

# Uit de praktijk van Amsterdam-West

## Werken met vrouwen



# Voorwoord

Hoe geven we vorm aan de veranderende rol van de overheid? Hoe gaan we daarbij om met het spanningsveld tussen control en vertrouwen? En wat betekent het concreet voor de praktijk van ons werk, voor de ambtenaren in het veld? Dit soort vragen vormden voor Stadsdeel West een rode draad in deze bestuursperiode (2010-2014).

We hebben er in West voor gekozen om, op zoek naar antwoorden op deze vragen, nader te onderzoeken 'wat werkt' en 'wat goed gaat' (wat zijn werkzame ingrediënten?) en daarnaast steeds weer onze praktijk te verbinden met wetenschap, om zo tot nieuwe en onderbouwde inzichten te komen.

Voor de veranderende overheid is 'wederzijds vertrouwen' in de interactie met bewoners, ondernemers en andere partners cruciaal. De vraag is hoe je inhoud ('handen en voeten') geeft aan dat lastig te vatten begrip. Daarover gaat dit essay.

In het essay zijn concrete (voor)beelden vastgelegd van hun houding en gedrag in hun contacten met bewoners en ondernemers. Deze observaties zijn aangevuld met een toelichting en onderbouwing uit het werk van dr. Frédérique Six, universitair docent bestuur en organisatie aan de Vrije Universiteit.

Duidelijk wordt hoe de ambtenaren, al dan niet bewust, vertrouwen opbouwen en in stand houden. Zij geven het begrip 'vertrouwen' letterlijk inhoud in hun dagelijks werk. Overigens vraagt dat ook het nodige van de organisatie en het bestuur - die het voor de medewerkers aan de frontlijn mogelijk (moeten) maken om te blijven bouwen aan vertrouwen. Het essay geeft daarmee ook een aanzet voor de doorontwikkeling van de nieuwe overheid.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie!  
Amsterdam, februari 2014

Er is onderzoek gedaan naar de praktijk van onze medewerkers aan de frontlijn: een buurtcoördinator, een wijkbeheerder, een vergunningverlener en een projectleider.

**Hetty Welschen**, portefeuillehouder Buurtgericht Werken en Bestuurlijke Vernieuwing van Stadsdeel West, Amsterdam

*“Vertrouwen is als schone lucht, een vanzelfsprekendheid. Pas als het verdwijnt of onder druk komt te staan, valt het ons op.”<sup>1</sup>*

Vertrouwen is niet alleen een vanzelfsprekendheid, het is net als schone lucht een ongreijbaar begrip. Aan het begrip wordt in het dagelijkse gebruik en in de wetenschap vele betekenissen toegekend.

Een veel gebruikte definitie is die van Nooteboom<sup>2</sup>:

*“Vertrouwen is de verwachting dat mensen ons niet in de steek laten, ook al is dit mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen.”*

In het werk van veel medewerkers van Stadsdeel West speelt vertrouwen, zoals Nooteboom dit definieert, een rol: ze vertrouwen erop dat een ondernemer een regel naleeft (of doet dat juist niet); ze verlenen een subsidie met de verwachting dat een organisatie de afspraken nakomt; ze maken een initiatief van een bewoner mogelijk, enzovoorts. Maar ook andersom stellen

bewoners en ondernemers in West, in meer of mindere mate, vertrouwen in medewerkers van het stadsdeel. Op elke plek waar sprake is van samenwerking, is sprake van een vorm van vertrouwen.

Op een nog praktischer, haast alledaags niveau speelt vertrouwen dus ook. Veelal zonder zich hier bewust van te zijn, werken medewerkers van het stadsdeel aan het vertrouwen bij bewoners, organisaties of ondernemers van West. Dit doen ze door bijvoorbeeld in gesprek te gaan, te luisteren, interesse te tonen, afspraken na te komen. Handelingen kortom, die triviaal lijken en “er bij horen”, maar een wezenlijk verschil kunnen maken in het contact en het vertrouwen tussen individuele bewoners en ondernemers en stadsdeelmedewerkers.

In een aantal diepte-interviews met bewoners, ondernemers en medewerkers van Stadsdeel West is gezocht naar ‘wat werkt’ en ‘wat goed gaat’ in het contact en de samenwerking. Zonder dat het begrip ‘vertrouwen’ is gevallen, leverde dit een groot aantal voorbeelden

<sup>1</sup> Voortman, P. M., Vertrouwen werkt. Over werken aan vertrouwen in organisaties, 2012.

<sup>2</sup> Nooteboom, B., Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen. Academic Services, 2001.



uit de praktijk op van handelingen, vaardigheden, attitudes die bijdragen aan het vertrouwen. In de literatuur worden dit 'trust building actions' genoemd.

In dit essay worden deze praktijkervaringen gelegd naast de kennis die wetenschappelijk onderzoek naar vertrouwen en 'trust building actions' heeft opgeleverd. Zo worden de schijnbaar alledaagse handelingen in perspectief geplaatst. Hierbij is dankbaar gebruik gemaakt van de kennis die dr. Frédérique Six, universitair docent bestuur en organisatie aan de Vrije Universiteit, heeft ingebracht. Geput is uit zowel haar proefschrift 'Trust and trouble, building interpersonal trust within organizations' (2004) als de notitie 'Vertrouwen en de gemeente' (2009, in opdracht van de gemeente Amsterdam).

Six beschrijft in haar essay 'Vertrouwen en de Gemeente' (2009, p. 1) nog eens mooi het belang van aandacht voor het thema vertrouwen:

Vertrouwen wordt vaak gezien als de sleutel tot succes in samenwerking, of het nu gaat om samenwerking tussen medewerkers binnen een afdeling, tussen verschillende afdelingen, tussen verschillende organisaties of tussen burgers in hun buurt. Het is de 'smearolie' van een samenleving die maakt dat alles soepel verloopt.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat waar mensen elkaar vertrouwen zij minder formele, vaak schriftelijke, afspraken nodig hebben zoals contracten, verordeningen en werkinstructies. Dat is efficiënter

en werkt vaak ook sneller. Ook vinden mensen die elkaar vertrouwen vaak betere oplossingen voor gezamenlijke problemen (doeltreffendheid). Waar mensen elkaar vertrouwen staan zij vaak meer open om van elkaar te leren of gezamenlijk te leren en te veranderen. Zij delen meer informatie, accepteren meer van elkaar en zijn beter in staat om onderlinge conflicten op te lossen. Dit zijn allemaal kwaliteiten die wij hard nodig hebben in de hedendaagse samenleving, die steeds complexer wordt met allerlei onzekerheden.

Allereerst wil ik de ondernemers en bewoners en de collega's van Stadsdeel West die hebben meegewerkt aan de interviews danken voor hun medewerking en openhartigheid. Frédérique Six dank ik voor het meedenken over dit essay. Marion van Oijen, trainer Appreciative Inquiry van Bureau Coaching, heeft een belangrijke coachende en adviserende rol gehad in de uitvoering van het onderzoek.

Februari 2014

**Joost Bos**

Stadsdeel West

### Op de fiets

René spreekt met een bewoner af in de Potgieterstraat om samen de toestand van het speelplaatsje op te nemen; Paul komt 'spontaan' langs bij het watersportcentrum in de Spaarndammerbuurt en Manon fietst regelmatig langs de verbouwing van het beheerdersgebouw in het Erasmuspark. Bijna een vanzelfsprekendheid voor deze stadsdeelmedewerkers. "Het lijkt misschien tijdrovend om er naar toe te gaan. Maar je wint er veel mee. Anders krijg je mails en telefoontjes over en weer. Nu kan je direct praten en kijken." Voor wijkmanager René is het een efficiënte manier van zijn werk doen. Maar dat is het niet alleen. Hij weet uit ervaring dat veel mensen zich prettiger, veiliger voelen als ze op een vertrouwde plek hun verhaal kunnen doen. En als een bewoner boos is, maakt het op bezoek komen ook een verschil: "dan dimt iemand al 70% in". Het is een signaal dat zijn melding is opgepakt en serieus wordt genomen, weet René.

En ook buurtcoördinator Paul is zich heel goed bewust van de werking van het wat hij noemt "even aan komen waaien". "Het past niet bij Ad om 'formeel' op bezoek te komen, ik kom onaangekondigd langs en ga op die manier "mee in zijn stiel".

Het bezoeken van de winkel van een ondernemer of de buurt van een actieve bewoner dient een aantal doelen. Het is een manier om goed geïnformeerd te raken over een situatie, een vraag of een probleem van een bewoner of ondernemer. Dit maakt het mogelijk om beter in te spelen op een vraag. Er kan een duidelijker beeld gevormd worden over de vraag en hierop aansluitend kunnen ook wederzijdse verwachtingen duidelijker worden. Maar het directe contact op straat of in de winkel is ook een manier om, bewust of onbewust, interesse te tonen, 'erkenning' en 'echte' aandacht te geven aan een bewoner of ondernemer. Het geven van aandacht en zorg draagt bij aan het (opbouwen) van vertrouwen.<sup>3</sup>

### **Sleutelboer**

Manon wordt in het weekend gebeld door Tim en Astrid, de ondernemers van het horecapaviljoen. Er is ingebroken. Manon is er als projectleider van het stadsdeel verantwoordelijk voor dat een gebouw van het stadsdeel, dat in gebruik was voor opslag, wordt verbouwd en zich ontwikkelt tot een levendige horecaplek in het Erasmuspark. Manon reageert direct: de ondernemers moeten meteen een 'sleutelboer' bellen. Ze voegt hieraan toe dat ze de rekening later wel krijgt. Manon licht kort toe wat de gebruikelijke procedure binnen het stadsdeel zou zijn. Maar met nieuwe sloten op de deuren kan niet gewacht worden. Snelheid is geboden.

Stadsdeelmedewerkers beschikken in veel gevallen over enige 'discretionaire' ruimte: dit is de ruimte waarin zij, al dan niet bewust, hun eigen interpretatie van de regels en voorschriften geven (zie Lipsky, 1980). In plaats van mechanische toepassing van regels, voorschriften en instructies worden de bedoelingen ervan in het oog gehouden. Zeker in de frontlijn met een 'toegewijde uitvoering' is een zekere vrijheid van interpretatie, initiatief en handelen waarin rekening wordt gehouden met situatie, van belang. Het vergroot niet alleen de effectiviteit, maar kan ook bijdragen aan vertrouwen. Met het zoeken naar en toepassen van de ruimte straalt de stadsdeelmedewerker uit dat hij of zij goede intenties heeft (het 'willen'), maar ook dat hij/zij de competentie heeft om te gaan met de discretionaire ruimte. Andersom kan het strikt toepassen van regels en voorschriften door een burger of ondernemer worden begrepen als star, inflexibel of onrechtvaardig en op die manier vertrouwen ondergraven.

### **Common ground**

Stan, bewoner van de Spaarnedammerbuurt, en Paul, buurtcoördinator van het stadsdeel, staan samen aan de rand van het nieuw aangelegde skatepark in de Houthaven. Stan is initiatiefnemer: Met een grote groep vrijwilligers heeft hij een braakliggend stuk van de Houthaven tot een tijdelijk skatepark gemaakt. "Kijk dat moet natuurlijk even netjes bij elkaar," Paul wijst op de bouwmaterialen die om het park heen liggen. "Helemaal mee eens, daar gaan we nette stapels van

<sup>3</sup> Zie 'trust building actions' in 'Trust and trouble' (2004) van F. Six.

maken.” “En die banken (een paar versleten bankstellen aan de rand) zijn me trouwens ook een doorn in het oog,” voegt Stan toe. Op informele toon maar gericht, nemen de twee mannen het terrein door. Ze vinden elkaar snel op een aantal onderwerpen: de bankstellen gaan weg, bouwmaterialen worden netjes opgestapeld, zwerfvuil wordt opgeruimd. Stan stelt een aantal vragen: mag er een container geplaatst worden voor de opslag van gereedschap (waaronder een cementmolen)? Welke duidelijkheid is er te geven over de planning van de aanleg van de tunnel (betekent mogelijk het einde van het skatepark)? Paul speelt hier waar het kan op in: “Ik zal eens kijken of er nog oude bankjes van het stadsdeel over zijn”, “Ik probeer zoveel mogelijk te weten te komen over de planning van de Houthaven.” “Op andere punten blijft hij neutraal: er worden geen toezeggingen gedaan over het plaatsen van een container voor de opslag van gereedschap. En op weer een ander punt zoekt Paul de samenwerking: Paul stelt een opruimdag voor waarop Stan zijn mensen regelt om zwerfvuil op te ruimen en Paul kan zorgen voor een vuilnisauto. Het gesprek heeft veel tempo. Er wordt snel geschakeld en beiden weten precies wat ze willen en op welke punten ze elkaar kunnen vinden. Paul en Stan gaan uit elkaar met de afspraak dat Paul datgene dat is besproken op de mail zet en Stan hierop reageert. Daarnaast wordt de afspraak gemaakt om elkaar na de herfstvakantie weer op te zoeken om te evalueren hoe het contact is verlopen en samen vooruit te blikken naar het komende jaar.

“De aanwezigheid van een gedeeld belang heeft een positieve invloed op vertrouwen. Vertrouwen neemt toe bij een wederzijdse noodzaak tot samenwerking. Als er geen gedeeld belang (meer) is om de relatie goed te houden of als de één veel afhankelijker van de relatie is dan de ander, kan dit vroeg of laat vertrouwen onder druk zetten. In het eerste geval is er bij één partij geen reden om in de relatie te blijven investeren. In het tweede geval kan snel een sfeer van achterdocht ontstaan die funest is voor vertrouwen. Voor de continuïteit in een vertrouwensrelatie zal het gedeelde belang voor beide partijen blijvend van waarde moeten zijn.” (Vos en Witte, p 22, 2009)

Veel frontlijnmedewerkers van het stadsdeel zijn zich zeer wel bewust van een gedeeld belang. Zij hebben actieve en gemotiveerde bewoners en ondernemers nodig om te komen tot een schone straat, een prettige sfeer in de buurt of bijvoorbeeld een mooi evenement.

### Op de thee

Als een ondernemer een horecazaak wil beginnen, nodigd Tessa, vergunningverlener Drank en Horeca van het stadsdeel, hem of haar altijd uit om voor een ‘voorgesprek’ naar het stadsdeelkantoor te komen. De ondernemer komt als het ware op de thee: in een informeel en oriënterend gesprek informeert Tessa naar wat de plannen zijn. Ze neemt hier de tijd voor. Al pratende, peilt ze welk vlees ze in de kuip heeft. Met subtiele aanwijzingen weet ze bijvoorbeeld wanneer ze te maken kan hebben met ‘schijnbeheer’: iemand



die zich voordoet als een horeca-exploitant, maar dit in werkelijkheid niet is en in opdracht van een ander handelt. Maar het voorgesprek dient meer doelen. Het is ook, zoals Tessa het noemt, het begin van een langere “werkrelatie”. Tessa weet dat een informeel gesprek helpt om de drempel te verlagen voor de ondernemer om contact met het stadsdeel op te nemen en het maakt het voor Tessa zelf makkelijker om bij een eventuele overtredding een ondernemer aan te spreken zonder dat hier direct een formeel handhavingstraject voor gestart moet worden: “Het gesprek kost tijd, maar dit verdienen je later weer makkelijk terug.”

“Voordat je een goed oordeel kunt vormen over de vraag of iemand te vertrouwen is of niet, heb je informatie nodig over die andere persoon (of organisatie). Als je helemaal niets weet over de ander, is er eigenlijk geen sprake van vertrouwen, maar van een gok. Als je alles wat er te weten valt over de ander ook daadwerkelijk weet, dan is er ook geen sprake van vertrouwen, want er is 100% zekerheid. Beide extreme situaties zijn theoretisch en komen in de praktijk niet voor. In de praktijk weten we altijd wel wat over de ander, ook al hebben we haar nog nooit eerder ontmoet. Derden kunnen haar kennen en ons over haar verteld hebben, we kunnen over haar gelezen hebben op internet of in de media, en we kunnen ons een beeld vormen van haar gedrag op basis van de cultuur en regels van de organisatie waarvoor zij werkt.

De informatie is niet altijd cognitief van aard. Als we



in direct contact staan met de andere persoon komt de informatie via al onze zintuigen binnen. De informatie wordt in hoge mate onbewust verwerkt. Zo kan het gebeuren dat we sneller geneigd zijn een tot dan toe onbekende te vertrouwen, omdat hij ruikt zoals iemand die je vertrouwt. Terwijl je een andere tot dan toe onbekende wantrouwt omdat zij er hetzelfde uitziet als iemand die je ooit bedrogen heeft. Ook non-verbale communicatie speelt een belangrijke rol" (Six, p. 3, 2009).

## Timmeren

Naar aanleiding van klachten van een bewoonster uit de Potgietersstraat gaat wijkbeheerder René in gesprek met een groep bewoners over het plein. Het is dan heel belangrijk om duidelijk te zijn over "wat je direct kunt oplossen, wat op langere termijn en waar je niet over gaat," vindt René. "Zo kan ik niet ingaan op de wens

van een paar bewoners die een geveltuintje wilden. Dat moeten ze zelf aanvragen." Of er zijn maatregelen waar het stadsdeel niet over gaat en waarbij hij moet doorverwijzen naar bijvoorbeeld Waternet of IVV (dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer). "Ik wimpel mensen nooit af maar, geef ze de juiste telefoonnummers en wijs ze de weg. Dan leg ik uit dat ik ook diezelfde route en wachttijden heb als zij en dat het alleen maar vertragging zou opleveren als ik als extra schakel er tussen ga zitten." Mensen snappen dat best, weet René: "we zijn allemaal van de gemeente Amsterdam, maar mensen begrijpen het wel dat het niet allemaal van dezelfde partij komt. Het is vergelijkbaar met een slijterij die in de

supermarkt zit. Die zit wel in hetzelfde pand maar staat toch op zichzelf."

Snel schakelen is in zo'n gesprek essentieel. Dat kan je wel leren, denkt René, maar het is toch voor een groot deel ervaring en het moet ook in je zitten: "De één leert het makkelijk en voor een ander blijft het moeilijk. Het is net als met timmeren, iedereen kan een spijker inslaan, maar niet iedereen wordt er heel handig in." Kennis en ervaring zit in ons hoofd, zegt René over zijn werk. "Ik weet bijvoorbeeld bij wie je een prullenbak bestelt en hoe lang het duurt voordat hij geleverd wordt. Verder is het hebben van een netwerk belangrijk, "weten wie je kunt benaderen om iets voor je op te lossen". "Elke aanpak is anders, elke bewoner en elke situatie is anders," hiervoor zijn kennis en vaardigheden nodig die niet zijn te vatten in een procedure of een werkwijze, weet René.

Voor de beleving van (vertrouwen in) de overheid is een gedreven en toegewijde professional in de frontlinie van groot belang. Dit vraagt een medewerker met een grote mate van persoonlijke inzet, toewijding, initiatief en ondernemerszin. Kortom iemand die intern is gemotiveerd. De grote complexiteit vraagt in veel situaties een bijna ambachtelijk 'timmermansoog'.<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Zie C. Hartman en P. Tops, Frontlijnsturing. Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad. Kenniscentrum Grote Steden, 2005.

## Streng

“Het kan ook eigenlijk niet, zomaar een stukje claimen.” De buurtcoördinator was streng in zijn eerste contact met Stan, de initiatiefnemer van het skatepark. Stan had een stukje braakliggend terrein in de Houthaven ‘gekraakt’ om daar een skatepark te realiseren. “In dit geval heb ik gedacht ik kan beter achteraf vergiffenis vragen dan vooraf toestemming,” zo licht Stan zijn actie toe.

Hoewel zijn toon informeel was, heeft Paul “laten zien dat er ook regels en beperkingen zijn”. “Hij weet ook dat als hij het te bont maakt met overlast, hij een probleem met mij heeft.” Maar het contact loopt goed volgens Paul. Naast het tonen van interesse in wat Stan doet en van plan is, denkt Paul dat het duidelijk zijn over regels bijdraagt aan de relatie. Bovendien: “Ik denk dat hij door mijn soms wat strenge houding heeft gemerkt dat hij te maken heeft met een serieuze partij.”

Dat meedenken en meewerken prima kunnen samengaan met een strenge houding ten aanzien van regels, onderschrijft ook Tessa, de vergunningverlener Drank & Horeca. “Ik zet handhaving erop,” was haar korte mededeling aan een ondernemer met wie ze een goede verstandhouding heeft. Hij had zonder te informeren bij het stadsdeel een bestrating op vervuilde grond weg laten halen. Een duidelijke overtreding die voor Tessa om directe actie vroeg.

In genoemde voorbeelden is sprake van een overtreding van een regel. De overtreding kan zijn te verklaren uit een ongelukkig voorval, een misverstand of ‘foutje’, maar er kan ook een dieperliggend meningsverschil aan ten grondslag liggen. De wijze waarop de stadsdeelmedewerker reageert kan bepalend zijn voor de relatie in de toekomst. “De crux is om niet direct te oordelen, maar het oordeel tijdelijk op te schorten en de ander om toelichting te vragen. Als de houding waarmee dit gebeurt er één is van “ik zeg ‘ja’ tegen de persoon en ‘nee’ tegen het gedrag”, dan is de kans groot dat de positieve relatiesignalen die je daarmee uitstraalt ook als positief worden ervaren. Als de ander vervolgens ook constructief reageert, wordt het gedrag bespreekbaar zonder dat je de persoon be- of veroordeelt. Voorbeelden van constructief gedrag nadat er een verstoring van vertrouwen ervaren wordt, zijn: de ander onder vier ogen naar zijn gedrag vragen of onder vier ogen vertellen hoe jij de verstoring ervaren hebt en zijn reactie vragen. De ander kan daar constructief op reageren, bijvoorbeeld door zijn excuses aan te bieden en zijn gedrag te veranderen (bijvoorbeeld “Sorry, ik heb me niet gerealiseerd dat dit voor jou zo’n effect had”). Waar relevant kan de ander ook de schade die hij heeft berokkend ‘vergoeden’, het goed maken. Minder constructieve reacties, eerder ambivalente, zijn als de ander in discussie gaat om zich te verdedigen (vaak beginnend met “ja, maar .....”). Reacties die als negatief worden ervaren zijn vaak reacties die agressief zijn of het probleem negeren (bijvoorbeeld “dat is niet

mijn probleem, maar jouw probleem”). Dit soort reacties worden vaak geïnterpreteerd als “hij heeft geen interesse meer in een goede relatie met mij” . (Six, pp 7-8, 2009)

## Tango

De oprichters van horecapaviljoen Terrasmus en project-leider Manon zaten in eenzelfde modus. Enthousiasme, passie, snelheid, het was bij beide kanten aanwezig. Manon denkt dat dit één van de geheimen van het succes is geweest. Zijzelf stak veel passie in het project om er een succes van te maken en de ondernemers waren hun droom aan het verwezenlijken. Het heeft elkaar waarschijnlijk versterkt.

‘It takes two to tango’, zo wordt ook in verhaal van buurtcoördinator Paul duidelijk. “Het is ook belangrijk dat iemand ook wat teruggeeft,” vindt hij. Dit zit hem ook in een houding. Sociaal ondernemer Ad bijvoorbeeld is ‘straight’, zegt duidelijk wat hij wil en is ook iemand die niet verzuurt – “hij houdt vol en geeft niet op als hij niet meteen iets gedaan krijgt”. Maar ook letterlijk iets terugkrijgen, zoals bewoners die een plein helpen schoonhouden of meldingen doen over vuil, het helpt medewerkers van het stadsdeel in hun werk en maakt het makkelijker om elkaar te vinden en te begrijpen.

De twee kernelementen van vertrouwen zijn het kunnen en willen: zijn beide partijen in staat om te doen wat de ander van hem/haar verwacht? En heeft hij/zij de intentie om dit te doen. Binnen de dimensie van ‘willen’ kunnen verschillende onderdelen nader worden onderscheiden: “1) **goedwillendheid** van de ander: Hecht hij alleen maar aan zichzelf en heeft hij lak aan alle anderen en wil hij alleen zijn eigen belang nastreven of is hij ook echt bereid om dat te doen wat nodig is? Een extra inspanning te leveren om iemand te helpen? 2) **De toewijding** is ook belangrijk. Iemand kan wel goedwillend zijn, maar hij moet het ook doen. Te laks zijn, te weinig aandacht hebben om dat te doen wat goed is, wat verwacht wordt, maken iemand minder betrouwbaar. 3) **normacceptatie**: Van een heleboel zaken is het niet altijd zwart-wit of iets goed of fout is. Daar zullen anderen mogelijk een andere mening over hebben. Wat jij fatsoenlijk vindt, vindt een ander misschien helemaal niet fatsoenlijk. Dit heeft met integriteit te maken, want het gaat over de waarden en normen die je belangrijk vindt.” (Six, pp. 4-5, 2009)

# 3

## De bewoner en de ondernemer

### Samen op de koffie

Tim en Astrid, de ondernemers achter horecapaviljoen Terrasmus in het Erasmuspark, kijken tevreden terug op afgelopen seizoen. "Het was ook wel een fantastische zomer." Vanaf het moment dat ze aan het avontuur begonnen, hebben ze veel medewerkers van het stadsdeel leren kennen. Het was soms zoeken maar (...) "We hebben duidelijke aanspreekpunten. Het is een lange lijst van contactpersonen, maar we weten nu voor wat we bij wie moeten zijn. Laatst zaten de parkbeheerder en onze contactpersonen van Cultuur en die van Vastgoed met een lekkere kop koffie hier aan tafel. Dan wordt er afgestemd en is er duidelijkheid."

Zo zou het moeten, vinden ze. Maar het heeft wel even geduurd voordat ze de weg bij het stadsdeel wisten te vinden. Ze kijken terug: Bij de start is het vooral Manon, de projectleider van het stadsdeel, die zich inspant om het 'project', de ontwikkeling van een gesloten gebouw van het stadsdeel tot een aantrekkelijke en levendige horecaplek, tot een succes te maken. Na opening van Terrasmus wordt de lijst, die ze bijhouden van contactpersonen bij het stadsdeel, snel langer. Tim en Astrid krijgen te maken met mensen bij wie ze horecaverunningen moeten aanvragen;



anderen die hierover adviseren; iemand die op korte termijn een cultureel programma in het park wil hebben; een beheerder van het groen; een verhuurder van het gebouw. Allen werkzaam voor het stadsdeel, ieder met een eigen functie, taak en missie. De één vanuit de rol van handhaver, een ander als huisbaas, projectontwikkelaar, subsidieverlener, adviseur of vergunningverlener. Hét stadsdeel lijkt niet altijd te bestaan maar is soms een organisatie van individuen die los van elkaar in contact staan met een ondernemer. Tim vertelt over een ervaring met een vergunningverlener die met hem meedenkt over het aanvragen van vergunningen en een creatieve oplossing binnen de regelgeving vindt. Bij het loket waar Tim een aantal keer komt om de vergunningen aan te vragen, zijn de medewerkers hier niet mee bekend: "Ik moest ze blijven vertellen hoe het werkte." Tim vindt dat hij correct te woord is gestaan aan het loket: "er werd serieus gekeken naar mijn aanvraag." Maar "omslachtig en vervelend" was het wel. Vertrouwen in 'een goede afloop' hebben Tim en Astrid wel gehouden: "Ik wist dat het wel goed ging komen want het stadsdeel wilde juist dat er een programma (culturele festiviteiten) kwam en dus had het stadsdeel belang bij het verlenen van de vergunningen."

Het nakomen van afspraken is essentieel voor het vertrouwen dat een bewoner of ondernemer in het stadsdeel heeft. Het gaat hier om **willen**: heeft het stadsdeel de intentie om te voldoen aan de verwachtingen van de ander? en **kunnen**: heeft het stadsdeel de competenties en middelen om aan de verwachtingen te voldoen? In dit voorbeeld ontbreekt het niet aan de goede wil en de capaciteiten/competenties van de individuele stadsdeelmedewerkers: de vergunningverlener adviseert in lijn met wet- en regelgeving en denkt mee en zoekt de ruimte (in de geest van 'de Ruimte van West'); de balie-medewerker behandelt de vergunningaanvraag correct en is dienstverlenend.

Maar er gaat wel iets mis binnen het stadsdeel: een 'oplossing' gevonden door de ene medewerker en besproken met de ondernemer, wordt niet gedeeld met een andere belangrijke schakel: de balie-medewerker van het stadsdeel. Het gaat dus duidelijk niet alleen om competenties en intenties van individuele medewerkers. Het gaat net zo goed om het functioneren van het systeem, de stadsdeelorganisatie als geheel. Er is in dit geval binnen de organisatie onvoldoende afstemming geweest. Dit vertaalt zich in vertrouwen: er moet vertrouwen zijn in de vaardigheden, integriteit en welwillendheid van individuele stadsdeelmedewerkers maar dus ook in die van de organisatie of het systeem als geheel.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Zie B. Nooteboom (2009, p. 1) 'Vertrouwen: betekenis, bronnen en beperkingen', in KNAW mededelingen 2009.

## Rondvaart en hyacinten

Ome Jan woont al meer dan veertig jaar op hetzelfde adres in de Postjesbuurt. Vanuit zijn erker op twee hoog heeft hij goed zicht op de vier ondergrondse afvalcontainers voor zijn deur. Hij is adoptant van deze containers en neemt zijn taak serieus: Tijdstip van legen van de bakken wordt nauwgezet genoteerd in een logboek, foto's worden gemaakt van bijplaatsingen en de bakken worden bij blokkades vakkundig weer bereikbaar gemaakt. In de herfst krijgt de reiniging zelfs hulp: de bladeren worden bij elkaar geveegd en klaar gelegd voor de veegwagens. Ome Jan ziet het niet alleen als zijn straat, maar heeft het ook over "mijn bakken". Iedereen kent hem in de straat.

Waardering is belangrijk vindt ome Jan. De rondvaart die het stadsdeel vorig jaar voor alle adoptanten organiseerde, is een kleine maar heel belangrijke waarde-ring. Ook is een politieke partij langs geweest om alle adoptanten te bedanken met een hyacintenbol. "Een mooi gebaar." Ome Jan laat overigens niet alleen van zich horen als het bij het stadsdeel niet goed gaat. "Toen ze begonnen met het schoonspuiten van de bakken, heb ik foto's gemaakt. Dat vond ik heel goed. Ik heb de foto's naar de directie van het stadsdeel gestuurd, want ik vind het belangrijk dat de mensen die dat doen ook waardering krijgen."

Bij persoonlijke interactie, hier tussen stadsdeelmedewerkers en actieve bewoners, is niet alleen het uitwisselen van taakgerichte informatie, over bijvoorbeeld het legen van de ondergrondse containers, van belang. Maar in het vormgeven van de samenwerking zijn zogenaemde relatie signalen minstens zo belangrijk. Het geven van een compliment, hier een blijk van waardering van het stadsdeel voor de vrijwillige inzet van een betrokken bewoner, is een krachtige manier om te bouwen aan vertrouwen. Vertrouwen moet ook regelmatig worden onderhouden. Als er een basis van vertrouwen is gelegd, betekent dat elke handeling het vertrouwen kan bestendigen of juist ondergraven. Het regelmatig handelingen verrichten met positieve relatie signalen, zoals het geven van een compliment, helpt dus om vertrouwen vast te houden.<sup>6</sup>

### Door één voordeur

"Een briljante oplossing!" Jorn, general manager van het Westergasterras, prijst de samenwerking met de afdeling Vergunningen Drank en Horeca. "Iemand als Tessa denkt echt met je mee." Jorn vertelt over de mogelijkheid die Tessa heeft gevonden om het bedrijf dat gebruik maakt van een aantal panden op het Westergasfabriekterrein als één vergunningsobject te kunnen beschouwen en zo ruimere sluitings-tijden mogelijk te maken. Tessa zag dat er gebruik werd gemaakt van één voordeur en dat daarom één

<sup>6</sup> Zie F. Six, 'Vertrouwen en de gemeente'. Gemeente Amsterdam, 2009.

vergunning volstaat. Dit maakt voor Jorn veel uit in zijn bedrijfsvoering. De ingeving van Tessa past helemaal bij zijn eigen instelling: "ik hou er helemaal niet van als het 'nee' is. Ook in mijn bedrijf zoek ik naar oplossingen en ik neem geen genoegen met wat niet kan."

**Een positief beeld (gevoel) over en weer draagt bij aan 'echt' vertrouwen: vertrouwen gebaseerd op empathie en loyaliteit.** Hierbij spelen gemeenschappelijke cultuur en gedeelde waarden een belangrijke rol. Zonder een positief beeld van elkaar, zal er bij partijen, in dit geval de ondernemer en stadsdeelmedewerker, meer sprake zijn van een 'verstandshuwelijk' dan van een echte vertrouwensrelatie (Nos en Witte, 2009, pp 29-29).

### Sleutel delen

Voor Tim en Astrid is Terrasmus meer dan alleen een boterham en het runnen van het bedrijf. Ze zijn in het seizoen veel aanwezig in het park en plakken pleisters op kapotte kinderknien, maken een praatje en zijn ook vaak de oren en ogen voor het stadsdeel. Dit doen ze met plezier. Graag zouden ze meer willen betekenen:

"Geef ons de sleutel van het park dan sluiten wij 's avonds na afloop van een evenement af, scheelt het stadsdeel werk," een voorbeeld van eigen beheer. Tim denkt dat veel ondernemers meer willen betekenen en dit ook beter kunnen dan het stadsdeel. Lang niet altijd wordt hierop ingegaan, weet Tim. Een voorbeeld: Tim en Astrid hebben het stadsdeel gevraagd om een AED (defibrillator). Dit zou met de bezoekersaantallen in de

zomer een goede voorziening zijn. Tim heeft zijn BHV en kan het apparaat bedienen. "Goed voor het stadsdeel en goed voor de bezoekers van het park", vult Astrid aan. "We kregen van het stadsdeel als antwoord dat we een korting van € 100 konden krijgen. Het kost ongeveer € 1000,-. Ons idee was niet om de AED te kopen maar alleen te beheren."

Het delen van zeggenschap, invloed, eigenaarschap draagt positief bij aan vertrouwen.<sup>7</sup> Door het uit handen geven van een deel van de (exclusieve) invloed, maakt een partij zich kwetsbaar. Er is geen volledige zekerheid dat de andere partij op een juiste manier omgaat met de nieuw verkregen invloed of zeggenschap. Dus er wordt een risico of een sprong in het ongewisse ('leap of faith') genomen. In dit voorbeeld zou het stadsdeel er voor kunnen kiezen een sleutel van het park aan de ondernemer te geven. Volledige zekerheid dat deze sleutel op een goede manier wordt gebruikt heeft het stadsdeel niet. Het stadsdeel neemt een, hopelijk weloverwogen, risico. Met het delen van de verantwoordelijkheid over de sleutel, geeft het stadsdeel de ondernemer een signaal dat het stadsdeel de ondernemer deze verantwoordelijkheid toevertrouwt.

<sup>7</sup> Zie F. Six, 'Trust and trouble, building interpersonal trust within organizations' (2004)



### Liever duidelijk

Een buurtcoördinator moet, zo vindt Ad, contact kunnen maken met mensen, openstaan en een luisterend oor zijn. Maar een buurtcoördinator kan ook best zeggen "hier kan ik niets aan doen." Ad ziet het Paul soms ook wel doen in buurtoverleggen. "Er zijn dan mensen met kleine zeurdingen die ze ook best zelf kunnen doen." Maar je moet dan wel goed uit kunnen leggen waarom je iets niet doen, vindt Ad. Duidelijkheid in communicatie wordt gewaardeerd. Dit komt op een aantal manieren terug in de gesprekken. Het gaat hierbij om het duidelijk zijn over wat kan, wat niet kan, wat verwacht mag worden en wat niet. Dit kan direct in een buurtoverleg. Maar Paul bevestigt ook afspraken die hij 'op straat' maakt daarna op de mail. Dit om te voorkomen dat er verschillende interpretaties van de afspraken zijn ('ruis'). Daarnaast gebruikt Paul mails om de bewoners en ondernemers met wie hij 'zaken' doet, te informeren over relevant stadsdeelbeleid of -plannen, voortgang van zijn eigen acties, procedures enzovoorts. Hij komt hierbij terug op eerdere toezeggingen die hij heeft gedaan ('afpraak is afspraak'), maar informeert ook actief dus zonder dat hier een toezegging aan is voorafgegaan. Dit wordt gewaardeerd. Andersom, wekt het niet nakomen van een toezegging irritatie: "Laat het liever duidelijk zijn." Ome Jan maakt het mee dat als hij belt over een volle afvalcontainer er wordt toegezegd dat er dezelfde dag een vuilniswagen langs komt, maar dat dit toch niet wordt waar gemaakt. "Als het die dag toch niet lukt, dan wil ik het eerlijk horen," voegt hij toe.



Het duidelijk krijgen van algemene verwachtingen; het uitwerken van specifieke verwachtingen; het verhelderen van de verschillen in verwachtingen; het bespreken en evalueren van de wijze van samenwerken, het zijn acties die betekenen dat informatie en invloed worden gedeeld. Het maakt de ene partij kwetsbaar en draagt bij aan het welbevinden van de andere partij (Six, 2004, p. 84). In populaire termen is er in bovenstaand voorbeeld sprake van 'verwachtingenmanagement'. Dit draagt bij aan vertrouwen.

### Korte lijntjes

"Kijk, in de tijd van De Baarsjes was er een vaste contactpersoon voor ons. Hij wist precies waar het over ging en we (de afvalbakadoptanten) hadden twee keer per jaar een speciaal overleg met de deelraad over de afvalcontainers. Maar na de fusie (van stadsdelen) leek het wel of ze opeens de adoptanten waren vergeten. Ik voelde me er toen erg over gebelgd." Ome Jan heeft de korte lijntjes zien verdwijnen in de tijd dat stadsdeel De Baarsjes ging fuseren met de drie andere stadsdelen. Het vertrouwen werd hersteld: na een bezoek aan de toen nieuwe stadsdeelvoorzitter zijn er nieuwe afspraken gemaakt en is er later ook een 'adoptantenlijn' gekomen. Hij heeft zelfs een direct telefoonnummer van een leidinggevende van het stadsdeel voor het geval zijn melding via de adoptantenlijn geen gevolg krijgt.

Ome Jan kon 'zijn werk' weer naar behoren doen: het toezien op een goed gebruik van de ondergrondse afvalcontainer en het schoonhouden van de stoep rondom.

In beschreven voorbeelden is sprake van een mate van 'elkaar kennen'. Twee individuen kennen elkaar en staan open voor de ander. Het vertrouwen dat is opgebouwd is een interactief proces waarin twee partijen leren in hoeverre zij de ander kunnen vertrouwen. Six (2009, p. 3) beschrijft dit proces als volgt: "(...) Fatima en Roy zijn tegelijkertijd vertrouwer en vertrouwde. Fatima baseert haar conclusie of Roy wel of niet te vertrouwen is op haar waarneming van Roy's handelen en haar verwachtingen over de relatie met Roy. Vervolgens handelt zij ernaar. Dat handelen wordt door Roy waargenomen. Als Fatima tot de conclusie was gekomen dat Roy niet te vertrouwen is, zal haar handelen terughoudend zijn geweest, zij zal weinig informatie hebben gedeeld en hebben geprobeerd controle te krijgen over Roy's handelen. Waarschijnlijk zal dit ook zo door Roy worden waargenomen en vervolgens geïnterpreteerd worden als 'Fatima is niet erg betrouwbaar'. Roy zal naar die conclusie van weinig vertrouwen handelen en dus ook terughoudend en weinig open zijn. Fatima zal dat waarschijnlijk ook zo waarnemen en haar vermoedens van wantrouwen bevestigd zien. De bekende **self-fulfilling prophecy**, een zichzelf bevestigende cyclus van verwachtingen en overtuigingen."

## Vertrouwen beschouwd

Uit de interviews blijkt hoe complex het werk van de frontlijnmedewerkers van het stadsdeel is; hoe moeilijk het kan zijn om vertrouwen op te bouwen en ook vast te houden.

Frédérique Six (2009, pp 11-12) schetst een aantal algemene eigenschappen van vertrouwen die die complexiteit verklaren:

1. **Kwetsbaarheid:** Vertrouwen is nodig als je afhankelijk bent van een ander, kwetsbaar bent voor het handelen van die ander en tegelijkertijd een positieve verwachting hebt dat alles goed komt.
2. **Interactief proces:** Dit betekent dat het heel moeilijk is om eenzijdig te vertrouwen in een relatie als de ander daar niet in mee gaat. Dus alleen als beide mensen elkaar vertrouwen kan op langere termijn vertrouwen in de relatie tot stand komen en in stand gehouden worden.
3. **Asymmetrie:** Zowel vertrouwen als wantrouwen zijn zichzelf versterkende, 'besmettelijke' processen. Alleen, zoals Thorbecke het al zei, vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Vertrouwen bouwt zich heel geleidelijk op, versterkt door elke interactie waarin het vertrouwen bevestigd wordt. Maar als het fout

gaat, iemand zich geschaad voelt en tot de conclusie komt dat de ander gewantrouwd moet worden, gaat dat proces veel drastischer, vaak ongeacht de vele keren dat het samenwerken daarvoor goed is gegaan. Dit komt omdat situaties waarin wij ons bedrogen voelen veel meer emoties oproepen en daardoor veel beter onthouden worden.

4. **Onzekerheid:** Er kan nooit 100% zekerheid bestaan dat je vertrouwen bevestigd zal worden. Als dat wel het geval is, is vertrouwen niet nodig. Het is bovendien makkelijk om aanwijzingen te vinden dat iemand op een bepaald aspect van zijn handelen in bepaalde situaties niet betrouwbaar is, maar praktisch onmogelijk om te bewijzen dat iemand volledig betrouwbaar is. Vertrouwen is in hoge mate gebaseerd op de voorspelbaarheid en consistentie van de ander zijn gedrag. Maar wie is nu 100% consistent in zijn gedrag? Hoe goed onze bedoelingen ook, bijna niemand slaagt er in om op elk moment in elk opzicht te doen wat hij zegt (walk the talk). En in de beleving en waarneming van anderen is ons handelen vaak zelfs nog minder in lijn met onze uitgesproken bedoelingen, zijn wij nog minder consistent. Wij blijven mensen, met alle onvolkomenheden.

De geïnterviewde medewerkers van het stadsdeel laten zien dat zij goed in staat zijn om met deze complexiteit om te gaan. Dit wordt ook bevestigd door geïnterviewde bewoners en ondernemers.

Ook wordt uit de interviews duidelijk welke handelingen positief bijdragen aan het vertrouwen tussen enerzijds individuele stadsdeelmedewerkers en anderzijds bewoners en ondernemers van West. In het handelen en gedrag wordt, bewust maar heel vaak onbewust, gewerkt aan onderling vertrouwen. Voorbeelden die in de interviews naar voren kwamen, sluiten direct aan op de handelingen die in de wetenschap als 'trust building' worden gekarakteriseerd:

### 1. Je goede intenties tonen

- Zorg en aandacht voor de andere persoon ten toon spreiden
- De legitimiteit van elkaars belangen onderkennen
- Hulp en ondersteuning bieden
- Je verantwoordelijkheid nemen (de schuld niet afschuiven)
- Er van uitgaan dat de acties van de ander goedbedoeld zijn

### 2. Invloed van anderen toelaten

- Aanpassingen op je beslissingen vragen en accepteren
- Advies van anderen zoeken
- Advies van anderen accepteren en waarderen
- Hulp en ondersteuning ontvangen
- Jezelf afhankelijk maken van de andere persoon zijn handelen
- De andere persoon verantwoordelijkheid geven

### 3. Misverstanden vermijden

- Regelmatig de effectiviteit van de samenwerking bekijken en evalueren
- Open en eerlijk over je motieven praten
- Tijdig accurate informatie verstrekken

### 4. Teleurstellingen voorkomen

- Verschillen in verwachtingen boven water halen en oplossen
- Naarmate de relatie zich ontwikkelt specifieke verwachtingen in detail verkennen
- Algemene verwachtingen aan het begin van een nieuwe werrelatie verduidelijken
- Op een open en directe wijze taakgerelateerde problemen aan de orde stellen

### 5. Zelfvertrouwen van de ander versterken

- Op een constructieve wijze negatieve feedback geven
- Onder vier ogen positieve feedback (= compliment) geven
- In het bijzijn van anderen een compliment geven  
Bron: F. Six, 'Vertrouwen en de Gemeente' (2009, p. 7)

In de beschreven situaties zie je dat de geïnterviewde medewerkers blijik geven van hun kennis, vaardigheden, houding en ervaring en deze inzetten om positief bij te dragen aan vertrouwen.

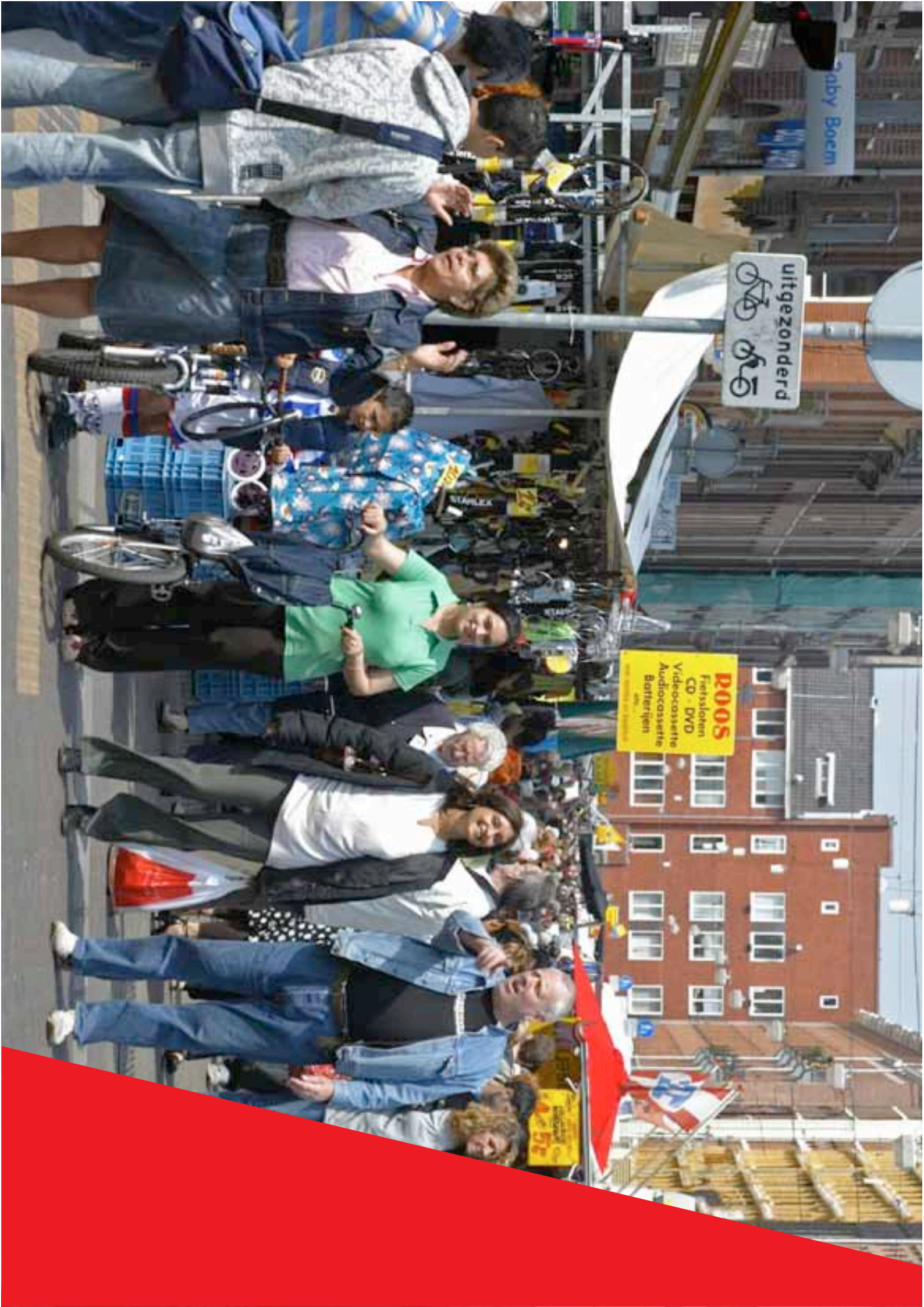


Een notie tot slot. Het werken 'met hoog vertrouwen' vraagt meer dan alleen een frontlijnmedewerker die hiertoe in staat is. Hij of zij moet kunnen werken in overeenstemming met het belang, de regels, afspraken en gewoonten binnen de organisatie en moet erin gesteund worden door leidinggevenden en andere collega's. Kennelijk maakt de cultuur en de organisatie van Stadsdeel West het werken mogelijk zoals de vergunningverlener, de buurtcoördinator, de wijkbeheerder en de projectleider dit de afgelopen jaren met succes hebben gedaan.

Teksten: Joost Bos

Foto's: archief stadsdeel West en Thomas Bokeloh

Ontwerp: Jel Design Gonne Hengelmolen



Gaby Boem

uitgezonderd

**DOOS**  
Fietssloten  
CO - DVD  
Videocassette  
Audiocassette  
Botherijen

