



# Werken aan draagvlak voor kindvriendelijk beleid

## Alle neuzen in de richting van kindvriendelijkheid

Aan het begin van een proces 'kindvriendelijke gemeente' is er een minimaal draagvlak aanwezig bij ambtenaren en het college van burgemeester en schepenen. Om het draagvlak voor een kindvriendelijker beleid te laten groeien, geven we je in dit document inspiratie en tips.

### Voor je verder leest:

- Met 'gemeente' bedoelen we 'stad of gemeente'
- Deze tekst is bedoeld als ondersteuning voor steden en gemeenten die de toolkit kindvriendelijke gemeente doorlopen.

### Snel naar...

1. [Alle neuzen in de richting van kindvriendelijkheid](#)
2. [Draagvlak laten groeien](#)
3. [Nadenken over draagvlak](#)
4. [Interessante literatuur](#)

## 1. Alle neuzen in de richting van kindvriendelijkheid

### Zowel intern...

Werken aan kindvriendelijkheid begint met enkele trekkers die overtuigd zijn van de meerwaarde ervan. Zij nemen de rol aan van ambassadeurs en zorgen ervoor dat ook de andere diensten aangestoken worden door het idee van een kindvriendelijk beleid. Dit breed engagement is belangrijk om het proces aan te vatten en zal groeien in de loop van de tijd.

*De opdracht om draagvlak te creëren kent geen absoluut eindpunt, het blijft in het hele proces verweven.*

Naast de gemeentediensten is het college van burgemeester en schepenen een belangrijke partner. De diensten bereiden de argumentering voor de strategische keuzes voor, het college maakt de uiteindelijke keuze. Het college is ook eindverantwoordelijke voor de uitvoering van het beleid, wat betekent dat zij aan iemand of een strategisch platform uiteindelijk het mandaat moeten geven om toe te zien op de praktische en inhoudelijke realisatie.

Daarom is het belangrijk om het college mee te hebben in deze manier van kijken naar beleid.

### ... als extern.

Werken aan de kindvriendelijkheid van het beleid gebeurt in interactie met de samenleving. Een gemeentebestuur zet hiervoor haar netwerk in van mensen en organisaties die de know-how in huis hebben om in dialoog te gaan met kinderen en jongeren. Actoren die een duidelijk engagement willen opnemen bijvoorbeeld bij het op poten zetten van participatieprojecten. Denk aan gemotiveerde leerkrachten, een hoofddanimator, geëngageerde mensen uit het bedrijfsleven... Zo groeit het aantal ambassadeurs van kindvriendelijkheid die de boodschap uitdragen naar alle actoren in de samenleving die een impact (kunnen) hebben op de leefwereld van kinderen en jongeren.

## Kansen van een doelgroepenbenadering

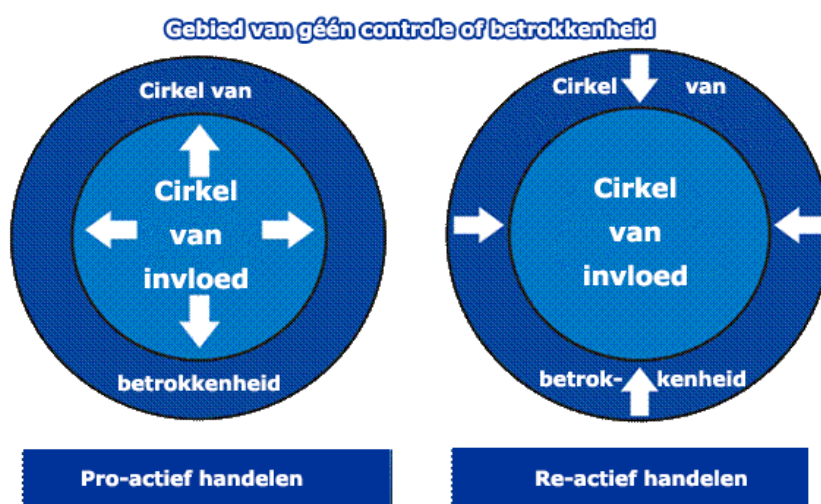
Kijken naar het beleid vanuit het oogpunt van een doelgroep is een waardevolle oefening. Het verplicht gemeentebesturen om hun dienstverlening onder de loep te nemen, om te kijken of wat ze aanbieden wel aansluit op wat de inwoners, de 'gebruikers' van de gemeente, wensen. Een doelgroepenbenadering biedt dus de kans om de effectiviteit van de gemeente op te krikken.

## 2. Draagvlak laten groeien

De modellen, methodieken en tips die je hieronder leest, bieden kapstokken om te werken aan draagvlak.

### De cirkel van betrokkenheid

Steven Covey ontwikkelde een model<sup>1</sup> om schematisch weer te geven hoe je mensen warm kan maken voor een idee. Binnen het model heb je twee cirkels die groter of kleiner kunnen worden. De binnenste cirkel, de cirkel van invloed, geeft de ruimte aan waarbinnen jij invloed kunt uitoefenen. De buitenste cirkel geeft de cirkel van betrokkenheid aan. Zaken waar jij geen directe invloed op hebt, maar waar je je wel druk over maakt. Daarbuiten zit de rest van de wereld waar jij je niet druk over maakt en ook geen invloed op hebt.



<sup>1</sup> <https://www.goaltrainingen.nl/blog/7-tips-om-meer-invloed-te-krijgen-op-je-situatie>, geraadpleegd op 9 oktober 2018.

Covey geeft tips om meer controle te krijgen over je eigen situatie. Als je deze tips omdraait, zie je hoe je andere mensen mee krijgt in jouw verhaal. We nemen hier even letterlijk de tekst over van op <https://www.goaltrainingen.nl/blog/7-tips-om-meer-invloed-te-krijgen-op-je-situatie>:

#### 1. **Je uitdagingen in kaart brengen**

Door je problemen geen problemen te noemen maar uitdagingen verander je al je beeldvorming. Immers, een probleem verlamt en een uitdaging vraagt om aanpak. Door ze op papier te zetten, ga je ze onder ogen zien. Dat is de eerste stap om ze onder controle te krijgen.

#### 2. **Je cirkel vergroten door actie**

Door datgene waar je last van hebt aan te pakken, vergroot je al je cirkel van invloed. Je gaat stappen zetten om het op te lossen. Op papier zetten, was de eerste actie. De tweede kan een telefoontje zijn of een e-mail of een afspraak. Alles begint met de eerste stap.

#### 3. **Je cirkel vergroten door communicatieskills**

Om zaken aan te kunnen pakken, heb je communicatie skills nodig. Door jezelf te trainen in vaardigheden als overtuigen, omgaan met weerstand, onderhandelen enz. leer je essentiële vaardigheden die nodig zijn om andere mensen tot verandering of medewerking te bewegen.

#### 4. **Je cirkel van betrokkenheid verkleinen**

Tegelijkertijd kun je je cirkel van betrokkenheid verkleinen. Wanneer de situatie uitzichtloos lijkt en je geen mogelijkheden meer ziet je cirkel van invloed te vergroten moet je dat ook onder ogen zien. Je cirkel verkleinen betekent een situatie creëren waarin je loskomt van het probleem. Je kunt een (andere) baan zoeken, een ander vak leren, of voor een andere werkwijze kiezen.

#### 5. **Jezelf in plaats van de wereld veranderen**

Het is makkelijker om jezelf te veranderen dan de rest van de wereld te veranderen. Een hoefsmid begin 20e eeuw zag zijn baan verdwijnen door de opkomst van de auto. De laatste lantaarnopsteker ging in Haarlem in 1957 met pensioen. Sindsdien zijn er vele banen verdwenen en dat zal alleen maar erger worden. Je kunt daar je ogen niet voor sluiten. Door vernieuwing te omarmen, kun je voor jezelf nieuwe mogelijkheden creëren.

#### 6. **Trek je eigen cirkel**

Denk na in hoeverre jij bij je werk betrokken bent. Waar steek jij je meeste tijd en energie in? Zet alle zaken die je bezig houden in de cirkel. Binnen de cirkel trek je een tweede cirkel. De cirkel van invloed. Daar zet je de zaken in waar je invloed op hebt. De zaken waar je geen invloed op hebt komen in de buitenste cirkel. Door je eigen cirkel te maken, kun je afstand nemen van zaken waar je mentaal of emotioneel minder bij betrokken voelt. Dat geeft ruimte voor andere zaken.

#### 7. **Van re-actief naar pro-actief**

Denk na in hoeverre jij bij je werk betrokken bent. Waar steek jij je meeste tijd en energie in? Zet alle zaken die je bezig houden in de cirkel. Binnen de cirkel trek je een tweede cirkel. De cirkel van invloed. Daar zet je de zaken in waar je invloed op hebt. De zaken waar je geen invloed op hebt komen in de buitenste cirkel. Door je eigen cirkel te

maken, kun je afstand nemen van zaken waar je mentaal of emotioneel minder bij betrokken voelt. Dat geeft ruimte voor andere zaken.

- Passief: lijdend, geen invloed op iets uitoefenen
- Reactief: volgen, emoties en impulsen bepalen het handelen, afhankelijk zijn van anderen in je handelen
- Proactief: autonoom handelen, initiëren vanuit waarneming van de omgeving, handelen vanuit een langetermijnvisie
- Creatief: intuïtief handelen in het hier en nu. Handelen zonder beperkende overtuigingen

## 8. Verantwoordelijkheid nemen

Pro-actieve mensen richten zich op de binnenste cirkel; de cirkel van invloed. Dat doe je door je verantwoordelijk te voelen voor de situatie waar je in zit en zelf stappen te nemen om de situatie of omstandigheden te veranderen. Bekijk je problemen en verdeel ze in drie categorieën:

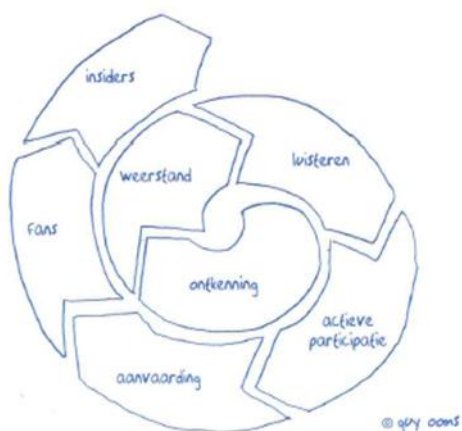
1. Problemen die te maken hebben met je eigen gedrag;
2. Problemen die te maken hebben met gedrag van anderen;
3. Problemen waar je niets aan kan doen, het verleden of aspecten uit je omgeving.

Bedenk hoe je voor elk van de categorieën de eerste stap kunt zetten om ze op te lossen. De cirkel van invloed geeft je inzicht in waar je grip op kunt krijgen. Dat geeft duidelijkheid en leidt tot pro-actieve acties.

## Werken aan 'fans' en 'insiders'

Zoals in het model van Guy Ooms uit zijn boek 'de interne keuken'.

Waar staan je collega's in het fan zijn van kindvriendelijkheid? Wat hebben ze nodig om een stap vooruit te zetten? Weet dat je geen stap kan overslaan, alle stappen zijn nodig! Probeer zicht krijgen op wie op welke stap staat. Het doel is meer en meer mensen 'insiders' te maken van het kindvriendelijk verhaal. Je start ermee in het begin van het traject, werkt er hard aan gedurende het traject, en moet een strategie hebben om daar verder aan te werken eens het traject afgelopen is.

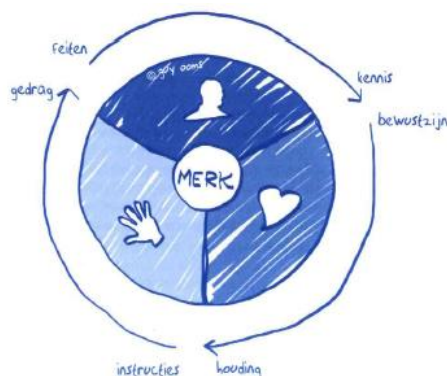


1. *Ontkenning*: absorberen niets, kennen de strategie niet, geen band mee;
2. *Weerstand*: kritiek als signaal dat ze willen gehoord worden;
3. *Luisteren*: bereid om te luisteren, omdat jij ook naar hen luistert;
4. *Actieve participatie*: zien welk voordeel ze kunnen halen uit de interactie;
5. *Aanvaarding*: positief beeld, passieve aanvaarding van je boodschap;
6. *Fans*: grote betrokkenheid, dragen de boodschap mee uit;
7. *Insiders*: vereenzelvigen zich met de boodschap.

Afhankelijk van waar iemand zich bevindt in dit model, ga je die persoon anders betrekken in je verhaal van kindvriendelijkheid. Guy Ooms geeft het zelf voorbeeld van Aston Martin, de befaamde auto's. Dat bedrijf kan ervan uitgaan dat deelnemers die naar een happening komen, al fan zijn. "Naar mensen in die fase ga je niet argumenteren waarom het merk beter is dan een ander merk van sportwagens. Een fan wil bevestigd worden in zijn keuze. Hij wil de succesverhalen horen en wil het merk 'ervaren'. Uiteraard liefst in een V12 op Francorchamps. Als er tijdens diezelfde happening betogers opduiken die af willen van het circuit, ga je die mensen echt niet overtuigen met een proefrit. Betogers zitten in de weerstandsfase."<sup>2</sup>

- Wie bevindt zich waar in het model? Tot waar wil je hen krijgen?
- Concentreer je op enkele actoren, het is oké om mensen nog even in bv de 'luisterfase' te houden
- Wees kritisch en realistisch

## Hoofd – hart – handen



Guy Ooms reikt ons nog een tweede schema aan dat kan helpen om iemand te overtuigen van, mee te krijgen in je strategie kindvriendelijkheid (Ooms, 2012).

Het principe achter dit schema stelt dat je mensen hun gedrag pas echt kan veranderen wanneer je hen eerst informeert en daar ook een ervaring en een gevoel aan koppelt. Het hoofd-hart-handen principe staat daarom ook bekend als het kennis-houding-gedrag principe.

Om tot een gedragsverandering te komen moet je in je communicatie de drie stappen doorlopen die de cirkel rond maken:

1. De eerste stap vertrekt bij het hoofd. Dat staat symbool voor kennis en weten. Hier bouw je op basis van kennis inzicht op;
2. De daaropvolgende stap is die van het hart. Dat staat symbool voor houding: voeling, passie, emotie. Dat wat ons motiveert en stimuleert om een bepaald doel te bereiken;
3. De derde stap is die van de handen. Die staan symbool voor actie en gedrag. De handen zetten je instructies om in daden.

De kern van de boodschap is dat als kennis en inzicht worden gekoppeld aan voelen, passie en emotie, de acties die daarop volgen aan effectiviteit winnen. Als je een verandering wil doorvoeren, een boodschap wil meegeven, moet je mensen niet enkel met de feiten confronteren, maar hen ook laten voelen en ervaren welke positieve effecten die verandering voor hen inhoudt. Als je de zin en het persoonlijke nut van iets gaat inzien, zal je je er ook naar gedragen.

<sup>2</sup> G. Ooms (2012), 'De kracht van je merk zit binnenin – de interne keuken, p128, Tiel, Lannoo Campus.

## 1-op-1-gesprekken

Draagvlak krijgen voor je strategie, vraagt tijd en veel gesprekken. We kunnen niet genoeg benadrukken wat het nut is van 1-op-1 gesprekken met alle actoren die betrokken moeten zijn op de strategie, waar in de cirkel van betrokkenheid ze zich ook mogen bevinden, maar vooral die actoren in de weerstands- en ontkenningsfase zitten. Ga de dialoog aan met het hoofd-hart-handenprincipe in je achterhoofd en met als inzet antwoorden op de vragen: waar zien we linken? Waar kan iemand zijn karretje aanhangen? Hoe kunnen we elkaar versterken? Wat is de win-win?

## Why – how – what

Of de 'golden circle' van Simon Sinek<sup>3</sup>. Alles begint met een duidelijke 'why'. Bedenk goed wat de meerwaarde van een kinderrechtenbril is voor jouw werk, voor de kinderen en jongeren in de gemeente, gezinnen en verenigingen, voor het gemeentebestuur. Dan kan je het verhaal in je eigen woorden verkopen, vertellen hoe je wil werken en hoe anderen kunnen bijdragen. Denk bijvoorbeeld na over de ruimte die je wil maken voor participatie en wie mag of moet participeren. Als mensen het proces nog mee vorm kunnen geven, geeft hen dat ademruimte en een open blik, een kans om voor hen werkbare voorstellen te doen en hun engagement vorm te geven.

## Luister actief naar sleutelfiguren

Doorheen het proces hou je best ogen en oren wijd open. Ook bij mensen die het project niet meteen genegen zijn, maar wel belangrijk zijn voor het doel dat je wil bereiken. Als je hun kritische bemerkingen eens goed bekijkt, zitten er misschien wel waardevolle suggesties in.

Enkele tips om actief te luisteren:

- Vang klachten en meningen op en verbind er conclusies aan;
- Laat mensen achteraf weten hoe je de klachten hebt aangepakt;
- Bouw vertrouwen op: wie vertrouwen geeft, krijgt vertrouwen terug;
- Hoe meer iemand 'mee' is in het verhaal, hoe meer eigenaarschap die persoon kan opnemen.

## Een informele babbel

Ideale momenten om af te toetsen of de collega's openstaan voor een dergelijke benadering, zijn de informele momenten. Bij een koffie met een koekje gaat praten vaak gemakkelijker dan aan een vergadertafel waar iemand zit te tokkelen om verslag te nemen. Zonder 'luis-tervink' praten mensen gemakkelijker over hun motivatie, hun visie op hun werk en op het bestuur.

## Een vorming over kindvriendelijkheid

Eenmaal uit informele contacten duidelijk blijkt dat een aantal mensen en/of diensten geïnteresseerd zijn, kan een vorming over of toelichting bij het concept van kindvriendelijkheid helpen om het gedachtegoed voor te stellen aan de collega's. Een gemeente kan hiervoor begeleiding aanvragen van Bataljong of een andere organisatie.

## Verzorg je communicatie in woord en beeld

Een draagvlak met een stevig fundament vraagt om een doordachte communicatiestrategie. Hoe wordt gecommuniceerd over de strategie en de acties die daaruit volgen, zowel intern

<sup>3</sup> <https://startwithwhy.com>, geraadpleegd op 11/9/2018.

als extern? Welk medium wordt ingezet voor welke doelgroep? Hoe verloopt de communicatie over de strategie naar kinderen en jongeren zelf?

Wil je een verhaal vertellen, dan moet je bepalen wie zal communiceren, hoe, met welke boodschap, wie de ontvanger is en wat je van hem verwacht. Gooi niet alles op een hoop en varieer in je communicatie, want elke ontvanger is anders. Probeer in één zin je kernboodschap te formuleren en er daarna je verhaal rond te breien. Hou rekening met de verschillen in hoe mensen 'lezen': op een computerscherm, een mobiel toestel, op papier ...

Een beeld zegt meer dan duizend woorden. Ga je in gesprek met kinderen en jongeren? Zorg dan voor sprekende foto's en toffe filmpjes en quotes. Als je later verslag moet uitbrengen, fleurt beeldmateriaal je rapportage op. Professioneel ogende beelden kunnen ook je sociale mediakanalen een boost geven.

### Activeer mensen van bij de start

Zeggen dat je aan iets zal meewerken of een vergadering of evenement bijwonen, is niet moeilijk. Effectief aan de slag gaan blijkt dat vaak wel. Daarom is het belangrijk om mensen zo snel mogelijk te activeren, al is het maar met iets kleins. Prikkel (jonge) inwoners om foto's te posten op sociale media met een bepaalde hashtag, laat mensen op een vergadering een eigen succesverhaal vertellen en luister aandachtig naar faalverhalen. Zoek kleine succesjes en bouw daarop verder.

Als het bestuur beslist heeft om te onderzoeken hoe kinderen en jongeren kijken naar zijn beleid, wordt het engagement zichtbaar. Mensen worden gevraagd om mee na te denken over wie moet bevestigd worden, een vragenlijst te verspreiden, de resultaten worden intern teruggekoppeld... Dit prikkelt mensen en vergroot de betrokkenheid bij het proces, draagvlak voor de toekomstige lokale strategie kindvriendelijkheid waarin het proces moet resulteren.

## 3. Extra denkoefening over draagvlak

### Wat is draagvlak?

Zoek je 'draagvlak' op in het woordenboek, dan kom je bij al snel bij 'steun' of 'instemming'. Maar wat betekent het voor jou? En voor je project? Wie moet aan jou steun geven, van wie heb je instemming nodig? In eerste instantie, maar ook daarna? De belangrijkste momenten voor deze sleutelfiguren moeten daarom ook jouw belangrijke momenten worden. Stem je planning van bij het begin van het project daarop af.

### Waarvoor wil je draagvlak?

Waarover heb je van iemand steun of instemming nodig? Over een fase van een project, over een idee rond kindvriendelijkheid ... Wat moeten de sleutelfiguren doen voor, tijdens en/of na je project? Zit er verschil in intensiteit van de engagementen die je nodig hebt? Formuleer concrete verwachtingen naar de mensen en bedenk hoe je ieders tijd zo optimaal mogelijk kan inzetten. Vergeet niet te vragen welke vragen de mensen zelf hebben.

### Waarom wil je draagvlak?

Wat wil je bereiken door bij je sleutelfiguren steun en instemming te zoeken? Waar ligt het raakpunt met de maatschappelijke opdracht van een lokaal bestuur? Wie heeft baat bij wat je doet en nog gaat doen? Welke vragen zou je nadien willen stellen aan je doelgroep en hun omgeving en welke antwoorden zou je dan graag horen?

**Eerst de mensen, dan strategie – doelstellingen – acties, samen met hen!**

Veel modellen van veranderingsmanagement hebben één ding gemeen: ze remmen de mensen af in hun drang om heel snel doelstellingen en acties te formuleren, antwoorden op 'problemen'. Belangrijker is eerst de uitdagingen scherp te krijgen en de juiste mensen samen te krijgen om pas vervolgens een strategie te gaan bepalen – en dat is dan nog geen concrete actie. Die komt pas helemaal op het laatste, en wordt opgemaakt door de mensen die er nadien effectief mee aan de slag moeten. Je moet immers ook waarderen wat er is, dus de mensen die daarmee bezig zijn.

## 4. Interessante literatuur

Ooms, G. (2012). *De kracht van je merk zit binnenin – de interne keuken*. Tielt: Lannoo Campus.

Holvoet, I. (2018). Geef vertrouwen, krijg vertrouwen. *Dropzone, september 2018 (jaargang 27 nr. 3)*, 18-21.

<https://communicatietraining.nl/inspiratie/cirkel-van-invloed>, geraadpleegd op 11/9/2018.

<https://startwithwhy.com>, geraadpleegd op 11/9/2018.

Derwael, B. (2016), *Een sterk draagvlak in 10 stappen*. Brussel: Politeia.