

## Balanceren in Laak

Maarten Haverkamp

## Balanceren in Laak

In kwetsbare wijken waar de behoefte aan actieve burgerparticipatie zo belangrijk is, beschikken bewoners vaak weinig over de vereiste competenties (het kunnen opzetten van sociale netwerken, bureaucratische vaardigheden, enz.) om maatschappelijk actief te worden en te zijn (Engbersen et al, 2015)<sup>1</sup>. Hierdoor kunnen zij minder goed de gevolgen van de terugtrekkende overheid opvangen dan bewoners van rijkere wijken, deze groep participeert daarom succesvoller. Hierdoor worden de rijkere wijken rijker en de armere wijken armer. Er zijn goede redenen aan te nemen dat dit door Engbersen genoemde “Mattheuseffect” ook in Laak optreedt. Uit de voorstudie “Stap eens op de fiets” (Haverkamp, 2016) komt namelijk naar voren gekomen dat ook in het stadsdeel Laak bewoners veelal de benodigde competenties ontberen en onvoldoende sociale netwerken hebben. Deze voorstudie laat bovendien zien dat burgerparticipatie niet wordt gestimuleerd, maar wordt geremd doordat professionals en ambtenaren niet goed aansluiten op de wijk. Er ligt volgens de bewoners nadruk op bureaucratisch handelen. Zij ervaren een gebrek aan empathie, terwijl juist deze empathie kan leiden tot het noodzakelijke maatwerk in een sterk diverse wijk. Het is verleidelijk te stellen dat het zorgen voor legitimiteit (door middel van regels) en efficiency (het sturen op meetbare, kwantitatieve output) wellicht de overhand hebben gekregen ten koste van betrokkenheid, empathie en uiteindelijk tevreden burgers (outcome). De systeemwereld, met zijn instrumentele rationaliteit, voert dus de boventoon ten koste van de communicatieve rationaliteit dat volgens Habermas (1981) het bindend mechanisme van de leefwereld is.

Overheid en markt bepalen steeds meer het karakter van de publieke voorzieningen, de burgers, waar het uiteindelijk om gaat, blijven hierbij achter en zijn vervreemd van deze voorzieningen waarvan zij vroeger eigenaar waren (Kruiter en Van der Zwaard, 2013). Door burgerinitiatieven, waarbij twee of meer buurtbewoners samenwerken om hun buurt te verbeteren (Verhijde en Bosman, 2015), worden de burgers weer (een stukje) eigenaar van het publieke domein. Een burgerinitiatief komt vanuit de buurtbewoner en wordt niet, zoals nu meestal gebruikelijk is in Laak geïnitieerd vanuit de professional.

Deze (gedeeltelijke) wisseling van eigenaarschap en rolwisseling vraagt echter andere verhoudingen tussen instellingen en wijkbewoners. De bewoner zal de ruimte die de terugtrekkende overheid creëert moeten opvullen en de professional

---

<sup>1</sup> [http://www.kenniswerkplaats-leefbaar.nl/wp-content/uploads/Mattheus-in-de-buurt\\_buurtparticipatie-en-ongelijkheid.pdf](http://www.kenniswerkplaats-leefbaar.nl/wp-content/uploads/Mattheus-in-de-buurt_buurtparticipatie-en-ongelijkheid.pdf)

(opbouwwerker, verpleegkundige, etc.) en “streetlevelbureaucrat” (ambtenaar die direct contact heeft met bewoners) zal hierbij op effectieve wijze moeten aansluiten. De huidige wijze van participeren in bewonersinitiatieven door professionals en ambtenaren wordt in deze nieuw ontstane situatie door bewoners weinig gewaardeerd, er is duidelijk behoefte aan een nieuw soort professional. Er is nog weinig bekend hoe de rol van deze nieuwe professional er uit zal moeten gaan zien. De vraagstelling van dit onderzoek is dus hoe deze rol van de nieuwe professional er binnen bewonersinitiatieven uit zal moeten gaan zien.

## **Onderzoeksdoel en aard van het onderzoek**

In dit actieonderzoek wordt als “reflective practitioner” experimenterenderwijs de juiste rolinvulling van de nieuwe professional onderzocht. Dit doet de onderzoeker door mee te draaien in initiatieven van bewoners uit Laak.. Voor de professional en ambtenaar die te maken krijgen met burgerinitiatieven is het ACTIE-model ontwikkeld (Denters, Tonkens et al, 2013). De onderzoeker maakt hiervan gebruik en toetst of dit bruikbaar is voor een professional die meedraait binnen deze initiatieven.

## **Het ACTIE-model**

Denters et al (2013) beschrijven dat er tenminste drie varianten zijn in het omgaan met bewonersinitiatieven. Er is een stimulerende aanpak (regierol) waarbij bewoners worden aangemoedigd iets te gaan doen in hun wijk, zij typeren deze benadering vanwege de intensiteit als rood. Een faciliterende benadering waarbij hulp wordt geboden in de vorm van b.v. kennis. Zij typeren deze door de grotere afstand als blauw. Als laatste onderscheiden zij coproductie waarbij professionals samen met bewoners op basis van gelijkwaardigheid een initiatief ontwikkelen en uitvoeren, zij kleuren dit wit. Het model is van belang omdat het duidelijk maakt dat één stijl niet effectief is, maar dat dit per initiatief kan wisselen en soms zelfs binnen een initiatief. Zij geven aan dat vooraf goed moet worden nagedacht over de juiste stijlkeuze. Het door hen ontwikkelde ACTIE-model adviseert vervolgens of de volgende ACTIE-elementen voldoende aanwezig zijn:

- A** - Animo: motivaties en de drijfveren van burgers om hun initiatief gestalte te geven
- C** - Contacten: contacten met buurtgenoten, organisaties in de buurt en instanties
- T** - Toerusting: de mate waarin de groep burgers beschikt over middelen (geld of natura), tijd en vaardigheden
- I** - Inbedding: de manier waarop organisaties zijn ingericht om bewonersinitiatieven te ondersteunen
- E** - Empathie: het vermogen om je te verplaatsen in burgers en adequaat in te

spelen op hun wensen en  
verwachtingen

## **Verandering**

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van een actieonderzoek waarbij al handelend wordt onderzocht wat de juiste rolinvulling van de nieuwe professional moet zijn. Dit werd bereikt door interventies, reflecties en kennisontwikkeling doorlopend met elkaar af te wisselen in drie parallelle trajecten. Door het participeren als “reflective practitioner” in bewonersinitiatieven werden bewoners o.a. ondersteund in het opzetten van een maatschappelijk netwerk. Dit maatschappelijk netwerk heeft als doel bewoners sterker te maken door hen te organiseren, kennisuitwisseling mogelijk te maken en hierdoor een sterkere positie te geven ten opzichte van de instellingen.

## **Reflectie en kennisontwikkeling**

Tijdens het vooronderzoek kwam naar voren dat bewoners bij professionals en ambtenaren een gebrek aan empathie ervaren. Enerzijds komt dit door de bureaucratie waardoor men zich als mens niet herkend voelt, anderzijds hebben bewoners het idee dat er vaak niet naar hen wordt geluisterd en dat bij bewonersinitiatieven de regie vaak naar de professional verschuift in plaats dat deze bij de bewoners blijft. Daarnaast weigeren professionals en ambtenaren volgens de bewoners veelal te participeren op de momenten dat bewoners actief zijn, n.l. de avonden en de weekenden. In mijn actieonderzoek heb ik sterk ingezet op *Empathie*: het vermogen om je te verplaatsen in burgers en adequaat in te spelen op hun wensen en verwachtingen, daarbij was ik actief op de tijden dat bewoners actief zijn: de avonden en de weekenden.

Tijdens het vooronderzoek is als participatief onderzoek meegedraaid met een bewonersinitiatief, dit om te ervaren wat er komt kijken bij een bewonersinitiatief en op reflectieve wijze vorm te geven aan en te leren over een effectieve wijze van invulling van mijn rol als professional (Schön, 1983). Daarna zijn er bijeenkomsten geweest met bewoners die betrokken waren bij de voorbereiding van het congres “De Buurt Bestuurt” van 4 november 2016 waarbij de situatie van het stadsdeel Laak is geagendeerd en de urgentie om te komen tot een sterkere positie van bewoners is gevestigd. Vervolgens zijn er bijeenkomsten geweest met bewoners voor het samenstellen van een regiegroep en voor het organiseren van themabijeenkomsten. In deze themabijeenkomsten konden bewoners knelpunten en mogelijke oplossingen aangeven rondom door hen ingebrachte thema's. Deze werden daarna door bewoners en professionals omgezet in acties.

Er is sprake van gelijkwaardigheid tussen de betrokkenen bij het actieonderzoek, maar ieder heeft een eigen rol. Deze rollen komen tot uitdrukking in de primaire verantwoordelijkheid die iemand heeft voor een traject. De bewoner is verantwoordelijk voor het initiatief (de gezondheidsmarkt, het congres en de themabijeenkomsten), de professional voor het helpen slagen van dit initiatief. Vanuit het ACTIE-model werd bewogen tussen de stijlen regisseren, coproductie en

faciliteren. Van alle interacties met bewoners en de daarbij gekozen stijl werd verslag gemaakt. Na de bijeenkomsten werd er gereflecteerd op de vergaderingen, soms alleen en soms met de bewoners. De reflectiemomenten vonden zowel tijdens de interactie met bewoners plaats als na de interactie. Donald Schön (1983) noemt dit respectievelijk "reflection in action" en "reflection on action". Door hier zowel tijdens als na de interactie aandacht aan te besteden werd geleerd hoe enerzijds gedurende een interactie effectief van stijl te veranderen en anderzijds of er na afloop van een interactie de volgende keer van strategie moet worden veranderd. De sleutelvraag was dan iedere keer: wat maakt mij als professional effectief? Hiervoor werd het ACTIE-model gebruikt. Was de gekozen stijl effectief? Tijdens deze reflectiemomenten werd ook gereflecteerd op het ACTIE-model zelf. Was het ACTIE-model bruikbaar, verliepen stijlwisselingen zoals beschreven in het ACTIE-model of werden er verschillen geconstateerd? Dit laatste past dan weer bij wat Schön "reflection on reflection" noemt. Door de interacties en de daarbij succesvol gekozen stijl te groeperen kon uiteindelijk ook de onderzoeksvraag worden beantwoord hoe de rolinvulling van de nieuwe professional die te maken krijgt met burgerinitiatieven er uit zou moeten gaan zien.

### **Casusbeschrijvingen**

Voor dit onderzoek heb ik geparticipeerd in de organisatie van de gezondheidsmarkt in Laak-noord (maart-mei 2016). Het was volledig een bewonersinitiatief. Verder heb ik geparticipeerd in de organisatie van een congres op 4 november 2016 en een themabijeenkomst op 27 februari 2017. Ook deze initiatieven kwamen vanuit de bewoners zelf. Deze cases worden hier gepresenteerd omdat de stijlwisselingen die hier plaatsvonden belangrijk zijn voor de discussie over de rolinvulling van professionals die te maken krijgen met bewonersinitiatieven.

## **Casus organisatie gezondheidsmarkt Laak-noord**

Tijdens mijn vooronderzoek, februari-juni 2016, verneem ik dat er in Laak-noord al een aantal jaren een gezondheidsmarkt wordt georganiseerd voor de bewoners uit deze wijk, eveneens dit jaar: op 4 juni. Ik neem contact op met de voorzitter van de bewonersorganisatie uit deze wijk en vraag of ik mocht participeren in de organisatie. Ze vinden het prettig als ik vanuit mijn achtergrond als docent mee zou denken in de voorbereiding. De eerste bijeenkomst vindt op 9 maart plaats. Behalve ikzelf zijn er zeven bewoners aanwezig. Ze hebben ook een welzijnsinstelling uitgenodigd, voor professionele ondersteuning. Deze instelling laat echter weten, via een appberichtje dat ze in de avonden niet beschikbaar zijn. Er wordt afgesproken wel iedere keer de notulen te sturen naar zowel deze instelling als de gemeente. De eerste vergadering verloopt erg chaotisch, er is o.a. geen voorzitter. Hoewel er vorig jaar door studenten een draaiboek is gemaakt voor de organisatie wordt hier geen gebruik van gemaakt. Er wordt gebrainstormd hoe de markt vorm gegeven zou moeten worden. Langzamerhand neemt een van de bewoners steeds meer de leiding, dit wordt ook de anderen geaccepteerd. Na afloop vraag ik of er notulen van vorig jaar zijn en of ze gebruik zouden gaan maken van het draaiboek. De secretaris zou op zoek gaan naar de notulen en het draaiboek. De vier andere vergaderingen die volgen verlopen een stuk meer gestructureerd, het draaiboek wordt echter niet gebruikt, er wordt wel meer gebruik gemaakt van de ervaringen van de jaren ervoor. De bewoner die in het eerste overleg steeds meer de leiding nam, is in de volgende overleggen automatisch de voorzitter, dit ontstaat organisch. Mijn rol is vooral meedenken in de haalbaarheid en of er geen zaken zijn vergeten. Ik wijs er op dat voor zaken zoals bloedprikken, het meten van de bloeddruk etc. er contact met de instanties moet worden opgenomen. De focus van de activiteit staat vanaf het begin al vast en de vergaderingen krijgen steeds meer structuur. Men vraagt of ik studenten kan regelen vanuit de sportacademie van De Haagse Hogeschool die mee kunnen helpen bij sportactiviteiten gedurende de gezondheidsmarkt, dit lukt na moeite. De vergadering wordt altijd vooraf gegaan met het nuttigen van iets lekkers, b.v. krentenbollen, rijkelijk besmeerd, met roomboter. De gezondheidsmarkt op 4 juni verloopt soepel er wordt goed bezocht. Al met al is mijn indruk dat ze goed in staat zijn om zelf een gezondheidsmarkt te organiseren, een professional kan hier met vooral meedenken vanuit projectmatig werken en enig faciliteren van toegevoegde waarde zijn.

## Analyse

**Animo:** het organiseren van de gezondheidsmarkt was een bewonersinitiatief, zij hoefden dus niet te worden aangejaagd zoals in het ACTIE-model wordt gesteld, de organisatoren hadden genoeg **Contacten**. Als participatief onderzoeker bracht ik (projectmanagement) kennis in. De stijl hiervan is te kenschetsen als coproductie, ik faciliteerde b.v. door een student vanuit school “te regelen” Deze activiteiten kunnen worden gerangschikt onder **Toerusting**. Het initiatief is inmiddels een traditie geworden, toch is de **Inbedding** nog niet bij iedere betrokken organisatie vanzelfsprekend gezien het niet participeren door professionals. Gedurende mijn participatie heb ik sterk gewerkt vanuit de **Empathie**, het was hun initiatief en ik zorgde er door bewust mijn stijl te kiezen en te letten op hun reacties op mijn inbreng dat dit zo bleef.

### **Casus organisatie congres 4 november 2016**

In mei 2016 word ik benaderd door een bewoner van Laak-centraal. Hij maakt zich ernstig zorgen over de wijk. Hij heeft gehoord dat mensen in armere wijken korter leven en langer in ongezondheid. Mensen met meer inkomen leven gemiddeld langer en ruim 12 jaar minder zonder gezondheidsproblemen (Gezondheidsmonitor, 2014<sup>2</sup>). Daarbij maakt hij zich zorgen over het toenemende gebrek aan cohesie binnen de wijk. Hij wil een congres organiseren om deze zaken op de agenda te krijgen. Hij heeft zijn idee al besproken met de penningmeester van een van de bewonersberaden binnen Laak, die werkt graag mee. Ze hebben allebei de overtuiging dat hun idee aansluit bij de wijk. Volgens hen is er zeker behoefte aan zo'n initiatief maar komt het gewoon niet van de grond. Hij vraagt of ik wil meewerken bij de organisatie van het congres en ook wil spreken over mijn bevindingen uit mijn vooronderzoek tijdens het congres. Ik stem toe omdat het een bewonersinitiatief is en kan bijdragen aan de transformatie van verhoudingen. De bewoners hebben de belangrijkste stem in de samenstelling van het programma: ze willen sprekers over buurtrechten, de verschillen in gezondheid tussen rijke en arme wijken en mij als laatste spreker over burgerparticipatie in Laak. Ik vind dit belangrijk omdat de agenda in belangrijke mate bepaalt of het een bewonersinitiatief is. Het congres moet dienen om de ernst van de situatie van Laak vanuit bewoners op de agenda van de ambtenaren en professionals te krijgen. Mijn rol beperkt zich in het toetsen van de haalbaarheid van het programma en het bijsturen als de horizon uit het oog wordt verloren. De sprekers worden benaderd door de bewoners zelf, ze hebben een prachtig uitgebalanceerd programma samengesteld. De meeste andere activiteiten worden ook door de bewoners opgepakt. Ik monitor de organisatie. Dit doe ik door mij te laten "bijpraten", hiermee wordt duidelijk als er nog zaken moesten worden gedaan of te lang duren. Op de momenten dat er moet worden geschreven: persberichten, subsidieaanvraag, input voor de brief van de burgemeester etc. vraagt men of ik dit voor mijn rekening wil nemen, dit doe ik omdat duidelijk blijkt dat men hier moeite mee heeft. De bewoners willen een voorzitter vanuit Laak, iemand die zich heeft opgewerkt en dus een voorbeeldrol heeft. Vijf dagen voor het uitgaan van de uitnodiging voor het congres is er nog geen voorzitter, zelf vinden de bewoners dit niet zo'n probleem. Ik vind zelf dat er op de uitnodiging wél een naam moet staan omdat dit professioneler over komt en heb überhaupt zorg over het regelen van de dagvoorzitter. Ik neem uitdrukkelijk de regie en stel dat er uiterlijk de volgende dag een naam moet zijn en dat ik anders met mijn eigen kandidaat zou komen. Men vindt mijn regisserende stijl geen probleem, maar vindt wel dat ik wat overdrijf, ze hebben de overtuiging dat er voor het congres echt nog wel een voorzitter zou worden gevonden. De dag erna is er geen voorzitter en kom ik met mijn kandidaat die ook feitelijk de dagvoorzitter wordt. Het congres vindt plaats in Hvv Laakkwartier, buurthuis van de toekomst. Ik vraag hoe het met de techniek staat. Volgens een van de bewoners zou het moeten werken. Ik wil zeker weten of de techniek werkt, en dat minimaal een week van te voren checken zodat eventueel vervangende apparatuur kan worden geregeld. Een van de bewoners merkt op dat dit ook een dag van te voren kon worden gecheckt: "als het dan niet in orde is gaan we improviseren" Ik neem de regie en vraag of ze een afspraak kunnen regelen zodat ik het zelf kan gaan checken. Het blijkt nodig, ik ben twee avonden bezig voordat het werkt. Techniek is altijd een essentiële randvoorwaarde voor het

goed laten verlopen van een congres - ik eis altijd van mijn studenten dat ze dit van te voren checken, vanuit mijn professie kan ik mij daarom een mislukking op dit vlak niet veroorloven. Het congres is met 95 deelnemers zeer succesvol, volgens de bewoners omdat het een initiatief van henzelf is. Ze weten wat aansluit bij de wijk, het is hun initiatief en gaan daarom hun uiterste best doen om het te laten slagen. Zij benaderen zelf dan ook mensen uit de wijk om te komen naar het congres, deze mond-tot-mond reclame werkt volgens hen veel beter dan uitnodigingen per mail of via flyers. In de weken na het congres sluiten er enkele bewoners aan bij het initiatief. Het burgercollectief "De Buurt Bestuurt" is geboren.

## Analyse

**Animo:** in bovenstaande casus is er geen sprake geweest van een regierol, het initiatief voor het organiseren voor het congres kwam n.l. vanuit henzelf. Ik heb wel de regie genomen toen naar mijn mening de voorzitter niet op tijd bekend was en de techniek niet tijdig gecontroleerd werd. Deze omissies in de organisatie stuitte n.l. tegen mijn professionele waarden als docent waarbij het voor mij als evident wordt verondersteld dat er tijdig een dagvoorzitter is en dat een kritische randvoorwaarde als de techniek vervuld is. Er hoefde weinig aandacht te worden besteed aan de **Contacten**, de bij de voorbereiding betrokken bewoners hebben veel contacten binnen de wijk en een van de bewoners had ook contacten nodig voor de invulling van het congres. Mijn rol heeft zich voornamelijk beperkt tot het meedenken in termen van haalbaarheid (coproductie) en het aanvragen van de subsidie (faciliteren). Ik heb kunnen voorzien in de dagvoorzitter (faciliteren). Deze activiteiten kunnen worden gerangschikt onder de **Toerusting**. De **Inbedding** was hier niet aan de orde omdat het een eenmalig initiatief waarbij verdere organisaties niet nodig waren. **Empathie** is in deze casus zeer belangrijk geweest, door het "invoelen" van de bewoners kon op het juiste moment van stijl worden gewisseld waardoor dit geen negatieve invloed had op de motivatie van de bewoners.

---

<sup>2</sup> <http://www.ggdhaaglanden.nl/over/publicaties-en-onderzoeken/gezondheidsmonitor-den-haag-2014.htm>



### ***Casus samenstellen regiegroep en voorbereiden eerste thema-avond***

Na het geslaagde congres spreek ik samen met de organisatoren van het congres over het vervolg. Op het congres is het startsein gegeven van het vormen van een maatschappelijke beweging in Laak: De Buurt Bestuurt! Allereerst moet onze regiegroep worden uitgebreid met mensen uit Laak die het belangrijk vinden om er voor te zorgen dat thema's uit de wijk ergens worden belegd. De twee bewoners benaderen twee mensen uit hun netwerk, deze stemmen in met hun medewerking. Bij de eerste bijeenkomst worden er thema's geselecteerd door de bewoners die in de eerste thema-avond op 27 februari kunnen worden behandeld. Het zijn de thema's zorg en welzijn, communicatie van en naar de gemeente en het recht op uitdaging. Ik geef aan dat onze groep geen representatief gezicht is voor de wijk en dat we de groep moeten uitbreiden met mensen uit de andere wijken (er zit alleen Laak-centraal en Laakhavens in, dus geen mensen uit Spoorwijk, Laak-noord en Schipperskwartier). Men erkent dat hier aan moet worden gewerkt. Bij de tweede vergadering sluit opeens een bewoner aan bij de vergadering. Een van de al aanwezige bewoners legt uit dat hij hem is tegengekomen en dacht dat hij een goede aanwinst was voor de groep en hem meteen maar had uitgenodigd voor het overleg. Ik neem nadrukkelijk de regie en stel dat hij niet zomaar kan aanschuiven, de bewoner die hem heeft uitgenodigd had dit moeten melden zodat we hier over konden spreken. Ik maak excuses tegen de onverwachte bezoeker. Nadat we weer met elkaar verder kunnen met de vergadering leg ik uit dat ik vind dat nieuwe kandidaten voor de regiegroep eerst met elkaar besproken moeten worden of deze toegevoegde waarde hebben. In dit overleg wordt gezamenlijk afgesproken hoe de thema's worden behandeld op 27 februari (brown papersessie). De methodiek wordt op mijn voorstel geselecteerd, mijn argumenten zijn dat op deze wijze iedereen een gelijke inbreng kan hebben, bovendien heb ik uit mijn netwerk vernomen dat er in andere wijkbijeenkomsten mensen zijn geweest die de boel hadden verstoord met racistische uitlatingen, deze mensen hebben zich ook voor onze bijeenkomst aangemeld. Door deze methodiek kan de wind uit de zeilen worden genomen. Een van de bewoners lijkt op voorhand moeite te hebben met het leiden van de workshop, ik merk dit op omdat hij zenuwachtig wordt en ik vraag dit na. Mijn observatie klopt en ik vraag of hij assistentie wil. Hij beaamt dit en ik regel de procesbegeleiders vanuit mijn netwerk die samen met hem de bijeenkomsten voorbereiden en gaan uitvoeren. Ik schrijf wederom het persbericht op verzoek van de vergadering. Opvallend is dat de vergaderingen iedere keer langer duren dan ik plan, er wordt begonnen met het drinken van een glas wijn en men praat over allerlei zaken die niets te maken hebben met de inhoud van de vergadering, pogingen van mij om te starten stranden iedere keer. Ook de afhandeling van de agendapunten duurt langer dan ik gewend ben en als ik naar een volgend punt wil overgaan merk ik dat bewoners afhaken en soms zelfs gaan zuchten. Ik leer, gedurende de vergaderingen, dat het effectief is vaak het besprokene samen te vatten en in de context te zetten. Op de derde vergadering melden twee bewoners dat ze iemand uit Schipperskwartier hebben gesproken die wellicht geschikt is voor onze groep, hij zou 27 februari langskomen. Ik stel dat het fantastisch zou zijn als we iemand uit het Schipperskwartier erbij krijgen: we zijn geen bestuur van het netwerk, maar wel het gezicht! Tot mijn verbazing reageert een van de andere bewoners furieus: "we zijn geen bestuur en hoeven dus niet representatief te zijn" volgens hem. Hij beschuldigt mij van politiek correct

denken omdat er zonnodig iemand bij moet met . Ik leg hem uit dat wij het gezicht van het netwerk zijn en in dat gezicht herkennen veel bewoners zich nu niet. Ik leg ook uit dat het op voorhand uitsluiten van mensen botst tegen fundamentele maatschappelijke waarden. Het is onacceptabel iemand uit te sluiten op grond van etnische afkomst. Hij blijft het met mij oneens. Op voorstel van de andere bewoners laten we dit punt rusten en handelen de andere punten af. De volgende dag ontvangen we een mail dat de bewuste bewoner uit onze groep stapt omdat hij ons conventioneel en politiek correct vindt. Een van de bewoners belt mij later die avond, hij heeft het met de twee andere leden besproken, ze delen mijn standpunt voor 100 procent, wel wil hij een lijmpoging ondernemen. Ik vind dit prima, maar wel met de voorwaarde dat ons standpunt blijft staan: de lijmpoging slaagt niet. De bijeenkomst verloopt zeer goed met een opkomst van 75 bewoners en 10 professionals.

## Analyse

**Animo:** in bovenstaande casus is er geen sprake geweest van een regierol in de zin dat bewoners gestimuleerd moesten worden om iets te gaan doen in hun wijk, het initiatief kwam immers vanuit henzelf. Ik heb wel de regie genomen toen een deelnemer aan het overleg zonder overleg vooraf een andere bewoner meenam en introduceerde als nieuw lid van de regiegroep. Deze wijze van handelen stuitte n.l. tegen mijn professionele waarden waarbij het voor mij evident is dat veranderingen in de regiegroep eerst binnen de regiegroep moeten worden besproken. Ik heb ook de regie genomen toen een van de deelnemers een potentiële nieuwe deelnemer wilde uitsluiten. Deze uitsluiting botste tegen mijn professionele waarden omdat het op voorhand niet uitsluiten van mensen een van onze maatschappelijke kernwaarden is. Er hoefde weinig aandacht te worden besteed aan de **Contacten**, de bij de voorbereiding betrokken bewoners hebben veel contacten binnen de wijk. Mijn rol heeft zich voornamelijk beperkt tot het meedenken in termen van haalbaarheid en het inbrengen van professionele kennis b.v. het kiezen voor de methodiek van de “brown papersessie” waardoor iedereen een gelijke inbreng heeft en potentiële verstoorders bij voorbaat onschadelijk worden gemaakt, deze stijl kan worden gezien als coproductie. De stijl hiervan valt onder co-productie en de activiteiten kunnen worden gerangschikt onder de **Toerusting**. Het verrichten van het benodigde schrijfwerk en het inschakelen van professionals uit mijn netwerk die bewoners kunnen ondersteunen bij het leiden van workshops valt ook onder Toerusting, de stijl hierbij echter onder faciliteren, ik heb mijn professionele vaardigheden en netwerk ter beschikking gesteld. De **Inbedding** van het bewonersinitiatief “De Buurt Bestuurt” is nog niet afdoende bij de professionele en ambtelijke instanties. **Empathie** is in deze casus zeer belangrijk geweest. Er is regieallergie, regie moet je zeer schaars toepassen, dit goed aanvoelen en op de juiste wijze op participeren vraagt empathie.

## **Overeenkomsten en verschillen met het ACTIE-model**

In de beschreven cases is geen sprake geweest van een regisserende benadering in de zin dat bewoners moesten worden aangejaagd, bewoners namen zelf initiatief. De regie nemen bij **Animo** zou er voor zorgen dat het geen bewonersinitiatief meer zou zijn. De **Contacten** behoeften weinig aandacht omdat de betrokken bewoners de benodigde contacten hadden. De **Toerusting** was bij ieder casus van belang: als professional kon b.v. advies worden gegeven over de prioritering van activiteiten binnen een initiatief, het helpen bij het verkrijgen van subsidie en kon het benodigde schrijfwerk worden verricht. Inbedding was eveneens van belang. **Empathie** kwam het meest naar voren omdat door het “invoelen” de benodigde stijl van participatie als professional kon worden gekozen en zo nodig kon worden gewijzigd.

Coproductie (wit) is de meest voorkomende stijl van participatie als professional geweest tijdens de beschreven cases. Tijdens het vergaderen heb ik iedere keer meegedacht met de bewoners, in plaats van mij echter met de inhoud van de agenda te bemoeien heb ik veel meer meegedacht in termen van haalbaarheid van de door bewoners bepaalde agenda en het daarbij behorende proces. Bij de faciliterende benadering (blauw) wordt door de auteurs van het ACTIE-model gesproken over enige afstand tussen bewoners en professionals. In de drie cases is van afstand nadrukkelijk geen sprake geweest, maar moest er iedere keer ter plekke, tijdens een vergadering, worden bepaald of ik zou faciliteren, b.v. door het schrijven van een subsidieaanvraag, persberichten etc. of dat de bewoners het zelf af konden, ik stelde mij dus dienstbaar, responsief op. Tijdens de initiatieven vonden er een aantal keren botsingen plaats tussen de opvattingen van de bewoners en mijn professionele waarden, deze botsingen kwamen voort enerzijds voort uit het verschil in (professionele) opvattingen over de voorbereiding van zaken (b.v. zekerheid goedwerkende techniek) als anderzijds maatschappelijke kernwaarden (uitsluiting van mensen). Op deze momenten heb ik nadrukkelijk de regie genomen en bepaald wat er moest gebeuren of juist niet moest gebeuren. De regierol kreeg dus een andere betekenis en werd niet vormgegeven van zaken voortkomend uit het initiatief maar uit mijn professionele opvattingen.

Opvallend is dat bij een vergadering vaak alle drie de stijlen meerdere keren aan de orde kwamen. De mede daardoor zeer intensieve interactie vond meestal plaats rondom coproductie, soms faciliteerde ik echter. Bij de coproductie stelde ik vragen over de haalbaarheid van een initiatief, de daaruit voortvloeiende activiteit of het bijbehorende proces. Soms was bijsturing nodig b.v. omdat men teveel activiteiten in een keer wilde oppakken of zaken die weinig met het initiatief te maken hebben, soms vroeg het proces aandacht. Ik lette er dan scherp op dat het wél hun initiatief bleef. Regelmatig kwam het voor dat ik faciliteerde om activiteiten mogelijk te maken, dit ging dan om zaken waarin bewoners niet deskundig in waren of waarvoor hun netwerk niet afdoende was. Op een aantal momenten nam ik nadrukkelijk de regie en bepaalde wat er wel of niet moest gebeuren. De rode kleur behorend bij de regiestijl heeft een andere betekenis gekregen, niet in de zin van de leiding nemen in het vormgeven van het initiatief, maar het geeft aan wanneer bewoners tegen mijn professionele waarden aanbotsen en regie in de vorm van verbieden of gebieden

noodzakelijk is. Anders dan in het ACTIE-model heeft het opereren vanuit deze professionele waarden een aparte plaats gekregen. Het niet a priori de regie nemen bij het vormgeven van het initiatief is steeds gewaardeerd door bewoners, ze bleven hierdoor eigenaar van hun initiatief en bleven gemotiveerd om het te laten slagen. Een professional heeft dus in beginsel een aanvullende functie. Bewoners voelden zich aangemoedigd om zelf initiatieven te ontplooiën vanuit het ontstane burgernetwerk “De Buurt Bestuurt”, dit zijn ze ook gaandeweg meer gaan doen en vormen hierdoor steeds meer een serieuze gesprekspartner voor de professionele instanties.

### ***Balanceren in Laak***

Het ACTIE-model geeft aan dat van te voren voor een initiatief de stijl die de professional gaat hanteren moet worden bepaald en dat er soms binnen een initiatief van stijl dient te worden gewisseld. De casusbeschrijvingen maken echter duidelijk dat zelfs binnen één vergadering meestal meerdere keren van stijl moet worden gewisseld. Het empathisch “invoelen” bepaalt hoe je dit moet doen. Essentieel is dat het wisselen van stijl soms ter plekke tijdens de vergadering gebeurt, Schön noemt dit “thinking on our feet”. Dit vereist dat je in een “split second” beslissingen neemt, daarbij gebruik makend van je ervaring, gebruik makend van je ‘theories in use’ en verbinding makend met je gevoel. Professionele waarden zorgen ervoor dat soms de regie moet worden genomen. Alles bij elkaar maakt dat het ondersteunen van bewonersinitiatieven in Laak met recht “**Balanceren in Laak**” kan worden genoemd.

### ***Balanceermodel voor het participeren in bewonersinitiatieven***

Participatie als professional in bewonersinitiatieven is een nieuw fenomeen en zal de komende jaren voor veel professionals een onderdeel van hun werk worden. Op grond van het voorgaande onderzoek worden hieronder schematisch de stijlvormen die ik als professional ben tegengekomen weergegeven, daarnaast zijn aan deze stijlbeschrijvingen (reflectieve) vragen gekoppeld die zowel vooraf, tijdens of na afloop van het werken met bewoners kunnen worden gesteld.

Balanceermodel voor het participeren in bewonersinitiatieven		
Regierol (rood)	Coproduceren (wit)	Faciliteren (blauw)

Acties (of het nalaten ervan), opvattingen, gedrag van bewoners zijn in strijd met professionele standaarden, of fundamentele waarden. Overweeg de regie te nemen.	Op basis van gelijkwaardigheid wordt het initiatief vormgegeven, laat de vormgeving van het initiatief vooral aan de bewoners en denk mee vooral uit risico's, stuur bij als de horizon uit het oog wordt verloren, help bij het vormgeven van het proces, de weg ernaar toe.	Faciliteer bewoners in kennis, b.v. het doen van het schrijfwerk, het regelen van assistentie bij de workshops die door bewoners worden geleid. Maak hierdoor het initiatief mogelijk zonder bemoeienis met de inhoud van de agenda te hebben.
Balanceervragen		
Regierol (rood)	Coproduceren (wit)	Faciliteren (blauw)
Moet ik gebieden of verbieden, of juist niet? Is de activiteit, opvatting, of gedrag van bewoners in strijd met fundamentele waarden of mijn professionele standaarden? Wat zijn mijn professionele waarden in relatie tot het initiatief of de daaruit voortvloeiende activiteit?	Is het initiatief of de daaruit voortvloeiende activiteit haalbaar? Is bijsturing nodig en mogelijk op dusdanige wijze dat het initiatief niet wordt overgenomen? Moet er geholpen worden bij het vormgeven van het proces?	Is het wenselijk om bewoners te faciliteren? Is het wenselijk een faciliterende activiteit samen met een bewoner te doen zodat ze het volgende keer zelf kunnen?

## Consequenties voor professionals

Uit gesprekken met professionals die in de wijk werken en te maken krijgen met burgerinitiatieven geven de meesten aan dat het model houvast biedt en zij hiermee zeker willen experimenteren. Hiervoor is echter professionele ruimte noodzakelijk. Deze ruimte is er echter op dit moment niet. Ze ervaren dat ze geremd worden in hun professionaliteit doordat er sterk een accent wordt gelegd op het kwantitatief behalen van taakstellingen. Het al eerder genoemde onderscheid systeemwereld-leefwereld komt hier duidelijk terug. De professional zit als het ware gevangen in een web van instrumentele rationaliteit. Een effectieve participatie als professional binnen bewonersinitiatieven is hierdoor niet goed mogelijk.

Hoewel burgerinitiatieven vaak worden genoemd als "medicijn" om de leefkwaliteit binnen een wijk te verbeteren en de (lokale) overheid hier sterk op heeft ingezet is de werkelijkheid een stuk weerbarstiger. Finale effecten van burgerinitiatieven op de leefkwaliteit van een wijk zijn moeilijk te meten en op deze finale effecten zijn talloze

andere factoren van invloed. Hierdoor wordt het objectiveren van de invloed van een professional op de kwaliteit van een wijk door het participeren in burgerinitiatieven buitengewoon complex of zelfs onmogelijk. Wel meetbaar zijn de directe effecten van interventies (de output). Hierover kan door het management gemakkelijk worden gerapporteerd. Hierdoor is voor de professionals in de wijk een uitgebreid systeem van outputmeting ontstaan. Hoewel outputsturing zeker voordelen heeft (transparantie, vorm van verantwoording, prikkel tot productie) kan het bij een te sterke nadruk leggen op het realiseren van deze output leiden tot perverse effecten (De Bruijn, 2006). In de context van dit onderzoek kan het perverse effect van het *verdrijven van de professionele habitus* worden genoemd. Bij de verantwoording zou niet alleen kwantitatief op output moeten worden verantwoord maar ook kwalitatief op *throughput*. De professional heeft bij deze procesbenadering een zekere ruimte om vanuit de professionele habitus de eigen rol in te vullen bij bewonersinitiatieven zonder zich continue druk te hoeven maken of de outputdoelstellingen worden behaald.

Om als professional succesvol te participeren binnen bewonersinitiatieven moet je situationeel bepaald kunnen handelen. Dit is nu niet mogelijk goed mogelijk vanwege het gehanteerde systeem voor aansturing en verantwoording. Hierin zijn vanuit de lokale overheid – de systeem wereld - de doelen die moeten worden behaald door de professional vooraf al kwantitatief vastgesteld voor het gehele kalenderjaar. De professional is nu niet meer dan een instrument die ervoor moet zorgen dat de doelen van de overheid worden behaald, vanuit de eigen professionele attitude werken wordt ernstig belemmerd. Het systeem waar vooraf kwantitatief de doelen zijn vastgesteld en waarover periodiek kwantitatief wordt gerapporteerd zorgt er bovendien voor dat positieve zaken die zich ontwikkelen buiten de vastgestelde doelen meestal onopgemerkt blijven. Deze zijn namelijk voor de verantwoording niet van belang: ze passen niet in het door het systeem opgestelde format. De huidige wijze van prestatie meten werkt dus vaak contraproductief.

De professional heeft in een complexe leefwereld discretionaire bevoegdheden nodig: hij moet vanuit eigen professional inzicht kunnen anticiperen op de ontwikkelingen die er op dat moment zijn. Dit wil niet zeggen dat er geen verantwoording meer moet plaatsvinden. Het gaat immers om publieke middelen en de belastingbetaler heeft recht om te weten wat er met zijn geld wordt gedaan. Een veel meer kwalitatieve verantwoording waarin de professional beschrijft wat hij heeft gedaan en wat de resultaten hiervan waren zal veel meer recht doen aan de complexe leefwereld van Laak.

## **Literatuurlijst**

- Bruijn, Hans, de, Prestatiemeting in de publieke sector, Boom Lemma uitgevers, 2e druk, 2006, EAN 9789059314733.
- Denters, S.A.H. et al, 2013, [Platform31 kennis- en netwerkorganisatie voor stad en regio - 11.5 ACTIE tool voor werken met burgerinitiatieven](#)
- Habermas, J. (1984). Theorie van het communicatieve handelen. Amsterdam: Boom.
- Haverkamp, M., (2016). Stap eens op je fiets! Een impressie van burgerparticipatie in het stadsdeel Laak. In: Elahi, J. & Duiveman, R., *Nieuwe Perspectieven op Laak. Voortgangsrapportage praktijkonderzoeken Laak Vitaal*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven, Mens en Technologie. 55 – 57.
- Kruiter, A.J. & Zwaard, W, van der, Dat is onze zaak. *Over eigenaarschap in het publieke domein*. Den Haag: Raad voor maatschappelijke ontwikkeling, 2013.
- Schön, Donald, A., The reflective practitioner. How professionals think in action. Basic Books, 1983.
- Verhijde, Mark en Bosman, Maarten, Regel die burgerinitiatieven, acquire publishing, 2015