

Zandbakmanagement

De theorie van doen - Joop Hofman

1 Zandbakmanagement?

“Maar hoe dan?” is vaak de reactie op inleidingen die ik houd over burgerregie of zelforganiserend vermogen van bewoners. “Hoe moeten we dan samen werken?”. Ik kon er geen grote begrippen en strategieën tegen aan gooien. Omdat het ‘hoe’ zo verassend eenvoudig was. “Gewoon... samen... beetje gelijkwaardig.... dingen doen en dan praten... zoals vroeger in de zandbak”. Maar eenvoudige dingen maken geen indruk na een doorwrocht verhaal over tijdperken van transities. Het moet gaan over rolvastheid, sturingsvariabelen, kritieke prestatie indicatoren, de optimale span of control en dashboards die de voortgang monitoren.

Toch is de zandbak de goede metafoor: een herinnering en plaatje die iedereen zelf meegemaakt heeft. En met een terugkijkend besef dat we gewoon, omdat we ergens naar verlangden, met bekenden en onbekenden samen werkten. Soms met een moeder aan de rand van de bak, maar wij wisten het toch lekker beter...

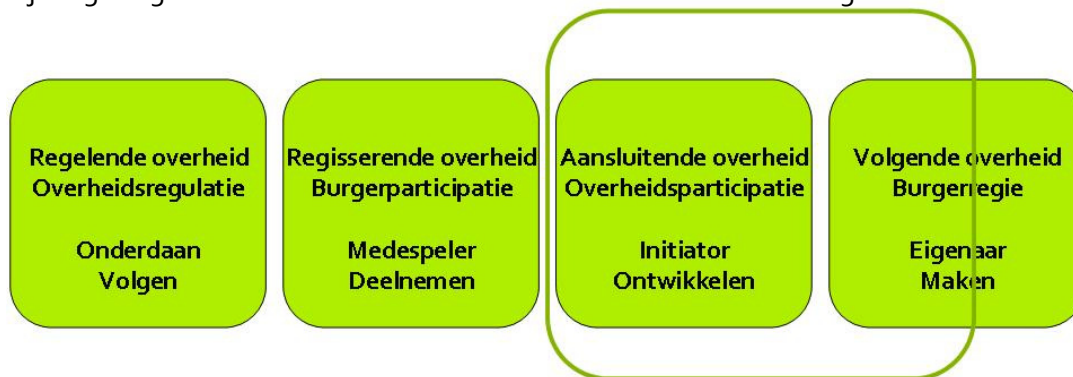
En opeens werd spelen in de zandbak, zandbakmanagement¹. In een ultieme poging om het taalkundig te upgraden werd het hybride-level-playing-fieldmanagement. Vruuchteloos, de zandbak bleef op het netvlies.

Zandbakmanagement gaat over het spel van samenwerken tussen gemeente en burgers bij initiatieven van bewoners in hun wijk, dorp of netwerk (communities).

In het ontwikkelen van maatschappelijke initiatieven onderscheiden we vier overheid – burger-relaties:

- 1 de overheid die exclusief initiatieven opzet en uitvoert,
- 2 de overheid die dat samen met burgers doet (burgerparticipatie),
- 3 burgers die initiatieven ontwikkelen en daar steun van de overheid bij vragen (overheidsparticipatie),
- 4 burgers die initiatieven ontwikkelen en dat samen met andere burgers, verenigingen en ondernemers uitvoeren (burgerregie).

Zandbakmanagement speelt zich vooral af bij overheidsparticipatie en in iets mindere mate bij burgerregie. Onderstaand de hoofdrollen van de overheid en burgers.



¹ Liesbeth van der Wetering, stadsdeelcoördinator in Groningen reageerde in september 2012 twitterend “straks krijgen we ook nog zandbakmanagement”. Haar volgende tweet: “Of we moeten een zandbakmanagementvisie schrijven.”

2 ZEVEN KEER WAAROM

Er zijn een heleboel redenen voor zandbakmanagement. Eerst maar even deze zeven:

- Grote massieve ingrepen werken niet (meer) en kunnen ook niet meer. 80% van alle grote reorganisaties mislukken, er is voldoende reden om aan te nemen dat dit ook geldt voor grote projecten. Grote projecten mogen niet mislukken, ze lukken alleen regelmatig niet. Zo staan er nu heel wat architectonisch getekende buurthuizen of zogenaamde MFA's (Multi Functionele Accommodaties) half leeg. Maar omdat er niks anders is, is er toch bezoek, dus het is gelukt. Een wethouder uit Drenthe vertrouwde me toe: "Nu we echt in gesprek zijn met burgers en echt vragen aan welke gebouwen ze behoefte hebben, zegt het dorp dat de kerk en de kantine van de voetbalclub de belangrijkste zijn. Hebben wij nu 40 jaar lang een niet belangrijk dorpshuis geëxploiteerd als gemeente?"
- Grote ingrepen zorgen voor vervreemding bij burgers. Het zijn niet hun oplossingen, het zijn afstotende oplossingen die soms opgenomen worden en soms niet. En leiden tot afstandelijkheid bij burgers. Kleine oplossingen zijn overzichtelijk, aanraakbaar, vaak met bekende mensen en daardoor te beoordelen op de waarde die ze meenemen.
- Kleine, dichtbij oplossingen lijken wel te werken, maar hebben het nadeel dat ze niet sexy zijn, te weinig toonbaar zijn op het podium van grote successen. Ze werken voor inwoners, maar werken ze ook voor het CV van bestuurders, projectleiders en beleidsadviseurs? Veel kleine losse oplossingen die werken, lijken grote maatschappelijke veranderingen te kunnen ontwikkelen omdat ze opgenomen worden in het dynamische weefsel van wijken, dorpen en steden.
- Een grotere rol in de uitvoering voor burgers, dat blijft ronkende taal als het niet gekoppeld wordt aan meer ruimte in het organiseren van oplossingen door burgers. De 'regelende' taken die eerst exclusief bij de overheid lagen, moeten steeds meer bij de oplossende mensen terecht komen. Bewust staat hier oplossend in plaats van strategisch of beleidsvormend. Bewust staat hier mensen in plaats van instellingen, werksoort of organisatie.
- Eéndimensionaliteit bestaat niet meer. Omdat dichtbij oplossingen inclusieve oplossingen zijn. Ze benaderen een onderwerp in zijn geheel en ze hechten aan de omgeving waarin ze ontwikkeld worden en waarvoor ze bedoeld zijn. Twee keer 'all inclusive'.
- Dichtbij oplossingen maken dat iedereen projectontwikkelaar kan zijn op zijn eigen schaal en daarmee ontwikkelcapaciteit kan inzetten zonder afhankelijk te zijn van grote afspraken. Een bewoner die geveltuinjes aanlegt vormt een gelijkwaardige parel in de keten met de projectontwikkelaar die een zorgcentrum met appartementen bouwt en de projectleider die een cultuurplint in de steiger heeft staan. Het is een manier van werken die de intelligentie, creativiteit en de initiatiefkracht van bewoners en professional vol benut. Het grote verhaal ontstaat door een reeks aan kleine daden. Kleine oplossingen zijn geen kleine oplossingen maar grote maatschappelijke effecten.
- Dat het een visie en een keuze is voor overheden om op deze manier te gaan werken is te suggestief. De samenleving is namelijk deze weg al ingeslagen, een overheid heeft alleen keuze om zich er toe te verhouden. Dat kan op de 1.0 manier, 2.0 of inspelend op de toekomst: 3.0.

De overload aan discussies, congressen, masterclasses en publicaties over transitie en nieuwe 2.0-verhoudingen brengen met zich mee dat het vanzelf als zwaar wordt gevoeld. En zo organiseren we per nota, per vergadering, per boek steeds meer loden ballen op het veld van de transitie.

Laten we kiezen voor wat lichtere en kleurrijke ballen.

Deze manier van werken is als werken in de zandbak: samen optrekken, wel een gezamenlijk verhaal zonder dat ieder het verhaal tot in detail kent, gebaseerd op doen en ook weer leren van het doen, werken vanuit de situatie zoals die er uit ziet en met de mensen die meedoen.

Dat is een heel andere manier dan centraal sturen, ieder met afgescheiden functies en gericht op van te voren uitgelijnde tussenresultaten. De overheid is een netwerkspeler. 'De zandbak' maakt dat alle partijen zich weer opnieuw tot elkaar moeten zien te verhouden. En dat is wellicht het allermoeilijkste, want de meeste tijd bij een vernieuwing gaat zitten in het afleren van oude gewoonten. Vragen over rollen, posities, verantwoordelijkheden, legitimering, rechten, aansprakelijkheden zullen ons er steeds meer van bewust maken dat we 'old school' bezig zijn of dat we niet te snel de oude schoenen moeten weggoeien. De goede antwoorden krijgen we alleen maar door de vragen te stellen met de echte praktijk als plek om te antwoorden. Daarom doe je de doe-democratie tekort als het alleen tot 'doen' wordt beperkt. Het is 'doen' om van daaruit nieuwe organisatievormen voor publieke zaken en taken te ontwikkelen. In die volgorde.

De zandbak is de plek en het kent de bijpassende werkwijze om dat te ontdekken. Het is de enige manier om er achter te komen. Het zal blijken dat de overheid opeens heel andere rollen krijgt toebedeeld dan vooraf bedacht was. Belangrijk in de zandbak is dat overheid en burgers een manier van samenwerken ontwikkelen waarin legitimiteit, daadkracht en betrokkenheid sterker worden door de kracht van het samen doen. Naast oplossingen zal het ook dilemma's en gaten in beeld brengen, maar die zijn door lokaal werken gelegitimeerd. En daarmee makkelijker bespreekbaar waardoor de urgentie om ze aan te pakken ook een verhaal (-verantwoordelijkheid) is van alle partijen in en rond de zandbak.

Wat zie je bij Zandbakmanagement?

Zoals er bij Griekse drama's sprake is van eenheid in tijd, plaats en handeling, is er bij zandbakmanagement eenheid in visie, doen, plaats, omgeving en delen.

Een visie op het waarom van de zandbak, het doen als motor van veranderingen, het organiseren op de plaats waar het zich afspeelt, vanuit de mogelijkheden en opvattingen van het lokale (lokale logica) en vanuit de gedachte dat de aanpak een hele aanpak is en van iedereen.

3 VISIE

Zandbakmanagement kent als kern een visie op ontwikkelingen die gebaseerd is op de ambities en gedrevenheid van mensen die er mee aan de slag gaan. De visie wordt beleefd als een gedeeld verlangen. En is vooral verbindend door de waarden die herkend, en op haar beurt versterkt worden door de deelnemers. Waarden als samenwerken, delen, ruimte voor elkaar, solidariteit, plezier, zelfbepaling, creërend, toevoegend.

Ze staat vaak niet op papier, het wordt door iedereen begrepen en doorleefd dat we het zo doen: de visie maakt de visie.

In de zandbak gaat het altijd over hetzelfde zand. Veranderingen organiseren gaat ook niet over nieuwe zaken begrijpen, maken en doen. Maar om bestaande en soms oude dingen op een nieuwe manier bekijken. Dat creëert een nieuwe ordening

De sturing van de ontwikkeling gaat vanuit heelheid: alles wat er is en wat er bij hoort en wat meespeelt heeft effect op elkaar en doet mee. Opgeknippte beleidsdomeinen bestaan niet als sturingsvariabelen, alles stuurt elkaar als in een goede blues.²

Het leiderschap ligt bij de uitvoerders. Instituties en beleid zijn flankerend.

Implementatie van veranderingen (van buitenaf zaken van binnen veranderen) werkt niet, het moet zich geïntegreerd van binnenuit ontwikkelen.

'Leren van de praktijk' is leidraad voor alle mensen en partijen die meedoen.

Tijdens een dagje Groningen spraken op vier verschillende plekken vier initiatiefrijke burgers steeds over hun eigen angst voor het doen. Vreemd, want ik vroeg naar condities voor burgerinitiatieven. "Feel the fear and do it anyway" zie de een. "Gooi je angst weg of omarm het, maar doe wel iets" zei een ander.

Zandbakmanagement is vooral niet angstvrij, sterker nog als er geen angstige momenten zijn is het waarschijnlijk geen echte verandering maar een aanpassing, geen groot ding maar een spel in de marge.

Gewoon zoals de eerste stap in de zandbak...

4 DOEN

Het begint met doen en het verlangen naar het doen. Resultaten worden alleen geboekt door 'doen'. "Change comes from action", is niet voor niks een hoog scorende uitspraak van de Dalai Lama.

Het grote gevaar in onze allesvoorbereidende samenleving is dat we alle acties willen doordenken alsof het een schaakpartij is. Terwijl het resultaat juist gebouwd wordt door de onverwachtheid van slim handelen, het zet een voorzienigheid in beweging. Vanuit dat samenwerken ontstaat er iets vanuit dat wat er is, in plaats van dat wat we wensen dat er zou moeten zijn.

Het is 'doen' met geen zekerheid vooraf, alleen de zekerheid dat het resultaat haalbaar en maakbaar is door de mensen die er mee te maken hebben (lees: eigenaarschap).

Het 'doen' is nodig om resultaten te boeken, en de eerste stap is driekwart van het werk. Stel dat niet te lang uit, bereid het niet te veel voor, overdenk niet alle 'maren', want er komt steeds weer een nieuwe 'maar'.

Zorg dat het doen in een inspirerende omgeving gebeurt.

Om het hoogste resultaat te halen uit de burgerkracht van de samenleving en de bestuurskracht van de overheid, moet de overheid zich in haar visie enige bescheidenheid tonen. Laat ze zich beperken tot het benoemen van een aantal maatschappelijke opgaven.

² Uit 'Sluiswijk en de slag om de muurtjes' Joop Hofman. Uitg. Raster 1993

Plus de waarden die ze van belang vinden voor samen werken en samenwerkingsresultaten. Dit is bijna omgekeerd aan het Plan-Do-Check-Act-denken dat niet uitgaat van opgaven maar van benoemde resultaten en niet van samenwerkingswaarden maar van centrale planningsmodellen.

De overheid kan met de som van maatschappelijke opgaven en samenwerkingswaarden drie werkwijzen kiezen:

- De samenleving uitnodigen of zelfs uitdagen om de opgave op te pakken en daar aansluiting bij zoeken ;
- Aansluiten bij bewegingen en initiatieven in de samenleving die als een hefboom kunnen werken als het gaat om het aanpakken van de maatschappelijke opgave;
- Niets doen. Onder de noemer 'loslaten' wordt dat (te) vaak gepropageerd. Maar een overheid die niks doet verliest zijn legitimatie.

In alle gevallen moet de overheid actief aansluiten ook al weet ze niet wat de uitkomsten, het handelen en de meerwaarden zijn. Ze moet de samenleving haar succes en uitglidders gunnen. Voor de lintjesknippende en openingspeechende wethouders moeten we de komende jaren maar een nieuwe ceremonie verzinnen.

Het vorm geven aan een 'model' als de doe-democratie of participatiesamenleving start niet bij een overheidsbesluit of een maatschappelijke businesscase, het is een kwestie van aansluiten bij wat er buiten gebeurt, van leren door doen en doen door leren. Het is een hotspot van organisatieontwikkeling, samenlevingsontwikkeling, gemeenschapsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling
Zoals het spelen in de zandbak.

5 BEGINNEN AAN DE GOEDE KANT

De zandbak is buiten en daar speelt het onderwerp, idee of oplossing zich ook af. En meer dan dat, daar zijn de mensen die de projecten en oplossingen waar maken. Dus wees op de plek waar het gebeurt.

En werk met de mensen die het aangaat, handel vanuit de energie, beelden en het overzicht van de burgers, zij zijn leidend in oplossingen en realisatie. Want alleen zo kunnen burgers zelf een bepalende rol innemen in het onvoorspelbare van de samenleving.

In de zandbak doen burgers niet aan loslaten en een overheid ook niet. Ze doen aan 'beetpakken'. Wat de overheid loslaat is haar dominantie in oplossingen voorschotelen, wat ze niet loslaat is het samenwerken met burgers. Er is sprake van een aansluitende overheid. Die werkt vanuit de ambities van de initiatieven van burgers of (sociale) ondernemers.

Zowel overheid als burgers zijn nog niet klaar voor 100% acteren in de zandbak. Net als kleine kinderen. Voor kinderen is dat een aansporing om in de zandbak te duiken. Een gemeente neigt bijna altijd naar de defensieve strategie: "eerst alles zelf op orde hebben." Dat is de meest verlamme strategie die er is, uiteindelijk zal een organisatie nooit alles zelf op orde hebben en de kwaliteit van 'op orde zijn' wordt bepaald door het vermogen snel in te kunnen spelen op de activiteiten in de samenleving en daar actief op te kunnen reflecteren en produceren.

Begin als overheid niet met het oplossen van organisatieproblemen (ontkooking, integraal werken, ketenafstemming, etc..). Ze zijn zelden oplosbaar en leiden in de regel tot betere

stroomlijning van institutiekanalen en bureaucratie. Start met oplossingen maakbaar maken, organisaties voegen zich naar de oplossingen.

Haal zoveel mogelijk tussenschijven (=blubber) uit de samenwerkingsstructuur.

Werken in de zandbak is het betere strategische handwerk. Door het samen te doen ontstaat er dynamische energie die bepalend is voor de samenwerkingshiërarchie: diegenen die bijdragen drijven naar binnen, diegene die dat niet doen drijven naar buiten.

Buiten in de zandbank ontstaan er zo per project, soms per dag en soms zelfs afhankelijk van de weersomstandigheden wisselende ordeningen in effectieve netwerken .

6 MET ZIJN ALLEN

Initiatieven en projecten uit wijken en dorpen zijn vaak relatiegestuurd. Ze dienen wel een probleem op te lossen, maar de achterliggende lading heeft in vier van de vijf gevallen te maken met het verbeteren, versterken of presenteren van relaties. De gemeenschap (of community) geldt als norm. Uit een gesprek dat ik had in de Achterhoek: "Ik help iedereen in het dorp, ook als ik ze niet zo goed ken. Maar wel op mijn manier. De een wat meer dan de ander. Ik doe mee met de belcirkel, zit in de cultuurmanifestatie en heb een theatergroepje opgezet. Nee, natuurlijk ga ik dat niet doen in dat andere dorp. Dat is niet mijn dorp. Ik doe het voor het dorp".

Taalprojecten, opvoedingshulp, buurtparkje, moestuin, halloweenparty, buurtbieb, streetart, schoolfeest, etc. allemaal community-driven aanpakken. Mooie, betere, sterke, trotse gemeenschap. De initiatieven lossen een probleem op, maar zijn vooral een middel om netwerken levendig te houden en te ontwikkelen. Pure gemeenschapsvorming. De meerderheid van actieve bewoners is relatiegestuurd. Overheden en instituties zijn probleemgestuurd. Voor de laatsten zijn gemeenschappen instrumenten om hun beleidsproblemen op te lossen. Dat is een omkering van het echte leven. Gemeenschappen zijn een waarde op zich en hebben het vermogen om aandacht, zorg, hulp, plezier, herkenning, ontwikkeling en warmte te geven omdat ze gemeenschap willen zijn. Het werken aan gemeenschappen is het basiswerk van actieve bewoners, ondernemers, professionals en bestuurders. Dat is de basis van zelforganisatie = samenredzaam = zelfoplossend = burgerkracht.

Het werken aan de relatie burger-burger is vele malen effectiever dan het versoepelen van de relatie overheid-burger.

Een bewoonster in de Van der Pekbuurt in Amsterdam-Noord die wekelijks tuintjes inplant bij andere bewoners, reageerde op "Waarom tuintjes inplanten?" in één zin: "Gevoel van samen zijn zonder dat het gedwongen is"

De overheid en professionals moeten hun praktisch handelen afstemmen op gemeenschapsvorming, soms op schaal van een straat, soms een netwerk van gelijkgezinden, soms een wijk of dorp, soms zelfs on-line en heel vaak tijdelijk. Dat betekent ook dat ze zich zo moet bewegen in of met gemeenschappen. De ene keer is de overheid facilitator, de andere keer propagandist of regelaar of communicator of onderwerpdeskundige of helpdesk of regisseur of makelaar of mediator of wegwijzer of...

De roldiscussie moet gevoerd worden vanuit het versterken van de gemeenschap. Dat betekent niet doen wat mensen zelf kunnen, meehelpen het zelf-doen nog sterker te maken, gaten opvullen omdat dat even niet aanwezig is in de gemeenschap, ruimte maken binnen de instituties zodat het initiatief ook kans kan maken, aanmoedigen door flankerend instrumenten, kennis en relaties aan te bieden.

En zorgen dat er een zandbak is waar mensen elkaar kunnen ontmoeten.



De gemeente maakt een zandbak in de nieuwe wijk



Bewoners van Tuin In De Stad in Groningen bouwen eigen zandbak

Professionele grensconflicten over inhoud (“is dit de goede richting?”) of domein (“welke sector is verantwoordelijk?”) vervallen omdat de grenzen en ambitie van het initiatief leidend zijn.

Er is ook geen gemeenteafdeling gemeenschapsvorming of community development, het is een werkopstelling van alle professionals. Vergelijkbaar met de reclame van Tele2 “Service is geen afdeling maar een mentaliteit”. Waarschijnlijk goed gejat van oud staatssecretaris Jan Schaeffer: “Democratie is geen systeem maar een mentaliteit”.

Omdat initiatieven van burgers vaak voortkomen uit het verbeteren van hun gemeenschap is er sprake van just do it-energie. Het werk moet leuk zijn, plezier. Fun in de uitvoering is een belangrijke drijfveer. Waar professionals in de zandbak vaak geleerd hebben dat het harde resultaat voorop staat, daar is voor bewoners het spelen in de zandbak ook van waarde. Er moet ruimte zijn voor contacten, praten, even er uit stappen, een klein feestje. Dat is de benzine voor bewonersinitiatieven.

Het is het verlangen naar samen spelen in de zandbak.

7 LOKALE LOGICA

Een initiatief uit de samenleving komt niet zomaar opploppen, het feit dat het ontstaat betekent dat een groep burgers er klaar voor staat en dat het past in een grote of hele kleine lokale context. Door het daar te laten, krijgt het kans om met wortel en al te groeien en aftakkingen te maken die het zelf aan kan.

Daardoor doet het ook een beroep op mensen die normaal niet zo door het initiatief zouden worden aangesproken of maakt het ruimte voor de capaciteiten en interesses van mensen die anders verhuuld zouden blijven. Ook kunnen mensen aansluiten omdat ze alleen maar willen aansluiten, de organisatievorm reageert op de inzet van mensen die mee willen doen, door zich aan te passen.

In Deventer wilden bewoners een geveltuintje. Dat was voor de groendienst een makkelijk oplosbaar probleem, dat mogelijk samen met bewoners uitgevoerd kon worden. Maar door het bij bewoners in de straat te laten, werden het eerst twee geveltuinen, daarna een gesprek met overburen, hulp aan oude buurvrouw die het niet meer kon, tips aan de yups om de hoek zonder groene vingers, kindertuintjes, de senioren bedanken de mannen met een maaltijd, een hovenier wil wel met korting werken, uitleg aan rest van de straten hoe je ook zo'n groene straat kan krijgen en uiteindelijk richten Patrick en Leendert de geveltuintjesacademie³ op. De Deventer wijk VoorstadOost had twee geveltuintjes kunnen krijgen, maar het is een groene wijkbeweging geworden. Doordat het kon groeien met al haar vreemde aftakkingen. Gemeenschapsvorming.

Dit soort verbreding van deelname wordt vaak verward met draagvlak, maar in werkelijkheid geven deze 'vertakkingen' het initiatief body. En zorgen er voor dat een initiatief een motor van verandering kan worden.

Deze processen spelen zich af op de lijn institutionele procedures en informele buurtprocessen. Beide kunnen elkaar nodig hebben. Een wijkbudgetje, wat regelvrijheid bij het aanleggen en de lol om de stoep op te vrolijken is een goeie cocktail voor succes gebleken.

De kunst is om de goede balans te houden tussen institutionele processen en informele wijkprocessen. De dominantie van plannenmakers maakt dat professionals snel hulp willen geven met haalbaarheidsnotities, projectplannen of businesscases.

Een rondgang in Utrecht⁴ rond buurthuizen in bewonersbeheer leverde twee beelden op: buurthuizen met een perfect opgestelde PMC (ProductMarktCombinaties), activiteitenplanning, exploitatiebegroting. Maar waarbij de onderzoeker fluisterde: "Dit gaat 'em niet worden. De ziel van de wijk zit er niet in." En er waren buurthuizen die open waren met tal van schijnbaar onlogische activiteiten, 'cash afrekenen graag' en een divers medewerkersbestand. Zelfs eentje met een vrijwilligersstop.

Bewonersinitiatieven en gemeenschapsvorming zijn een twee-eenheid. Er is sprake van georganiseerde burgerprojecten die bijdragen aan gemeenschapsvorming. Denk aan een via internet georganiseerd project als ThuisAfgehaald waarin inmiddels meer dan 5000 Nederlanders in de eigen keuken koken en eten met elkaar. En er zijn omgekeerd sociaal georganiseerde gemeenschappen die in zich zelf initiërend zijn. In de Meppeler nieuwbouwwijk Koedijkslanden bracht een bewoner een jaar lang twee keer per week even warm eten aan de zieke mevrouw om de hoek. "Gewoon omdat het kan." Van dit soort informele processen zijn er ook tienduizenden in Nederland. Dat gaat zonder projectplan en internet.

In de zandbak geef je je schepje en zeefje ook even door als de ander het kan gebruiken.

Het gaat om het benutten en versterken van het eigenaarschap in alle soorten en maten: sociaal, moreel, fysiek. Bewoners zijn eigenaar van veel: ideeën, ruimtes, vaardigheden, contacten, passie, apparaten, verenigingen, websites, familiebanden, geld. In de uitvoering van initiatieven geldt als stelregel: eigen bronnen en eigen oplossingen eerst.

³ Zie ook <http://www.youtube.com/watch?v=JZdgd1lulxo>

⁴ Verkenningsonderzoek Mariska van Keuken en Kees Fortuin (Fortuin Sociale Gebiedsontwikkeling), 2013

Aansluitend op de ambities, kwaliteiten en bronnen van de lokale samenleving heeft de overheid op dit vlak drie hoofdtaken:

- zorgen voor podia waarop mensen elkaar kunnen ontmoeten zodat bronnen en oplossingen ook ontwikkeld kunnen worden,
- waar nodig bewoners helpen bij het opsporen en aanspreken van eigen kwaliteiten,
- ruimte maken en gaten dichten bij die initiatieven waar de bewoners geen eigen 'asset'⁵ in kunnen zetten.

Daarmee levert de overheid een werkbijdrage op basis van haar eigen vermogen om een initiatief te kunnen ondersteunen en bepaalt ze haar werk niet op basis van een algemene positie ten opzichte van de samenleving.

Lokale logica is niet alleen slim, praktisch en principieel, het is ook het organiseren van de veerkracht. Een wijk, een dorp of een community is een sociaal ecosysteem. Het is open en adaptief en kan daardoor omgaan met diversiteit en veranderingen. Zoals Darwin het bedoelde met de survival of the fittest. Fittest was niet de sterkste, maar diegene die best kan inspelen (to fit) op veranderende omstandigheden.

Een extern geleide projectontwikkeling leidt tot afstand tussen leiders en uitvoerders dat in de regel opgelost wordt met het inbouwen van sturende en controlerende tussenlagen. En uiteindelijk wordt het vervreemding. In een gemeenschap hoeft dat niet omdat de mensen die leiden, uitvoeren, controleren, strategieën uitdenken en providen in dezelfde zandbak zitten.

Ze bouwen samen.

Samengevat is zandbakmanagement: verlangen, doen, beginnen aan de goede kant, met zijn allen en vanuit lokale logica

Joop Hofman
directeur van participatiehuis Rode Wouw BV
www.rodewouw.nl

⁵ Een asset verwijst naar de ABCD (Asset Based Community Development), de benadering die uitgaat van communities die in staat zijn zichzelf te kunnen ontwikkelen. Een asset is bijna onvertaalbaar. Iets als: een capaciteit of aanwinst met belangrijke waarde die eigendom is van een persoon