



VERBINDEN

Lex Bruijn

De basis van 'verbinden' is qua uitleg eenvoudig: je verbindt je met iets of met iemand. Dat kan zowel in een enkelvoudige vorm (ik verbind me met iets of met iemand) als in de meervoudsvorm (ik verbind me met meerdere dingen of ik verbind me met mijn collega's). Daarnaast zijn er vele andere vormen van verbinden, zoals plakken, contractueel vastleggen, een (wond)verband aanleggen, aanhaken, aanzetten, samenvoegen en koppelen. Risico's zijn ergens aan verbonden en verbinden betekent ook schakelen in een internet of telefoonnet. En zo kan ik nog een hele pagina doorgaan! (Daan Fousert, grondlegger 'Servant-leadership', redactielid Pioniers Magazine)

Dit verbinden geldt ook voor beleidsmedewerkers of adviseurs. Deze overheidsprofessionals van de toekomst moeten passen bij de overheid van de toekomst. In het maatschappelijk domein organiseren burgers zich steeds vaker in netwerken. Groepen mensen die zich verzamelen rondom een eigen initiatief dat men gerealiseerd wil hebben (denk aan een speeltuin, voetbalveldje of buurthuis), maar ook om initiatief van de overheid dat men tegen wil houden (bijvoorbeeld een verslaafdenopvang).

Het beeld van de overheid als hiërarchische structuur met drie bestuurslagen wordt uitgebreid met een nieuw netwerkperspectief. De overheid van de toekomst is een dicht netwerk van samenwerkingsverbanden in allerlei wisselende vormen en samenstellingen. We gaan volgens Van Berlo (Davied van Berlo, programma-leider 'Ambtenaar 2.0' bij het ministerie van Binnenlandse Zaken) naar een volledig genetwerkte, cocreërende overheid. Dat is ook de droom van de honderden overheidsprofessionals die het mission statement op de website publiekeveranderaars.nl digitaal hebben ondertekend. 'Wij, publieke veranderaars, willen een beter en slimmer functionerende overheid die maatschappelijke vraagstukken op adequate wijze oplost', zo begint de tekst van de verklaring.

Organisaties hebben steeds meer online- en offlineverbindingen met de buitenwereld. Geen enkele organisatie vormt daarbij het exclusieve middelpunt van alle samenwerking. Het gaat om netwerken tussen organisaties. En steeds vaker zijn burgers of maatschappelijke partijen onderdeel van de netwerken die aan de slag zijn gegaan met een bepaalde publieke taak. Dat maakt de nieuwe overheidsprofessional tot een soort tussenwerker die alles aan elkaar knoopt. Verbinden behoort tot zijn of haar standaardrepertoire. Veilig terugvallen op formele functie, regels en procedures kan vaak niet meer. Het gaat om vakkennis en zien wat er nodig is in het netwerk.

Burgers en bedrijven willen simpelweg veel zélf doen en op touw zetten. En als ze de overheid dan af en toe toch nodig hebben, moet die efficiënt, snel, flexibel, eerlijk, accuraat en bij de tijd zijn. Deze overheidsprofessionals van de toekomst beloven dat ze waar mogelijk zullen verbeelden en verbinden, delen en doorbreken. Wil de gemeentelijke transformatie slagen, dan moet de ambtelijke wereld zich meer vervlechten met de leefwereld van burgers. Dat vraagt om tussenwerkers: professionals en overheidsprofessionals die een lerende houding kunnen innemen.



Wat zijn dan de competenties die de overheidsprofessional maken tot een verbinder en inspirator, waarbij we uitgaan van het maken van verbinding met de buitenwereld? Veel van de competenties waarover een beleidsmedewerker beschikt, zijn uiteraard ook van toepassing op de verbindende overheidsprofessional. Toch zijn er enkele competenties die speciaal of nog meer van toepassing zijn voor de verbindende overheidsprofessional. Dat zijn:

- omgevingsbewustzijn
- overtuigingskracht
- inlevingsvermogen
- onderhandelingsvaardigheden
- beïnvloedingsvaardigheden

Omgevingsbewustzijn

Als je omgevingsbewust bent, beschik je over een goede kennis van organisatorische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren (binnen of buiten je organisatie). Deze kennis benut je effectief voor je eigen functie of je organisatie. Wat betekent dat concreet? Iemand die omgevingsbewust is:

- heeft een brede algemene ontwikkeling;
- past zijn kennis op hoofdlijnen toe binnen zijn of haar vakgebied;
- heeft kennis van relevante ontwikkelingen in zijn of haar vakgebied;
- kent zijn of haar eigen organisatie goed.

Wanneer je veel contact hebt met inwoners of organisaties in je gemeente, is het belangrijk dat je een interessante gesprekspartner bent. De informatie die je oppikt, benut je voor je eigen functie voor zover dat van toepassing is. Je kunt door deze kennis gemakkelijker anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in je vakgebied. Je stelt je dan ook steeds op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen in je vakgebied en gaat na of er nieuws is dat directe invloed heeft op jouw werksituatie.

Daarnaast heb je een uitstekende kennis van het reilen en zeilen binnen je eigen organisatie. Je beperkt je blikveld niet tot je eigen takenpakket, maar wilt bijvoorbeeld ook de nieuwe plannen lezen die je collega onlangs aan zijn of haar leidinggevende heeft gepresenteerd. Of wat een toekomstige reorganisatie voor zowel jouw eigen als andere afdelingen/teams precies gaat betekenen. Verder ben je op de hoogte van de formele en informele regels die gelden binnen je organisatie en pas je je daarop aan. Bovendien ken je de stijl en de uitstraling van de gemeente en je weet hoe je die kunt laten zien in je eigen werk. Ten slotte heb je ook mensenkennis. Je voelt aan hoe je met collega's moet omgaan, omdat je hun verschillende achtergronden, culturen en opvattingen kent. Zo ben je zelf een leuke en integere collega voor je omgeving.

Kortom: een overheidsprofessional die verbindt, volgt relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie en/of zijn of haar vakgebied. We onderscheiden daarbij drie niveaus:

Niveau 1

Je informeren over externe ontwikkelingen:

- Je bent op de hoogte van actuele zaken en weet wat er speelt op maatschappelijk, politiek, technologisch en economisch gebied.
- Je stelt je op de hoogte van ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied.
- Je wisselt regelmatig van gedachten met anderen over de externe ontwikkelingen.

Niveau 2

Actief gebruikmaken van je kennis van de externe ontwikkelingen:

- Je communiceert regelmatig over de betekenis die aan externe ontwikkelingen moet worden toegekend.
- Je participeert in kennisnetwerken.
- Je maakt gebruik van je kennis van ontwikkelingen in je werk.

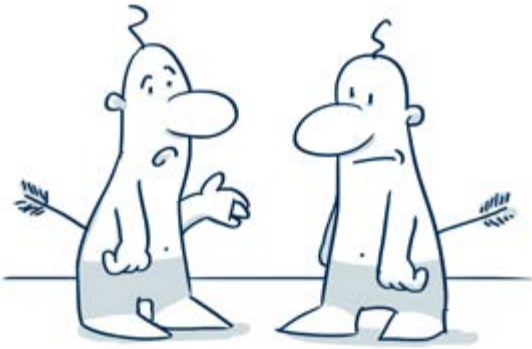
Niveau 3

Bevorderen van het omgevingsbewustzijn:

- Je treedt binnen het vakgebied op als vraagbaak voor anderen.
- Je vertaalt relevante externe ontwikkelingen naar de eigen organisatie.
- Je ondersteunt en stimuleert anderen om informatie uit te wisselen over relevante externe ontwikkelingen.

Overtuigingskracht

Naast omgevingsbewust zijn moet je ook een goede communicator zijn en beschikken over een behoorlijke dosis overtuigingskracht. Met de juiste argumenten - op het juiste moment en met een passende stijl - probeer je instemming te verwerven voor ideeën en voorstellen. Verder kom je op een niet-kwetsende, tactvolle manier op voor je eigen mening, maar ook voor behoeften of belangen van anderen, waaronder soms die van je eigen gemeente. Je kunt belangentegenstellingen met een grote emotionele lading op een tactvolle wijze hanteren en oplossen (conflicthanting). Hoe je overtuigend overkomt, lees je in de Whitepaper Overtuigen.



“Ik weet precies hoe jij je voelt.”

Inlevingsvermogen

Een overheidsprofessional die namens de gemeente een verbinding wil hebben met de inwoners van zijn gemeente, moet wel een heel goed inlevingsvermogen hebben. Je moet goed kunnen invoelen wat de mensen beweegt die naar de gemeente toe komen met bijvoorbeeld een wens of de oplossing voor een gevoeld probleem. Wat is hun belang? Maar bij inlevingsvermogen gaat het niet alleen om gevoelens en emoties. Je kunt ook gevoelig zijn voor de doelstellingen, belangen of wensen van iemand anders.

Sensitief zijn wil zeggen:

- Je houdt in je eigen gedrag rekening met de gevoelens van anderen.
- Je laat anderen in hun waarde en verplaatst je in hun positie.
- Je laat blijken de gevoelens en behoeften van anderen te onderkennen.
- Je toont je bewust van de invloed van je eigen doen en laten op anderen.

Onderhandelingsvaardigheden

In bijeenkomsten met bewonersgroeperingen moet je ook beschikken over onderhandelingsvaardigheden, want er kunnen zich omstandigheden voordoen waarbij je die vaardigheden moet inzetten. Bijvoorbeeld omdat de wensen niet te realiseren zijn in de vorm die de bewoners zich hadden voorgesteld. Vaak vinden we mensen die hun zin niet krijgen lastig. De kunst is om ook deze mensen met open vizier tegemoet te treden. William Ury noemt in zijn boek *Onderhandelen met lastige mensen* vijf stappen om de sfeer van confrontatie om te buigen in een sfeer van samenwerking. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Als iemand tegen je ingaat, ben je geneigd om de confrontatie aan te gaan. Of om juist te snel toe te geven omwille van de goede verstandhouding. Doorloop daarom de volgende vijf stappen:

Stap 1: Bereid je voor

Een goede voorbereiding is essentieel! Bedenk om te beginnen wat de belangen van de gemeente en van de andere partij zijn. Vraag je af wat je wilt bereiken en waarom. Heb je meerdere belangen, welke heeft dan prioriteit? Vervolgens bedenk je manieren om aan de belangen van je gesprekspartner tegemoet te komen en daarbij je eigen belangen veilig te stellen. Daarna verdiep je je in de algemeen geldende normen. Zo weet je wat je redelijkerwijs kunt eisen en verdedigen. Denk ook na over je alternatieven.

In de Whitepaper *Onderhandelen* vind je uitgebreide informatie over deze belangrijke voorbereidingsfase.

Stap 2: Reageer niet impulsief

Komt er een moment in de onderhandeling dat je van streek raakt, stel dan toch je impulsieve reactie uit. Concentreer je op wat jij uit de onderhandeling wilt halen en niet op het terugpakken van de ander. Neem nooit ter plekke een belangrijke beslissing als er druk wordt uitgeoefend.

Stap 3: Ga naast de ander staan (en niet tegenover hem)

Als degene met wie je onderhandelt dwarsligt, rekent hij op tegengas van jou. Om hem te ontwapenen kan het juist beter zijn om begrip te tonen en oprecht te luisteren. In plaats van te onderbreken, spoor je de ander aan om nog meer te vertellen als hij is uitgepraat of uitge-raasd. Vat samen wat hij heeft gezegd en vraag of je dat juist gedaan hebt.

Stap 4: Stel geen vragen waarop je het antwoord al weet

Soms kom je er al snel achter dat je gesprekspartner op bepaalde punten geen ruimte heeft. In dat geval heeft het geen zin om te vragen naar ‘de bekende weg’. Plaats de onderhandeling dan in een ander kader. Bijvoorbeeld door de ander mee te laten denken. ‘Wat zou u in mijn situatie doen?’ Betrek de ander dus actief bij het zoeken naar mogelijkheden.

Stap 5: Zet de ander niet onder druk

Als alle belangen en opties verkend zijn, komt er een voorstel voor een overeenkomst op tafel. En toch kan het dan nog misgaan. Dat ligt dan vaak aan het feit dat het voorstel niet het idee van de ander was. Of dat een belangrijk belang van de ander over het hoofd is gezien. Je moet je onderhandelingspartner dus nog overhalen. Voorkom boven alles dat de ander gezichtsverlies lijdt. Denk in plaats daarvan mee met de vraag hoe hij het resultaat als een overwinning aan zijn achterban kan verkopen. Voorkom de neiging om naar de eindstreep te sprinten. Neem ook de tijd voor deze laatste fase!

Beïnvloedingsvaardigheden

Tot slot heeft een verbindende overheidsprofessional een scala aan beïnvloedingsvaardigheden tot zijn beschikking. Zie hiervoor de Whitepaper *Beïnvloeden*.



Reflectievragen

- In hoeverre is het in jouw functie van belang verschillende partijen met elkaar te verbinden? Op welke wijze geef je hier momenteel invulling aan? Hoe zou je dit kunnen verbeteren?
- Met het maken van beleid in cocreatie streef je als het goed is concrete doelstellingen na samen met de partners. Houd je bij het formuleren van doelstellingen ook rekening met de doelstellingen van de partijen waarmee je samenwerkt?
- Je hebt kunnen lezen dat er verschillende niveaus zijn waarop je omgevingsbewust kunt optreden. Op welke niveaus ben jij omgevingsbewust? Kun je hierbij voorbeelden noemen?
- Partijen met elkaar verbinden vraagt om inlevingsvermogen. Wat doe jij concreet om je in te leven in de situatie van anderen?

Tips

- Zoek naar mogelijkheden om de koek te vergroten in plaats van te verdelen.
- Concentreer je op dat wat jij uit een samenwerking wilt halen en niet op het terugpakken van een samenwerkingspartner.
- Bedenk vooraf goed wat je wilt bereiken wanneer je partijen met elkaar verbindt.
- Betrek de ander actief bij het zoeken naar oplossingen om tot elkaar te komen.
- Houd rekening met de belangen van alle partijen en zet deze eens rustig op papier.
- Prik een vast moment in de week waarop je bewust op zoek gaat naar relevant nieuws uit de media.
- Plaats jezelf regelmatig in de rol van buitenstaander om constructief met alle partners mee te kunnen denken.
- Treed als bemiddelaar op bij je eigen onderhandelingen.

Verder lezen

- Ury, William, Onderhandelen met lastige mensen, Business Contact, Amsterdam, 2010.
- www.carrieretijger.nl

Wil je nog beter leren verbinden?

Neem dan deel aan een van onderstaande opleidingen of trainingen:

- [Training Verbindende Communicatietechnieken](#)
- [Verbinden](#)
- [Effectief Regie Voeren](#)
- [Strategisch Onderhandelen bij de Overheid](#)

Bedrijfsvoering

Belastingen

Beleid en Bestuur

Burger- en Publiekszaken

Informatiemanagement

Juridisch

Leiderschap en Management

Openbare Orde en Veiligheid

Persoonlijke Ontwikkeling en Vaardigheden

Ruimtelijk Domein

Sociaal Domein

Bestuursacademie Nederland

Postbus 447

1200 AK Hilversum

035 - 2 003 807

info@bestuursacademie.nl

www.bestuursacademie.nl

Volg ons ook op social media:

