

RUBRIEKEN

PERSOONLIJK MEESTERSCHAP

Waarderend communiceren: durven verschillen als professionele competentie^{*}

Els van der Pool & Guido Rijnja

Onder redactie van prof. dr. A.J. Meijer (Universiteit Utrecht), drs. R.E. Viergever (IKPOB) en drs. H.W.M. Wesseling (IKPOB)

1 Inleiding

Of het nu gaat om het verlenen van zorg, het geven van lessen, het handhaven van orde of het bedenken van beleid en de uitvoering ervan, wie de publieke zaak dient, ontkomt niet aan de ontmoeting van ongemak. Dit wordt versterkt door het tempo waarin en de intensiteit waarmee mensen kunnen mobiliseren en de complexiteit van de interacties waarbij de overheid bedoeld of onbedoeld betrokken is. Waar zich verschillende zienswijzen en schurende belangen voordoen, komt het aan op de kwaliteit van de interactie en dus op degenen die het overheidshandelen gezicht geven: de professionals. In een a priori 'botsende' context dient zich dan ook meer en meer de vraag aan: *hoe kun je als professional in het publieke domein de onvermijdelijke verschillen (h)erkennen en hanteren?*

In deze bijdrage betogen we dat een professional in het dynamische krachtenveld het verschil kan maken door waarderend te communiceren. Na het belichten van de context waarin de professionele interactie gestalte krijgt (par. 2), staan we stil bij de schurende verschillen in het botsende contact (par. 3). Vervolgens beschrijven we de bijdrage die waarderend communiceren biedt om het professionele handelen te versterken (par. 4) en reiken daarvoor een kijkkader aan: de Waarde-Ring met daarin speciale aandacht voor de stuwende rol van waarden (par. 5). We sluiten af door de functie van leren te onderstrepen met het voorstel om 'communisprudentie' te ontwikkelen: een manier om ervaringen te delen die kan bijdragen aan het functioneren van de overheid als leerlandschap waarin professionals, juist in een context van complexiteit en vereiste wendbaarheid, het verschil kunnen maken.

^{*} Els van der Pool (lector bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen) en Guido Rijnja (coördinator algemeen communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst) zijn vanuit gedeelde waarden – nieuwsgierigheid, professionaliteit en humor – een professionele expeditie naar waarderend communiceren gestart. Zie ook www.DeWaardeRing.com.

2 De context

Publieksreacties, politieke aspiraties en krachtige appèls op expertise: aanspraken op vindingrijkheid van de publieke professional zijn van alle tijden. Een constante daarbij is de steeds veranderende omgeving. De snelheid waarmee de maatschappelijke omgeving verandert (par. 2.1) in combinatie met het zoeken naar nieuwe rollen en invulling daarvan vanuit het publieke domein (par. 2.2) vragen aanpassingen in het DNA van de professional (par. 2.3). Hoe baant De Nieuwe Ambtenaar zich een weg onder deze spanningsbogen, waarbij rolopvattingen, rolverwachtingen en onderliggende drijfveren van interacties aandacht afdwingen? De kwaliteit van het contact speelt daarin een sleutelrol, met een klemmend beroep op het waarderen van de situatie en het communiceren.

2.1 Macro: de vloeibare samenleving

Snelheid, openheid en schaal karakteriseren de wijze waarop in de samenleving mensen middelen vinden om te informeren en te mobiliseren. Er ontstaat een nieuwe infrastructuur waarin vrijwel iedereen de mogelijkheid heeft te informeren en te mobiliseren, waardoor ongekende agenda-, gezags- en temporele turbulenties kunnen ontstaan ('t Hart, 2014). We herkennen hierin de vijf dominante ontwikkelingen die Schnabel aan het begin van het millennium presenteerde en die in elkaar lijken te grijpen en elkaar versterken: informatisering, informalisering, individualisering, internationalisering en intensivering (Schnabel, 2000).

• Snelheid

De intensiteit waarmee technologische ontwikkelingen zich voordoen en contactmogelijkheden vergroten, zet begrippen als afstand en tijd in een nieuw daglicht. De smartphone groeit uit tot een hulpmiddel waarmee nagenoeg iedereen informatie kan vinden, in *real time* en op vrijwel elke plaats. De toegenomen snelheid waarin mensen contact kunnen maken, beïnvloedt ook de wijze waarop organisaties diensten aanbieden, en hoe klassieke mechanismen als vraag en antwoord en hoor en wederhoor invulling krijgen. Wendbaarheid is het *buzzword*: wie niet in staat is tot *rapid response*, heeft al snel het nakijken.

• Openheid

In tegenstelling tot de klassieke vrije media (krant, radio, tv) kenmerken de sociale media (of: media van de massa) zich door een lage drempel en soms ook letterlijk ongekende openheid. Het adagium 'Alles is openbaar' uit de Wet openbaarheid van bestuur leidt tot een hausse aan initiatieven om data meer open te stellen en bronnen te combineren. Tegelijk klinkt de roep door om meer beleidsintimiteit (Frissen, 2015) en bescherming van burgers tegen het ongebreideld aanspreken van persoonlijke gegevens (WRR, 2016).

• Schaal

Een derde ontwikkeling die invloed heeft op de interactie tussen invloedrijke actoren, is de schaal. Steeds vertakkende netwerken maken duidelijk dat de verspreiding van informatie ongebreidelde vormen en effecten kent, zeker in combi-

natie met snelheid en openheid. Deze netwerken, platforms en *communities* zorgen voor 'vloeibare tijden' (Bauman, 2011). Grenzen vervagen en het ééndimensionaal denken vanuit bureaucratische regelsystemen is ontoereikend. Dit laatste blijkt uit discussies over het belang van een gezonde balans tussen systeem- en leefwerelden (Sinek, 2013; Hart, 2012).

2.2 Meso: een interactieve overheid

De dynamiek van de context beïnvloedt in sterke mate de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming over de opgaven van de overheid. Daarbij zien we dat de complexiteit van die opgaven vraagt om een grote wendbaarheid. Dit wordt versterkt door de claim die uitgaat van de nieuwe en vaak ook kortstondige constellaties waarin contact wordt gemaakt en afspraken tot stand komen. Nieuwe opvattingen en verwachtingen over rollen stellen eveneens nieuwe eisen aan het professionele handelen.

- *Opgaven complexer*

Datgene wat op overheidsbordjes belandt, is minder vaak in de categorie 'eenvoudig' te plaatsen en vanuit een vertrouwd instrumentarium en lineair aan te pakken. Snowden en Boone (2007) merken op dat publieke opgaven eerder 'complex' zijn (met meerdere 'probleemeigenaren' die een meervoudige, emergente benadering eisen) of juist ronduit 'chaotisch' (met een wendbare interventie *on the spot*, verwant aan de aanpak van crisissituaties), dan dat er sprake is van een 'gecompliceerde' opgave (uiteen te rafelen in delen).

- *Andere constellaties*

De netwerken en allianties waarin problemen en oplossingen samenkomen, zijn minder statisch en vaker tijdelijk. Veel van deze initiatieven vinden buiten 'de lijn' plaats. We gaan 'van government naar governance' merkt De Vries (2010) op, getuige onder meer de projectorganisaties, taskforces, programmateams, platforms en andere 'by passorganisaties' (Bureau Deltacommissaris, 2015). Dit heeft gevolgen voor de presentatie van de overheid, zoals: hoe ben je herkenbaar en wie legt wanneer verantwoording af?

- *Andere rollen*

Van der Steen e.a. (2013) typeren deze veranderende interacties als een uitbreiding van (sturings)perspectieven. Overheidsorganisaties vertonen gevoeglijk een groter palet aan rollen. Die tekenen zich af langs twee assen, van de focus op resultaat naar een randvoorwaardelijke oriëntatie en van initiatief bij de overheid naar een initiërende samenleving. In het kwadrant dat zo ontstaat, is daarbij sprake van een cumulatief effect: na de aanvankelijke focus op *regelen* van rechten en plichten en de aandacht voor het *presteren* met aandacht voor resultaatgerichtheid, manifesteert de overheid zich steeds vaker met een inzet op *samenwerken* en in toenemende mate ook *responsiviteit*, waarbij voorzichtigheid en aansluiting trefwoorden zijn.

Niet zozeer het gereedschap van de overheid verandert op dit palet van rollen, als wel het handelen van degenen die er toe doen. We zien ook een doorwerking in de taal: een notitie met 'kaders' en 'termijnen' vanuit een 'regelend' sturingsperspectief schuurt in een context waarin een samenwerkende overheid gericht is op 'vertrouwen' en 'verbinden' (Van Twist e.a., 2014). Een interactieve overheid vereist nieuw discours waarin meerdere stemmen opklinken. De toenemende complexiteit van opgaven, veranderende constellaties en uitbreiding van rollen leiden naar een minder statische en meer dynamische wijze van overheidshandelen, die appelleert aan de professionele kwaliteiten van de mensen die de overheid dienen. Hoe manifesteren zij zich in dat krachtenveld en welke factoren beïnvloeden hun doen (en wellicht steeds meer: laten)?

2.3 *Micro: de wendbare professional*

Zoomen we vanuit de maatschappelijke en overheidscontext verder in op de rol van professionals, dan zien we dat ze zich begeven in een dynamisch krachtenveld, waarin contact vraagt om afstemmen van standpunten, belangen en wat zich als onderstroom aandient. Gecombineerd met de ontmoeting van schurende situaties, die sowieso al een groter beroep doen op hun communicatieve repertoire, levert dat een flinke kluif op voor publieke professionals. Er is een groeiend besef dat constructief handelende professionals het verschil kunnen maken.

- *Dynamisch krachtenveld*

Kruiter e.a. (2008) ordenen het krachtenveld waarin publieke professionals zich bewegen, aan de hand van Moore's strategische driehoek (1995) met drie elementen. Allereerst het *beslisdomein* waarin hun werk in de praktijk moet worden geautoriseerd, waar ze legitimiteit moeten verwerven. Daarnaast het *werkdomein*, dat gevormd wordt door alle middelen, mensen en kapitaal dat tot hun beschikking staat en hun operationele capaciteit betreft. En tot slot het *winstdomein*, waarin het gaat om de verwachte toegevoegde waarde die binnen de grenzen van het beslisdomein en met de middelen van het werkdomein gerealiseerd kunnen worden (zie ook De Vries, 2014).

In de praktijk komt het aan op een enorme uitdaging voor professionals, namelijk de drie domeinen voortdurend op elkaar afstemmen: een overtuigende propositie ontwikkelen voor het winstdomein, daarvoor draagvlak en goedkeuring verkrijgen in het beslisdomein, en die omzetten in een praktische uitwerking in het werkdomein.

- *Afstemmen en aansluiten*

Dit afstemmen is niet zo eenvoudig, omdat de verschillende domeinen op gespannen voet kunnen staan met elkaar. Zo kan het winstdomein (bijvoorbeeld kwalitatief goede zorg) schuren met de verschillende actoren in de autoriserende omgeving van het beslisdomein (zoals cliënten, die persoonlijke aandacht willen) en met de beschikbaarheid van mensen en middelen (namelijk het aantal zorgprofessionals en beschikbare middelen) in het operationele domein. Bovendien moet er rekening worden gehouden met uiteenlopende bronnen van legitimatie: het

politieke mandaat, de bestaande wetgeving, de versterkende en steeds meer duidende rol van de media en de beschikbare middelen.

Naarmate de spanningen toenemen, wordt het afstemmen van de domeinen en het blijven aansluiten op de betrokkenen extra gecompliceerd. Daarmee wordt een groter beroep gedaan op het communicatief handelingsrepertoire. Wie daar niet of onvoldoende in slaagt, ondervindt daarvan ernstige hinder bij het uitoefenen van zijn of haar taak. Wie niet in staat is tot contact, maakt ook moeilijker een contract, laat staan dat er sprake is van enige vorm van duurzame afspraken. Daarbij gaat het overigens niet zozeer om 'control' (zoals in de transactiekosten-theorie, zie Nooteboom, 2009), maar veeleer om wendbaarheid als bouwsteen van het DNA van de publieke professional.

- *Uitbreiding communicatief handelingsrepertoire*

Bij Van Twist e.a. (2014) komt naar voren dat doorgaans bij het afstemmen in de interactie tussen overheid en burger veel aandacht uitgaat naar de presentatie van feiten en de vormgeving van de uitwisseling over rationele standpunten. Dat past bij een overheid die gericht is op het uitvaardigen van regels en het garanderen van prestaties, waarin peen, zweep en preek volstaan (Winsemius, 1986).

Maar in het huidige tijdsgewricht van participatie zowel vanuit burgers als vanuit de overheid zelf, past een ander optreden. De Moor (1997) spreekt in dat verband over een onderscheid tussen 'communicatio' (mededeling, zenden) en 'communicare' (gemeenschappelijk maken, delen). Communicare veronderstelt een rijker handelingsrepertoire met het vermogen om ook in lastige situaties aan te sluiten op gedragingen, voorkeuren en verwachtingen bij de diverse betrokkenen. Het draait daarbij niet alleen om de kwaliteit van het argumenteren, maar veeleer om *de kwaliteit van de interactie* van de professional met diens omgeving: cliënten, medewerkers, alliantiepartners, mede-overheden. Die kwaliteit is niet vanzelfsprekend, niet eenzijdig en niet gemakkelijk te 'regelen'. Communiceren is immers mensenwerk en maatwerk, en het is contextafhankelijk, terwijl de context zelf ook aan verandering onderhevig is.

3 Het botsende contact

Kenmerkend voor de totstandkoming van het contact in het dynamische krachtenveld is de ontmoeting van uiteenlopende zienswijzen. De botsingen die daaruit ontstaan, vragen om het doorgronden van de situatie (par. 3.1) en het (h)erken-nen van persoonlijke voorkeursstijlen (par. 3.2), die – onbedoeld en onbewust – richting geven aan de houding waarmee de botsende situatie tegemoet wordt getreden.

3.1 Anatomie van de botsing

In de kern gaat het bij een conflict om twee partijen (personen of groepen) waar ten minste één van beiden zich ergert of gehinderd voelt door de ander (Van de Vliert, 1997). Kenmerkend is de ervaring van afhankelijkheid en een beleving van

een spanning, die cognitief van aard kan zijn (een geblokkeerd doel) en meestal ook affectief is (in de zin van ergernis). Het subjectieve karakter van een ervaring en een beleving maakt dat botsingen vaak 'vermeend' zijn, dat wil zeggen dat ze niet per se tweezijdig worden ervaren.

Botsingen kennen een eigen dynamiek, meestal rondom een 'as van vertrouwen' die varieert in de tijd (In 't Veld & Kruiter, 2014). Vanuit de sociale psychologie is vastgesteld dat bij conflicten sprake kan zijn van escalatie. Volgens de escalatieladder van Glasl (2015) zijn partijen zich aanvankelijk bewust van de spanningen en tegenstellingen en geneigd zich in te spannen om op rationele en beheerste wijze ermee om te gaan. Wanneer dit niet lukt, wordt de wederzijdse relatie op de proef gesteld. Men gaat elkaar stereotyperen, de psychische afstand wordt groter en de win-or-lose-situatie komt op de voorgrond te staan. Na deze focus op achtereenvolgens ratio en emotie signaleert Glasl een derde stadium van verharding, waarin men elkaar als 'ding' gaat zien, er ontstaat een lose-lose-situatie, omdat er geen positieve winst meer te halen lijkt en partijen elkaar tot het uiterste drijven.

Botsingen kunnen rationele en emotionele grondslagen hebben. Giebels en Eeuwema (2006) wijzen erop dat rationele en emotionele kanten kunnen worden onderscheiden, maar dat ze vaak in elkaar grijpen. Zo hebben botsingen over een taak of werkwijze of de verdeling van schaarse middelen eerder een rationeel karakter. Daarin kunnen afspraken en onderhandelingsprocessen soelaas bieden. Tegenover meer feitelijk geladen verschillen plaatsen ze de visieverschillen, die raken aan waarden, ideologieën en ambities. In de praktijk zien we dat terug in situaties waarin weerstand in de 'leefwereld' (bijvoorbeeld bij een omstreden opvangvoorziening) stuit op de uniforme toepassing van regels in de 'systeemwereld'. Het is dan ook nodig de 'rationaliteiten' in het denken en handelen te doorgronden, de 'standaarden met een bepaald format of patroon van redeneren en handelen [die] berusten op kennis, waarden en keuzen (...)'. Ze zijn verbonden met een positie, cultuur, persoonlijke eigenschappen. Ze zijn gestold in taal, gedrag, houding en argumentaties' (In 't Veld & Kruiter, 2014).

Bij onderzoek naar de ambtelijke omgang met publiek tegenspel kwam naar voren dat ook de fysieke afstand tussen overheid en burger een rol speelt. Dit heeft te maken met de kans op tweerichtingsverkeer tussen beleid en de impact ervan in de praktijk. De ervaring en beleving van botsingen is sneller en directer bij gemeenten dan bij provincies en departementen en worden daardoor anders op waarde geschat (Rijnja, 2012). Ook de rol van intermediairen is betekenisvol voor de ontwikkeling van botsingen. Traditioneel gezien vervullen de klassieke media (kranten, radio en tv) de rol van versterker van conflicten (Boer & Brennecke, 2003). De laatste jaren is daar de versterkende invloed van de sociale media bij gekomen. Zij spelen, met de in paragraaf 2 geschetste kenmerken van snelheid, openheid en schaal, een niet te onderschatten factor van betekenis. Hierdoor kan snel mobilisatie en daarmee escalatie optreden.

3.2 Voorkeursstijlen

Hoe treden professionals deze ongemakkelijke dynamische situaties tegemoet? In meer algemene zin is uit de literatuur over conflicthantering bekend dat er bij het ontmoeten van weerstand (kritiek, conflict) drie 'voorkeursstijlen' zijn: niets doen (*freeze*), vluchten (*flight*) of vechten (*fight*). Dit zijn natuurlijke eerste reacties, die zich vertalen in tal van gedragingen. Zo uit het vluchten zich in vermijden en ritualiseren, en het vechten in bluffen en overtroeven (Rijnja, 2012).

Inzoomend op het omgaan met 'botsende rationaliteiten' noemen In 't Veld en Kruiter (2014) de rol van waarden als drijfveren. Ze onderscheiden daarbij vijf omgangsvormen: hegemonie ('mijn waarden zijn beter dan die van jou'), separatisme ('ieder z'n ding'), pluralisme ('anders is ook goed'), tolerantie ('ik aanvaard het voorlopig'), en onverschilligheid ('laat maar gaan'). Ze wijzen op de beperkte slagkracht en impact van deze omgangsvormen. Er is een andere wijze nodig, die begint met een adequate manier om de situatie te analyseren, te duiden en de gelaagdheid en het vermoedelijk beloop te kunnen inschatten.

Casestudies en interviews maken duidelijk hoezeer nieuwsgierigheid publieke professionals daarbij helpt. Het is de aanjager om werk te maken van het ongemak. Uit onderzoek komt naar voren dat beleidsmakers bij de overheid zijn gespitst op '*powering and puzzling*' (Hoppe, 2010). Saillante uitkomst van de onderzoeken was daarbij dat de meeste beleidsmakers zich hiervan niet bewust zijn. Er is sprake van een impliciete motivatie, die ook kwetsbaar blijkt en waarbij diverse 'hefbomen' helpen. Naast persoonlijke hulpbronnen als openheid, vriendelijkheid en ordenend vermogen zijn de mate van ambtelijk besef ('weten hoe de hazen lopen'), de beschikbaarheid van sociale steun en mogelijkheden voor feedback en reflectie van grote betekenis (Rijnja, 2012).

De kans dat professionals überhaupt tot interventies komen bij ongemak, noemt Sennett (2008) een kenmerk van ambachtslieden. De ware 'ambachtsman' onderscheidt zich door een vermogen om te 'herformatteren' en te kunnen overdragen aan anderen. Dat betekent dat professionals vanuit hun ambacht en intrinsieke motivatie in aanleg in staat zijn om hun vermogens aan te spreken, te ontwikkelen, en bovenal, erover in gesprek te gaan.

4 Waarderend communiceren

Gegeven de complexiteit van situaties, waarin verschillen de kop opsteken en botsingen zich voordoen, komt het er dus aan op hoe de professional de situatie waardeert en de interactie construeert. Waarderen heeft daarbij twee betekenissen. In de eerste plaats draait het om 'op waarde schatten', taxeren. De publieke professional zoekt naar onderliggende waarden en weegt hun betekenis. Daarvoor is het zaak onderstromen te benutten, omdat waarden vaak niet zichtbaar zijn. Een tweede betekenis van waarderen is respect hebben voor iets of iemand, ruimte geven aan de verschillen, ze niet wegmoffelen, maar ze durven onder ogen te zien. Daarvoor is het zaak de dialoog als instrument te benutten. Waarderend

communiceren kenmerkt zich dan als een competentie van professionals (par. 4.1): een zoeken naar onderliggende waarden (par. 4.2) in een dialogische aanpak (par. 4.3) met in de kern de bereidheid en het vermogen om te durven verschillen.

4.1 *Communicatief competent bij botsingen*

Waarderend communiceren speelt zich af in het primaire proces van de publieke professional. Het is daarmee niet voorbehouden aan een vakgebied en een gespecialiseerde afdeling voor overheidscommunicatie, maar het is een benodigde competentie voor alle professionals. Wat houdt dat in? Het behelst meer dan het beheersen van de basisvaardigheden uit de communicatieve gereedschapskist, zoals het begrijpelijk, correct, kort en bondig, goed onderbouwd kunnen formuleren en structureren. Dit vakmanschap, dat een onderdeel is van de communicatieve competentie (Brinkman & Van der Geest, 2003), is overigens wel een bepalende hygiënefactor.

Het strategische element van communiceren doet ertoe bij complexe situaties waarbij het zender-denken heeft plaats gemaakt voor interactie (Faber & Van der Pool, 2015). Gegeven de complexe situatie is het essentieel dat de publieke professional zijn eigen rol kan afstemmen op de omgeving in zijn algemeenheid en de situatie van de ander in het bijzonder. Daarvoor moet hij de omgeving kunnen onderzoeken en duiden en zicht hebben op eigen voorkeuren en mogelijkheden om aan te kunnen sluiten en af te kunnen stemmen.

Dat hiervoor meer en meer aandacht is binnen de overheid, blijkt bijvoorbeeld uit een programma als Factor C, een methode om de communicatieve competenties bij publieke professionals in het primaire proces te versterken. Een ander voorbeeld zien we bij de Belastingdienst, die na jaren van investeren in correct taalgebruik overstapt naar het doorgronden van de interactie tussen burgers en de dienst. Ingegeven door de tijdsgeest zoekt men naar informelere manieren van communiceren die niet louter via brieven plaatsvindt en meer aansluit bij de behoeften van burgers, waarin de interactie centraal staat. Het blijkt ook uit het toenemend aantal omgevingsmanagers, organisatiebrede programma's om het samenspel met de omgeving te versterken, zoals 'Samen in beleid' bij het Ministerie van EZ en 'Organisatie 3.0' bij het Ministerie van IenM.

4.2 *De communicatieve ijsberg*

Bij die groeiende aandacht voor communiceren dringt het besef door dat geïnvesteerd moet worden in wat zich onder de oppervlakte afspeelt en aandient. Volstaan met standpunten en argumenten is onvoldoende. Het past niet meer om nogmaals, luider, duidelijker de inhoud proberen uit te leggen en onderbouwen met nog meer argumenten. Onder de botsing op rationeel vlak zitten als het ware lagen van respectievelijk feiten en standpunten, belangen waaronder angsten en verlangens (emoties) die aandacht vragen. Nog dieper schuilen idealen en waarden. Worden ze geraakt, dan is sprake van ver-ont-waardiging. Deze geraaktheid uit zich in de hogere lagen door emoties, volharden in belangen en standpunten.

Het miskennen van de gelaagdheid uit zich doorgaans in een overschatting van de mogelijkheden voor interactie over feitelijke zaken.

De opgave is opdiepen, helpen zichtbaar maken wat er in de onderstromen speelt. De bekende gelaagdheid die bij communiceren een rol speelt (Watzlawick, e.a., 1974; Remmerswaal, 1998), door Van Es (2004) betiteld als boven- en onderstromen, kan benut worden op zoek naar doorwaadbare plekken. Zo'n diepe duik gaat verder dan de belangen zoals deze in de Harvard-methode of de Mutual Gains approach (Evers & Susskind, 2009) centraal staan. Het gaat om het zoeken naar geraakte onderliggende waarden.

Waarden omschrijven we daarbij als idealen die ons handelen bedoeld of onbedoeld sturen. Het zijn 'mogelijkheden waarvan de realisering het leven tot een goed leven maakt' (WRR, 2003; Schuyt, 2006). Ze laten zich op allerlei manieren indelen naar typen en inhoud (zie bijvoorbeeld Van den Brink & Jansen, 2016; In 't Veld & Kruiter, 2014). We beperken ons in dit kader van botsingen tot een onderscheid dat Van Es (2004) maakt en ons inziens de professional kan helpen conflicterende waarden in een bepaalde situatie te onderscheiden vanuit zijn rol. Van Es onderscheidt vier oriëntaties op waarden: op microniveau de persoonlijke waarden, op mesoniveau enerzijds de waarden vanuit professie en anderzijds vanuit de organisatie, en op macroniveau de publieke waarden.

Het is inherent verbonden aan werken bij de overheid dat een professional deze oriëntaties ontmoet en dat ze tegen elkaar afgewogen moeten worden. Dit is des te meer van belang omdat, zoals Siepel e.a. (2012) naar voren brengen, interactie te zien is als een samenspel waarin waarden een onzichtbare en drijvende kracht zijn. De effectiviteit van ons handelen hangt dus direct samen met de mate waarin we elkaars waardesystemen begrijpen: 'Inzicht in onze eigen waardesystemen en die van anderen biedt de mogelijkheid om onze communicatie aan te passen.' Het opdiepen en op waarde weten te schatten van de aanwezige verschillen geeft invulling aan de eerste betekenis van waarderen, namelijk het taxeren van de situatie en ieders zienswijze. Juist als het schuurt, komt het bij het opdiepen van de onderstromen aan op de tweede betekenis van waarderen: het respecteren van de verschillen en daar constructief betekenis aan geven.

4.3 *Dia-log: door het woord*

Een onbetwist instrument voor deze waarderende manier van communiceren is de dialoog. Anders dan een discussie of debat is een dialoog niet gericht op overtuigen en winnen, maar kenmerkt deze zich door: vrije ruimte creëren voor waarde(n)vol contact, waarin de verschillen, de botsende waarden zichtbaar worden en op een ander niveau bespreekbaar worden. Zo ontstaat een strategische, onderzoekende houding, die voorbijgaat aan de neiging van de voorkeursstijlen (*fight, flight, freeze*) en daarmee ruimte biedt aan een open niet-oordelende houding in het contact. We zien dat terug in de etymologie. Dialoog komt van 'vanwege' (*dia*) en 'woord' (*logos*). Het is geen discussie, die draait om 'dingen uit elkaar halen' of presentatie van strijdige perspectieven, met als doel iets te winnen. Het is ook geen debat, waarbij je argumenten slim inzet om de tegenpartij te

over-tuigen. Bohm (1996) wijst in zijn studie over de werking van dialogen op de betekenis van het 'doorzien', in beeld brengen van elkaars gedachten.

Dialoog is een gesprek waarin we niet tegen elkaar maar met elkaar converseren en niet streven naar een gelijk of instemming, maar op dieper inzicht uit zijn. Het is een vrije gedachtewisseling, zo benadrukt bijvoorbeeld Aarts (2015), die tot nieuwe inzichten leidt bij de betrokkenen. Kenmerkend is dat er betekenissen ontstaan die zonder dialoog niet tot stand hadden kunnen komen. Op deze wijze is het mogelijk om ook verzwegen informatie op te diepen. Daarbij is het de kunst ook de stemmen van de minderheid te verstaan, waar in onder meer *Deep Democracy* aandacht voor wordt gevraagd (Kramer, 2014). Onzekerheden en dilemma's krijgen ruimte, meerdere waarheden komen op tafel en er worden nieuwe perspectieven onderkend.

Over de uitkomst van een dialoog staat dus niets vast. Aan de basis hiervan ligt écht luisteren, uitgewerkt in Scharmers *Theory U* (2012). Het gaat niet om 'downloaden', het selecteren van wat we al weten of vinden, zoals in 80% van ons luisteren gebeurt. Het gaat om selecteren van nieuwe informatie, 'empathisch' luisteren, jezelf neutraal verplaatsen in het perspectief van de ander en 'generatief' luisteren, waarbij je allebei verandert door het gesprek.

De positieve kracht van de bejegening die uit de dialoog spreekt, moet niet worden onderschat. Mensen hebben veel meer begrip voor overheid en interventies dan wordt verondersteld, vooral de bejegening telt (Van den Brink & Jansen, 2016). De welwillendheid bij het publiek, de compliance, de vrijwillige binding is groot en kan worden geëffectueerd in een constructief samenspel. De dialoog gaat niet óver burgers maar vindt plaats met burgers. Het belang van die interactie wordt onderstreept door belevingsonderzoek van het SCP. Deze leert al enige tijd dat burgers vooral erkenning van hun ongemak zoeken en richting/visie, eerlijkheid en optimisme van hun leiders (SCP, 2015, 2016).

Op grotere schaal zien we de kracht van dialogen terug als een '*contrat social*', waarin over een langere periode verschillende betrokkenen met elkaar bereidheid tonen en verantwoordelijkheid dragen voor een thema. Voorbeelden zijn de energiedialoog, voedseldialoog en de tafels van Alders (Van Est & Van Waes, 2016).

De toepassing van de dialoog vereist het vermogen om de 'Plek der Moeite' te betreden, het ongemak en de verschillen in de ogen te durven kijken (Wierdsma, 2014). Dat kan resulteren in het overeenstemmen dat er geen overeenstemming mogelijk is, *agree to disagree*. Dit is een minder belichte grondslag voor het poldermodel, waarin organisaties van werkgevers en werknemers en de overheid afspraken maken over arbeidszaken (Lendering, 2005). Het eens worden en zijn over een hoger gemeenschappelijk doel kan ook een van de uitkomsten zijn waarop afstemming plaatsvindt. Het gaat dan nadrukkelijk verder dan het zoeken naar overeenkomsten waarop methodieken als *Appreciative Inquiry* en *Mutual Gains Approach* gestoeld zijn.

5 De WaardeRing

Voorgaande overwegingen en aanwijzingen leiden naar een kijkkader voor professionals dat tot doel heeft hulp te bieden bij het waarderend communiceren in een lastige, complexe situatie: de WaardeRing. Primair doel is (re)constructie van de facetten die een sleutelrol vervullen in de interactie met de dialoog als instrument. De professionele uitdaging is om op constructieve wijze met de betrokkenen door de situatie heen te gaan en perspectieven te helpen ontvouwen. Dat betekent dat achtereenvolgens:

- a de *ver-ont-waardiging* wordt (h)erkend,
- b de *verdieping* mogelijk wordt door de communicatieve gelaagdheid te doorzien, en
- c de *verwaardiging* kan ontstaan waarin afspraken en geleerde lessen een plek krijgen.

Het waarderend communiceren begint met het onder ogen zien van de '*ver-ont-waardiging*'.

Het is daarin essentieel om de eigen Plek der Moeite te betreden. Dat vereist zowel de wil om het schurende verschil te onderzoeken vanuit ieders ervaring, als het vermogen te vertragen om nauwkeurig waar te nemen wat er (impliciet) toe doet (Vermaak, 2009). Het dialogische karakter van de professionele interactie komt tot uiting in een discours met hulpvragen als: Wat raakt? Wie doen er toe? Wat staat vast?

Vervolgens komt het aan op het *verdiepen* van zienswijzen door de gelaagdheid in kaart te brengen (*overzicht*), te duiden (*inzicht*) en kansrijke perspectieven en condities te benoemen voor bestending van het contact (*uitzicht*). Zicht op waarden(systemen), eenmaal benoemd, helpt vervolgens bij het leggen van adequaat contact, scheppen van vrije ruimte en het zien van nieuwe perspectieven om uit een impasse te komen. De professional kan het dialogische karakter bevorderen met hulpvragen als: Wat zijn de standpunten, belangen, emoties en waarden van de betrokkenen? Welke waarden verbinden (niet)? Wat 'maakt' het verschil mogelijk?

Er is vervolgens sprake van '*verwaardiging*' als het mogelijk is om nieuwe perspectieven te benoemen en om te zetten in inhoudelijke en procedurele afspraken. Verwaardigen betekent verder het trekken van lessen, borgen van inzichten en delen van de verworven kennis. Dialogische hulpvragen die ondersteunen, zijn: Wat zijn de kritische succesfactoren en hulpbronnen? Wie dragen het vervolg? Wat leert dit over competenties en stijlen?

Botsingen houden zich natuurlijk niet aan modellen. Maar bij ieder contact en gesprek bieden evenwel de (start)situatie, de ontwikkeling en de effecten houvast. De WaardeRing levert geen 'afvinklijstje' met vaste fasen en vragen, maar is bedoeld als een hulpmiddel: zowel achteraf, bij een leerzame reconstructie van kritieke momenten, als vooraf, bij een afgewogen afstemming van voorgenomen ontmoetingen. Zie het schema in figuur 1:

Figuur 1 De WaardeRing



6 De overheid als leerlandschap

Hoe maak je de gerede kans op botsingen productief? Door deze leren in te bedden in het werk en daarbij speciale aandacht te besteden aan het oefenen met ongemak (par. 6.1), door de overheid als leerlandschap te zien en stapelbare casuïstiek te verzamelen op basis waarvan inzichten en kennis ontwikkeld kan worden (par. 6.2).

6.1 Leren is een werk-woord

Zeker als het gaat om complexe situaties, is het leren omgaan met de onvermijdelijke spanningen in de interactie tussen bestuurders, burgers en ambtenaren iets dat deel moet uitmaken van het werk. In 't Veld en Kruiter (2014) benadrukken dat leren oefenen in het omgaan met onzekerheid en onwetendheid nodig is om ongemak te (h)erkennen en te hanteren. Een veilige omgeving speelt daarbij een cruciale rol. Paul 't Hart schreef daarover in zijn essay (2014, zie ook Wesseling e.a., 2015): 'Het management bevordert en beschermt die cultuur, met name wanneer de organisatie onder externe verantwoordingsdruk staat.'

Dat leren niet slechts een kwestie is van een cursus volgen, moge duidelijk zijn. Veelbelovender is het als professionals *on the spot* kennisnemen van elkaars situaties en delen wat ze doen. Evalueren en (zelf)reflectie genieten immers een centrale plaats in organisaties die gericht zijn op voortdurende verbetering en fouten beschouwen als data. Paul 't Hart (2014) merkt op dat een organisatie dan een permanent in plaats van een episodisch lerend systeem moet worden. Deze inclusieve benadering, leren tijdens het werk, doet zich op meerdere vlakken voor. Dat zien we bij evaluatie en monitoring van beleidsprocessen waar verantwoording afleggen meer en meer ook tijdens de rit plaatsvindt ('*ex durante*', zie onder meer Bakker, 2012). We zien het ook terug in de aandacht voor communicatie in alle fasen van beleidsvorming, -besluit en -uitvoering. Daarbij gaat het niet langer om geplande interventies van een afdeling vooraf, maar om interactie door publieke professionals tijdens hun taakuitoefening. Zo ook nestelt leren zich steeds dieper in het proces: niet even naar een studiedag, maar een leven lang leren (Rijnja, 2016).

De vrucht van een dergelijke inclusieve insteek is een *'critical practioner'* (Barnett, 1997), die verder reikt dan de *'reflective practioner'* van Schön (1983). De Vijlder en Rozema (2012) benadrukken dat dit in supercomplexe opgaven geen luxe is. De professional wordt dan immers niet alleen de maat genomen op het kunnen oplossen van problemen. Zo'n professional kan verschillende denkschema's hanteren, meervoudig denken, een eigen moreel kompas ontwikkelen en actief deelnemen aan het publieke discours. Zuurmond en De Jong (2010) plaatsen daarbij een kanttekening. Om te excelleren in complexe situaties is discretionaire ruimte nodig, die door de druk van transparantie, protocollering en (financiële) verantwoording feitelijk beperkt wordt. Dit werkt door op het lerend vermogen van zowel de professional als de organisatie als geheel. Des te belangrijker is het dat leren en ontwikkelen in het DNA zitten van een organisatie.

6.2 De overheid als leerlandschap: communisprudentie

Professionaliseringsprocessen zijn dus belangrijk omdat veranderingen soms moeizaam beklijven in getraind (routinematig) handelen. Het is zaak de professionaliseringsprocessen te benutten om bestaand handelingsrepertoire ter discussie te stellen en – gezamenlijk – een nieuw repertoire op te bouwen (De Vries, 2014). Ruijters (2006) spreekt hierbij van een 'leerlandschap'. Dat kan ontstaan zodra organisaties erin slagen drie 'eilanden' met elkaar te verbinden: het leren van wat je praktiseert, innoveren en creëren van nieuwe diensten. Het is zaak 'bruggen' tussen deze onderdelen te slaan en waar nodig 'polders' aan te leggen voor actie-onderzoek en bijvoorbeeld (kennis)labs.

Meer dan ooit komt het erop aan in organisaties de lerende praktijk serieus handen en voeten te geven: ruimte bieden voor het experiment, helpen reflecteren en conceptualiseren vanuit de ervaring (Meirieu, 2008). Een dergelijke omgeving voedt de honger naar vergelijken van casuïstiek om verschillen te kunnen snappen, feiten van meningen te kunnen onderscheiden en vooral te kunnen creëren en zo 'aanspraak te kunnen maken op en onderdeel te worden van alles wat de mens verbindt'.

Binnen de overheid die zo leerlandschappelijk ontwikkelt, komt een waaier aan bruikbare werkvormen beschikbaar. Denk aan intervisie, geleide reconstructies, regiespel met inzet van acteurs (Van Dijk & Straathof, 2012), simulaties en *serious games*, *caselearning* en de dilemmakaarten (IKPOB, 2016). Organisaties als IKPOB, VOM, Stichting Beroepseer en Vereniging Bestuurskunde vervullen hierbij een stuwende rol door te zorgen voor een permanente etalage van actuele toepassingen, zowel virtueel als in bijeenkomsten. Op het gebied van communiceren bieden zowel de Academie voor Overheidscommunicatie (voor de rijksoverheid) en de VNG (voor gemeenten) daartoe een communicatieplatform.

Voor de verdere inrichting van een leerlandschap kan de eigen rijkheid aan casuïstiek worden benut. Nog veel vaker kan men elkaars expertise benutten en 'over de schutting' kijken bij de burens. We zien daarbij ruimte voor een specifieke vorm: 'communisprudentie', het boekstaven van ervaringswijsheid (Bikker & Rijnja, 2006). Zoals een wetboek wordt aangevuld met jurisprudentie om de werking van

wetten te duiden in de praktijk, zo kan communisprudentie een ingang bieden voor professionals en hun organisaties bij het leren van publieke botsingen op basis van geëvalueerde praktijk.

De uitdijende praktijk van waarderend communiceren nodigt uit tot het ontwikkelen van deze leer- en werkvorm. Er zijn, zo blijkt tijdens onze eigen ontdekkingsstocht, legio voorbeelden van waarderend communiceren op verschillende beleidsterreinen, zowel binnen het Rijk, de provincie als de gemeenten. We pleiten ervoor dat organisaties deze ervaringen benutten door gevalsbeschrijvingen te maken van *critical incidents* (Zwijze-Koning & De Jong, 2007; Zwijze-Koning, 2016) en die in woord en beeld vast te leggen. Dat maakt het mogelijk ze te delen op *teachable moments* (Havighurst, 1953) zoals bij beleidsevaluatie en de evaluatie van botsingen. Op die manier kan een rijke databank ontstaan van voorbeelden die helpen de werkelijkheid te verstaan. Wij hopen dat de inzichten rondom waarderend communiceren en de WaardeRing daarin verhelderend en ondersteunend kunnen zijn.

Literatuur

- Aarts, N., *The art of dialogue*, inaugurele rede uitgesproken aan de Wageningen University op 3 september 2015, Wageningen: 2015.
- Bakker, R., *Evaluatie als fundering voor het beleid*, Ministerie van BZK, afdeling Kennis en Strategie, Den Haag: 2012.
- Barnett, R., *Higher education. A critical business*, Buckingham: 1997.
- Bauman, Z., *Vloeibare tijden. Leven in een eeuw van onzekerheid*, Zoetermeer: 2011.
- Bikker, H. & G. Rijnja, 'Lessen van het grondwetreferendum', *Comma*, 2006/2, p. 6-7.
- Boer, C. & S. Brennecke, *Media en publiek. Theorieën over media-impact*, Amsterdam: 2003.
- Bohm, D., *On dialogue*, New York: 1996.
- Brink, G. van den & T. Jansen, *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*, Stichting Beroeps-eer, Amsterdam: 2016.
- Brinkman, G. & T. van der Geest, 'Assessment of communication competencies in engineering design projects', *Technical Communication Quarterly*, 2003/1, p. 67-81.
- Bureau Deltacommissaris, *Verslag Symposium Metasturen in de Delta*, Den Haag: 9 april 2015.
- Dijk, R. van & A. Straathof, *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*, Deventer: 2012.
- Es, R. van, *Communicatie en ethiek. Organisaties en hun morele verantwoordelijkheid*, Amsterdam: 2004.
- Est, R. van & A. van Waas m.m.v. A. de Vries, *Elf lessen voor een goede energiedialoog*, Rathenau Instituut, Den Haag: 2016.
- Evers, R. & L. Susskind, *Het kan wel. Bestuurlijk onderhandelen voor een beter resultaat*, Haarlem: 2009.
- Faber, E. & E. van der Pool, 'De communicatief competente professional in de ogen van managers. Een kwalitatieve exploratie als input voor curriculumontwikkeling', *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 2015/2, p. 217-239.
- Frissen, P., *Het geheim van de laatste staat. Kritiek van de transparantie*, Amsterdam: 2015.
- Giebels, E. & M. Eeuwema, *Conflictmanagement. Analyse, diagnostiek en interventie*, Groningen: 2006.

- Glasl, F., *Handboek conflictmanagement*, Amsterdam: 2015.
- Hart, W., *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Deventer: 2012.
- Hart, P. 't, *Ambtelijk vakmanschap 3.0*, NSBO, VOM, VGS & IKPOB, Den Haag: 2014.
- Havighurst, R., *Human development and education*, New York: 1953.
- Hoppe, R., *The governance of problems. Puzzling, powering, participation*, Bristol: 2010.
- IKPOB, *Dilemma's in ambtelijk vakmanschap, Successen ontrafeld*, IKPOB, VGS & VOM, Den Haag: 2016.
- Kramer, J., *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*, Zaltbommel: 2014.
- Kruiter, A.J., J. de Jong, J. van Niel & C. Heijzen, *De rotonde van Hamed*, Nicis, Den Haag: 2008.
- Lendering, J., *Polderdenken. De wortels van de Nederlandse overlegcultuur*, Amsterdam: 2005.
- Meirieu, P., *Pedagogie. Le devoir de résister*, Issy-les Moulineaux: 2008 (tweede editie).
- Moor, W. de, *Grondslagen van de interne communicatie*, Houten: 1997.
- Moore, M., *Creating public value. Strategic management in government*, Cambridge, MA: 1995.
- Nooteboom, B., *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*, Amsterdam: 2009.
- Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*, Baarn: 1998.
- Rijnja, G., *Genieten van weerstand*, proefschrift Universiteit Twente, Enschede: 2012.
- Rijnja, G., 'Experimenteren', B. van Ruler (ed.), *CommTalks*, Amsterdam: 2016.
- Ruijters, M., *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*, Deventer: 2006.
- Scharmer, C.O., *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*, Zeist: 2012.
- Schnabel, P., 'Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn', P. Schnabel & F. Don (eds.), *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*, CPB en SCP, Den Haag: 2000, p. 11-28.
- Schuyt, C.J.M., *Steunberen van de samenleving*, Amsterdam: 2006.
- Sennett, R., *De ambachtsman. De mens als maker*, Amsterdam: 2008.
- Siepel, H., F. Regtvoort, G. Morssinkhof & F. de Ruiter, *Congruente overheidscommunicatie. Aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers*, Bussum: 2012.
- Sinek, S., *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*, Londen: 2013 (zie ook de gelijknamige Ted-talk op YouTube).
- Snowden, D. & M. Boone, 'A leader's Framework for decision making', *Harvard Business Review*, 2007/11, p. 68-76.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), *Continu Onderzoek Burgerperspectieven 2015 en 2016*, te vinden op: www.scp.nl/onderzoek.
- Steen, M. van der, M. van Twist, N. Chin A-Fat & T. Kwakkelstein, *Pop-up publieke waarde. Overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie*, NSOB, Den Haag: 2013.
- Twist, M. van, M. van der Steen, M. Swinkels & I. de Jong, *Spraakmakend leiderschap. De linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris*, IKPOB, Den Haag: 2014 (ook verschenen in deze rubriek in *Bestuurswetenschappen*, 2015/3, p. 70-81).
- Veld, R.J. in 't & A.J. Kruiter, *Hij begrijpt er helemaal niets van. Over de omgang met botsende rationaliteiten in de publieke sector*, IKPOB, Den Haag: 2014 (ook verschenen in deze rubriek in *Bestuurswetenschappen*, 2014/4, p. 69-81).
- Vermaak, H., *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*, Deventer: 2009.

- Vijlder, F. de & M. Rozema, *Kenniscirculatie tussen opleidingen en lokale overheden*, een verkenning van praktijken en een theoretisch kader ten behoeve van een pilot study, IKPOB & HAN, Nijmegen: 2012.
- Vliert, E. van de, *Complex interpersonal conflict behaviour. Theoretical frontiers*, Londen: 1997.
- Vries, E. de, *Innovatie voor maatschappelijke waarde*, Hogeschool Arnhem-Nijmegen, Arnhem: 2014.
- Vries, J. de, 'Is new public management really dead?', *OECD Journal on Budgeting*, 2010/1, p. 1-5.
- Watzlawick, P., J. Beavin & D. Jackson, *De pragmatische aspecten van de menselijke Communicatie*, Houten: 1974.
- Wesseling, H. e.a., *Ambtelijk vakmanschap 3.0. Een reflectie op het essay 'Ambtelijk vakmanschap 3.0' van Paul 't Hart*, IKPOB, Den Haag: 2015.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Waarden, normen en de last van het gedrag*, Amsterdam: 2003.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Big data in een vrije en veilige samenleving*, Den Haag: 2016.
- Wierdsma, A., *Vrij-moedig positie kiezen. Moreel leiderschap in vloeibare organisaties*, emeritaatsrede Nyenrode Business Universiteit, Breukelen: 2014.
- Winsemius, P., *Gast in eigen huis. Beschouwingen over milieumanagement*, Alphen aan den Rijn: 1986.
- Zuurmond, A. & J. de Jong, *De professionele professional. De andere kant van het debat over ruimte voor professionals*, Ministerie van BZK, Den Haag: 2010.
- Zwijze-Koning, K.H., *Auditing organizational communication*, proefschrift Universiteit Twente, Enschede: 2016.
- Zwijze-Koning, K.H. & M.D.T. de Jong, *The critical incident technique as a communication audit tool. A study into the quality of organizational communication*, working paper Universiteit Twente, Enschede: 2007.