



## BRUGGENBOUWERS IN ACTIE!

### DE ZES FASES VAN EEN MAKELAARSPROCES

Jacqueline van Leeuwen – FARO

Erfgoed is bijzonder actueel! Dat bewijzen prikkelende tentoonstellingen en andere evenementen van erfgoedorganisaties die aantonen dat wat uit een ver verleden stamt ook mee kan naar de toekomst. Maar erfgoed kan ook mensen en organisaties samenbrengen, inspireren en motiveren. *Hoe* je hen stimuleert om actief met erfgoed aan de slag te gaan, is echter geen eenvoudige opgave ...

Makelaars zijn sleutelfiguren in dit proces. Zij zorgen er immers voor dat heel veel verschillende visies op erfgoed elkaar kunnen ontmoeten. Dat kan gebeuren tijdens een ludiek evenement, maar evengoed tijdens een boeiende brainstorm of een goed gesprek. Makelaars staan open voor allerlei ideeën, behandelen iedereen gelijkwaardig en kunnen heel goed loslaten. Zij blussen ook wel eens brandjes en als het moet hakken ze knopen door. Maar bovenal geven ze anderen de ruimte om een nieuwe betekenis aan erfgoed te geven. Een standaarddraaiboek voor makelen in erfgoed bestaat niet. Maar we kunnen wel een aantal fases onderscheiden die makelaars doorlopen bij het opstarten en opvolgen van een proces op weg naar een boeiende samenwerking in de vorm van een project of een activiteit. In deze nota lichten we zes fases toe. Voor meer visies, tips en voorbeelden kan je terecht in de bundel *Makelaardij in erfgoed. Praktijkkennis voor bruggenbouwers*.

#### 1. DE CONTOUREN SCHETSEN

Een goede makelaar springt niet zomaar in het diepe! Hij of zij zet eerst een stapje achteruit om wat krijtlijnen te trekken. De makelaar bepaalt altijd op één of andere manier wie mee rond de tafel gaat zitten en wat de grenzen van het toekomstige traject gaan zijn. In die zin heeft de makelaar 'macht' en is hij of zij niet neutraal, zelfs als hij/zij dat zou willen.

Het is dus de uitdaging om die contouren breed te houden, zodat er nog veel mogelijk is, maar om ze tegelijk ook concreet genoeg te maken. Mensen maken immers geen tijd vrij om zomaar even gezellig rond de tafel te gaan zitten en dan wel te zien welke kant het opgaat. Je moet hen overtuigen, een eerste klein vlammetje aansteken dat hen nieuwsgierig maakt om verder na te denken. Over die eerste fase leerden we het volgende uit de praktijk:

- ➔ Probeer niet meteen alles in detail vast te leggen. Dat is best moeilijk omdat wij mensen nu eenmaal graag productgericht denken. Bij makelaardij staat het proces echter voorop. Laat dus ruimte voor wat experiment!
- ➔ Het is wél heel zinvol om een aantal brede doelen vast te leggen. Doelen geven vooral een antwoord op de vraag WAT je wil bereiken en niet zozeer HOE je dat gaat doen, en bieden zo ruimte voor verschillende acties. Hou het dus op "ik

wil werken rond de straat om de cohesie tussen de bewoners te versterken” en pin de deelnemers niet meteen vast op een actie als “we gaan een tentoonstelling maken over de winkeliers tussen 1930 en 1980”. Misschien willen zij wel juist iets helemaal anders doen, bijvoorbeeld een wildbrei-actie opzetten om de straat gedurende één week helemaal te versieren. Ook daar kan je een erfgoedcomponent aan vast knopen!

- ➔ Het brede doel zal je helpen om mogelijke partners te zoeken. Denk ook daarbij breed! Iedereen die van ver of nabij een link heeft, kan betrokken worden. Hoe meer perspectieven hoe beter. Klop dan ook niet alleen aan bij de oude bekenden uit de erfgoedsector, maar kijk ook eens over het muurtje naar andere sectoren.
- ➔ De achterliggende bedoeling hoeft je niet altijd rechtstreeks aan de partners mee te delen. Als je zegt “mijn missie is om u te laten kennismaken met mensen die heel ver van u afstaan” dan gaat niemand daarop in, dat water is immers veel te diep. Je moet dus op zoek naar *triggers*: dingen die mensen raken, waar ze een nood voelen, of naar overeenkomsten die mensen kunnen verrassen.
- ➔ Vertrek dus vanuit de leefwereld van je (mogelijke) partners: wat leeft er bij hen en hoe kunnen we daarbij aansluiten? Niet iedereen is even idolaat van erfgoed (jammer genoeg) en je moet hen dus over de streep trekken met iets dat hen wel raakt. Een hobby bijvoorbeeld, een dialect, een sport of juist hun dagelijkse omgeving?
- ➔ Als je op voorhand inschat dat deelnemers na het project wel eens extra sociale ondersteuning nodig zouden kunnen hebben (bijvoorbeeld als er traumatische herinneringen boven komen) dan kan je best van bij de start afspraken met andere organisaties maken over de vraag hoe je dit kunt opvangen achteraf.

## 2. KOFFIE, THEE EN KOEKJES

Tijd om de eerste stap te zetten en de deelnemers bij elkaar te brengen. Hun nieuwsgierigheid is geprikkeld en je hebt zin om uit de startblokken te schieten! Loop echter niet té hard van stapel en geef mensen de tijd om elkaar te leren kennen en om vertrouwen te laten groeien. Een paar tips:

- ➔ Het is belangrijk dat je mensen in levende lijve samenbrengt! Virtueel makelen is niet zo'n goed idee! Mensen moeten elkaar kunnen zien en (ook letterlijk) in de ogen kunnen kijken.
- ➔ Zorg voor een aangename sfeer op het kennismakingsmoment. Koffie, thee en koekjes zijn daarvoor bijvoorbeeld ideaal, maar besteed ook aandacht aan de locatie. Een saaie vergaderzaal is misschien niet meteen de meest inspirerende omgeving!
- ➔ Zorg voor een rondje van de tafel, beter nog: kies voor een ludiek kennismakingsmoment! Laat de mensen bijvoorbeeld een voorwerp meebrengen dat ze moeten gebruiken om zich voor te stellen, of laat hen een foto kiezen, een tekening maken, een gedichtje schrijven ... Het hoeft zelfs niet eens creatief te zijn, laat hen bij het rondje van de tafel eens een 'andere' vraag beantwoorden, *wat is jouw passie, wie is jouw grote voorbeeld of wat wou je vroeger graag worden?* Dit helpt enorm om de sfeer losser te maken en het ijs te breken.
- ➔ Luister vooral naar de deelnemers, want daar kan je veel van leren. Waarom zijn ze gekomen? Wat prikkelde hen? Waar zit de kiem van mogelijk engagement?
- ➔ Het kan ook een goed idee zijn om elkaar te ontmoeten op een locatie die voor iedereen 'vreemd' is, zo start iedereen met een gelijke positie. Nadien kan je er ook voor kiezen om beurtelings op een 'thuislocatie' van iemand rond de tafel af te spreken. Dit kan de onderlinge kennismaking stimuleren en extra vertrouwen geven aan de gastheer of -vrouw.

## 3. OP ONTDEKING

Als het ijs gebroken is en de deelnemers elkaar al een beetje kennen, is het moment aangebroken om samen op verkenning te trekken. In deze fase is de makelaar op zoek naar zoveel mogelijk inspirerende visies, prikkelende ideeën en boeiende aanknopingspunten. Knopen doorhakken en keuzes maken komt later nog wel. Om deze exploratie goed te laten verlopen, zijn er een aantal aspecten waar je best rekening mee houdt:

- ➔ Het is cruciaal dat de makelaar geen hiërarchie instelt. Iedereen mag een inbreng doen, en als mensen niet spontaan van zich laten horen, omdat ze hun eigen inbreng bijvoorbeeld onderschatten, dan moet de makelaar hen expliciet uitnodigen om het woord te nemen. Alle deelnemers zijn voor de makelaar immers gelijkwaardig!
- ➔ Bij de samenstelling van de groep deelnemers heeft de makelaar erover gewaakt dat er heel wat verschillende standpunten en opvattingen vertegenwoordigd zijn, prima! Het is nu wel de uitdaging om mensen zo ver te krijgen dat ze ook buiten hun eigen 'box' gaan denken en nieuwe mogelijkheden kunnen zien. Het is dan ook belangrijk dat ze openstaan voor de anderen. Als dat niet het geval is, dan probeert de makelaar hen toch zover te krijgen, als is het maar door hen te wijzen op de 'box' waarin ze zitten!
- ➔ De deelnemers brengen vaak ook hun eigen 'cultuur' mee. En dan bedoelen we niet alleen een etnisch-culturele achtergrond, want ook organisatieculturen kunnen sterk van elkaar verschillen en de visie op erfgoed kleuren. Goede makelaars zijn 'meertalig' en (h)erkennen die verschillen. Zo sporen zij hun deelnemers bijvoorbeeld aan om zo weinig mogelijk jargon te gebruiken of zoveel mogelijk de eigen standpunten te verduidelijken.
- ➔ Er zijn tal van fijne, ludieke en inspirerende creatieve methodes te bedenken om de mogelijkheden van een bepaald thema verder te verkennen. De ene groep staat daar al meer voor open dan de andere; niet iedereen knipt en plakt

bijvoorbeeld even graag. Anderzijds kan een 'klassieke' vergadervorm voor een aantal mensen dan weer een grote hindernis zijn. Aan de makelaar om het goede evenwicht te vinden, zodat de inspiratie volop kan stromen!

#### 4. ORDE IN DE CHAOS

De makelaar heeft ondertussen al heel wat hindernissen genomen, maar de grootste klip staat hem of haar nog te wachten. Er moet immers een rode draad worden gevonden in de stortvloed aan perspectieven en ideeën. Het komt er nu op aan zoveel mogelijk neuzen in dezelfde richting te zetten en de rijkdom aan ideeën, perspectieven, belangen, kansen en standpunten om te vormen tot een concreet project waar mensen zich voor willen engageren. Geen eenvoudige kost, want makelaars moeten rekening houden met een aantal mogelijke belemmeringen:

- ➔ De illusie van de neutraliteit. Wij zien de makelaar vooral als de facilitator, de coach van het proces. Hij of zij drukt de eigen mening niet door, maar zoekt naar een gemene deler. Makelaars zijn echter geen steriele observators of grijze muizen die iedereen gelijk willen geven. Zij nemen hun eigen persoonlijkheid mee, en houden ook de bredere bedoeling van de actie in de gaten. Echt neutraal zijn, kan en hoeft niet. Op momenten dat er keuzes moeten worden gemaakt, behandelt de makelaar wel alle deelnemers gelijkwaardig.
- ➔ Botsingen. Bij het maken van keuzes, zijn spanningen bijna onvermijdelijk. Makelaars gaan die dan ook niet uit te weg (als het nodig is, gooien ze zelfs de knuppel in het hoenderhok!). Zij zien spanning en wrijving immers als interessante/relevante gebeurtenissen die kansen kunnen creëren om nieuwe mogelijkheden te zien. Maar, uiteraard, mogen deze botsingen ook niet ontsporen. Bijzonder moeilijk wordt het als mensen onverzettelijke standpunten gaan innemen. En als ze echt niet voor rede vatbaar zijn, dan moet de makelaar afwegen of het voldoende zinvol is om met deze partners verder te gaan, of zelfs beslissen om het project al dan niet af te blazen. Moeilijke knopen. Makelaars moeten het lef hebben om beslissingen te nemen als de groep geen overeenstemming kan bereiken. Het heeft geen zin om ellenlang door te bomen, omdat je dan het risico loopt dat ook heel gemotiveerde mensen nog afhaken.
- ➔ Budgettaire en logistieke mogelijkheden: uiteindelijk vindt elk project hoe groot of klein ook plaats binnen een logistiek en budgettair kader. De makelaar moet de grenzen van wat mogelijk is kennen en dat heeft natuurlijk ook wel eens tot gevolg dat schitterende plannen niet kunnen doorgaan. Maar ook met minder middelen, zijn boeiende makelaarstrajecten te realiseren, blijf dus zoeken ...

Kortom, makelaars moeten in deze fase voortdurend *en cours de route* problemen oplossen, brandjes blussen en banden vervangen. Een flinke portie flexibiliteit en realiteitszin is met andere woorden geen overbodige luxe! Algemene regels voor het maken van keuzes en het sluiten van compromissen bestaan echter niet.

#### 5. HANDEN UIT DE MOUWEN

En dan is het zover. De enthousiastelingen gaan aan de slag en zoeken misschien nog nieuwe medestanders. De makelaar ondersteunt het proces en zorgt ervoor dat het vooral het project van de deelnemers wordt! Het zou immers jammer zijn om iets wat zo bottom-up groeide plots van bovenuit te gaan sturen. Betekent dat dan dat de makelaar nu op zijn lauweren kan rusten? In geen geval, want er blijft nog voldoende werk aan de winkel:

- ➔ Er moeten concrete afspraken worden gemaakt, taken verdeeld en data vastgelegd. Als herkenbaar aanspreekpunt kan de makelaar deze coördinerende rol goed op zich nemen.
- ➔ Makelaars zorgen ervoor dat de deelnemers tijd, ruimte en budget hebben om hun ding te doen. Zo regelen zij bijvoorbeeld atelierruimte of een busje om materiaal te vervoeren. Ook praktische rompslomp als formulieren en facturen nemen ze wel eens uit handen, zo hebben de deelnemers hun hoofd vrij voor wat ze werkelijk willen doen (maar dit wil zeker niet zeggen dat de makelaar louter een administratieve rol heeft).
- ➔ Makelaars motiveren hun deelnemers om de creatieve en inhoudelijke kanten van het project zoveel mogelijk zelf uit te voeren. Zij nemen zelf zo min mogelijk de touwtjes in handen (maar als het moet, trekken ze de touwen aan). Het komt er dus op aan om te stimuleren, te motiveren en te *empoweren*: waar mogelijk blijven makelaars achter, of eerder tussen, de schermen en kijken (glimlachend) toe.
- ➔ Regelmatig lassen makelaars een 'checkpunt' in: zij maken tussentijds succes zichtbaar ("dit hebben we al bereikt!") en kijken of iedereen nog mee is.
- ➔ En natuurlijk blijven makelaars luisteren, brandjes blussen en ... de afspraken herhalen!

#### 6. AFRONDEN

Als alles goed gaat en het proces loopt op rolletjes, dan is de makelaar nagenoeg onzichtbaar. De deelnemers zien het project vaak als hun realisatie en vergeten daarbij wel eens dat ze elkaar nooit hadden ontmoet zonder de makelaar. Tja, dat is nu eenmaal het makelaarslot! Maar dat wil niet zeggen dat hij of zij in de afronding van het proces geen rol meer heeft te spelen. Daarom tot slot nog een paar suggesties uit de praktijk:

- ➔ Makelaars zijn natuurlijk aanwezig op het uiteindelijke event en bedanken iedereen die erbij betrokken was (ook als ze zelf niet worden bedankt!).
- ➔ Makelaars laten hun deelnemers op het einde van de rit niet zomaar vallen. Soms zijn er problemen boven water gekomen die de makelaar zelf niet kan oplossen. Maar hij kan de deelnemers wel doorverwijzen. Anderen hebben tijdens het traject misschien nieuwe kansen geroken voor opleiding of werk. Ook in die gevallen zorgt de makelaar ervoor dat zij de weg vinden naar organisaties die hen verder kunnen helpen.