

Anke Siegers

voor
samenleving,
overheid en
organisaties



VAN GEDOE NAAR GEDRAGEN

De Nieuwe Route als radicale omslag
in democratische besluitvorming

Boom

Inhoudsopgave

Woord vooraf	7
Inleiding	10
1 De gebruikelijke, oude route in besluitvorming	13
2 Anders denken	33
3 Hoe het ook kan: de praktijk	43
4 De psychologie van besluitvorming	51
5 Voorwaarden voor gedragen besluitvorming	59
6 Het proces van de oude route	75
7 De negatieve effecten van de oude route en hoe het anders kan	83
8 De kanteling naar eigenaarschap	95
9 Wat levert een Nieuwe Route besluitvormingsproces op?	107
10 De tien grote verschillen met gebruikelijke processen	129
11 De uitvoering van een Nieuwe Route-proces	147
Nawoord	181
Bronnen	187

‘What you do for me
but without me,
you do against me.’

- Mahatma Gandhi, 1869-1948 -

Woord vooraf

Als de regels en het systeem niet langer passen

Wist je dat het voorwoord van een boek vaak pas wordt geschreven wanneer de rest van het boek al klaar is? Vreemd eigenlijk hè? We doen alsof het vooraf geschreven is en de hoofdstukken elkaar logisch opvolgen.

In de werkelijkheid heb ik enorm lopen zwoegen op de volgorde van de hoofdstukken, de verdeling van de inhoud en dat alle informatie toegankelijk is voor de lezer.

Een ongeschreven wet bij het schrijven van een boek is dat je weet wie je doelgroep is en daarvoor schrijft. Maar wat nu als die wet niet meer past? *Van gedoe naar gedragen* gaat over besluitvormingsprocessen. De lezer is dus iedereen die op welke wijze dan ook betrokken is bij besluitvormingsprocessen.

Iedereen kan hiermee te maken krijgen, in verschillende rollen. Inwoners willen meebesluiten over iets wat speelt of gaat spelen in hun omgeving. Ambtenaren willen samen met inwoners en organisaties beleid maken, medewerkers willen meebesluiten over besluiten die over hun werk en organisatie gaan, bestuurders willen komen tot gedragen besluiten. De overheid wil draagvlak voor de aanpak van problemen. Dit boek is voor iedereen, en aan mij dus de uitdaging om de gebruikelijke ‘doelgroepregel’ om te buigen en een manier te vinden die past bij dit boek en jou als lezer.

Het systeem, de manier waarop we onze maatschappij in het verleden hebben ingericht en ontwikkeld, past niet meer bij de vraagstukken, wensen, verlangens en manieren van leven en werken van de mensen van nu.

In dit boek richt ik me expliciet op de route van besluitvorming, die dwars door alle systemen en domeinen heengaat. De oude route zoals we die gebruikelijk nog toepassen en de Nieuwe Route die zorgt voor eigenaarschap bij alle betrokkenen.

Het gaat over hoe wij in het onderwijs besluiten nemen, wanneer kinderen tussen wal en schip dreigen te vallen. Het gaat over hoe we besluiten nemen in het sociaal domein, over uitkeringen, over overlastsituaties. Het gaat over vraagstukken die vallen onder de Omgevingswet, over *not in my backyard*-vraagstukken, over polariserende gemeenschappen. Het gaat over organisatievraagstukken, over macht, tegenmacht en onmacht.

Het gaat over lokale democratie.

Kortom, het gaat over hoe wij ons verhouden tot elkaar wanneer er besluiten moeten worden genomen. Het gaat over de nodige systeemkanteling in besluitvorming, hoe dit werkt en wat dit ons oplevert.

Ik knabbel daarbij niet een beetje aan de rafelranden van het systeem, noch wil ik meewerken aan versterking van het huidige systeem. Daar zijn al genoeg mensen mee bezig. Ze veranderen, maar transformeren niet. In mijn ogen (en in die van vele anderen) is het huidige systeem van besluitvorming en daarmee ook onze democratie toe aan een fundamentele basisverandering. Een transformatie.

Transformatie is 'een fundamentele verandering inhoudende: verandering van paradigma, verschuiving van percepties; verandering van onderliggende normen en waarden, herstructurering van sociale netwerken en interacties; verandering van machtsstructuren en de introductie van nieuwe institutionele arrangementen en regelsystemen'. (Termeer & Dewulf, 2017)

Leeswijzer

Hoe schrijf je een boek dat over zoveel gaat en voor bijna iedereen is? Ik heb een poging gewaagd en uiteindelijk is het een boek geworden dat je als algemeen geïnteresseerde kunt lezen, maar ook als werkboek kunt gebruiken. Vooral de laatste hoofdstukken gaan in op de details en zijn zo gestructureerd dat je ze als handleiding in processen zou kunnen gebruiken. Dit met de kanttekening dat je nooit alleen uit een boek leert, maar ook verdieping en oefening nodig hebt in trainingen en moet leren in de praktijk.

De verschillende infographics die je in het boek kunt vinden zijn ook gratis te downloaden op www.datishelder.com. Deze kun je vanuit je eigen rol en vrij gebruiken. De enige voorwaarde die ik daaraan stel is dat er altijd een bronvermelding op blijft staan. Mensen moeten de bron en de kennis die bij de infographic of afbeelding hoort terug kunnen vinden.

Het boek heeft de Why-How-What-structuur (Sinek, 2011).

Het begint met een deel over het *waarom* we niet kunnen blijven doen wat we doen en waarom dit radicaal anders moet. Een deel over het *hoe*, de waarden en voorwaarden vind je verderop en het laatste deel van het boek gaat over *wat* we precies moeten doen. Het is dus niet alleen een boek dat benoemt wat er mis is, maar ook de oplossingen en

hoe deze werken staan erin beschreven.

Vanwege deze structuur en omdat het eigenlijk onmogelijk is om verhalen zo in stukjes te hakken, zul je soms herhalingen tegenkomen. In de Nieuwe Route-besluitvormingsprocessen overlappen fases elkaar ook regelmatig, soms moet je even terug naar een eerdere fase, moet je vertragen of juist versnellen. Elk hoofdstuk eindigt met een ‘En verder’ dat je voorbereidt op wat je kunt verwachten in het volgende hoofdstuk en wat meer context geeft.

Taal & betekenis

Bij een radicale omslag in denken, organiseren en doen, hoort ook andere taal. De taal die we gebruikten in oude route-processen zoals ‘het uitrollen van het beleid’, ‘draagvlak creëren voor besluiten’, of het ‘ophalen van ideeën uit de samenleving’, past niet meer. Om in de Nieuwe Route het spoor niet bijster te raken, hebben we een infographic gemaakt met uitleg van bepaalde termen die je verderop in het boek regelmatig tegen zult komen. Zorgvuldigheid in taal en betekenis zorgt ervoor dat we elkaar kunnen verstaan en vertrouwen. Je vindt de infographic en terminologie op de flappen aan het omslag, zo kan je ze er altijd eenvoudig bij pakken.

Verder wens ik je veel ‘aha-momenten’ en leesplezier toe. Herken je in de voorbeelden, maar denk ook vooral na over hoe de benoemde patronen spelen in jouw leven of werk en wat dit voor jou en je omgeving betekent. Voel je vrij om lekker in het boek te krabbelen en te schrijven, pijlen te zetten en dingen te onderstrepen en het boek met je eigen markeringen en aantekeningen door te geven aan je burens, collega’s, familieleden, medesporters, bestuurders en politici.

Hoe fijn zou het zijn als iedereen door zou hebben waarom we niet kunnen blijven doen wat we deden en dat we samen eerlijke, transparante en gelijkwaardige besluitvormingsprocessen kunnen inrichten. Alleen zo bewegen we samen *van gedoe naar gedragen*.

Inleiding

Anders denken, anders organiseren, anders doen

Wanneer een doel of de bedoeling om welke reden dan ook verandert, verandert ook de manier waarop wij denken, ons bewegen en de manier waarop wij dingen organiseren. Dat kan niet anders. Wanneer we dit namelijk niet doen, lopen we vast. Wanneer we niet onze manier van denken, organiseren en doen aanpassen aan het nieuwe doel dat is ontstaan door de nieuwe uitdagingen of omstandigheden, maar vasthouden aan de oude manieren, dan halen we het nieuwe doel niet.

Op 11 maart 2020 gaf ik een lezing voor de gemeente Hoorn. Het zou, voor lange tijd, de laatste lezing in deze vorm blijken. De volgende dag is de eerste persconferentie waarin Mark Rutte de eerste coronamaatregelen afkondigt. Voor velen een complete verrassing, voor sommigen een bevestiging van waar ze al een tijd voor vreesden en voor waarschuwden. Tijdens de persconferentie staan de drie katheders dicht bij elkaar, de toeschouwers zitten schouder aan schouder, net als de mensen in de zaal in Hoorn ook dicht bij elkaar staan en zitten.

Het hoofddoel van dit soort bijeenkomsten is dat er zo veel mogelijk mensen aanwezig kunnen zijn om dit verhaal te kunnen horen. Of het nu in een persconferentie is of tijdens een lezing over het nemen van gezamenlijke besluiten op de Nieuwe Route.

*Ten tijde van een crisis moet je je denken veranderen,
ook als het gaat over de vertrouwenscrisis in onze democratie.*

Na 12 maart 2020 verandert voor Nederland en voor de rest van de wereld dit doel. Niet langer blijkt 'hoe meer hoe beter' en is kwantiteit het doel, maar wordt veiligheid in de zin van minder coronabesmettingen, tijdelijk hoofddoel nummer één. Het virus werd onze gezamenlijke vijand en om hiermee om te kunnen gaan, moesten we nieuwe afspraken maken.

Ten tijde van een crisis moet je je denken veranderen. Soms is de wereld niet zo maakbaar als we onszelf hebben wijsgemaakt. Bij een crisis kun je ook denken aan de huidige

crisis in de democratie, het vertrouwen in de politiek is zelden zo laag geweest. Ook op andere terreinen ervaren we crises. Een organisatie waarin veel verzuim en ontevredenheid is onder de werknemers, het onderwijs dat te maken heeft met personeelstekorten en steeds meer kinderen bij wie het onderwijssysteem niet meer past, de economische crisis, de klimaatproblematiek, personeelstekorten, de woningmarkt, vergrijzing, een zorgstelsel dat piept en kraakt. Je kunt dit rijtje verder aanvullen vanuit je eigen ervaring en kennis.

‘We kunnen niet hetzelfde blijven doen en andere resultaten verwachten.’ – Einstein

Tijdens een crisis veranderen we, als het goed is, onze manier van organiseren. Wanneer je te weinig personeel hebt zul je minder opdrachten aan kunnen nemen, met minder mensen harder moeten werken of mindere kwaliteit moeten leveren. Tijdens de coronacrisis konden verjaardagen niet meer met grote groepen worden gevierd, mensen konden niet naar het werk of moesten juist meer en aangepast gaan werken. Bezoeken aan kwetsbare dierbaren moesten plots worden uitgesteld en afspraken dienden digitaal of met gepaste afstand georganiseerd te worden. De hele manier waarop we onze samenleving in hadden gericht moest worden aangepast.

Ook binnen scholen, organisaties, buurten of instellingen kan een doel veranderen en daarmee onze manier van organiseren. Later in dit boek zal ik beschrijven wat er gebeurde nadat het ziekenhuis, De Sionsberg, in Dokkum failliet ging. De aanleiding voor het grote proces dat we daar hebben ingericht met meer dan zestienhonderd mensen was het faillissement van het ziekenhuis, we veranderden daar het doel van het proces, naar de kern van de zorgen. De zorgen van de betrokkenen gingen over of de mensen nog wel genoeg toegang zouden hebben tot goede gezondheidszorg. Dit werd dus het doel van het proces: een breedgedragen plan maken bestaande uit besluiten die zorgen voor goede gezondheidszorg in de regio voor alle inwoners.

Het doel bepaalt hoe we moeten denken, organiseren en doen

Niet alleen moeten we, wanneer er oplossingen nodig zijn voor vraagstukken, anders gaan denken en organiseren, we moeten ook anders gaan *doen*. De nieuwe manier van organiseren vanuit de nieuwe bedoeling leidt bijna automatisch tot anders doen. Wanneer bepaalde groepen van de beroepsbevolking niet naar hun werk kunnen, organiseren we bijvoorbeeld onlineoverleggen, iets wat in de jaren voor de coronacrisis om

allerlei redenen onmogelijk had geleken. Wanneer inwoners zich niet gehoord voelen, organiseren we vanuit de gemeenten participatie- en/of cocreatiebijeenkomsten. Dit is echter niet voldoende omdat we met de gebruikelijke processen namelijk stiekem hetzelfde doen als wat we deden, maar dat net wat anders verpakken. We hebben het dan over schijninspraak. Of zoals een ambtenaar van een gemeente zo mooi verwoordde: 'Participatie voor het vinkje.' 'We doen net of mensen mee mogen denken, maar uiteindelijk besluiten wij bij de gemeente zelf.'

Een duidelijk voorbeeld hiervan is het proces dat ik zal beschrijven over het burgerbeeraad in Frankrijk.

Er is veel werk aan de winkel in de samenleving op dit moment, waarin polarisatie, wantrouwen en escalatie steeds meer ruimte lijken in te nemen. We denken en organiseren nu op een manier die dit nog meer in de hand werkt. Hoe kunnen we anders denken, organiseren en doen zodat we toewerken naar *een samenleving waarin iedereen in vrijheid en gelijkwaardigheid op zijn eigen manier zijn eigen leven kan leiden?*

Wij mensen zijn hardnekkig en slechte veranderaars, we zitten enorm vast in onze patronen, zelfs als we weten dat deze ons en anderen schaden. We zullen dus bewust anders moeten gaan denken, organiseren en doen om tot gedragen oplossingen te komen voor de dringende vraagstukken.

*Wij mensen zijn hardnekkig en slechte veranderaars,
we zitten enorm vast in onze patronen, zelfs als we weten
dat deze ons en anderen schaden.*

‘Zodra mensen
besluiten een
probleem aan te
pakken, merken ze
tot veel meer
in staat te zijn
dan ze ooit
gedacht hadden.’

- Paulo Coelho -

Een radicale verandering in besluitvorming is onvermijdelijk. Dit boek beschrijft waarom we niet door kunnen gaan op de standaard manier van besluiten nemen, waarin het gebruikelijk is dat er vóór mensen wordt besloten. Het effect van de gebruikelijke route in besluitvorming is dat mensen zich niet betrokken voelen bij beslissingen over hun eigen leven, werk, organisatie, omgeving of de democratie. *Van gedoe naar gedragen* geeft heldere handvatten voor een alternatief dat zorgt voor eigenaarschap en draagvlak bij alle betrokkenen, zelfs wanneer er sprake is van spanningen en conflict.

Aan de hand van theorie, ervaringsverhalen en praktische voorbeelden van uiteenlopende vraagstukken, neemt Anke Siegers je in klare taal mee in de Nieuwe Route. Deze paradigmashift en praktische aanpak voor democratische besluitvorming zorgt ervoor dat tevreden, actieve en betrokken inwoners en medewerkers samenwerken met elkaar, met de overheid en met organisaties, ook wanneer het gaat om complexe vraagstukken waarin grote belangen spelen.



Organisatiepsycholoog en groepsconflictbemiddelaar Anke Siegers begeleidt in verschillende rollen, organisaties, overheden en gemeenten in grootschalige en complexe besluitvormingsprocessen op de Nieuwe Route. Een helder proces, gedeeld eigenaarschap en samensturing zijn hierin leidend. Anke is ontwikkelaar van de Nieuwe Route besluitvorming en de Trap van eigenaarschap. Ze is nationaal en internationaal een veelgevraagde keynote-speaker, trainer en auteur.

