwezig was zich ook terdege bewust van deze verschillen. Om bij de start van de bijeenkomst te voorkomen dat al deze partijen ter plekke het 'gevecht over het eigen gelijk' opnieuw gingen herhalen, startten we aan vijf tafels met daaromheen mensen van de verschillende professionele partijen. En natuurlijk de belangrijkste tafel met 'de experts van de buurt' een groep actieve en zeer betrokken bewoners met hart voor de zaak.

Lessen / conclusies

Een van de belangrijkste illusies die een stadsdeelorganisatie in stand probeert te houden is dat er geen problemen zijn als iedereen zich aan zijn goed gedefinieerde taak houdt. En die volgens geldende regels en procedures uitvoert. Als er ergens in de stadsdeelorganisatie, of bij partners waarmee wordt samengewerkt, problemen opduiken, is de vraag dan ook niet: hoe lossen we dit probleem op, maar wie is er schuldig? Wie heeft zich niet aan de regels en procedures gehouden?

Bij ernstige problemen zoals het conflict over de herinrichting van het plein, doet iedereen dan ook zijn best om de verantwoordelijkheid van zich af te schuiven door duidelijk te maken dat alle regels en procedures correct zijn gevolgd. Al met al biedt dit 'spel' weinig ruimte om in alle openheid te zoeken naar oorzaken en oplossingen voor problemen. Wel biedt elk probleem aanleiding om te komen

met weer nieuwe regels en procedures. Zo bijt de bureaucratische hond zich in zijn eigen staart.

Een dergelijk werkwijze zet bovendien – al is het onbedoeld – de visie van bewoners buiten spel. Buurtbewoners hebben maar èèn belang ‘doen wat logisch is’ voor de buurt. Zij hebben de eenvoudige wens dat ambtenaren echt naar hen luisteren. Geen enkel mens wil worden weggezet als ‘een burger die lastig is. En zeker niet als een buurtbewoner die alleen maar tegen beweegt terwijl je met hart en ziel opkomt voor het welzijn van jouw buurt. De verleiding vanuit het ambtelijk apparaat is om burgers snel weg te zetten met het argument: bewoners begrijpen het complexe proces van herinrichting niet. Herinrichting is te kennisintensief en te specialistisch om over te laten aan goedwillende burgers. ‘Zij weten de consequenties van keuzen onvoldoende op waarde te schatten’. Het loslaten van de bureaucratische logica en aansluiten op de logica van de buurt, erkennen dat de boel hopeloos is vastgelopen daar is lef en leiderschap voor nodig.

Wat werkt (soms) wel

Met vormen van bemiddeling was al veel geprobeerd. Ook door verschillende mensen met aanzien bij beide partijen. Mediation was weer net een brug te ver althans, vond de projectleider herinrichting. Buurtbewoners zagen er wel brood in. Ieder meningsverschil vergrootte zich als het ware uit. In plaats van dat er ‘lucht kwam’ in de tegenstellingen leek het conflict zich bij iedere bemiddelingspoging vaster te vreten. Aan beide kanten de hakken, bijna letterlijk, nog een tikje dieper in het zand dat onder de versleten straatstenen van het plein ligt. De onmacht om ‘gewoon’ met elkaar te praten, om naar elkaar te luisteren, het leek niet meer te lukken. De hoop vervloog dat dit weer goed ging komen. En dan heb je iemand nodig die boven de partijen staat. Die zegt “mensen zo gaat het niet langer. Het moet anders”. Dat moet iemand zijn met macht en aanzien⁷. In dit geval was het de Stadsdeelvoorzitter die – aangesproken door raadsleden van de Stadsdeelraad – de macht had om de impasse te doorbreken. Macht werkt in diepverdeelde situaties waarin iedereen met iedereen overhoop ligt, louterend. “Hé, hé eindelijk erkenning dat het niet meer gaat”. Een Stadsdeelvoorzitter kan opdrachten geven. In dit geval aan de teamleider van het BPT “doe wat nodig is”. Zij was de enige die de positie had om weer beweging in de zaak te brengen.

Waardoor

Bij veranderen blijft de vraag waardoor iets wel en waardoor iets niet werkt achterwege. Het levert soms ook nogal pijnlijke inzichten op over wat je nu weer allemaal over het hoofd hebt gezien. Wil je ervan leren dan helpt het wel om deze ‘blinde vlekken’ te expliciteren. Hieronder een beknopt overzicht(je)

⁷ George Berneart & Gerhard Smid, Maakbaarheid: macht en leren, vernieuwing is maakbaar door breder begrip van leren en aandacht voor macht . M&O mei / augustus, 2008

Waardoor werkte (het) wel	Waardoor werkte (het) niet	Lessen en inzichten
Nauwgezette voorbereiding met alle partijen (blauw)	We hadden partijen nog eerder van te voren moeten uitnodigen	Je kunt niet alles 'in beton gieten'. Ook wat je kunt voorbereiden heeft een grens. Leren 'imperfecties' in het programma te zien als leermomenten
Filmpjes die alle perspectieven laten zien van wat er speelt of waar verschillen van mening over zijn (groen / wit)	Deelnemers nog nauwkeuriger inpraten op wat de bedoeling is en wat je kan verwachten	Ook nog meer ruimte geven aan de perspectieven van mensen die 'de hakken' diep in het zand hebben. Het perspectief van degenen die lijken tegen te bewegen ook op de bijeenkomst in de ruimte brengen
Een draaiboek in drie rondes maken. Een weekje laten liggen doet wonderen. Ineens zie je nieuwe perspectieven. En heb je verse (betere) ideeën. (rood)	Teveel onderwerpen in de beschikbare tijd gestopt. Daardoor moesten we aan het eind -waar je conclusies trekt en vervolgspraken maakt, teveel 'afraffelen'.	Nog kleinere doelen formuleren en kleinere stapjes. De reis is net zo belangrijk als het einddoel.
Het perspectief van de buurtbewoners leidend laten zijn voor oplossingen. (groen /rood)	Bepaalde sleutelfiguren die een cruciale rol in het 'vastloopp proces' hadden gespeeld waren er niet. Hun perspectief ontbrak. Hen nog beter proberen te 'verleiden' om toch mee te doen	Het perspectief van bewoners nog scherper naar voren brengen. Geeft inzicht in het verschil tussen de leefwereld van de buurtbewoners en waar dat gaat wringen met de 'systeemwereld' van professionals
Doelen voor wat je wilt bereiken formuleren en vooraf communiceren (blauw)	Doelen waren nog te groot, te ver weg van waar de deelnemers nu mee bezig waren	Nog kleinere stappen formuleren. Nog realistischer zijn over wat je in een bijeenkomst voor elkaar kan krijgen.
Een buurtbewoners heeft toegezegd de volgende bijeenkomst de gaan organiseren over 'veiligheid'. De verbouwing is klaar. Het plein ligt er prachtig heringericht bij. Maar wat te doen als de jongeren die overlast veroorzaken terug komen? Of als hun broetjes / zusjes 'het stokje gaan overnemen'. (groen)	De directeuren en bestuurders schoten vrij snel in hun rol van: " nou, als je <u>dit</u> en <u>dat</u> doet dan lost het zich wel op". Of, ja als JULLIE ook niet escaleren hoe moet ik dan....	De werkelijke taaierheid van dit type vraagstukken echt doorleven. Dat is (te) veel gevraagd in de tijd van een bijeenkomst. Zulke vraagstukken kenmerken zich door complexiteit: veel factoren en veel actoren hebben er mee te maken. Ze zijn niemand en van iedereen tegelijk. Het maakt ze zowel lastig kenbaar als moeilijk maakbaar.
De verschillen tussen de systeemwereld van de instituties / de organisaties en die van de leefwereld van de bewoners werd heel scherp. (geel)	De logica van de buurt en van de bewoners leidend laten zijn in een dergelijke bijeenkomst lukte zo goed als wij hadden gewild. Maar de taaie vraagstukken / thema's werden toch vrij snel platgeslagen. In termen van "maar dan doe je toch dit of dat" en dat is meer van hetzelfde.	Je moet tegelijk op twee fronten werken. Vernieuwend bezig zijn is niet genoeg. Het is tegelijk nodig blokkades te slechten om meer ruimte te maken voor vernieuwing.

Nabeschuwing

Het blijkt bijzonder moeilijk om de BPT aanpak in te bedden en verduurzamen binnen de reguliere organisaties. De belangrijkste puzzel is hoe buitenstaanders en nieuwkomers tot leren en veranderen aangezet kunnen worden. Zonder dat zij praktijkervaring hebben die nodig is om te snappen waarom en hoe dat werkt. De meerwaarde van deze gezamenlijke kennis en verstandhouding werkt echter ook tegen een BPT. Dit komt omdat buitenstaanders vaak onvoldoende snappen wat de BPT leden nu precies doen en waarom⁸. Zij kunnen zich buitengesloten, gepasseerd, of niet begrepen gaan voelen. De spanningen die hierdoor ontstaan zijn in zekere zin onvermijdelijk. Als spanningen productief gemaakt kunnen worden, dan kunnen ze ook bijdragen aan wederzijds leren en veranderen. Er ontstaan echter vaak conflicten door onvoldoende begrip van de mechanismen die de spanningen veroorzaken en gebrek aan bereidheid, vaardigheden en omstandigheden om te leren.

'Vinkjes'

Voor een groot aantal professionals geldt: als ze alle 'vinkjes' op hun protocol hebben gezet, dan is de taak vanuit hun perspectief volbracht⁹. In de logica van de buurt is er met het afvinken niet altijd iets opgelost. Omgekeerd ligt een interventie die logisch is in de ogen van bewoners – gewoon een probleem aanpakken en oplossen – voor de professionals weer niet voor de hand en is vaak zelfs risicovol. Zij hebben immers hun probleemopvatting en hun protocol, waarover goed is nagedacht. Daarvan afwijken is lastig. Werken volgens de richtlijnen wordt binnen hun eigen organisatie beloond. De vraag of de problemen van de bewoners zijn opgelost lijkt vaak minder relevant te zijn.

Het 'systeem' de schuld geven van dit gedrag, levert niets op. Want het systeem is tegelijk alles en niets¹⁰. Een abstractie. Waar niemand echt mee uit de voeten kan. Daarom helpt het de vragen van bewoners concreet te maken, voelbaar, tastbaar, onontkoombaar. Wij deden dat met filmpjes waarin de bewoners, bestuurders, managers en de professionals vertelden wat ze hadden meegemaakt, wat zij daarvan vonden en wat zij wilden. Je richt deze informatie aan iedereen in het hele systeem. Dus aan uitvoerders, midden managers, teamleiders, beleidsmakers, directeuren en leden van deelraden en aan de

⁸ Bartels, K. Aansluiting Kleine stappen en achterliggende problemen. Tussenevaluatie BPT Landlust November 2013.

⁹ Van Ewijk, H. Kunneman, H. (2013) Praktijken van normatieve professionalisering.

¹⁰ Joep Choy e.a., De vraag op het antwoord, systemische interventies voor conflicten in organisaties.

bewoners. Op deze manier organiseer je de eerste zaadjes van veranderkracht¹¹. Doordat iedereen op hetzelfde moment dezelfde informatie krijgt maak je duidelijk aan wie je je boodschap kwijt wilt en wat er aan de hand is. Op deze manier wordt de issue zelf weer leidend en niet de bureaucratische processen.

Amsterdam, 2 september 2014.
Simen van der Goot.

Literatuurlijst artikel handboek werken met leren veranderen

Berne, E. (1963). *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*. New York: Ballantine Books.

Berk, M. Hoogeboom, A. De Kleermaeker, M. Verhaar, K. (2012) *De jeugdprofessional in ontwikkeling, handboek voor professionals in het jeugddomein*.

Bernaert, G. & Smid, G. (mei / augustus, 2008) *Maakbaarheid: macht en leren, vernieuwing is maakbaar door breder begrip van leren en aandacht voor macht*. Management & Organisatie.

Bartels, K. *Aansluiting. Kleine stappen en achterliggende problemen*. Tussenevaluatie BPT Landlust November 2013.

Choy, J. e.a., *De vraag op het antwoord, systemische interventies voor conflicten in organisaties*.

Gerritsen, E. (), *De slimme gemeente nader beschouwd*. Amsterdam University Press: Nici Institute.

Block, P. (2008/2009) *Community, The structure of belonging*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Argyris, C. (1992), *Leren in en door organisaties, het hanteerbaar maken van kennis*. Schiedam: Scriptum Management.

Hirschhorn, L. (1997), *Reworking Authority, Leading and Following in the Post-Modern Organization*. London: the MIT press.

Hirschhorn, L (1988), *The Workplace Within, Psychodynamics of Organizational Life*. London: the MIT press.

¹¹ McKnight, J. Block, P. (2010) *The abundant Community, Awakening the Power of Families and neighbourhoods*.

Kuipers, H. van Amelsvoort, P. Kramer, H. (2010), *Het nieuwe organiseren, Alternatieven voor de bureaucratie*. Den Haag: Acco Leuven.

Marvin Weisbord, R. & Janoff, S. (2007) *Don't just do something, stand there! Then Principles for leading meetings that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Marvin Weisbord, R. & Janoff, S. (1995), *Future search*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Marvin Weisbord, R. (1992), *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mieras, M. Ben ik dat? Wat hersenonderzoek ons vertelt over onszelf.

McKnight, J. Block, P. (2010) *The abundant Community, Awakening the Power of Families and neighbourhoods*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Hoebeke, L. (1994) *Making Work Systems Better, A Practitioner's Reflections*. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: JOHN WILEY & SONS.

Van Ewijk, H. Kunneman, H. (2013) *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP

Vermaak, H. (2010) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken, Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Kluwer, Deventer

Van Zen, R. Jansen, M, B. Van der Goot, S. Van Rijn, M. (2013) *Opvallend Dichtbij II. Werkwijze Buurt Praktijk Teams West*.

