

BUT NUTS

VERANDERINGEN LEIDEN ONVERMIJDELIJK TOT TEGENSPEL.
WELKE PROFESSIONELE IJZERS LEG JE IN HET VUUR?
GUIDO RIJNJA EN ELS VAN DER POOL STELLEN VOOR DE
'COMFRONTATIE' AAN TE GAAN, WANT IN DE ONDERLIGGENDE
WAARDEN SCHUILT EEN WERKBARE UITKOMST.

MAAK WEERSTAND HANTEERBAAR DOOR WAARDEN TE LATEN WERKEN

Als de Leidse burgemeester dit voorjaar besluit om een vrijkomende ex-zedendelinquent huisvesting te bieden, zijn de rapen gaar. Bewoners vernemen het nieuws eerst via de media en zien zich vervolgens geconfronteerd met de beslissingen over hun leefomgeving. De woede wordt vanzelfsprekend soepel versterkt door de media en een zoveelste crisis tussen bestuur en burgers lijkt zich af te tekenen. Totdat de burgervader op de fiets stapt, in gesprek gaat met de bewoners over zijn afwegingen en aan tafel zit met wie ertoe doet. Dan kantelt het discours. Onder het gemor kruipen een dominant vertoog door: iedereen spreekt eigenlijk over veiligheid. Er is een gedeelde waarde, weliswaar met verschillende betekenissen die schuren en over elkaar buitelen, net als respect, vrijheid, betrouwbaarheid en gerechtigheid. Ondertussen tekent zich door de gesprekken iets af van een verbindend perspectief. Door luisteren en doorvragen voelt men zich gezien. En kan het gesprek kantelen naar voorwaarden waaronder van huisvesting sprake zou kunnen zijn. Boter bij de vis.

WAT BOTST ONS?

Dat waarden er bij weerstand toe doen is niet bepaald een nieuw inzicht; *hoe* waarden hun werk doen dreigt evenwel in een tijd van zorg om de validiteit van stappenplannen versus scrums onderbelicht te raken. In ons vak lijkt de zorg om operationalisering dominant. Met verwijzing naar de 'gouden cirkel' van Simon Sinek: het nadenken over 'wat' we doen en 'hoe' we acteren wint het steeds van het 'waarom': de

dieperliggende drijfveren. Waarom (...) eigenlijk? Drie redenen. Eén: waarden zijn minder snel zichtbaar dan standpunten en *soundbites*; je moet er wel wat voor doen. Twee: vakliteratuur over waarden focust betrekkelijk eendimensionaal op het ontdekken van centrale, gemeenschappelijke *corporate values* ('wat bindt ons?') en niet op conflicterende waarden ('wat botst ons?'). En drie: het vakgebied communicatie kenmerkt zich door een intrinsieke neiging vriendjes met elkaar te worden; het denken in meervoudige perspectieven is, laten we het netjes houden, nog volop in ontwikkeling. Wie kan variëren komt verder.

ONDERLIGGERS

Waarden zijn professionele placemats: krachtige onderliggers van hoe we denken. Het zijn de woorden die vaak op '-heid' eindigen: zorgvuldigheid, rechtmatigheid, nieuwsgierigheid, vrijheid... Ze kenmerken zich doordat ze er – altijd – zijn en doordat ze overwegend *onbewust* sturing geven aan ons doen en laten. Sommigen, zoals Kees Schuyt, prefereren daarom het begrip 'deugden', waarin het handelen centraal staat. Waar ze op tekentafels en in startnotities vaak een verplicht onderdeel zijn, openbaren ze zich niet zelden grillig. Terwijl je ze kunt ruiken en voelen, als je tussen mensen staat en kunt lezen in de ogen van verwonderde burgers of klanten. Dit vraagt er dus om de ui systematisch te pellen als zich schurende taferelen aandienen. Om geen genoegen te nemen met een standpunt, om te luisteren naar onderliggende belangen en om emoties te (h)erkennen. En zo beter zicht te

krijgen op wat er echt leeft en welke doorwaadbare plaatsen er soms gewoon al liggen. Waaruit blijkt dat iemand die ergens tegen is ook vaak ergens vóór is. Maar vaak genoeg steek je – onder tijdsdruk, vanwege een voorkeur of omdat je het niet weet – niet dieper dan het ‘ik vind’ van een oprisping. Met alle kans op mismatches van dien.

COMFRONTATIE

Waarden waarnemen is één ding, van herkennen naar hanteren is een tweede stap, die de ambitie in zich heeft om een verbindend perspectief te bieden. Meestal gaat dat niet vanzelf. Uit de literatuur over conflicthantering is bekend dat bij een – vermeende! (soms denken we het maar) – ontmoeting van tegenspel een natuurlijke reactie is om van de dreiging weg te bewegen (vluchten) of er juist tegenin te gaan (vechten). Naast nietsdoen als betwijfelde, veel voorkomende reflex. Tussen wegbewegen en tegenbewegen in, ligt evenwel een mogelijkheid om wat zich aandient tegemoet te treden en te pellen. Als dat een lastige opgave betreft, een dilemma, kunnen we van een communicatieve confrontatie spreken, een ‘comfrontatie’.

DE WAARDE-RING

Hoe kun je dan een beetje slim pellen, meervoudig kijken en voorstellen doen voor voortgang? De zogeheten WaardeRing is een handreiking om op kritieke momenten waardenbewust te handelen en niet in een trucje te vervallen (zie kader). Waarbij we een laag dieper aanboren dan in Factor C, waarbij de vergroting van het communicatieve bewustzijn van beleidsmakers centraal staat door te focussen op stakeholders, standpunten en belangen. De WaardeRing helpt te ontdekken welke waarden hieronder schuilgaan en de condities waaronder die uiteenlopende perspectieven elkaar niet in de weg hoeven te zitten. Waarbij waardering voor elkaar natuurlijk een eerste vereiste is. We presenteren het hier als prototype en willen met vakgenoten verder doorgaan hoe je verontwaardiging kunt keren naar een waardevolle verbinding, een waardig, verbindend perspectief. Het is een verbindend perspectief, omdat de essentie van professionele communicatie is dat je in staat bent tot afstemming, juist ook als standpunten uiteen (lijken te) lopen. We vinden steun voor deze benadering in *Appreciative Inquiry* (in het Nederlands vertaald met ‘waarderend organiseren’), waarbij partijen focussen op wie er bij een dilemma toe doet en wat zij feitelijk nastreven. Zoals in het Leidse voorbeeld, waar onder schurende standpunten en belangen – uiteenlopende – waarden boven tafel komen en er een klimaat ontstaat waarin duidelijk wordt wat wél bindt. Verschil mag er wezen.

VOORLICHTERS EN JOURNALISTEN: GELUK-WAARDIG?

Onlangs belegden Lo-geion en Communicatie een bijeenkomst over wederzijdse irritaties van journalisten en voorlichters. Altijd wel iemand die dan opstaat en predikt dat we uiteindelijk één zelfde drijfveer hebben, namelijk de transparantie. Nee, zelden anderen, wat we wél delen is accuraatheid – zorgen voor goede feiten – en respect – *fair play*.

ALS DE –
UITEENLOPENDE
– WAARDEN
BOVEN TAFEL
KOMEN, KAN
DUIDELIJK
WORDEN WAT
BINDT

DRIE STAPPEN

Het ontdekken gaat in drie stappen. De eerste zorgt voor *overzicht* door het krachtenveld en de kwestie in kaart te brengen: *classificeer*. Vaak leidt dit al tot het openbreken van verharde verhoudingen en maakt een ander gesprek mogelijk. De tweede zorgt voor *inzicht*, door met elkaar de waarde van de waarden te bespreken: *comfronteer*. Door daarbij ook naar randvoorwaarden te kijken, naar praktische zaken, naar wat heeft iemand nodig voor een werkbaar vervolg, voorkom je zweverigheid. Goede bedoelingen zijn nuttig, maar niet voldoende. Uiteindelijk komt het erop aan om in de praktijk van alledag verder te kunnen. Vandaar dat stap 3 gericht is op het *uitzicht* op een doorwaadbare plaats en een werkbaar situatie: *concretiseer*.

WERKEN MET DE WAARDE-RING

1. OVERZICHT: CLASSIFICEER

Breng het krachtenveld in kaart, de feiten en de voorliggende kwestie:

- A. Stel per beeldbepalende speler vast wat er toe doet:

	SPELER A	SPELER B	SPELER C
ROL (WAT KAN-IE (IN)FORMEEL)			
STANDPUNT (WAT ZEGT-IE)			
BELANG (WAT WIL-IE)			
EMOTIES (WAT VOELT-IE)			
WAARDEN (WAT BEWEEGT 'M)			

- B. Stel de relevante feiten vast (zodat je contact houdt met de realiteit).

- C. Stel vast wat – volgens de betrokkenen – de kwestie is die voorligt.

2. INZICHT: COMFRONTIEER

Bespreek de (waarde van de) waarden door de volgende vragen te stellen:

- A. Hoe verhalen de spelers over elkaars waarden, bewust en onbewust? Help twijfels formuleren.

B. Welke waarden doen – dus – ertoe en in welke mate zijn die waarden bekend en/of ook strijdig:

	SPELER A	SPELER B	SPELER C
EIGEN WAARDE(N)			
STRIJDIGE WAARDEN			
GEDEELDE WAARDE(N)			

C. Wat leren deze waarden over de vergaarde kennis van rollen, standpunten en belangen?

3. UITZICHT: CONCRETISEER

Bedenk, bespreek en bepaal perspectieven voor een werkbaar situatie, door meervoudig te kijken:

- A. Benoem de meervoudige perspectieven, welke waardevolle opties liggen dus open.
- B. Maak afspraken die nodig zijn – niet meer, niet minder – en geef aan welke condities ertoe doen.
- C. Bevorder terugkoppeling en behoud de dialoog voor het vervolg (hoe houden we het werkbaar?).



AGREE TOT DISAGREE

De waardengerichte benadering roept wellicht associaties op met de oer-Hollandse neiging om bij institutionele tegenstellingen het-eens-te-worden-over-waar-we-het-niet-eens-over-kunnen-worden. Ja, we omarmen de idee dat bij uiteenlopende perspectieven *agree to disagree* soms het hoogst haalbare is en respect vergaand verschil kan dragen. Een basis legt om *on speaking terms* te blijven. En nee, lees deze benadering niet als een amechtig zoeken naar 'alle neuzen richten'.

COMPETENTIES

Om waarden stapsgewijs te kunnen laten werken moet je ze *kennen*, moet je ermee *kunnen* omgaan, mee *willen* omgaan ook en *durven*, doen. Ofte wel: over de juiste competenties beschikken.

Met verklarende wetenschap kun je weerstand nog steeds niet te lijf, laat staan ervan genieten (zie www.genietenvanweerstand.nl voor het gelijknamige proefschrift). Deze competenties gaan in feite iedereen aan, maar juist de communicatieprofessional kan helpen de onderstromen te (h)erkennen waarin de waarden tot uiting komen, en ze te hanteren. We zien bij iedere stap in de WaardeRing een dominante competentie voor de communicatieadviseur om

OM WAARDEN TE KUNNEN LATEN WERKEN, MOET JE OVER DE JUISTE COMPETENTIES BESCHIKKEN

een verontwaardiging te helpen omzetten naar een waardevolle verbinding.

BIJ STAP 1: VERTRAGEN

Om te beginnen is het noodzaak je te realiseren dat dit tijd gaat kosten. 'Vertragen' heeft een negatieve connotatie in veel vakkringen, omdat je tijd lijkt te verliezen door niet de boom, maar het rیزoom – dat wijdvertakte wortelstelsel – aandacht te geven. De Fransen spreken mooi van *reculer pour mieux sauter*: wie even opzij stapt en reflecteert, maakt vervolgens meters.

BIJ STAP 2: GENERATIEF LUISTEREN

Otto Scharmer heeft in Theory U scherp afgetekend hoe veel luisteren zich beperkt tot het o zo natuurlijke binnenhalen van (wat je denkt) wat past bij je huidige gedrag ('downloaden'). De bij coaching gewortelde 'vijf x waarom-methode' helpt om door te pakken naar écht luisteren: wat schuilt er onder die standpunten, belangen, emoties?

BIJ STAP 3: REFRAMEN

Ben je in staat om wat zich ontplooft voor jouw ogen om te zetten in nieuwe woorden en beelden die ruimte bieden aan een meervoudige kijk op de zaak? 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker' maakt prachtig duidelijk hoe je mensen kunt bevestigen in iets vervelends en óók kunt verleiden tot naleven. Aandacht voor waarden helpt een oerbepaalde van het communicatievak scherper te slijpen: zorgen voor afstemming van organisatie-doelen op mensen en organisaties die er toe doen. Wie waarden herkent en benut komt in de steeds verder vertakkende context waarin organisaties opereren, helpen écht aansluiting te houden. Juist de communicatieprofessional kan daarbij een – coachende – rol vervullen. Met de WaardeRing is een opbouw aangegeven, die vanzelfsprekend verdere doordenking en toepassing verdient.

Reacties en suggesties? Mail g.rijnja@minaz.nl of els.vanderpool@han.nl. Logeion belegt binnenkort een workshop over het werken met waarden.

Guido Rijnja is coördinator algemeen communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtings-dienst. Els van der Pool is lector Human Communication Development aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

WAARDEVOL DOOR ROOD

Kwart over acht 's ochtends. Door rood licht gefietst. Een agente maant te stoppen. Wat zegt ze? Niet: 'Waarom reden wij door rood?' of 'U tart de veiligheid.' Ook niet: 'U krijgt een bon.' Nee, ze vraagt: 'Heeft u die brugpijpers om u heen gezien?' Hier spreekt een ambtenaar een burger op verantwoordelijkheid aan. Doordat ze een slimme analyse maakt van de wijze waarop meerdere waarden elkaar raken en uiteindelijk verantwoordelijkheid helpt verbinden. Allesbehalve een waarde-loze ambtelijke interventie...