



Kom uit je vak, stap in het ongewisse

Professioneel handelen,
de gereedschapskist voorbij



Dit artikel is geboren uit verwondering en verlegenheid. Verwondering over de veelheid technieken die de laatste jaren worden geïntroduceerd om met toenemende complexiteit om te gaan. En verlegenheid, omdat je ziet dat een greep in die gereedschapskist tekortschiet.

Neem de ontdekking van de stikstofschade: de promptheid en de onoverzichtelijkheid was enorm, zowel in de breedte van het speelveld als in de diepte van tegengestelde standpunten, emoties, belangen en waarden. In zo'n situatie is niet meteen duidelijk wie ertoe doet en in welke rol. Meer partijen nemen de vloer. Er dient zich een eerste ring van betrokkenen aan, een tweede ring, en zo verder. Traditionele koepels en instanties schudden op hun grondvesten. Er wordt gebakkeleid over wat er moet en kan gebeuren, waarbij social media hun eigen invloed hebben op sentimenten die er leven, en wat voor waar wordt gehouden. Ook in de onderstroom borrelt van alles. De stapeling leidt tot lastig overzienbare situaties waarbij verschillen zich aftekenen en uitvergroot kunnen raken. Wat doe je dan? Of beter: Hoe ga je daarmee om?

Wat nu?

Het professionele ongemak heeft volgens Dave Snowden te maken met de aard van de opgave. Bij

een 'gecompliceerde' klus kun je vaak snel spelers en hun belangen en rollen uit elkaar halen en een plan van aanpak opstellen. Maar bij een 'complexe' opgave buitelen zaken zo over elkaar heen, dat je erin moet springen, ertussen moet staan. Complexiteit daagt uit verder te kijken en vooral anders te kijken naar de opgave, je vak en je handelingsrepertoire. Zoals in zo veel situaties bestaat ook bij complexe opgaven de neiging in te gaan op de eerste reflex (het emotionele, primaire systeem 1, zoals Daniel Kahneman dat typeert). Het is oermeenselijk om bij een verstoring meteen een oplossing te zoeken en te kijken wat je in je werkwinkel hebt liggen aan bruikbare instrumenten. De zogeheten risico-regelreflex: de neiging om je heen te grijpen, om snel *in control* te zijn.

Markt vol methoden

Er is een rijke markt vol methoden, die helpen de communicatieve dimensie aan te spreken. *Deep Democracy* bijvoorbeeld, een methode om naast de meerderheid de – vaak stilzwijgende – minderheid een stem te geven en verschillen en verwachtingen te verkennen. *Strategisch Omgevingsmanagement* (SOM) vindt z'n oorsprong in ongemak over ingrepen in de fysieke leefomgeving, zoals bouw- en waterprojecten. Een systematische, constructieve dialoog met alle betrokkenen belooft het speelveld

te versterken. De *Factor C-methode* kwam ooit op om niet-communicatief geschoolde ambtenaren te helpen hun krachtenveld in beeld te krijgen, boodschappen af te stemmen op percepties en die kennis bij beleidsstappen te benutten.

Daarnaast is er *De WaardeRing*, naar aanleiding van de ontdekking hoe bij lastige kwesties publieke, persoonlijke en professionele waarden op elkaar inwerken als je écht contact wilt maken. In deze opsomming horen onder andere ook het *Polarisatiemodel* van Bart Brandsma en *Dilemmalogica* thuis.

Waar sta jij (voor)?

Hoe maak je uit die veelheid een keuze? Elke methode heeft wel iets dat aanspreekt en onderscheidt en waarmee je kunt leveren. Afhankelijk van de precieze opgave en de context kun je al behoorlijk goed een afweging maken. Daar kom je als professional wel uit. Maar ben je er dan? De ervaring bij complexe opgaven is dat het niet alleen om het instrument gaat, maar dat jij het verschil maakt. Dat het niet draait om de bruikbaarheid van het instrumentarium – het 'wat' –, maar om de aanspreekbaarheid van de handelende mens: waarom je iets zo doet is – bijna – belangrijker dan wát je doet, en dat heeft alles te maken met de toegenomen aandacht voor de manier waarop mensen elkaar bejegenen.

Dat wordt versterkt door de snelheid, de openheid en de schaal waarop momenteel van alles bedoeld en onbedoeld zichtbaar wordt. Jouw manier van handelen maakt dat je *on the spot*, tussen degenen van wie de opgave is, je professie – dus de belofte van je vak – waarmaakt. Kun je dan en daar contact maken, ben je überhaupt aanspreekbaar, kun je spelers confronteren met elkaar en helpen doorgronden van wat wel en niet nodig is, wat scheidt en bindt. Een *reflective practitioner* (een begrip van David Schön) kan niet alleen de blik op de situatie helpen verbreden en verdiepen, hij helpt ook vooruit te kijken, en werkt mee aan bestendige of duurzame oplossingen.

Gedisciplineerd, en meer

Harvard-hoogleraar Howard Gardner biedt waar-

de(n)volle inspiratie. Hij stelt dat voor een toekomstbestendige professional vijf *minds* of mentale instellingen van belang zijn. De eerste drie focussen op de kennis waarover je beschikt, de laatste twee op de houding waarmee je je werk doet. In hoeverre ben je:

- **Gedisciplineerd:** beschik je over de (basis)kennis en -vaardigheden en ben je in minstens één onderdeel van je vak een expert (zie bijvoorbeeld de beroepsniveau-profielen);
- **Synthetisch (samengesteld):** kun je uit meerdere bronnen putten en dit zodanig behappen dat je nieuwe combinaties kunt bedenken;
- **Creatief:** kun je *out of the box* denken en oorspronkelijke oplossingen bedenken voor authentieke problemen (de *box* die je discipline en het samengestelde omvat);
- **Respectvol:** ben je bereid om op een gewetensvolle manier met diversiteit (van mensen, ideeën, opinies) om te gaan;
- **Ethisch:** ben je bereid om de impact van je eigen daden voor anderen in te zien en misstanden proactief op te pakken.

Van maken naar handelen

Dit geldt natuurlijk voor elke professional. Maar wat Van der Pool en Rijnja betreft zeker voor de communicatieprofessional. Was het ooit zó duidelijk hoe het handelen van bestuurders, medewerkers en iedereen die ertoe doet bij een opgave, valt of staat bij het vermogen om gemeenschappelijk te maken, te verbinden, te communiceren? Hannah

Arendt, filosoof en politieke denker, leert dat je handelen valt of staat bij het vermogen om er echt zelf te zijn, met al je kwetsbare en krachtige (on)hebbeligheden. Pas op met de broodnodige maar ook inperkende instrumentele blik, voor je het weet zie je door de methoden de mensen niet meer staan, waarschuwd ze. #Hoedan bestaat als het ware uit twee lagen van handelingsbewustzijn: een instrumentele (doe ik het goed) en een houdingsgerichte (doe ik het goede?).

Voor een toekomstbestendige professional die complexe situaties het hoofd kan bieden is bewustzijn van je houding zeker zo belangrijk als instrumentele beheersing. Bij de zoektocht naar ingrediënten van professioneel communicatief handelen, blijken Gardner en Arendt behulpzaam en inspirerend. Complexiteit verwacht, maar kan je helpen sterker voor de dag te komen. Zij beseffen dat dit in de praktijk op allerlei manieren gestalte krijgt. Daarbij speelt steeds de vraag: wat zijn je leidende principes? Oftewel wat zijn jouw onderliggende professionele en persoonlijke waarden? Wat is jouw kompas in complexe situaties? Met een flinke teug moed zet je stappen: uit je vak in het ongewisse, van maken naar handelen en van communicatie naar communiceren! —

**'Jouw manier van handelen
maakt dat je *on the spot*,
tussen degenen van wie
de opgave is, je professie
waarmaakt'**

Tip

Zie voor gerelateerde publicaties
www.DeWaardering.com.