

Implementatie mediationvaardigheden in Castricum

Interview met Nicolette van Brederode, projectleider mediation bij de Gemeente Castricum door CvC directeur en trainer, Linda Reijerkerk.

Jullie zijn al enige tijd bezig met mediation vaardigheden. Wat is er tot nu toe zoal gedaan?

Nicolette: We zijn lang geleden al een keer gestart met een klein mediation projectje op het gebied van bezwaarschriften, maar dat is indertijd nooit van de grond gekomen. Vorig jaar zijn we weer bij elkaar gekomen. Toen waren er inmiddels ook mediators binnen de organisatie opgeleid. Zij waren erg enthousiast over het idee om mediationvaardigheden in te zetten in onze processen. Vervolgens hebben we offertes opgevraagd bij verschillende groepen en daar is het CVC uitgekomen.

Toen zijn we in september gestart met een kick-off bijeenkomst voor de hele organisatie. Aan deze dag, die het CVC voor ons verzorgde, hebben zo'n 100 mensen aan deelgenomen. 's Middags waren er



Nicolette van Brederode

werkgroepen, daar hebben 36 mensen aan deelgenomen. Hieruit kwamen veel enthousiaste reacties vanuit de organisatie. Het kostte dan ook geen enkele moeite om de eerste driedaagse trainingen te vullen. Dat was dus de vervolgstap op de kick-off bijeenkomst. Vandaag start nu de tweede driedaagse training en er staat er ook al één gepland voor de dt-leden en teamleiders. Ook is het de bedoeling dat er dit jaar nog eentje komt voor de reguliere medewerkers.



Linda Reijerkerk

Er is voor een gedeelte een projectgroep opgestart. Deze is nog niet helemaal volledig, maar de start is al gemaakt. We hebben onlangs ook onze eerste brainstormsessie gehad om daadwerkelijk te starten met het implementeren van de geleerde vaardigheden.

Linda: Dus je hebt eigenlijk op verschillende niveaus wat gedaan. Eerst breed in de organisatie, toen specifiek mensen op training gezet, wat ook nog een vervolg gaat hebben en verder zijn jullie nog bezig om te kijken hoe het verder geïmplementeerd kan worden. Klopt dat?

Nicolette: Ja, wij denken dat dit de beste aanpak is om het geheel ook te verankeren in de organisatie.

Linda: En welke medewerkers komen er zoal naar deze trainingen. Zijn dat handhavers, of bezwaar- en beroep medewerkers, wat voor mensen zijn dat?

Nicolette: Iedereen mag deelnemen. Het is ook geheel vrijwillig. Ik probeer wel bij de samenstelling van de groep te kijken naar een gemêleerd gezelschap. Als er dan keuzes gemaakt moeten worden gaan mensen met klantcontacten wel vóór, hoewel dat eigenlijk nog niet aan de orde is geweest. En dan scharen we onder klantcontacten óók *interne* contacten want je kunt ook interne klanten hebben.



Linda: Merk je ook of er verschil zit tussen type medewerkers t.a.v. de inzet van mediationvaardigheden. Bijvoorbeeld of handhaving wat terughoudender is dan andere collega's?

Nicolette: Nee bij handhaving juist niet want die hebben zich allemaal wel opgegeven, die zijn erg enthousiast. Binnen alle afdelingen in de organisatie is iedereen heel enthousiast. Volgens mij ligt het niet aan wáár je werkt, maar meer aan het *type* mensen wat er graag aan mee doet. Meer aan je eigen karakter dan dat het aan je werkzaamheden ligt.

Linda: En wat hoop je uiteindelijk te bereiken met dit hele traject, want het is best een investering?

Nicolette: We zijn nu bezig met het vervolg. We willen nu stapsgewijs pilot projecten gaan zoeken waarbij de nieuwe geleerde vaardigheden worden geïntegreerd in de werkprocessen, dus echt in het werkproces zelf. We hebben onlangs een brainstormsessie gehad met Juridische Zaken en daar is een goed plan uit gekomen. Het was ook heel goed om dat via een brainstormsessie te doen, want dan kom je tot veel leukere ideeën en een breder gedragen projectplan.

We hebben ook een vragenlijst uitgezet in de organisatie of meer mensen ideeën hebben over waar ze het kunnen implementeren in hun werk. De bedoeling is dat er steeds meer pilot projecten opgezet gaan worden waar de werkzaamheden echt geïntegreerd gaan worden in de werkprocessen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat het een werkwijze wordt die gewoon is binnen de organisatie. Daarmee bedoel ik dat je niet altijd meteen de formele weg kiest maar soms ook gewoon de tijd neemt om te kijken wat er aan de hand is en of er ook een andere manier is om het op te lossen.

Linda: Er zijn cijfers van binnenlandse zaken over de resultaten, hebben jullie al iets gemeten of is dat te vroeg?

Nicolette: Er is nog niets gemeten. Maar er is wel een poging gedaan om iets te meten via enquêteformulieren, dat was echter niet helemaal een succes. We hebben wel voor bezwaarschriften cijfers van de afgelopen jaren en we weten ook wel wat we willen meten, in elk geval bij de bezwaarschriften. Maar we werken met een beperkt budget dus we willen het wel zelf gaan onderzoeken.

Linda: Oké, dus je zegt dan gaan we kijken hoeveel bezwaarschriften waren er eerste en hoeveel komen er nu tot uiting.

Nicolette: Ja je kunt er niet helemaal een 1 op 1 relatie leggen bij de intrekking want je gaat denk ik ook niet rechtstreeks vragen 'Trekt u het nou in omdat...'. Maar het effect zal wel meetbaar zijn en daarbij willen we ook wel graag gaan vragen aan bezwaarmakers 'We hebben u gebeld, hoe heeft u het gesprek ervaren, vond u het prettig'. We willen wel aan de mensen die gebeld worden vragen hoe ze het gesprek hebben ervaren, of ze het prettig vonden dat ze gebeld werden. We willen ook weten hoe de medewerkers de nieuwe werkwijze ervaren.

Linda: Hoe gaan jullie dat doen? Want zijn de werkprocessen en werkwijzen nu ook vastgelegd?

Nicolette: Nee, niet altijd. Op sommige vlakken is het wel vastgelegd en op andere niet. Dus op dit moment zijn we ook wel afhankelijk van de medewerkers, hoe die het doen. Maar je kunt wel verschillende stadia onderscheiden. Binnen de gemeente heb je natuurlijk de aanvraagfase, de zienswijze fase en de bezwaarfase. En in al die verschillende stadia kun je een moment nemen om de vaardigheden in te zetten. Dat willen we dan per afdeling of per werkzaamheid gaan doen maar dan wel dat de ideeën uit de organisatie gaan ontstaan.

Linda: Dus verschillende fasen, verschillende werkprocessen. Dan ga je samen met de mensen die het betreft kijken hoe zij het kunnen gaan inkleden? Hoe worden de nieuw geleerde vaardigheden vastgelegd in de competentieprofielen van de mensen?

Nicolette: Er bestaan al competentieprofielen en de trainingen zijn juist bedoeld om de medewerkers handvatten te geven.

Linda: En chefs gaan daar ook op sturen? Dat mensen inderdaad deze vaardigheden ook gaan inzetten?

Nicolette: Dat is wel de bedoeling.

Linda: Wat gaan jullie daarvoor doen?

Nicolette: Ons directieteam en de teamleiders gaan ook een driedaagse training volgen, daarin staan de arbeidsverhoudingen meer centraal en ook een uitwisseling van wat hun medewerkers dagelijks ervaren, dus met praktijk voorbeelden. Hiermee proberen we het belang van het project zo goed mogelijk mee te geven, ook aan leidinggevenden

Linda: Wat is voor jou het geheim of de sleutel als het gaat om mediation vaardigheden?

Nicolette: Dat je het wel zelf moet willen, want je kunt het iemand niet opdragen om het anders te doen. Ik vind dat die trainingen daar een hele goede bijdrage aan leveren, want iedereen wordt er enthousiast van. En of ze het nu heel bewust doen of niet, mensen zijn er toch heel erg mee bezig. Mensen spreken me ook aan in de gang 'Ik had niet helemaal mijn huiswerk af maar ik heb het wel toegepast en ben er wel mee bezig'. Helemaal vrijwillig klinkt raar, maar het moet wel vanuit jezelf komen.

Linda: Meer de weg van de verleiding?

Nicolette: Ja.

Linda: Wat mij al doet denken aan een andere vraag: Als je kijkt naar wat mediation- vaardigheden voor jou hebben betekend, wat is voor jou dan de sleutel voor een effectieve inzet van mediationvaardigheden. M.a.w. waarom werkt het?

Nicolette: Dat vind ik wel een moeilijke vraag. Want of het altijd werkt hebben we nog niet

ervaren, maar ik als ik het in theorie zou moeten uitleggen dan zou ik zeggen dat het werkt omdat je mensen op een persoonlijke manier benaderd. Dus niet alleen maar in een soort proces. Dat kon dus wel echt gebeuren; iemand dient een bezwaarschrift in omdat dat de enige weg is. Dan kom je in een bepaald traject terecht waarbij je misschien nog steeds niet weet wat er gaat gebeuren. Het kan wel een tijd lang duren voordat je weet dat er een hoorzitting komt, en of je dat nou wel wil of dat je er een andere bedoeling mee had. Dat wordt niet meer gevraagd, je komt meteen in het traject terecht. Net zo goed als bij klachten, wat heb je er nou aan om te weten of je klacht gegrond of ongegrond is.

Linda: Dus met deze methode ga je eigenlijk kijken hoe je het klantgericht kan aanpakken en je kijkt wat iemand echt wil zonder hem meteen in een hoorzitting en rechtszaak te duwen?

Nicolette: Ja, en dat is goed voor de burger én voor de medewerker!

Linda: Nu zijn jullie al best enthousiast aan de gang hier in Castricum. Wat voor tips zouden jullie collega gemeenten willen geven als ze hiermee zouden beginnen?

Nicolette: Ik vond het heel goed werken om eerst met een grote kick-off te starten zodat iedereen erbij betrokken is. Laat dan ook vooral dt-leden en bestuurders als het kan aanwezig zijn, zodat je ook uitdraagt dat dit de kant is waar je op wil. Je moet ook wel zorgen dat er continuïteit in zit. Zo gaan we ook zorgen dat mensen opgeleid worden tot coach, zodat we het zelf kunnen doen in de organisatie.

Linda: En intervisie, doen jullie dat ook?

Nicolette: Nee, dat hebben we nog niet gedaan, maar we houden wel terugkomdagen

en die dagen worden begeleid door onze interne mediators.

Linda: Nog andere tips voor de collega gemeenten? Je zegt in ieder geval al: begin breed met een kick- of zodat iedereen ervan weet en probeer er continuïteit in te brengen en kijk wat jezelf kunt doen als gemeente. Zijn er nog meer dingen?

Nicolette: Doe het met elkaar want dan kom je ergens toe. Dan kan je een heel ander pad in slaan. Als je het alleen doet of denkt te moeten doen dan denk je ook maar één kant op. Dus praat met mensen erover, vraag naar hun ideeën en wat ze ervan vinden.

Linda: Dus eigenlijk wat je met de burger doet, daarvan is het ook belangrijk dat je dat ook intern doet?

Nicolette: Ja, zoals die brainstorm waar ik het eerder over had; vraag meteen hoe zij het voor zich zien want dan kom je gewoon op ideeën waar je anders niet op zou komen.

Linda: In hoeverre past dit traject bij jullie past binnen een bepaald plan?

Nicolette: Onze organisatie kent een aantal kerncompetenties, één daarvan is *klantgerichtheid*. Met dit project willen we de dienstverlening verbeteren, klanttevredenheid vergroten, bezwaar en beroepsschriften verminderen, en de arbeidstevredenheid verhogen. Dat was onze kapstok.



Linda: En jullie willen ook iets aan schriftelijke communicatie doen,? Want het

is natuurlijk wel leuk dat de burger en ambtenaar met elkaar in gesprek komen, maar als er dan vervolgens een brief komt die erg formeel is opgesteld?

Nicolette: Ja, maar dat is inderdaad wel een volgende stap. Dat wordt per pilot project aangepakt. Het is wel een onderdeel waar naar gekeken gaat worden. Het is natuurlijk wel de vraag in hoeverre dat kan, de juridische dingen moeten er natuurlijk wel in staan.

Castricum, 2011