

## Interview met de gemeentelijke projectmanager

Dit is een verkorte weergave van het interview met een projectmanager van de gemeente Amsterdam. Daarin kwamen verschillende situaties aan de orde die te maken hadden met samenwerking. De projectmanager werkte in een gebied waar de openbare ruimte moest worden vernieuwd, woningen opgeknapt en bijgebouwd. Al pratende kwamen liepen we verschillende vragen langs:

Wat heeft er geholpen in de samenwerking, wat kan er nog meer helpen?

Wat heb ik nodig en wat hebben anderen nodig?

Wat zijn handig technieken en de vaardigheden om die te gebruiken?

[\[link naar gespreksverslag Arwen.pdf\]](#)

- Er zat veel oud zeer in de buurt en er was behoefte om die te uiten, terwijl de gemeente juist vooruit wilde kijken en niet achteruit, graag aan de slag wilde gaan. Les: daar eerst bij stilstaan, voordat je überhaupt start met participeren over nieuwe plannen
- Aanbeveling: houdt een startbijeenkomst over de participatie, hoe gaan we die inrichten? Laat bewoners meepraten en adviseren over het proces.
- Vraag duidelijk waar betrokkenen in een buurt behoefte aan hebben
- Idee: 'testing the waters' (aantal gesprekken met de buurt) als onderdeel van de onderzoeken voor het principebesluit
- Informeren over het proces na het principebesluit is te laat: dan hebben mensen al het gevoel dat er over hun hoofd heen besluiten zijn gevallen en dat ze daarin niet hun mening kunnen geven
- Moodboards, geeltjes plakken, met foamblokken stedenbouwkundige constructies maken kunnen in deze situatie gezien worden als kleuterachtig, omdat betrokkenen geen inspraak hadden in de gekozen methodiek (hangt samen met het gehele proces van zich niet geoord voelen vanaf de stad)
- Probeer de verdediging-aanval situatie te vermijden (als mensen je steeds ter verantwoording roepen)
- Antwoord is deels: emotie laten komen, echt luisteren, zorgen dat mensen zich gehoord voelen. Inhoudelijke antwoorden deden er eigenlijk niet toe. Continue vragen stellen door bewoners kan ook een vorm van weerstand zijn.
- Advies: Soms helpt antwoorden en luisteren nog niet. Dan kom de fase waarin je bijvoorbeeld duidelijk aan moet geven waar de kaders en randvoorwaarden zitten waar echt geen ruimte zit. Wat kan wel en wat kan niet. En dat goed uitleggen.
- Aanbeveling: Aan het einde van een participatietraject en wanneer er een besluit ligt, organiseer dan nog een bijeenkomst om uit te leggen wat je met de inbreng van bewoners hebt gedaan en waarom sommige dingen wel of niet kunnen.
- Aanbeveling: gebruik de rol van de politicus, wanneer ook iets een politiek besluit is. Doe dat niet als projectmanager. Die moet uitleggen waarom iets kan (dat is de 'kaderstellende partij').
- Dus: heldere kaders aangeven en laten uitleggen waarom iets niet/wel kan. En laat de partij die de kaders stelt, de uitleg doen! Kan politicus zijn, opdrachtgever, stedenbouwkundige
- Zet een onafhankelijke gespreksleider in en maak rollen helder! Als projectleider kun je dan op de inhoud ingaan en de aanwezige opdrachtgever of politicus kan ingaan op de kaders. En bewoners hebben de ruimte aan te geven wat zij essentieel vinden.
- Ingezette gesprekstechnieken: ruimte bieden voor de emotie, mensen 'leeg laten lopen' en ambtenaren mochten er niet op in gaan. Geen antwoord geven! Dat helpt. Het gaat niet om de antwoorden maar om de onvrede die al eerder is ontstaan. Opbrengst: ruimte voor de emotie, mensen voelen zich gehoord. En opluchting bij ambtenaar dat er niet altijd een antwoord nodig is. Maar onze natuurlijke reactie is om wel antwoord te willen geven, in plaats van op onze handen zitten en op tong bijten.
- Les: dat kan met een gespreksleider. Of zelf de techniek inzetten: beschrijven wat je ziet gebeuren. Ingaan op de emotie en die erkennen.
- Les: emotie en inhoud zijn niet altijd met elkaar verbonden. Geef ze apart ruimte.
- Les: emotie is vaak ook verpakt in een inhoudelijke vraag! Let op.
- Advies: heldere kaders stellen. Dat is best lastig in een haalbaarheidsfase - projectbesluitfase, want daarin zoek je juist naar de kaders.
- Hoe vind je ruimte voor meedenken als de kaders weinig ruimte laten door allerlei vaststaand beleid bijv.?
- Hoe neem je de wens van toekomstige bewoners mee die je nog niet kent. (Tip: neem een aantal mensen in andere situaties en vraag hen bv wie is een starter – in het kader van beeldvorming).

- Onderdeel toolbox/website: empathisch vermogen verstreken bij nimby gedrag van aanwezige bewoners. Bijvoorbeeld; gesprek met woningzoekende verpleegkundige als zoekende starter. Laten zien dat het niet gaat om feestvierende studenten.
- Aanbeveling: Participatieplan: maak dat met de mensen met wie je participeert. En doe dat niet alleen met de luidste stemmen.
- Hoe laat je de stem van de mensen horen die geen mening hebben of positief zijn over een plan?
- Gelijk informatieniveau voor alle betrokkenen. Heeft iedereen wel behoefte aan hetzelfde informatieniveau?
- Wat doe je met betrokkenen die op jouw stoel als projectmanager gaan zitten: die alles wat jij doet in twijfel trekken en alle onderzoeken zelf ook doen.
- Ombuigen: hoe zet je kennis en kunde van die luidste stemmen en twijfelaars en tegenstanders in om een plan te maken (participatieplan, andere plannen).
- Tip: leg als gemeente ook uit waar je problemen en dilemma's zitten, waar je tegenaan loopt - leg uit dat de gemeente uit verschillende directies bestaat met soms niet gelijklopende belangen/opdrachten.
- Op deelonderwerpen mensen die het aangaat bij elkaar zetten (parkeren, vuilnis, ontwerp). Dan heb je mensen die bevlogen zijn over hetzelfde bij elkaar. Kan over thema, dilemma, probleem.
- Lastig: eenzijdige ruimtelijke opdracht is nooit eenzijdig: er spelen veel sociale zaken. Projectleider sociaal nodig? Vanuit ruimtelijke opdrachtgever is er soms geen budget. Route die zij kiest: gebruik maken van wat er is. Gebiedsmakelaar, buurtkamers, corporaties.
- Samenstelling projectgroep vanaf de start belangrijk: bij ruimtelijke projecten ook stadsdeel en sociaal aan tafel.
- Best persons theorie i.p.v. best practices (je moet het hebben van bevlogen mensen) (Gabriel van den Brink)- betekent ontwikkelen van vaardigheden die je nodig hebt, leer van die bevlogen mensen.