

Halte ongemak

Waarderend communiceren maakt het verschil



Halte ongemak

Waarderend communiceren maakt het verschil

Els van der Pool en Guido Rijnja

Januari 2017



Inhoud

Voorwoord

1. Reisgenoten!

- 1.1 Welkom 6
- 1.2 Ambtelijk vakmanschap 3.0, wat vooraf ging 9
- 1.3 Onze rugzak 11
- 1.4 Goede reis! 14



2. Waarderend communiceren

- 2.1 Inleiding 17
- 2.2 Waarden 18
- 2.3 Waarderen 20
- 2.4 Communiceren: geen vak apart 21
- 2.5 Waarderend communiceren: de zienswijze 22
- 2.6 Verwante benaderingen 24
- 2.7 De WaardeRing 26



3. Verbreden van de context

- 3.1 Inleiding 29
- 3.2 Macro: de vloeibare samenleving 30
- 3.3 Meso: een interactieve overheid 33
- 3.4 Micro: de wendbare professional 40
- 3.5 In contact: communicatief handelingsrepertoire 42



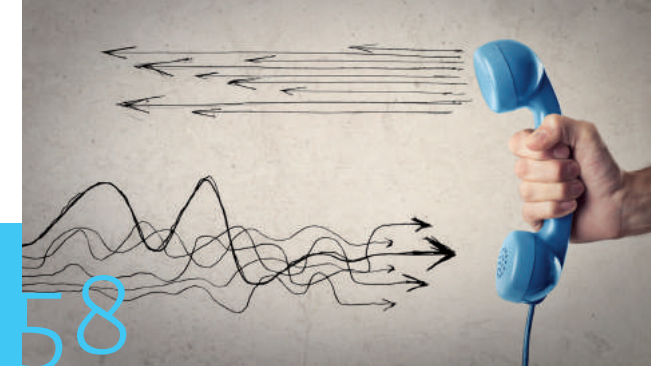
4. Verdiepen in de verschillen

- 4.1 Inleiding 45
- 4.2 Functioneel ongemak 46
- 4.3 De anatomie van een botsing 48
- 4.4 Oriëntatie op waarden 52
- 4.5 In contact: vermoedelijk beloop 54



5. Verkennen van het perspectief

- 5.1 Inleiding 58
- 5.2 Reisvoorwaarden: drie hefbomen 59
- 5.3 Aangenaam kennis te maken: van uiting tot interactie 66
- 5.4 Uitzicht: nieuwe verbanden 76
- 5.5 Tot slot 76



6. Versterken door te leren

- 6.1 Inleiding 79
- 6.2 Kennen en kunnen 80
- 6.3 Deugdelijke houding 83
- 6.4 Verder professionaliseren 85

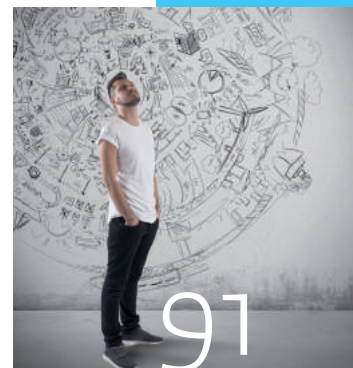


7. Tot slot: allemaal overstappen

- 7.1 Reisgenoten! 91
- 7.2 Logboek: overzien, inzien, uitzien en doorzien 92
- 7.3 De WaardeRing: een ervaring rijker 98

Bronnen 100

Nawoord 112



Voorwoord

Ongemak en onbehagen doen een prikkelend appel op vakmanschap van iedereen die de publieke sector dient. De behoefte om zicht te hebben op publieks(re)acties klinkt als een grondtoon door in de publicaties en bijeenkomsten van 'De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager'.



De stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur (IKPOB), de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en de Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM) ondernemen de Zoektocht om de nog steeds wassende stroom aan denk- en schrijfwerk van een bedding te voorzien. Hoe verstaan we als bestuurders en ambtenaren de tijdgeest? Wat betekent vandaag de dag 'de gezaghebbende toedeling van waarden', zoals Easton ooit de overheid typeerde?

In de publicatie die voorligt staat de vraag centraal hoe je als publieke professional communiceert, in de onvermijdelijk schurende situaties die werken bij de overheid met zich meebrengt. Het komt daarbij aan op het waarderen van de situatie die zich voordoet in de meest letterlijke betekenis van het begrip: het op waarde schatten van wat mensen voor 'het goede' houden, dat wat hen – onbewust – drijft en hun gedrag verklaart. Dat is opdiepen van waarden in de onderstromen van het contact tussen burgers, bestuurders, ambtenaren en tijdelijke coalities waarin problemen en oplossingen samenko-

 Wie ongemak kan waarderen leert werkenderwijs van publieke botsingen.

men. Dat betogen althans de auteurs van deze publicatie over 'Waarderend communiceren', die werkzaam zijn als lector bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en als adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst.

Wie ongemak kan waarderen leert werkenderwijs van publieke botsingen. Een opbrengst die het waard is om gedeeld te worden en van te genieten, zo stellen zij vrijmoedig. Deze publicatie is daarmee een uitnodiging voor allen die geboeid zijn door de zoektocht naar betere onderbouwing van de keuzes die we elke dag opnieuw maken.

Mede namens Mark Frequin, voorzitter VOM en Gabriëlle Haanen, voorzitter VGS,

Sjaak van der Tak
Voorzitter IKPOB

1. Reisgenoten!

1.1 Welkom


Wie de overheid dient, ontmoet ongemak. Dat is niet nieuw of bijzonder. Macht heeft nu eenmaal tegenmacht nodig om als gezag te worden (h)erkend. Verschillende recente gebeurtenissen laten echter zien hoe ongemak op ongemak stapelt. De huisvesting van asielzoekers, een referendum, de uitvoering van zorgwetten, ongemak is overal. En dan laten we de internationale ontwikkelingen nog buiten beschouwing. Ook daarin zijn genoeg voorbeelden te vinden die laten zien wat het betekent als onderstromen niet worden gezien.

De behoefte om zicht te krijgen op dat wat mensen beweegt en om te snappen wat er onder hun ongenoegen schuilt wordt steeds groter. Naarmate de druk op de verschillen toeneemt, komt het er – paradoxaal genoeg – steeds meer aan om in contact te zijn. Ben je dan present, in staat tot verbinding? Kun je wat zich dan aandient aan verschillen herkennen en hanteren? Er is behoefte aan ‘passend contact’ schreef Jacques Wallage in een column in het Financieele Dagblad op 1 oktober 2016: “Veel overheidsorganisaties zijn productgericht. Een dienst ruimtelijke ordening maakt bestemmingsplannen, het grondbedrijf geeft gronden uit. Er worden scholen gebouwd, hele wijken aangelegd. Op ministeries worden wetten ontworpen, besluiten geredigeerd, beleidsnota’s geschreven. Producten dus. Maar wie de band met de burger doordenkt, voor wie we dit feestje toch organiseren, merkt dat vanuit de overheid bezien die betrekking vooral juridisch van aard is. De overheid scheidt rechten en plichten, verleent diensten. De burger kan als kiezer van tijd tot tijd richting geven, maar als onderdaan of als subject van beleid mag hij slechts beroep instellen of bezwaar maken. Natuurlijk

zijn formele regels van belang, een rechtsstaat kan niet zonder. Maar die regels zijn het hele leven niet. Burgers ervaren het alleen formeel toepassen van regels niet als een vorm van passend contact. Soms helpt een mondelinge toelichting al!”

Welkom bij halte Ongemak. We maken een pas op de plaats om te zien waar je staat als professional en hoe je ambtelijk vakmanschap vorm geeft als het aankomt op contact. Juist nu, want contact is spannender op het moment dat het wrijft, schuurt of botst.

Aan deze halte gingen eerdere stops vooraf. IKPOB, VOM en VGS startten in 2014 de Zoek-

 Er is behoefte aan ‘passend contact’.

tocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Diverse publicaties en bijeenkomsten hielpen gaandeweg bakens te plaatsen: erken complexiteit en chaos, herken onzekerheid, belicht onderliggende emoties, doorgrond voorkeursstijlen en hanteer morele maatstaven. Het zoeken leidde naar vele aanwijzingen voor het versterken van ambtelijk vakmanschap. Opvallend daarbij is de focus op het hebben van adequaat contact.



Contact is spannender op het moment dat het wrijft, schuurt of botst.

Wij zijn uitgenodigd om te beschrijven wat de verzamelde bakens in hun combinatie betekenen voor het communicatieve handelen van een professional. We doen dat vanuit onze eigen kijk op communiceren als menselijk gedrag, op het snijvlak van geestes- en gedragswetenschappen. We doen dat ook vanuit verwondering en nieuwsgierigheid naar de essentie van interactie in het publieke domein. Vanuit die interesse zijn we bezig met een zoektocht naar wat er toe doet in het contact als het wrijft, schuurt of botst. We hebben daarin de nodige kennis en inzichten opgedaan en zijn onze eigen kijk gaan ontwikkelen die we graag delen. Dat is geen afgerond proces. We bouwen de brug terwijl we er overheen lopen. Of zoals iemand zei in een gesprek over het herkennen en hanteren van de vele verschillen die op je weg komen: “Misschien lopen we wel over een brug die er nog niet is”.

Al zoekende kunnen we in ieder geval vaststellen dat het communiceren van de publieke professional valt of staat bij het meesterschap waarmee hij¹ zowel slim met de inhoud als de relatie omgaat – en zo van betekenis is in de interactie. Hoe taxeer je de context, de situatie en de relatie? Hoe heb je contact, zodra het ongemakkelijk is, als blijkt dat routines geen houvast bieden en je repertoire moet worden vergroot? Al die vragen zijn wat ons betreft terug te brengen tot de volgende vraag die we in deze publicatie willen – helpen – beantwoorden:

Hoe (h)erken en hanteer je als professional de onvermijdelijke verschillen in het publieke domein?

Voor we daar zijn, kijken we eerst over onze schouder terug naar de bakens die tot nu toe zijn uitgezet in de Zoektocht. Wat leren de eerdere publicaties over ambtelijk vakmanschap en de toenemende kijk op contact? We werpen een blik op de bakens om vervolgens aan te geven met welke bagage we de route vervolgen.

¹ Waar hij staat kan ook zij gelezen worden.

1.2 Ambtelijk vakmanschap 3.0, wat vooraf ging

In zijn essay waarin hij ambtelijk vakmanschap en de bijbehorende verwachtingen uittekt, veruult ‘t Hart (2014) de vergelijking tussen de professional en de ondernemer voor de metafoer van de professional als tuinman. Toon oog en oor voor wat bloeit en groeit, tiert en treitert. Op zich, zou je kunnen zeggen, is dat niets nieuws onder de zon. Opletten is van alle tijden, maar met wisselende intensiteiten. Het hedendaagse ambtelijk vakmanschap – ook wel de derde golf genoemd – kenmerkt zich door het herkennen van turbulenties en het snel en helder inspelen daarop. Dat is vele malen sterker dan de eerste golf in de naoorlogse opbouwjaren waarin de focus zo gericht was op loyaal en effectief dienen van wat in achterkamers en ontwerpgericht kon worden opgetuigd. Het is ook krachtiger dan wat zich daarna aandeede in de laatste decennia van de vorige eeuw als tweede golf: het beroep op open en interactief handelen. Gaandeweg de Zoektocht ontstond het beeld van ‘tien gouden kenmerken’ en ‘acht verwachtingen’ van ambtenaren. Tabel 1 vat deze kenmerken en verwachtingen samen.

Tien gouden kenmerken ambtelijke organisatie	Acht verwachtingen van ambtelijke professionaliteit
1. Waardengedreven	1. Scherp op resultaat – de opgave als ijkpunt
2. Procesbewust, resultaatgericht	2. Slim op de zaak – inhoudelijk geloofwaardig
3. Kostenbewust	3. Slim op de relatie – emotioneel intelligent en betrouwbaar
4. Zelfbewust dienend	4. Slim op de context – kansen selecterend
5. Tijdsgevoelig	5. Politiek bekwaam – begrijpend en beïnvloedend
6. Slim	6. Transparant – verantwoording zoekend
7. Lerend	7. Toegankelijk – ‘open business’
8. Plat	8. Verbonden en verbinden – verschillen benuttend
9. Poreus (binnen/buiten)	
10. Bulk en maatwerk	

Tabel 1. Gouden kenmerken en verwachtingen (‘t Hart 2014)

Als een repeterende disclaimer klinkt in alle publicaties van de Zoektocht door dat het niet aangaat vanuit enige vorm van versimpeling en beheersing de werkelijkheid in lijstjes te vatten. “Alles moet anders, maar we weten niet hoe. Dat is de grondtoon in de huidige overheidsturbulentie”, stelt een deelnemer in reactie op het essay vast. Waar vallen we dan op terug? Waardengedrevenheid wordt in meer publicaties een belangrijke functie toegedicht. Dat dat nog geen sinecure is geven onder meer In ‘t Veld en Kruiter aan in hun essay ‘Hij begrijpt er dus helemaal niets van!’ (2014). Zij belichten de wisselende neigingen in ons gedrag bij het omgaan met verschillen: hegemonie, separatisme,

pluralisme, tolerantie en onverschilligheid. Het is betekenisvol, zo signaleren zij, hoe in de praktijk insluiting en uitsluiting hand in hand gaan en hoe de verschillende gedragspatronen op elkaar inspelen.

Oftewel, wie zich niet gewaar is van aannames en overwegingen bij zichzelf en bij anderen, rekent buiten de waard. Dat is vooral relevant om de 'botsende rationaliteiten' te snappen, die de kop opsteken zodra onderliggende waarden en het daarop geënte gedrag gaan schuren. In *'Navigeren op waarden in netwerken, ketens en allianties'* bieden Bosboom, Klinkers, Königs en Robertus (2014) houvast om de gelaagdheid in waardensystemen op te sporen. Zicht op waardeoriëntaties helpt om een gedeeld waardenprofiel te formuleren. Daarmee kan een organisatie zicht krijgen op haar *why*, de vaak niet uitgesproken dieperliggende bestaansredenen. Ze benutten daarbij een schets van de ontwikkeling van rollen van de overheid door de Canadese topambtenaar Bourgon. De overheid is in die lezing wisselend een rechtmatige, een presterende, een samenwerkende en een responsieve speler, steeds afhankelijk van het type vraagstuk. Het komt aan op balanceren.

Onbedoeld en onbewust blijken die voorkeuren van sturingsperspectieven uit de taal die we bezigen, schrijven Van Twist, Van der Steen, Swinkels en De Jong (2014). In *Spraakmakend leiderschap* komt naar voren hoe in de jaren negentig in de taal van de overheid vooral de interne besognes werden gearticuleerd – met

ronkende begrippen als planning & control en benchmarks – terwijl buiten bestuurshuizen woorden als worstelen en uitproberen werden gebezigd. Ze illustreren dit onder meer door te wijzen op de betekenis van regionale zegswijzen. Zo helpt *'Kieken wat 't wordt'* in de Achterhoek om sluimerend ongemak of een gedeelde voorkeur onder woorden te brengen. Spreek die (regionale) eigenheid aan, omdat ze vaak ook de resultante is van decennia, zo niet eeuwen, en vat krijgen op schurende momenten en gewoonten.

In het verlengde hiervan pleit Philippe Raets, gemeentesecretaris van Rotterdam, voor het doorvoren van het eigene van de stad. In een reactie op het eerder aangehaalde essay van 't Hart (2014) stelt hij: "De verbinding met de stad is een heilig moeten. Alleen door echte verbinding kunnen we samen met de Rotterdammers betekenisvolle stappen zetten. Grote woorden? Wellicht, maar het zit soms in kleine dingen als het bieden van faciliteiten aan een boekenuitleen die door buurtbewoners werd opgezet, toen het wijkfiliaal van de bibliotheek moest sluiten".

Dit appel op engagement klinkt ook door in *'Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag'* van Van den Brink en Jansen (2016). Hoe werk je als professional aan de – bij voorkeur vrijwillige – binding van mensen, aan afspraken en wetten die pogen het samenleven in goede banen te leiden? Meer dan macht verwijst gezag naar de toekenning van autoriteit door anderen.

Wie zich niet gewaar is van aannames en overwegingen bij zichzelf en bij anderen, rekent buiten de waard.

Ambtelijk gezag is steeds minder 'positioneel' af te dwingen en meer en meer een kwestie van persoonlijke en institutionele daadkracht. Bij het 'persoonlijk gezag' telt de mate waarin je je als vader, meester, chef en rechter kunt manifesteren, archetypische gezagsfiguren die als charismatisch leiderschap figureren. Uit hun beschrijving van 'institutioneel gezag' komt naar voren hoe belangrijk de veilige of vrije ruimte is voor ambtenaren om morele gevoelens en beroepsuitoefening in balans te brengen. Van den Brink en Jansen zijn van mening dat een ambtelijk statuut kan helpen die ambtelijke ruimte te schragen. In een tijd waarin het min of meer lineaire Ganzenbord het qua populariteit aflegt tegen dynamische gezelschapsspelen als Kolonisten van Katan (om over de elektronische varianten te zwijgen), doet een statuut statisch aan. Maar ondertussen komt de vraag helder door: 'op welke gedeelde spelregels vallen we terug?'

In de Zoektocht naar 'ambtelijk vakmanschap 3.0' komt nog een ander element naar voren: de betekenis van het leren en reflecteren tijdens de rit. Een van de deelnemers aan een rondetafelge-

sprek verwoordde dit aldus: "Een gemeenschap van gelijkgestemde professionals is nodig om samen de overheid te vernieuwen. Publieke professionals die durf hebben. Moed voor wat moet, zozegd. Zo'n gemeenschap is nodig om de overheid van binnenuit te vernieuwen".

Uit de Zoektocht spreekt vooral een appel op professionele houding en een mix van kwaliteiten. Het komt aan op bewustzijn van het proces en het resultaat, bewustzijn van waarden en waarde, bewust zijn van de ander en jezelf, bewust van aannames en opvattingen over het gebruik van middelen, en het a priori lerende karakter van professionele ontwikkeling.

1.3 Onze rugzak

We vervolgen de route. Wat bepaalt onze koers? Kort gezegd is dat aandacht voor het waardenvol vormgeven van contact. En dat is meer dan een hygiëne-factor, het schraagt overheidshandelen. Dat wij die boodschap uit de berichten van vele deelnemers aan de Zoektocht onderstrepen, is ongetwijfeld ingegeven door onze professionele focus op communiceren. Die brengt een fasci-

‘Verbeelding is een verwarde en onware vorm van kennis die uit onzuivere waarnemingen bestaat.’

natie met zich mee voor hoe mensen woorden vinden, taal gebruiken, teksten construeren, gesprekken voeren en bij (vermeend) tegenspel zoeken naar mogelijkheden om elkaar te vinden (dan wel uit de weg te gaan). Een combinatie van wetenschappelijke interesse en praktijkwerkzaamheden als lector bij een hogeschool (Els) respectievelijk communicatieadviseur bij de overheid (Guido) voert ons voortdurend naar het ontdekken en ontwikkelen van mogelijkheden om communicatief handelen waardevoller te maken.

We kijken nadrukkelijk over de grenzen van ons vakgebied heen, omdat communiceren geen doel op zich is. Het is onlosmakelijk verbonden met het handelen van de professional en raakt dus ook aan andere kennisgebieden. Vandaar dat we ook de bestuurskundige context belichten, sociaal-psychologische aspecten van interactie meewegen en inzichten over professionalisering benutten. Daarbij beogen we ambtelijke professionals een zienswijze aan te reiken voor de praktijk. Die zienswijze gebruiken

we ook in het onderwijs aan professionals in spe. We verrijken – in de nabije toekomst – de praktijk graag met kennis omtrent het waardevol communiceren door een systematische bundeling van casuïstiek.

Bij het doordenken van de toegevoegde waarde van communiceren die in deze publicatie centraal staat, bleek dat we gevoed worden door enkele ‘denkers van waarde’. Sommigen kenden we al voor onze deelname aan de Zoektocht, anderen staken gaandeweg hun hoofd om de hoek. Zonder de pretentie te hebben hun gedachtengoed volledig te begrijpen, willen we daarbij enkele specifieke inspiratiebronnen noemen, die op de achtergrond ons denken kleuren.

Als het gaat om *contact* is Emmanuel Levinas een belangrijke inspirator. De joods-Franse filosoof en fenomenoloog uit Litouwen vraagt aandacht voor de Ander, die hij niet zonder reden met een hoofdletter weergeeft. Wie de Ander in het Gelaat ziet, zal beseffen wat hem raakt en beweegt en wordt zich bewust welk appel die op je doet. Voor ons betekent het dat hoe groot ‘de’ overheid ook is en zich als systeem openbaart – soms ook moet openbaren –, een professional het verschil kan maken in het contact met de burger en met zijn collega’s. De Ander herinnert ons aan de menselijke maat.

Bij het duiden van de *context* kleurt de stoïcijnse denker Epictetus onze kijk. Veel in het leven is

gegeven, staat vast en is niet zondermeer maakbaar. Daar zul je mee moeten (leren) omgaan. Maar binnen dat vaststaande gebied schuilt precies de opening naar ons handelen, naar wat wél kan. Binnen dat wat gegeven is, kun je immers kiezen hóe je ermee omgaat. Dan komt het er, als profes-

sional, op aan de beïnvloedbare ruimte te zoeken. Dat we vandaag de dag niet de eersten zijn die daarmee worstelen blijkt wel uit Epictetus’ spreuk: *geef mij de berusting te accepteren wat ik niet veranderen kan en de moed om te veranderen wat ik kan veranderen*. Een belangrijke toevoeging deed Franciscus van Assisi eeuwen later: *geef me wijsheid om het verschil te kennen*. In deze regels komt mooi tot uitdrukking hoe het bij professioneel handelen aankomt op wiken en wegen. Wat kan ik wel en wat kan ik niet veranderen. Ook daarbij is een open blik behulpzaam om het grote grijze tussengebied af te tasten.

Benedictus de Spinoza helpt in te zien hoe kennis uit drie samenhangende elementen wordt opgebouwd: verbeelding, logisch denken en intuïtie (Van Buuren, 2016). Verbeelding is een verwarde en onware vorm van kennis die uit onzuivere waarnemingen bestaat, vertroebeld door aannames en eerste oordelen. Het logische denken is de kritische reflectie op de waarnemingskennis, waarbij zaken in een logische volgorde komen te staan van oorzaak en gevolg. Volgens Spinoza heeft namelijk alles een oorzaak, alleen zien wij die niet altijd. Die laatste toevoeging is belangrijk omdat we weten dat



complexiteit zich niet zomaar uiteen laat rafelen in oorzaak en gevolg. Het zeven van de waarneming door de rede levert een gezuiverde vorm van kennis op, ware kennis. De derde vorm van kennis, de intuïtie, is kort gezegd het kwartje dat valt, waarin een verdiept en helder inzicht in de samenhang van waarheden zich aanbiedt.

Op het punt van *leren* wijzen velen de weg. We merkten dat we het ideaal nodig hadden van, steeds weer, *vrije ruimte creëren*, om uit de waan van alle dag te kunnen stappen en te reflecteren. Wat leren we met en van anderen? Zoals de Griekse herkomst van het woord scholing (*scholé*) zo mooi uitdrukt: tijd en ruimte creëren voor vrij denken. Dit betekent de ruimte nemen om los te durven komen van het louter instrumentele en gebruikelijke doelgerichte denken (Kessels e.a., 2014).

1.4 Goede reis!

Hoe (h)erken en hanteer je als professional de onvermijdelijke verschillen in het publieke domein? Om deze sleutelvraag te beantwoorden zetten we eerst in hoofdstuk 2 onze zienswijze (waarderen communiceren) en het bijbehorende kijkkader De WaardeRing, uiteen. In hoofdstuk 3 tot en met 6 werken we de elementen van de zienswijze en het kijkkader verder uit. In hoofdstuk 7 ballen we de vergaarde kennis en inzichten samen met enkele vragen die het kijkkader verrijken en behulpzaam zijn bij de toepassing in de praktijk.

In gesprek, in praktijk, in beeld



Elk hoofdstuk opent **in gesprek** met een citaat van een geïnterviewde. Een burgemeester, een rechter, een beleidsadviseur, een projectleider, een hoofd communicatie en een schoolleider vertelden ons onderweg hun persoonlijke observaties.



Door de tekst in dit boekje heen bieden korte verhalen zicht op wat zich **in praktijk** voordoet op ongemakkelijke momenten.



Tussen de hoofdstukken grijpen we scènes uit films aan om **in beeld** te brengen hoe waarderen en communiceren kunnen zorgen voor verbinding. Of juist niet.



Tot slot merken we op dat reizen voor ons vooral betekent dat we verwonderd een trektocht beleven. Waarbij we naast een veelheid aan kennis, steeds weer vragen en vragers ontmoeten:

Hoe weet je op zee de weg kapitein?

Hoe weet je waar je moet zijn?

Daar is nergens een huis,

daar is nergens een straat,

van de stad waar je morgen moet zijn.

Hoe weet je de weg kapitein?

Wie is de kapitein? Wat weet hij waardoor hij zonder aanwijsbare routes zijn weg kan vinden? Waarschijnlijk kent hij de elementen, de boven- en onderstromen, de wind, de

zonsopkomst en -ondergang. Hoe heeft hij dat geleerd? Dit gedicht van Willem Wilmink vertelt ons niets, het vraagt. Rake vragen zijn het. Want hoe vinden wij onze weg tussen de elementen, tussen boven- en onderstromen? Wanneer kunnen wij ons kapitein noemen? Een ding is zeker, zoals een Zweeds spreekwoord zegt: een rustige zee heeft nog nooit een getrainde schipper opgeleverd.

We gaan het ondervinden, op zoek naar de essentie van contact bij ongemak. Een zoektocht als niet aflatende inspanning om verwonderend waar te nemen wat op onze weg komt.

Goede reis!



Vreedzaam vechten in 'Invictus'

"Neem mensen hun teken van eigenwaarde niet af", zegt de pas benoemde president Mandela als hij inbreekt bij een vergadering van de rugbybond. Het is 1995, het jaar waarin Zuid-Afrika de wereldkampioenschappen rugby organiseert. De bond wil de kleuren en de naam van de gehate Afrikaner Springboks afschaffen. De president hoort van het voornemen en roept op zich juist achter het nationale symbool te scharen.

De scene in de film *Invictus* is er één in een reeks interventies waarin Nelson Mandela dominante waarden herkent en het gesprek erover aanjaagt. Kenmerkend is dat hij juist het moment van ongemak benut om de mogelijke opties te laten benoemen. Op het hoogtepunt zorgen dat je niet polariseert, maar wel de polen helpt zien en die dus niet ontkent of veronachtzaamt. Zoals hij elders in de film zijn zwarte beveiligingsbeambten overhaalt om de voormalige blanke beveiligers tot zijn team toe te laten. Betekenisvol is ook hoe hij de aanvoerder van het rugbyteam voorstelt om in de townships rugby clinics te verzorgen.

In een studie naar 'politiek meesterschap' stelt Martin Hetebrij (2015) vast dat het handelen van Mandela helpt snappen wat nodig is om onszelf niet te laten overmeesteren door de krachten uit onze omgeving. Lukt het bij een escalerende strijd om je niet mee te laten slepen, en lukt het ook om niet bij de pakken neer te zitten? Verhalen over interventies van Mandela getuigen vaak van het vermogen om lastige situaties te herkennen en te herstellen, door ruimte te creëren om mensen weer met elkaar te verbinden.

Bepalend is daarin of en hoe we erin slagen om de kracht van 'macht' (met focus op regels, vergelijk rechtsstatelijk handelen) en 'communicatie' (gericht op delen van informatie en argumenten) te combineren en daar een platform voor te bieden. Uit het politieke handelen van Mandela spreekt zijn leefregel: verbinden als gewoonte en vechten waar het moet. Hier staat iemand die tussen de mensen durft te staan als magistraat en als hoeder. Hij is in staat de juiste rol te kiezen om ongemak te onderkennen, maar ook de traditie recht te doen waarin mensen op elkaar zijn aangewezen.

2. Waarderend Communiceren

2.1 Inleiding

Verleen je zorg, geef je les, help je regels na te leven, handhaaf je de openbare orde of bedenk je beleid: steeds dienen zich *verschillen* aan, in vele gedaanten en onder vele benamingen. De kwaliteit van het contact is op zo'n moment bepalend voor de stappen die worden gezet. Daarbij wordt een beroep gedaan op professionele bagage: waar val je op terug? Hoe voorkom je dat de zaak stagneert of uit de hand loopt? Doorgrond je de ontwikkeling die zich voordoet en dat wat mogelijk is? Dat is nog geen sinecure, zeker omdat er bij botsingen allerlei gevoeligheden op de loer liggen, zichtbaar en onzichtbaar, en het verloop van het contact veelal dynamisch is. In al die situaties wordt een beroep gedaan op het communicatief meesterschap van de professional. Dat is een belangrijke kwaliteit van professionals waarmee ze vanuit een waardengedreven organisatie precies het verschil kunnen maken ('t Hart, 2014).

In deze publicatie zetten we onze zienswijze daarop uiteen. Die noemen we waarderend communiceren. Centraal staat het (h)erkennen en hanteren van onderliggende waarden om in een schurend proces toch resultaat te bereiken als contact onder

 Een professional, die in zijn handelen waarden en communiceren weet te combineren, heeft een sleutel in handen om de kwaliteit van dat contact te verbeteren.

druk komt te staan. Een professional, die in zijn handelen *waarden* en *communiceren* weet te combineren, heeft een sleutel in handen om de kwaliteit van dat contact te verbeteren. Dit betekent: je blik verbreden om de (politieke) context te taxeren, je verdiepen in de gelaagdheid van verschillen en in gesprek verkennen van mogelijkheden voor vervolg. Waarden, waarden en communiceren zijn hierbij sleutelbegrippen en lichten we dus eerst toe.



'Ik wil het weten'

"Ja, hoe begint dat? Het gemeentebestuur zei: 'We willen ons meer openstellen, maar we weten eigenlijk niet zo goed hoe, en wie of wat daarvoor nodig is. En daar hebben we een beetje hulp voor nodig, iemand die dat met enthousiasme en passie doet. Iets lastigs daagt me uit, dan wil ik er het fijne van weten. Ben ik daarom destijds dat studentenleven ingerold? Ben ik ook daarom politiek actief geworden? Op enig moment ben ik ook gaan reflecteren: waarom lopen we daar nou wéér tegenaan? Maar ik ben ook luizenvader op school, hoor!'"

2.2 Waarden

Als we aangeven dat het bij schurend contact gaat om het opdiepen en aanspreken van onderliggende *waarden*, wat verstaan we dan eigenlijk onder die term? Zonder volledigheid te suggereren, kenschetsen we hieronder het begrip waarden.

Definities cirkelen rond het idee van nagestreefde idealen, drijfveren die een bijzondere motivatie meegeven of een toetssteen vormen voor personen, gemeenschappen, professies en organisaties (Schuyt, 2006; Achterhuis, 2014). Het gaat om datgene, waarin we geloven, waar we ons in vrijheid aan binden, dat ons motiveert en letterlijk in beweging brengt (Kessels, 2014). Waarden staan voor de onzichtbare mentale software van ons denken (Hofstede & Hofstede, 2006), die zich ontwikkelt na langdurige socialisatieprocessen met als resultaat een vrij stabiel stelsel van opvattingen verankerd in onze persoonlijke achtergrond (Brenninkmeijer, 2009). In een studie nam de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2003) een definitie van de filosoof Kekes als vertrekpunt: 'de mogelijkheden, waarvan de realisering het leven tot het goede leven maakt'.

Waarden laten zich lastig in woorden vatten, laat staan eenduidig classificeren. We beperken ons dan ook tot een indeling die elders is uitgewerkt voor de publieke sector en ons inziens zinvol is in gesprekken over waarden. Het is de indeling van *Spiral Dynamics*, geënt op de piramidale waardenhiërarchie van

Maslow, bestaande uit acht waarden (Beck & Cowan, 1996). Vanaf de meest basale behoefte aan overleving bouwt het menselijk bewustzijn zich op naar behoeften aan geborgenheid, macht, orde, prestatie, harmonie, synergie en synthese (De Ruiter, 2011). Elke waarde geeft richting aan menselijk (c.q. professioneel) gedrag: onze denkbeelden, overtuigingen en waarden.

Siepel e.a. (2012) hebben deze karakteristiek van drijvende waardenniveaus verbonden met

de rollen van de overheid. Wie bijvoorbeeld geborgenheid zoekt ten tijde van rampspoed, verwacht in de eerste plaats een overheid als hoeder, wie een buurtfeest wil organiseren en subsidie zoekt, ontmoet de overheid als overlegpartner. Bij de werving van bedrijven komt de overheid eerder als koopman in beeld. Steeds vaker ontpopt de overheid zich als samenwerkingspartner en scheidt 'slechts' kaders voor synergie, ruimte voor initiatief. In feite gaat de overheid dan op in de omgeving. Tabel 2 geeft deze rollen weer.



Maatschappelijke behoefte	Rol overheid - professional
Geborgenheid	Hoeder
Macht	Gezaghebber
Orde	Magistraat
Prestatie	Koopman
Harmonie	Overlegpartner
Synergie	Samenwerkingspartner

Tabel 2. Waarden van Graves gekoppeld aan overheidsrollen (Siepel e.a., 2012)

Deze en andere classificaties duiden op pogingen te doorgronden wat er toe doet, wat mensen 'eigen' maakt, wat hun eigenwaarde is. We kunnen immers anderen vooral begrijpen als we herkennen wat hen drijft en wat hun beweegredenen zijn (Covey, 2008), zeker bij botsingen.

Vandaar dat we soms ook zo'n behoefte hebben om zicht te hebben op die waarden en willen weten welke er toe doen. Dat is vooral relevant om ze te kunnen operationaliseren. Hoe herken je ze en hanteer je ze in de praktijk? Aan instrumenten inmiddels geen gebrek. Een sprekend voorbeeld is de Waardenkaart Ruimtelijke Ordening². In een *mindmap* zijn waarden geïnventariseerd en geordend op basis waarvan politieke partijen keuzes maken bij ruimtelijke ordeningsvraagstukken.

2.3 Waarderen

Het begrip 'waarderen' kent in de dagelijkse conversatie vele betekenissen, waarvan er drie relevant zijn in ons denken over professioneel handelen. In de eerste plaats staat waarderen voor *taxeren*, 'op waarde schatten' of 'de waarde inzien'. Hoe doorzie je grondig de (politieke) context, de inhoud en relatie? De focus is hier gericht op onderliggende waarden van alle betrokkenen – ook bij jezelf. Dit *opdiepen* en *aanspreken* van waarden kun je ook een vorm van waarderen noemen. Daarvoor

is het zaak boven- en onderstromen te herkennen; waarden zijn immers niet altijd direct zichtbaar. Vervolgens komt het aan op het zichtbaar maken van de spreekwoordelijke ijsberg die onder standpunten en belangen schuil gaat en om oog te hebben voor de centrale rol die waarden kunnen hebben: *'het sociaal chassis beweegt iedereen. Veelal onzichtbaar, maar onbetwist richtinggevend'* (Van der Pool, 2014).

In een derde lezing betekent waarderen *respecteren* en verwijst het naar de waarde respect. Het gaat in deze derde betekenis om te erkennen wie en wat je ontmoet. Bij erkenning hoort begrip voor iets of iemand, ruimte geven aan de verschillen, ze niet wegmoffelen, onder ogen durven zien. Respect betekent oorspronkelijk omzien naar en geeft aan dat je rekening houdt met iemand anders. Uit deze betekenis vloeit bijna als vanzelf een waarderende manier van communiceren voort.

2.4 Communiceren: geen vak apart

Hoe we iets of iemand waarderen, komt tot uiting in onze houding en gedrag: hoe spreken we aan, wat zeggen we wel en niet, hoe bewegen we onszelf en anderen en krijgt de interactie gestalte? Oftewel, hoe communiceren we?

We verkiezen hier nadrukkelijk het begrip 'communiceren' boven 'communicatie', vooral omdat het als kwaliteit of competentie een plek verdient in de bagage van elke professional. We hebben het dan ook niet over zaken die je kunt uitbesteden aan een communicatieafde-

ling (Middel, 2002). De inspanningen voor de interactie waarover wij het hebben gaan niet over publiciteit en over het communiceren over beleid en uitvoering met pers en publiek vanuit een aparte afdeling. Het gaat ons om het communicatieve handelen van alle professionals *in of tijdens* de vorming van beleid en de uitvoering.

Communiceren is een onlosmakelijk onderdeel van de primaire werkzaamheden van professionals (Rijnja, 2012; Van der Pool, 2004). De in communicatie gespecialiseerde medewerkers kunnen daarbij een betekenisvolle rol spelen, zeker waar het gaat om botsende situaties. Zij bewijzen steeds vaker meerwaarde als facilitator bij het monitoren en duiden van wat zich voordoet in het krachtenveld dat zich bij een kwestie aandient en het vervolgens helpen vormgeven van het contact. Bijvoorbeeld in de vorm van platforms, gebruik van (sociale) media en ontmoetingen om mee te denken, mee te werken en mee te beslissen. Communicatieafdelingen ontwikkelen zich van de klassieke 'roepstoeters' naar interne ondersteuners voor het aangaan van gesprekken (Rijnja, 2015).



Hoe we iets of iemand waarderen, komt tot uiting in onze houding en gedrag.

² www.argumentenfabriek.nl, 2012



Ook communiceren kent, net als waarderen, meerdere betekenissen. De Moor (1997) karakteriseert een spectrum met aan de ene kant communicatio, het distribueren, zenden, overdragen en sturen. En aan de andere kant staat communicare, het consulteren, ontvangen, verbinden en gemeenschappelijk maken. Wat in alle gevallen geldt, is dat de context ertoe doet (Aarts & Van Woerkum, 2008). Die context, waarin ook intenties en verwachtingen een rol spelen, bepaalt mede de betekenis van wat gezegd of juist niet gezegd wordt. Waar communiceren gericht is op het gemeenschappelijk maken van betekenissen kan zicht op de context dus niet ontbreken (Redeker, 1999). Vandaar dat we bij het waarderen communiceren daar specifieke aandacht aan besteden.

2.5 Waarderend communiceren: de zienswijze

Waarderend communiceren vraagt van een professional om te verbreden, te verdiepen en voorwaarts te verkennen. Hij verbreedt de blik door de context te duiden, verdiept door onderliggende waarden en hun verschillen te doorgronden en verkent wat er vanuit de raakvlakken van het verschil mogelijk is om verder te komen. Dit vraagt om een communicatief constructieve beroepshouding. In het contact geeft hij betekenis aan de situatie door middel van taal, dialoog en ontmoetingen. Daarbij *classificeert* hij wat hij in de context waarneemt, hij *'comfronteert'*³ de betrokkenen met de verschillen uit de verdieping en hij concretiseert de verkende perspectieven om tot een resultaat te komen.

³ De samen-trekking van communiceren en confronteren is verder uitgewerkt in 'Genieten van weerstand' (proefschrift Rijnja, 2012).

Zo draag je als publieke professional bij aan het *overzicht* dat ontstaat van de gedeelde werkelijkheden bij de spelers die er op de kritieke momenten toe doen. Door het aanspreken van de verschillen ontstaat ook *inzicht* in wat zich aan kansrijke perspectieven aanbiedt. Daarmee kan *uitzicht* ontstaan op de mogelijkheden en onmogelijkheden voor een vervolg. Tabel 3 geeft dit schematisch weer.

Wat waardeer je al communicerend?	In welke richting?	Hoe?	Resultierend in?
Context	Verbredend	Classificeren	Overzicht
Verschillen	Verdiepend	Comfronteren	Inzicht
(On)mogelijke perspectieven	Verkennend	Concretiseren	Uitzicht

Tabel 3. Waarderend communiceren in drieslagen

Over, in- en uitzicht

Overzicht over het speelveld ontstaat uit een brede blik op de context waarin relevante (ruimtelijke, financiële en sociale) aspecten op enigerlei wijze geordend zijn. Een dergelijke ordening vindt immers steeds minder plaats door louter de overheid of op louter bestuurlijk initiatief en vaker in samenspel met anderen (Bosboom e.a., 2014). Dat proces om te snappen hoe het landschap eruit ziet, is in zichzelf vaak al een resultaat, doordat eigenaarschap ontstaat dat eerder niet bestond. De grotere (overheids)context waarin publieke professionals opereren is uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Inzicht in verschillen vereist een verdiepende blik, die de gelaagdheid onderkent en helpt zien wat er in de situatie schuilgaat onder de oppervlakte. Naast belangen en emoties komen dan dieperliggende drijfveren – waarden – aan het licht. Naast het doorzien van de gelaagdheid van deze 'ijsberg' komt het aan op het aanspreken van de onderliggende waarden, die het gedrag sturen. Dit gaat verder dan het discussiëren en debatteren over de argumenten die onder de woorden schuilgaan. In hoofdstuk 4 staat een anatomie van het verschil centraal.

Wat ontstaat vanuit het overzicht en het inzicht is *uitzicht* op de (on)mogelijkheden van een vervolg in de kwestie die zich aandient. Deze verkenning is a priori interactief van aard en krijgt gestalte als er sprake is van echt contact. Dat wil zeggen dat partijen in dialoog nieuwe perspectieven ontdekken. De vormgeving van dat contact vraagt van de professional de vaardigheid om juiste woorden en beelden te vinden, om de kwaliteit van het contact te verzilveren. In hoofdstuk 5 brengen we inzichten samen over de vormgeving van het contact. Het gaat daarbij om onderliggende communicatieve principes die een resultaatgerichte manier van handelen bevorderen.

Lerenderwijs

Waarderend communiceren betekent ook samen leren, op zoek gaan naar patronen, ook in het eigen handelen. Het gaat natuurlijk om unieke situaties, waarin het steeds opnieuw zoeken is en afstemmen, het gaat om maatwerk. Door systematisch te reflecteren op het waarderend en communicatief handelen ontstaat een schat aan inzichten en ervaringen over aannames, afwegingen, keuzes en uitkomsten, die het delen waard is. Geen overzicht, inzicht en uitzicht zonder doorzicht: het leren en ontwikkelen komt aan bod in hoofdstuk 6.

Meervoudig, interactief, ontwikkelgericht

Waarderend communiceren betekent voor professionals dat zij niet eenvoudig, maar meerdimensionaal handelen, niet individueel en geïsoleerd werken, maar in netwerken en in interactie. Niet ontwerpergericht vanachter een bureau, maar ontwikkelgericht en dus lerend *on the spot*. Het herkennen, erkennen en verkennen van verschillen vereist moed en bereidheid om risico's te nemen. Welke andere onderliggende waarden van belang zijn presenteren we in hoofdstuk 7.



2.6 Verwante benaderingen

Waarderend communiceren toont verwantschap met andere benaderingen. Vanuit een theoretisch perspectief is een nauwkeurige plaatsbepaling mogelijk interessant. Hier volstaan we met het aanstippen van overlappende en aanpalende onderdelen in die verwante benaderingen.

De *Harvard methode* voor onderhandelen richt zich vooral op het bereiken van overeenstemming op het niveau van belangen (waarbij wij ook zoeken naar verbindende onderliggende waarden). De *mutual gains approach* (Evers & Susskind, 2006) heeft tot doel kansrijke overeenkomsten en arrangementen te vinden (waarbij wij menen dat juist in het (h)erkennen van verschillen mogelijkheden schuilen). *Appreciative inquiry*, vertaald met waarderend onderzoeken (Masselink e.a., 2008) benadrukt een positieve benadering (waarbij wij menen dat ook negatieve



Vragen naar waarden

Op een doordeweekse ochtend wordt een fietser aangehouden door een politie-agente. Gesnapt, door het rode licht gereden. Wat zegt de agente tegen de fietser? Niet: "U mag niet door rood rijden". Of: "Dat kost u zoveel euro". Maar: "Heeft u gezien hoeveel brugpiepers er om u heen stonden?". Wat is daar nou bijzonder aan? Hier maakt een ambtenaar contact op waarden. Ze waardeert de situatie en ze communiceert op een dieperliggend niveau, door een vraag te stellen, die raakt aan een relevante waarde: verantwoordelijkheid. Met de manier waarop ze contact maakt, maakt een publieke professional op een indringende wijze het 'waarom' van haar taak duidelijk: wat is de bedoeling van waaruit zij handelt en waar de politie als organisatie voor staat (Sinek, 2013, Hart, 2012).

aspecten benoemd mogen worden om te voorkomen dat gevoelens ondergronds gaan). Raakvlakken zijn er als het om de praktische aanpak gaat ook met het *BOB-model* – beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming – voor de vormgeving van gesprekken en groepsbijeenkomsten. Dat geldt ook voor de literatuur over gedragsverandering, waarin beloning als veranderstrategie naar voren wordt geschoven en het bieden van *nudges*, porretjes, wordt aanbevolen om onbewust gedrag aan te spreken (Thaler & Sunstein, 2009). Verwant is hier de aandacht voor onderzoeken van onbewuste drijfveren om iets wel of niet te doen, en daar interventies op te baseren (waarbij wij een wederkerige contact voorstaan).

Een andere verwante invalshoek is *Deep democracy*, een aanpak om verzwegen informatie op te diepen en om de stem van de minderheid te laten horen (Kramer, 2015). Uit de meer juridische hoek is *Mediation* verwant. Een bemiddelingsaanpak die zich richt op een iets ander fase, namelijk waarbij het contact tot conflict dreigt te worden of is geworden en een bemiddelaar nodig is. Programma's als *Prettig contact met de overheid*⁴ zijn in het leven geroepen om dat voor te blijven, om escalatie van klachten te voorkomen. Andere methoden die zich richten op constructief com-

⁴ www.prettigcontactmetdeoverheid.nl

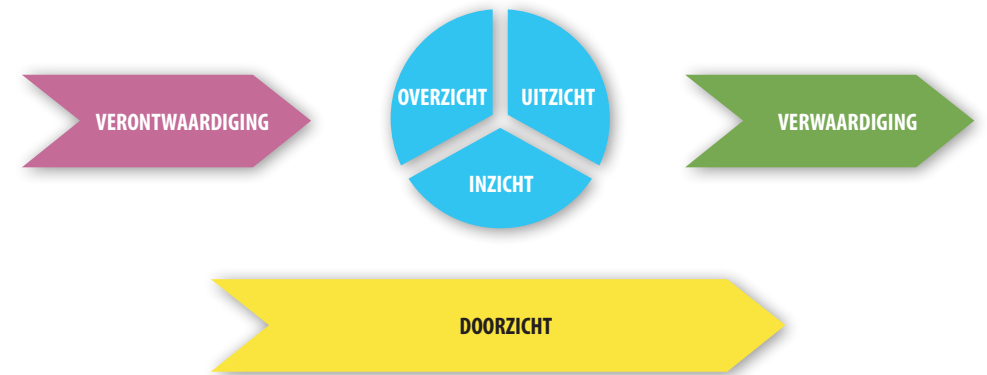
municeren zijn te vinden onder de vlag *Geweldloos Communiceren* (Rosenberg, 2009). Aandacht en respect staan centraal bij de focus op verbinden. Net als in *Theory U* waarbij ze vorm krijgen door het vermogen om in te leven, empathisch te luisteren en open te staan voor de toekomst die zich ontvouwt (Scharmer, 2008).

De gemeenschappelijke noemer van al deze verwante benaderingen is dat onzekerheden en dilemma's ruimte krijgen, dat meerdere waarheden boven tafel komen en nieuwe perspectieven onderkend worden. Een gedeeld kenmerk is ook een veronderstelling van basale bereidheid om (samen) te verkennen wat mogelijke uitkomsten zijn. Daarnaast gaat het om de manier waarop betrokkenheid wordt benut. Vaak is de wijze van contact een sleutelthema en in enige vorm uitgewerkt. Vanuit onze achtergrond is het vanzelfsprekend dat we er expliciet bij stil staan.

De combinatie van waarden en communiceren biedt een functionele en stevige fundering voor het handelen van professionals. We willen ze kwalificeren als basishoudingen die helpen te doorzien wat mogelijk en nodig is, als het gaat om contact in ongemakkelijke situaties waarbij resultaat gewenst is.

2.7 De WaardeRing

Ter ondersteuning van ons gedachtengoed hebben we een kijkkader ontwikkeld. De WaardeRing brengt de elementen van waarderend communiceren samen. Het gaat niet om een strikt operationele toepassing en is nadrukkelijk ook niet bedoeld als een lineair stappenplan, maar als Eerste Hulp Bij Ordening. Het gaat ons om het versterken van het strategisch bewustzijn: de verschillende onderdelen verdienen afzonderlijk en tegelijkertijd aandacht. In het – iteratief – samenkomen zit de kracht: het verbreden van de blik op de context, het verdiepen van het verschil door de gelaagdheid te zien, het verkennen van de mogelijkheden en daarbij steeds aandacht hebben voor het vormgeven van contact. Figuur 1 brengt de onderdelen van het kijkkader in beeld.




Figuur 1. De WaardeRing, kijkkader voor waarderend communiceren

Centraal staat de 'WaardeRing' waarin de ontdekking van de gelaagdheid, en daarmee de onderliggende waarden, centraal staat, en de wijze waarop deze worden aangesproken. Dit kijkkader start bij de waarneming van verschillen in de vorm van een ervaren ver-ont-waardiging. Ergens worden een of meerdere waarden geraakt. Dat brengt een reactie teweeg die aan het licht komt door gedrag zoals bijvoorbeeld hakken in het zand (stellige standpunten) of boosheid (emoties). Een neiging kan dan zijn om dit tegenspel te negeren of er tegenin te gaan. Dat is een belangrijk moment voor een professional om zich bewust van te zijn. Hoe ga ik met deze situatie om, vanuit een natuurlijke neiging, of vanuit een open onderzoekende houding? Waarderend communiceren gaat over dat laatste. Het gaat over het durven niet te weten en slechts één stap vooruit kunnen overzien.

De WaardeRing is bedoeld als ruggensteun bij het omgaan met dat ongemak. Het geeft aan hoe je vanuit verontwaardiging overzicht kan creëren en door het aanspreken van onderliggende waarden gedeelde perspectieven kunt verkennen. Er is sprake van ver-waardiging als de situatie is vlotgetrokken op basis van verkenning van de mogelijkheden.

In de komende hoofdstukken werken we waarderend communiceren aan de hand van de elementen van de WaardeRing verder uit. Hoofdstuk 3 gaat over het verbreden van de context, hoofdstuk 4 over het verdiepen in de botsing, hoofdstuk 5 over het verkennen van het perspectief op een communicatieve manier en hoofdstuk 6 gaat over het versterken door te leren. In hoofdstuk 7 sluiten we af met een samenvatting van de opgedane inzichten.

 Het gaat over het durven niet te weten en slechts één stap vooruit kunnen overzien.



De luiken blijven dicht in 'Publieke werken'

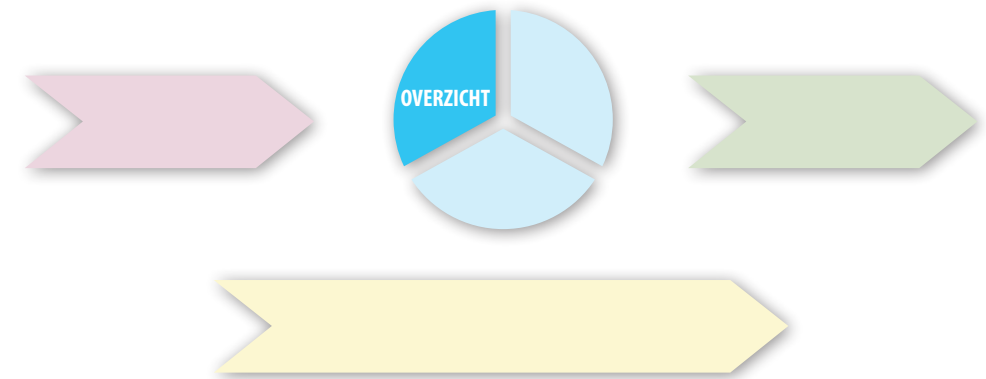
Op de plek waar vioolbouwer Walter Vedder woont, wil een projectontwikkelaar het Victoria Hotel bouwen. Op het bod dat de bouwer doet, reageert de vioolbouwer vertoerd. Het is hoger dan hij dacht, maar hij rekent zich rijk. "U heeft het over uw bod? Dacht u dat wij over uw bod gaan praten? Mij dunkt dat onze prijs heel wat belangrijker is." "Wat u wilt", riposteert de bouwer, "maar het allerbelangrijkste blijft natuurlijk het bedrag dat wij uiteindelijk overeenkomen". Niet voor Vedder, die in zijn strijd zijn arme buurman meetrekt en uiteindelijk moet toezien hoe het hotel om hun huisjes wordt heen gebouwd.

Het boek beschrijft drie verhalen van verwoede inspanningen voor een hoger doel. Naast de Amsterdamse geschiedenis tekent zich in Drenthe een drama af. Het is eind negentiende eeuw. In de veenkoloniën beijvert Christiaan Anijs zich voor de gezondheid van 'veldelingen', straatarme turfstekers. De apotheker werpt zich ongediplomeerd als arts op, nadat de gemeenschap hem laat vallen als de lokale elite een afgestudeerde apotheker verkiest boven de ijverige pillendraaier. Om goed te doen, verricht hij zelf onbevoegde medische handelingen waarna overigens wel het doek valt.

In een derde vertelling komen de drijfveren van Vedder en Anijs samen: Vedder zal het geld dat hij voor de verkoop van zijn huis krijgt steken in de emigratie van de turfstekers. Die kunnen met rente dan hun schulden terugbetalen. Het onvermijdelijke gebeurt: de hotelbouwer stopt de onderhandelingen, terwijl in Drenthe overeenkomsten zijn getekend en het gezelschap zich naar de haven van Amsterdam begeeft. In Amsterdam en in Hoogeveen tekent de misère zich af. Het verrassende slot van het boek is niet te danken aan de hardnekkige inspanningen van de neven.

De trieste, soms ook hilarische vertellingen leggen ondertussen meer bloot dan louter de verwoede pogingen van twee mannen met een verlosserswaan. Wie de ogen sluit voor de context waarin publieke werken tot uiting komen, verliest het zicht op de realiteit. De werkelijkheid toont nu eenmaal aan dat 'waarde' meerdere betekenissen kent, belangen en invloed uiteenlopen, en dat allianties die zich afsluiten van hun omgeving, gedoemd zijn te mislukken.

3. Verbreden van de context



3.1 Inleiding

Verschillen herkennen en hanteren vraagt dat je als professional om te beginnen overzicht hebt van de verschillen die zich in de biotoop aandienen. Het maakt immers uit wie of wat invloed uitoefent. Hierop aansluiten begint met kennis van wat zich aandient en van wat mogelijk is. De tijdgeest vraagt dan aandacht voor de rollen die de overheid vervult. Wat zich voordoet op een macro- (maatschappelijk), op een meso- (overheid) en op een microniveau (professioneel) grijpt in de praktijk op elkaar in.



'Zien we het wel?'

"Iemand zei: 'Die autochtonen zijn toch tegen die asielzoekers.' En: 'Overheid, dóe dan wat!'. Maar zo simpel is het niet, hoewel wat je in de media leest dat oppervlakkige niveau vaak niet ontstijgt. Heel veel mensen hebben niks principiëls tegen mensen die op de vlucht zijn geslagen, maar hebben bijvoorbeeld huurachterstanden. Ze snappen niet dat ze daarover niet mogen praten en ineens wel voor zo'n centrum in hun wijk opgetrommeld kunnen worden. Zien we dat ongemak wel? Ongemak is geen nieuw woord, maar toen we het erover gingen hebben, werkte dat als een soort hefboom."

3.2 Macro: de vloeibare samenleving

Nagenoeg iedereen heeft de mogelijkheid te informeren en te mobiliseren. Burgers, ambtenaren en bestuurders kunnen gebruik maken van technische mogelijkheden om een stem te laten horen en verbindingen te leggen. Er ontstaan zo nieuwe podia waarop ongekende geluiden kunnen doorklinken. In het essay over 'Ambtelijk vakmanschap' van 't Hart (2014) worden dit de *agenda-, gezags- en temporele turbulenties* genoemd. We herkennen hierin de vijf dominante ontwikkelingen die Schnabel (2000) ooit samenvatte als informatisering, informalisering, individualisering, internationalisering en intensivering. Inmiddels lijken deze ontwikkelingen elkaar te versterken. Daarbij springen drie kenmerken in het oog: snelheid, openheid en schaal.

Snelheid

De intensiteit waarmee technologische ontwikkelingen zich voordoen en contactmogelijkheden vergroten, zet begrippen als afstand en tijd in een nieuw daglicht. Zo is de smartphone uitgegroeid tot een hulpmiddel waarmee nagenoeg iedereen razendsnel informatie kan vinden en verspreiden, in *real time* en op vrijwel elke plaats. Iedereen is zender en ontvanger tegelijk ongeacht functie of rol. Dat betekent dat je meningsvorming rondom een bepaalde gebeurtenis – als dat al het geval was – als overheid niet of nauwelijks in de hand hebt. Er is geen sprake meer van monopolie ten aanzien van de informatievoorziening.

De toegenomen snelheid waarmee mensen contact kunnen maken beïnvloedt ook de wijze waarop organisaties diensten aanbieden, en hoe klassieke mechanismen als vraag en antwoord en hoor en wederhoor een andere invulling krijgen. Wendbaarheid is het *buzzword*: wie niet in staat is tot *rapid response*, heeft al snel het nakijken. Vandaar ook dat fenomenen als *webcare* in opmars zijn en dat daarin gezocht wordt naar passende strategieën (Van Os, Hachmang & Van der Pool, 2016).

De snelheid noopt tot improviseren. Uit ervaringen bij crises weten we dat rampenplannen vooral helpen bij de voorbereiding en op het *moment suprême* zelden uit de kast komen. Het is een toonbeeld van professionaliteit dat je in staat bent tot planning van de improvisatie. In de woorden van Oosterling (2016): 'Dat wat ons bindt is niet langer de anticipatie op het hiernamaals of een utopische wereld, maar de interactiviteit van virtuele werelden hier en nu'.

Alles draait om hoe je *on the spot*, in het oog van de orkaan, in staat bent tot verbinding. Dit alles staat op gespannen voet met het bekende devies om te vertragen in lastige situaties en niet toe te geven aan de reflex direct te reageren, vanuit bijvoorbeeld heftige emoties. Wie zo'n spanningsboog onderkent en in zijn omgeving in staat is tot *rapid response* én reflectie, maakt het verschil.

Alles draait
om hoe je
on the spot
in staat bent
tot verbinding.



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 een ongekende openheid. Van betekenis is vooral de rol die media vervullen als versterker van conflicten,

met een fijne neus voor human interest en verantwoordelijkheid (Boer & Brennecke, 2003). Bij het ontbreken van een eigen ervaring vertrouwen we op beelden van buiten, waaronder die van de media. Die kunnen voor een flinke vertekening zorgen (Eysink Smeets, 2008). Hoe eerder sprake is van een directe ervaring, hoe milder of positiever het oordeel ten opzichte van de indirecte beeldvorming. Voorbeelden zien we in kwalificaties als: 'politici deugen niet, maar ik ken een gemeenteraadslid en die zet zich enorm in'.

Het adagium 'Alles is openbaar' uit de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) leidt regelmatig tot initiatieven om eerder en meer data open te stellen en bronnen te combineren. Met het initiatiefvoorstel voor de Wet open overheid wordt een verdere en vooral eerdere transparantie bij beleidsvorming nagestreefd, qua informatiedragers (ook email en instagramberichten bijvoorbeeld) en typen organisatie. Het motief daarbij is dat beschikbaarheid van bronnen de kansen vergroot om bestaande kennis te delen en verborgen kennis aan te spreken. Tegelijk gaan stemmen op voor meer beleidsintimiteit en prudente omgang met informatie. Worden burgers wijzer van het overleggen van allerhande gegevens of juist de overheid en commerciële verwerkers van data? (Frissen, 2016). Uit alles spreekt een behoefte aan balans. Stemmen gaan op voor een betere bescherming van burgers tegen ongebreideld aanspreken van persoonlijke gegevens in de vorm van een zorgplicht door gegevensbeheerders (WRR, 2016).

Schaal

In combinatie met de snelheid en de openheid van alle ongeorganiseerde contacten oefent ook de schaal waarop gecommuniceerd kan worden, invloed uit. Netwerken staat zowel als zelfstandig naamwoord als werkwoord voor de ontwikkeling van steeds verdergaande vertakkingen. 'Een samenleving is een netwerk van netwerken die op de een of andere manier allemaal met elkaar verbonden zijn, maar waarin tegelijkertijd geen samenhang, maar juist fragmentatie en gelaagdheid te ontdekken valt. Verbondenheid zonder gestructureerde samenhang is een belangrijk kenmerk van het rizoom' (Peeters e.a., 2011). Het razendsnel kunnen opschalen en doordringen wordt ook wel micro-mobilisatie genoemd (Bekkers e.a. 2009). Daarin is zichtbaar dat er diverse rollen zijn (Gladwell, 2000). Verbinders kennen iedereen in een relevant netwerk, kenners op hun beurt zijn vaardig in het delen van de informatie en verkopers zijn in staat anderen te overtuigen om tot een bepaald standpunt of handeling over te gaan.

De *social media* nemen steeds vaker de rol over van klassieke zuilgebonden verbanden. 'Lichte gemeenschappen' of *tribes* fungeren als een dorpspomp, vaak aan de hand van issues en van tijdelijke duur. Daarbij is vaak sprake van '*diffusion of innovations*' (Rogers, 1971). Dit fenomeen verklaart hoe bij een verandering het grootste deel van het publiek zich nestelt in de categorieën 'vroege meerderheid' en 'late meerderheid' (beiden goed voor 34%). Zij

volgen de 'innovatoren' (2,5%) en 'vroege navolgers' (13,5%). De 16% 'achterblijvers' vragen in de praktijk de meeste aandacht. Individuele verschillen doen er dus toe, interferenties evenzeer.


Duidelijk is, dat de rappe verspreiding van informatie ongebreidelde vormen en effecten kent. We werken in, op, en tussen netwerken, platforms en *communities*. Karakteristiek is dat grenzen vervagen en het eendimensionaal denken vanuit bureaucratische regelsystemen ontoereikend is. Dit laatste blijkt onder andere uit discussies over het belang van een gezonde balans tussen systeem- en leefwereld, met een expliciet pleidooi om de bestaansredenen, de bedoeling en het 'waarom' van partijen te onderkennen en van daaruit de samenwerking te organiseren (Sinek, 2013; Hart, 2012). We leven en werken in 'vloeibare tijden', waarin behoefte is aan houvast en duiding, 'sicherheit', waarin een hang naar waarden als veiligheid en geborgenheid doorklinkt (Bauman, 2011).

3.3 Meso: een interactieve overheid

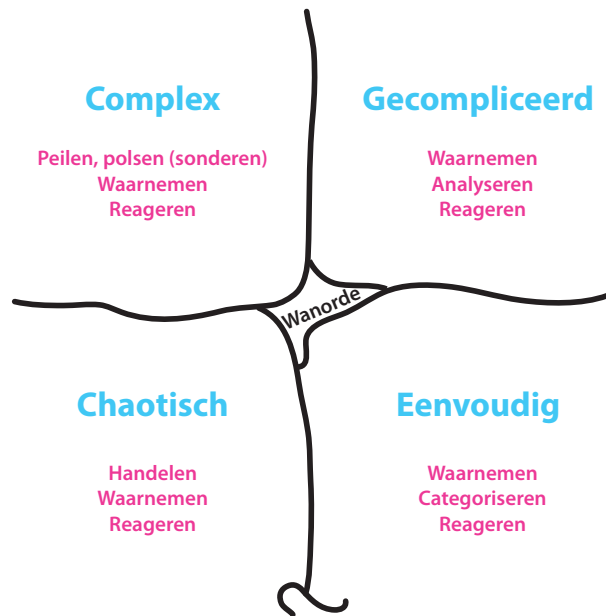
Deze dynamieken oefenen invloed uit op het handelen van publieke professionals. Ze werken door wanneer hij opereert in nieuwe en vaak kortstondige constellaties met complex ervaren opgaven, zogeheten *wicked problems*. Nieuwe opvattingen en verwachtingen over rollen stellen eveneens stevige eisen aan zijn professionele handelen. Ze doen een stevig appel op wendbaarheid.

Opgaven complexer

Datgene wat vandaag de dag op overheidsbordjes belandt, is per saldo minder vaak in de categorie eenvoudig te plaatsen en daarmee ook niet vanuit een vertrouwd instrumentarium lineair aan te pakken. Publieke opgaven zijn eerder complex dan gecompliceerd, hebben meerdere probleemeigenaren die een emergente benadering vragen. Of ze zijn ronduit chaotisch met een wendbare interventie *on the spot* (Snowden & Boone, 2007).



Karakteristiek is dat grenzen vervagen en het eendimensionaal denken vanuit bureaucratische systemen ontoereikend is.



Figuur 2. Cynefinmodel (Snowden & Boone 2007)

De toegenomen complexiteit maakt de beperking van louter lineair planningsdenken zichtbaar. Het volstaat niet langer om bij uitstek getrapt te werken in de traditionele beleidsstappen van A via B naar C. De complexiteit daagt uit het eigen handelingsrepertoire uit te breiden. Bij uiteenlopende zienswijzen worden uiteenlopende benaderingen gevraagd.

 De complexiteit daagt uit het eigen handelingsrepertoire uit te breiden.



Eerst de hoeder, dan de magistraat

Na de bekendmaking dat een ex-zedendelinquent in een wijk een woning zal betrekken zijn de rapen gaar. Wijkbewoners protesteren tegen wat ze als een overval karakteriseren. Via kranten, radio, tv en eigen media vindt een snelle uitvergroting van het ongemak plaats. De burgemeester wil aanvankelijk in een brief uitleggen welke afspraken hij heeft gemaakt met de reclassering en wat hij als de gemeentelijke taak opvat. Ook wil hij in de brief en in een informatiebijeenkomst uiteen zetten dat iedereen die zijn straf heeft uitgezeten recht heeft op een nieuwe kans in de samenleving. Dan begeeft hij zich in de wijk, waar enkele moeders opwerpen dat ze het idee hebben dat ze niet mogen zeggen dat ze de betrokkene een viezerik vinden. Anderen vrezen voor de goede naam van hun wijk. Weer anderen wijzen op niet nagekomen afspraken van de gemeente over andere aangelegenheden... De burgemeester herkent de behoefte aan erkenning van het ongemak. In een gesprek wordt ook duidelijk dat de buurtbewoners niet tegen nieuwe kansen van mensen zijn; vooral de bejegening schuurt. In deze complexe, naar chaotisch neigende situatie zal de burgemeester eerst tussen de mensen moeten staan. Met verwijzing naar de ordening van behoeften in tabel 2: de bestuurder die als 'hoeder' contact maakt en de wens om geborgenheid honoreert, helpt zichzelf en anderen om ruimte te vinden om – ook – als 'magistraat' orde aan te brengen en rechtsstatelijk een rechte rug te tonen.

Andere constellaties en rollen

De netwerken en allianties waarin de complexere vraagstukken zich aandienen zijn minder statisch en vaker tijdelijk. Veel van deze initiatieven vinden zelfs buiten de lijn plaats. We gaan van government naar governance (De Vries, 2010). Dit blijkt onder meer uit de opkomst van projectorganisaties, taskforces, programmateams, platforms en andere *bypassorganisaties* (Bureau Deltacommissaris, 2015). Dat betekent onherroepelijk een andere plaats voor de overheid. Maar welke? En welke rol is gepast? Kenmerk van die uitgeplaatste bureaus en programma's is dat ze een nieuwe infrastructuur of *level playing field* helpen organiseren. Buiten de overheid ontstaat, gefaciliteerd door de overheid, een nieuw 'tussen'. Dat 'tussen' behelst meer dan een locatie, het gaat vooral om een rolopvatting, een zogeheten *inter-esse*: het tussen-zijn, met elkaar verbonden kunnen zijn (Arendt, 2011). Niet zozeer in plaats van, als wel naast de bestaande organisatie ontstaan nieuwe werk-ruimten. Het gaat om het vermogen gemeenschappelijke tussenruimtes te laten ontstaan waarin we elkaar vanuit het verschil kunnen tref-

fen (Ghorashi, 2009). Deze ontwikkeling getuigt van het willen toelaten en constructief hanteren van nieuwe vormen van contact en het maken van afspraken.

Publieke draaischijf

Overheidsorganisaties vertonen gevoelig een groter palet aan rollen (Van der Steen c.s., 2013). Deze uitbreiding van sturingsperspectieven tekent 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 sprake van een stapelend 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 *netwerken* en in toenemende mate *partnerschap*, waarbij voorzichtigheid en aansluiting trefwoorden zijn. Vanuit communicatief oogpunt kunnen we aan deze ordening ook verwante zienswijzen koppelen. Bij een dominantie van regelen zal bijvoorbeeld eerder de neiging bestaan tot eenzijdig toelichten, bij presteren staat uitleggen en instructie voorop, bij netwerken overleggen en als de overheid participeert zal de publieke professional veeleer gericht zijn op inhaken en aansluiten (zie tabel 4).



Tabel 4. Sturingsperspectieven o.b.v. NSOB (2015)

Waardenoriëntaties en nieuwe rollen

Niet zozeer het gereedschap van de overheid verandert op dit palet van rolopvattingen, als wel het handelen van de personen die het gereedschap hanteren vanuit andere waarden-oriëntaties. Wie uitgaat van een rechtmatige overheid streeft primair duidelijkheid en orde en bij een gerichtheid op prestaties zullen eerder resultaten voorop staan. Bij een samenwerkende insteek zal de overheid zich meer toeleggen op wederkerigheid en harmonie en bij responsiviteit eerder de bereidheid tot co-creatie en vindingrijkheid om met de onzekerheid om te gaan. Het belang van rolduidelijkheid blijkt onder meer uit de botsingen tussen de taal van een regelende en een responsieve overheid (Van Twist e.a. 2014). Dit is bijvoorbeeld het geval als de ene partij vanuit een regelende modus systeemtaal bezigt (regelen, routekaartje en controleren) en de andere partij vanuit een responsieve modus spreekt in termen als worstelen, uitproberen en afwachten. Een op interactie gerichte overheid brengt dus ook een nieuw discours met zich mee, waarin meerdere stemmen kunnen opklinken en afstemming van het grootste belang is.

Om de rol van waarden in het overheidsoptreden te duiden, hebben we in paragraaf 2.2 de koppeling gemaakt tussen de waardenindeling van Graves en de rollen van de overheid en de professional, op basis van de indeling van Siepel e.a. (2012). In het verlengde daarvan stellen we op basis van de sturingsperspectieven van de overheid van Van der Steen e.a. een uitbreiding voor (zie tabel 5).

Maatschappelijke behoefte	Rol overheid - professional	Sturingsperspectief overheid
Geborgenheid	Hoeder	
Macht	Gezaghebber	
Orde	Magistraat	Rechtmatig
Prestatie	Koopman	Presterend
Harmonie	Overlegpartner	Netwerkend
Synergie	Samenwerkingspartner	Participerend

Tabel 5. Waarden van Graves gekoppeld aan overheidsrollen (Siepel e.a. 2012) en sturingsperspectieven (Van der Steen e.a. 2013)

Deze koppeling toont dat de sturingsperspectieven zich richten op orde, prestatie, harmonie en synergie. Daarbij dient wel opgemerkt te worden dat de netwerkende en participerende sturingsperspectieven in de praktijk nog volop in ontwikkeling zijn. Wie werkt met wie, ligt het initiatief bij publiek of bij overheid? De lege vlakken bij de oriëntatie op geborgenheid en macht daagt

uit tot discussie. Deels gaat het om ongelijke grootheden. Wat intrigeert is vooral de eerste rij; hoe krijgt de basale, 'eerstelijns' behoefte aan geborgenheid c.q. de rol van hoeder gestalte? Het voorbeeld in het kader 'Eerst de hoeder, dan de magistraat' maakt de funderende functie van het bieden van geborgenheid duidelijk, en onderstreept daarmee het belang van het leggen van contact.

Uitbreiding rollen

De toenemende complexiteit van opgaven, veranderende constellaties en de uitbreiding van rollen leiden naar een minder statische en meer dynamische wijze van overheidshandelen. Deze appelleert stevig aan de professionele kwaliteiten van de mensen die de overheid dienen. Zoomen we daarbij in op het communicatief handelen, dan breidt het palet zich per saldo steeds verder uit. Dertig jaar geleden kwam het aan op zorgvuldig toelichten door een aparte afdeling (via de vrije media met vooral persberichten). Twintig jaar geleden waren we in de ban van resultaatgericht uitleggen (via eigen media als infobalies en campagnes) nog steeds vooral door communicatieprofessionals. Daarna beseften we dat omgevingsbewust uitleggen een betere aansluiting beloofde (interactieve beleidsvorming). Dat was ook het moment dat de professional in beeld verscheen. Het communicatief handelen was altijd al onderdeel van zijn werk maar het besef dat de manier waarop ook het verschil kon maken deed meer en meer opgeld. Bij een op presteren gerichte overheid (New Public Management) pasten interventies

als de zogeheten 'notadokter' die bij het ministerie van VWS systematisch beleidsbrieven herschreef om aan te sluiten op publieke verwachtingen. Bij de opkomst van een meer op samenwerking gericht handelen verschoof de aandacht definitief naar de rol van de publieke professional en kreeg de communicatieprofessional meer de rol van interne *coaching* van medewerkers (Van der Pool, Schaap & Nijland 2008).

Ver-antwoorden

Het aloude evalueren, is passé. Burgers willen eerder weten wat er gebeurt en waarom. Als ze dat niet te horen krijgen van de overheid (via de Wob) dan vinden ze het wel op platforms, communities en in netwerken. Want zo grijpen de ontwikkelingen immers in elkaar. Het achteraf toelichten maakt dus plaats voor alternatieven, die passen bij het veranderende contact. Hulpmiddelen hiervoor zijn een ex ante uitvoeringstoets en een standaard impact-paragraaf in beleidsstukken.

Deze ontwikkeling is met name voor de Rijks-overheid even slikken. Waar lange tijd vooral op beleidsproductie gefocust werd, moet nu eerder geëvalueerd en gecommuniceerd worden. Met als mogelijkheid dat daardoor de eerste ideeën veranderen. Dit leidt tot andere interacties waarin ook de rollen van brancheorganisaties en koepels veranderen. Als overheid leer je verantwoording af te leggen aan wie er wanneer toe doet en welke wegen benut kunnen worden.



Zicht op impact

In een eerste terugblik op de grote decentralisaties van zorgtaken stelde staatssecretaris Van Rijn van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) vast dat een andere oriëntatie van medewerkers nodig bleek (Galjaardlezing, 2015). "Hoe is de balans tussen de direct verantwoordelijke – de gemeente of de verzekeraar – en de systeemverantwoordelijke – de landelijke overheid? Want systeemverantwoordelijkheid betekent in mijn ogen niet: ik heb het bedacht en jullie voeren het maar uit. Veel meer dan vroeger betekent het: dat systeem dat we hebben bedacht – werkt dat ook echt goed? En zo nee – is het eerlijk om daar anderen mee op te zadelen of moeten we zelf bereid zijn om bij te sturen? Veel preciezer dan vroeger zijn we bezig met de vragen: hoe geven we maximale ruimte? En wanneer moeten we toch ingrijpen? En als we ingrijpen: moet dat dan echt met beleid? Of kan het ook met communicatie?"

Krachtenveld in kaart

Het wordt meer en meer eerder belangrijk om zicht te hebben op wie er wanneer toe doet. De opkomst van omgevingsmanagement als discipline is daar een illustratie van. Het gaat daarbij om eigenaarschap: van wie is de opgave en hoe kunnen betrokkenheid, belang en begrip bijdragen aan werkbare relaties (Fukuyama, 1995). Aandacht voor het krachtenveld zien we ook terug in procesmanagement. Het biedt inzichten om in te spelen op de dynamieken die bij complexe bestuurlijke opgaven van invloed zijn op de beeldvorming, meningsvorming en besluitvorming (De Bruijn & ten Heuvelhof, 2008).

Aan tools geen gebrek voor het maken van actoreninventarisaties, krachtenveldanalyses en omgevingscans. Aangejaagd door het advies van de staatscommissie Toekomst Overheidscommunicatie (2001) ontwierp de Academie voor Overheidscommunicatie in 2003 het Factor C(ommunicatie) programma om niet-communicatief geschoolde beleidsambtenaren te faciliteren bij het in kaart brengen van de netwerken. Dominant in de aanpak is het systematisch inventariseren van partijen op basis van invloed, doelstellingen, belangen, voorkeuren, historische relatie en nabijheid. Op basis van het inzicht in deze dimensies worden kansrijke woorden



Afstemmen
is zelden
eenvoudig,
omdat de
verschillende
domeinen op
gespannen voet
kunnen staan
met elkaar.

en beelden gevonden en kernboodschappen en contactmomenten en werkvormen vastgesteld.

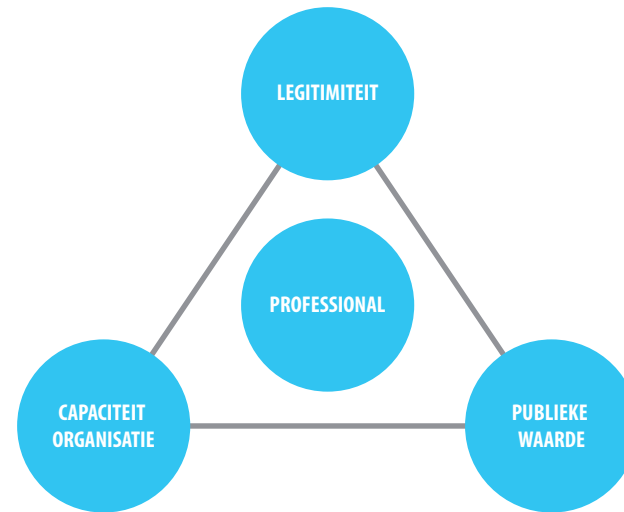
Steeds meer ontwikkelt het denken over netwerken zich in de richting van community-management. Met gebruik van ICT zijn vele mogelijkheden beschikbaar om bij een beleidsopgave een – tijdelijke – elektronische gemeenschap te vormen. Hierin kan de kennis van spelers, agenda's, wensen en verwachtingen bijeen worden gebracht om zo tot passende oplossingsrichtingen te komen.

3.4 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. Daarin komt het aan op het waarderen en 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.

Dynamische domeinen

De context waarin publieke professionals zich bewegen kenmerkt zich ook door een eigen krachtenveld met drie elementen in de zogeheten strategische driehoek van Moore (zie figuur 3; Kruiter e.a. 2008). Allereerst moeten professionals in het *beslisdomein* legitimiteit verwerven voor hun werk. Daarnaast hebben ze te maken met het *werkdomein*, dat gevormd wordt door alle middelen, mensen en kapitaal dat tot hun beschikking staat en hun operationele capaciteit betreft. En tot slot hebben ze te maken met 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 kan worden (zie ook De Vries, 2014). In de praktijk komt het op 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. Dat vraagt dus nogal wat, in tijden van snelle en schalende media, die steeds minder anoniem blijken en steeds vaker van vlees en bloed.



Figuur 3. Strategische driehoek van Moore (Kruiter e.a. 2008)

Afstemmen en balanceren

Afstemmen is zelden 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 per-

soonlijke aandacht willen) en met de beschikbaarheid van mensen en middelen (namelijk aantal zorgprofessionals en beschikbare middelen) in het operationele domein. Bovendien moet er rekening gehouden worden 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.

Naar mate 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 duurzame afspraken (zie de transactiekostentheorie, Nooteboom, 2006).

3.5 In contact: communicatief handelingsrepertoire

Klassiek repertoire

Hoe krijgt contact in complexe situaties gestalte? Bij het afstemmen in de interactie tussen overheid en burger gaat veel aandacht uit naar de presentatie van feiten en de vormgeving van de uitwisseling over rationale standpunten. De overheid beschikt daartoe over een breed palet van mogelijkheden om gewenst gedrag te kunnen sturen. Zo kan de overheid veiligheid van fietsers bevorderen door wettelijk verplicht te stellen om in het donker hun licht aan te doen, door meer lantaarnpalen te plaatsen en door borden langs de weg te zetten dan wel spotjes op tv te vertonen.

We zien deze drieslag in overheidshandelen in meerdere gestalten terug: je legt iets op, je treft een voorziening of je voert een gesprek. Vanuit een ministerieel perspectief karakteriseerde Winsemius (1986) bij zijn aantreden als minister zijn instrumentarium als zweep, peen en preek of tamboerijn. Deze indeling toont verwantschap met de karakteristiek die Habermas geeft voor strategisch handelen, namelijk macht, ruil en socialisatie (Hetebrij, 2000). Volgens Nelissen (1998) kiezen instellingen bij sturingsopgaven altijd tussen juridische, economische en sociologisch geënt gerichte instrumenten. We vullen deze zienswijze aan met een kenschets op activiteit, effect en werkingsduur (zie tabel 6).

Instrument	Mechanisme	Brongebied	Activiteit	Effect	Werkingsduur
Zweep	Macht	Juridisch-bestuurlijk	Voorschriften	Gehoorzaamheid	Korte termijn
Peen	Ruil	Economie	Voorzieningen	Identificatie	Middellange termijn
Preek	Socialisatie	Sociologie	Voorlichting	Internalisatie	Lange termijn

Tabel 6. Instrumenten van overheidshandelen

De veranderingen in de context zetten dit repertoire onder druk. Het palet ontbeert waardenbewustzijn, terwijl de situatie vraagt om waarden als uitgangspunt te nemen. De afgelopen jaren bleek overigens al dat het aankomt op combinaties van instrumenten. Zoals bij de Belastingdienst een vereenvoudigd aangifteformulier (peen) samengaat met toezicht op naleving (zweep) en diverse ondersteunende massamediale uitingen (preek) zoals de slogan *'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker.'* Die verwevenheid van instrumenten leidt steeds meer tot geïntegreerde programma's en geïntegreerde zienswijzen.

Uitbreiding communicatief repertoire

In het huidige tijdsgewricht van toenemende interactie, zowel vanuit burgers als vanuit de overheid, schiet dit klassieke repertoire tekort. Dit raakt aan het eerder genoemde onderscheid tussen 'communicatio' (mededeling, zenden) en 'communicare' (gemeenschappelijk maken, delen; De Moor, 1997). Gaat de eerste uitleg uit van het overdragen van boodschappen, *communicare* veronderstelt een rijker handelingsrepertoire. Daarin gaat het om het vermogen om in complexe situaties aan te sluiten op gedragingen, voorkeuren en verwachtingen bij de diverse betrokkenen. De overheid staat niet per definitie centraal, maar is een van de medespelers in een gedeeld 'tussen'. Arrangementen ontstaan in de afstemming tussen partijen, geen contract zonder contact.

Zetten we deze lijn voort, dan gaat het bij de inzet van instrumenten niet zozeer om de kwaliteit van het argumenteren, maar veeleer om de kwaliteit van de interactie van een professional met de omgeving, met cliënten, medewerkers, alliantiepartners en medeoverheden. Die kwaliteit is niet vanzelfsprekend, niet eenzijdig en niet gemakkelijk te regelen of uit te leggen. Juist dan komt het aan op het aanspreken op waarden. Dat vergt maatwerk want het is contextafhankelijk in een omgeving die zelf ook aan verandering onderhevig is.

Dit is een uitnodiging om naast de verbreding de verdieping te zoeken: het opdiepen van de weegredenen, die zich minder zichtbaar en in de regel niet bewust aandienen. Wat maakt het verschil het ontwikkelen waard? In hoofdstuk 4 gaan we hier dieper op in.



Vershil maakt nieuwsgierig in 'Intouchables'

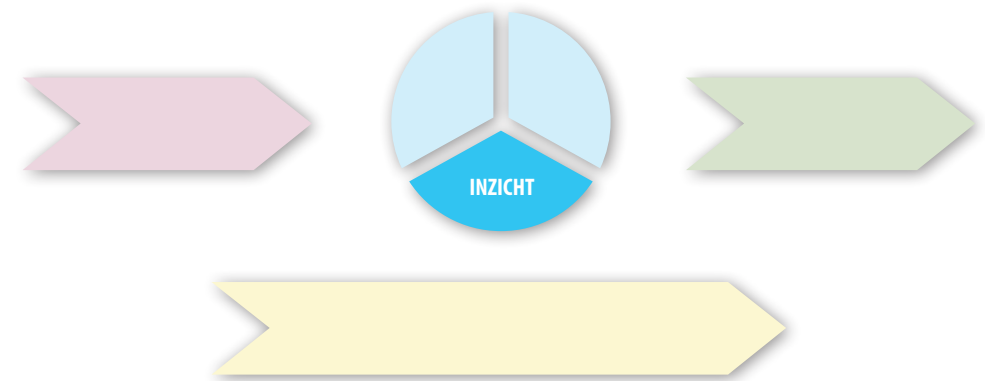
In zijn riante huis ontvangt de volledig verlamde miljonair Philippe sollicitanten voor de functie van persoonlijk assistent. Driss, een boomlange neger, dringt voor om snel de handtekening te kunnen halen waardoor hij van zijn uitkering verzekerd is. We zijn getuige van de ontmoeting van verschillen: de man in de rolstoel en de dansende sollicitant, rijkdom ontmoet armoe, een zwarte vragende en een blanke biedende partij. Dan daagt Philippe Driss uit: "Hier werken? Dat red je nog geen twee weken".

Is het de kost en inwoning die Driss over de streep trekken? De kamer met bad, de snelle auto, de gedachte aan de mooie secretaresse? Misschien, zeker is in ieder geval dat beiden iets in elkaar zien dat de moeite waard is om ontdekt te worden. Voor Philippe is dat het appel van de ongepolijste, directe en levenslustige man achter de roofovervaller, die zojuist ontslagen is na zes maanden gevangenis. Voor Driss is er de raadselachtige vraag, die spreekt uit de pretogen van de rustige man in de rolstoel. In dat ogen-blik ontstaat wederzijdse waardering.

Dan ontwikkelt zich 'common ground', een gemeenschappelijk speelveld waarop beiden iets bij elkaar herkennen, verschillen erkennen en elkaar uitdagen tot ongekende stappen. Beiden bekennen kleur om lastige, existentiële opgaven op te pakken: respectievelijk het contact met een geliefde (Philippe) en een moeder (Driss).

Dit raakt aan het denken van Levinas (Keij, 1993). Zijn denken vestigt de aandacht op het aankijken van de ander, dat veel meer is dan het bekijken van iemand. Wie de ander in de ogen kijkt, kan helpen zien wat iemand raakt en welk appel die doet op jou.

4. Verdiepen in de verschillen



4.1 Inleiding

We zien een verandering van eenvoudige naar meervoudige en van gecompliceerde naar complexe situaties waarin contact vaker schuurt en de kans op weerstand, een botsing of conflict toeneemt. Wat zich aftekent is een ongewisse dynamiek, meestal rondom een as van vertrouwen die verandert in de tijd (In 't Veld & Kruiter 2014). Als er sprake is van verontwaardiging dienen zich onherroepelijk emoties aan (Frijda, 2005) die het vermogen te reflecteren even naar het tweede plan verhuizen (Clegg & Hardy, 1996). Complexiteit roept gevoelens op, zo luidt immers een klassieke heuristiek. Grote kans dat de emoties gedachten aan het hollen brengen en het lastig wordt 'neutraal' waar te nemen, laat staan te oordelen. Wat er precies allemaal gebeurt bij een botsing is voer voor psychologen. Wij beperken ons hier tot de duiding van de gelaagdheid van het contact: duik onder wat zich zichtbaar voordoet (bijvoorbeeld met standpunten) in de onderstromen. Voordat we dat doen, karakteriseren we het fenomeen botsing, wat is de functie?



‘Leef het voor’

“We moesten wat doen als stad. Even los van politieke besluitvorming en keuzes. Het moet passen en het moet behapbaar zijn. Wat je dan nodig hebt zijn een paar mensen, die elkaar goed aanvoelen. En je moet het kunnen voorleven als het ware. Waarmee niet gezegd is dat je altijd meteen het goede doet. Maar wel dat je de discussie op gang helpt, dat is denk ik heel belangrijk en waardevol. Hoe overbrug je bij wijze van spreken de afstand tussen mensen in bootjes op de Middellandse Zee en een internationale Europese stad van vrede en recht?”

4.2 Functioneel ongemak

Zijn botsingen per definitie negatief of is het uiteenlopen van standpunten juist een teken van vitaliteit van een democratie? De vraag stellen is hem beantwoorden. Het stimuleren van ‘wij-zij denken’ kan er voor zorgen dat irritaties niet onder de tafel worden weggemoffeld (Achterhuis 2007). Een overmatige nadruk op gemeenschappelijkheid en gelijkheid kan immers resulteren in blindheid ten opzichte van het verschil dat mensen met diverse – culturele – achtergronden hebben (Ghorashi, 2009). Tegelijk kan een overmatige nadruk op verschil ertoe leiden dat

de verschillen verabsoluteerd worden, wat tot afstand en onbegrip kan leiden. Dan speelt het belang van een *overlappende* consensus (Rawls, 2009). Voor een rechtvaardige omgang met maatschappelijke verschillen gaat het om het realiseren van omstandigheden waarin verschillen niet uit de weg worden gegaan, maar juist worden uitgestald (zie ook Senge, 2010). Anders ontstaat het risico dat individuen onbewust of deels bewust ‘ondergronds’ gaan als hun stem niet wordt gehoord, en ze onvoldoende macht ervaren om gehoord te worden of een gewenst doel te bereiken (de zogeheten *Schweigspirale*; Noelle-Neuman, 1980). Zo bleek bij de opkomst van Fortuyn veel aanhang te ontstaan doordat men de ervaring had dat hij woorden hielp geven aan een ervaren ongemak over o.a. wachtlijsten in de zorg en de instroom van buitenlanders (Van Dijk, 2015). Ook recente voorbeelden rondom referenda bevestigen dit fenomeen.

Versillen tussen mensen zoeken er als het ware naar om gezien te worden. Zo leert Levinas (Keij,


1993) dat het verschil de ander juist tot de Ander maakt, en zijn eigenheid doet uitkomen. Hij stelt dan ook dat het bij individuele, intermenselijke contacten onmogelijk is de Ander volledig te begrijpen. Dat zou leiden tot een be-grijpen, het je eigen maken van de Ander, het ‘totaliseren’, waardoor verschillen vervallen en daarmee een mens zijn eigenheid zou verliezen. Het onderkennen van verschillen biedt dat de mogelijkheid te kijken naar communicatiestoornissen die te wijten zijn aan verwarring tussen inhoud en betrekking (Watzlawick e.a. 1974). Verschil kan dus inzicht geven in het proces én in de eigenheid van mensen. Het kan duiden op hun eigen kleur. In een samenwerking kan blijken dat die ene kleur kan vloeken met een andere, maar dat betekent niet op voorhand dat alles grijs gepraat moet worden totdat er consensus is.

Versillende verschillen

We verkiezen hier het begrip verschillen als neutrale aanduiding boven termen waarin een

oordeel of beweging ligt besloten, zoals conflict, wrijving, schuren, botsing en weerstand, of begrippen die expliciet gedrag benoemen zoals in het spectrum woede, cynisme, afkeer en afhaken. In de kern gaat het bij een verschil om twee of meer partijen (personen of groepen) waarbij tenminste één van beiden opmerkt dat er ongelijkheid is. Als dat uitdraait op een conflict dan uit het verschil zich in sterkere mate doordat tenminste één van beiden zich ergert of gehinderd voelt door de ander (Van der Vliert, 1997) en dat twee of meer partijen doelen, belangen nastreven of waarden voorstaan die niet met elkaar te verenigen zijn (Brennikmeijer, 2009).

Kenmerkend is hierbij de ervaring van afhankelijkheid en de beleving van een spanning, die cognitief van aard kan zijn (een geblokkeerd doel) en meestal ook affectief is (in de zin van ergernis), en vaak fysieke effecten met zich meebrengt. Het subjectieve karakter – ervaring

 Verschillen tussen mensen zoeken ernaar om gezien te worden.



en beleving – maakt dat verschillen vaak ‘vermeende’ botsingen, conflicten et cetera zijn, dat wil zeggen dat ze niet per se tweezijdig worden ervaren, laat staan dat ze zo zijn bedoeld. Het gaat om een intense persoonlijke ervaring waarin superioriteit, onrechtvaardigheid, wantrouwen, kwetsbaarheid of hulpeloosheid de toon zetten (Eidelson & Eidelson, 2003).

Een negatief oordeel over een situatie, individu of organisatie is het product van een ervaring met het handelen van anderen, die in strijd is met een verwachting over dat handelen (Zeelenberg & Pieters, 2006). Teleurstelling over wat zich afspeelt kan vervolgens de neiging tot vluchten vergroten, doordat de emotie bij het niet verwachte verschil als het ware naar binnenslaat. De kunst is om het verschil tussen de ervaring en de verwachting die men had scherp te krijgen. De ervaring kan niet meer worden weggenomen, lering trekken uit de verwachting wel (Van Reijen, 2016). Wie dat inziet, kan zich openstellen voor de situatie en een volgende stap (helpen) zetten, in een ritme dat ook aansluit bij de ervaring van de ander (Kubler-Ross, 1969).

4.3 De anatomie van een botsing

Bij een conflict komen rationale en emotionele kanten bij elkaar (Giebels & Eeuwema, 2006). Zo heeft een verschil van mening over een taak of werkwijze of de verdeling van schaarse middelen eerder een rationeel karakter. Afspraken en onderhandelingsprocessen kunnen dan soelaas bieden. Tegenover meer feitelijk geladen

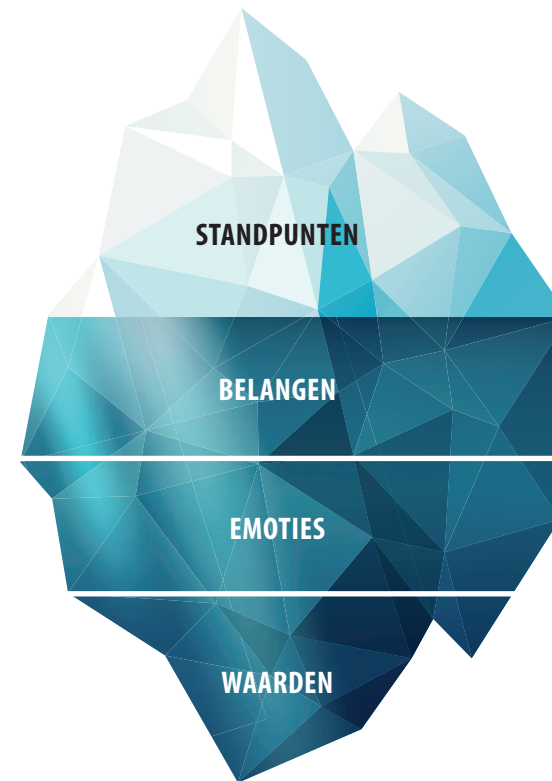
verschillen vragen visieverschillen om het aanspreken van waarden, ideologieën en ambities. Daarbij is het ook nodig snel helderheid te geven over de eigen rol en die van anderen. Dit is vooral interessant als we de veranderende rol-opvattingen over taken en verantwoordelijkheden van overheid en burgers (en daaraan te ontlelenen sturingsperspectieven zoals beschreven in het vorige hoofdstuk) onder de loep leggen.

Onder deze rationale en emotionele invloeden tekent zich een ijsberg van gelaagdheid af. Samengevat schuilen onder zichtbare uitingen – feiten, standpunten, argumenten – belangen waaronder angsten en verlangens (emoties) aandacht vragen. Idealen en waarden schuilen als het ware daaronder en geven – onbewust – richting. Worden ze geraakt dan is sprake van verontwaardiging. Deze geraaktheid kan zich vervolgens uiten in de hogere beschreven lagen: emoties en vervolgens argumenten, standpunten en andere manifestaties.

Een onderschatting van de gelaagdheid van een contact uit zich doorgaans in een overschatting van de mogelijkheden voor het oplossen van het probleem op grond van alleen feitelijke zaken (Tiemeijer e.a., 2009). Meestal ligt de zaak complexer, spelen er allerlei zaken een rol die we niet meteen in de gaten hebben en ook niet zo meteen uit de kluiten kunnen ontwarren. De opgave is opdiepen, helpen zichtbaar maken wat er zich – afgezien van de bovenstromen ook – in de onderstromen afspeelt (Van Es, 2004).

Bovenstroom en onderstroom

Parallel aan de schets van boven- en onderstromen is er bij interacties het bekende onderscheid tussen inhoudelijk en relationeel niveau (Watzlawick, 1974, Remmerswaal, 1998). De bovenstroom, het topje van de ijsberg betreft vooral de inhoud. De onderstroom is een mengeling van relationele zaken van hoe we met elkaar omgaan. Onder de inhoud, met feiten, meningen en standpunten en argumenten, stroomt de procedure: waarin al dan niet expliciet is afgesproken hoe we met elkaar omgaan, bijvoorbeeld wie wanneer zijn zegje mag doen. Die procedurele zaken zijn een soort tussenlaag tussen inhoud en proces, waarin belangen en macht hun weg zoeken. Daaronder stromen de emoties en waarden. We nemen een duik, waarbij we aantekenen dat de ordening van deze ijsberg niet bedoeld is als een strikte afpaling van manieren waarop mensen betekenis verlenen aan een situatie.



Figuur 4. Boven- en onderstromen

Standpunten

Als er sprake is van een verschil is het voor een professional verleidelijk vanuit zijn expertrol de feiten te ordenen. Het gesprek gaat dan over een verschil van mening dat zich uit in verschillende standpunten al dan niet rechtmatig en voldoende onderbouwd. Dat onderbouwen van een mening met standpunten en argumenten is overigens een vak apart, zoals organisaties als de Argumentenfabriek laten zien. Het is de kunst te zien waarin de uiting in de bovenstroom is geworteld of juist worteling ontbeert. Een indicatie daarvoor is meestal dat het inhoudelijke dispuut vervalt in een herhaling van zetten en uiteindelijk strandt in een patstelling. Er is dan geen ontwikkeling. Twee tegenovergestelde meningen die niet door een deur kunnen, blijven staan. Het is dan raadzaam te bekijken of het verschil inderdaad puur inhoudelijk is. Het kan ook zijn dat er niet zozeer op de inhoud maar onderliggende belangen een verschil is, of dat het nog dieper steekt.

Belangen

Onze duik gaat verder dan het niveau van de belangen, zoals bijvoorbeeld in de *Harvard methode* of de *Mutual Gains* approach centraal staan (Evers & Susskind, 2009). Dat neemt niet weg dat verkenning van belangen en de poging hieruit gedeelde (nieuwe) belangen te destilleren de spreekwoordelijke 'doorwaardbare plekken' kan opleveren. Zo leert een reconstructie van de realisatie van de Tweede Maasvlakte hoe door het onderkennen en vervolgens systematisch honoreren van uiteenlopende agenda's aanvankelijke weerstand plaats maakte voor ruimte om meerdere ambities voor de gebiedsontwikkeling gestalte te geven (De Bruijn & ten Heuvelhof, 2008).

Emoties

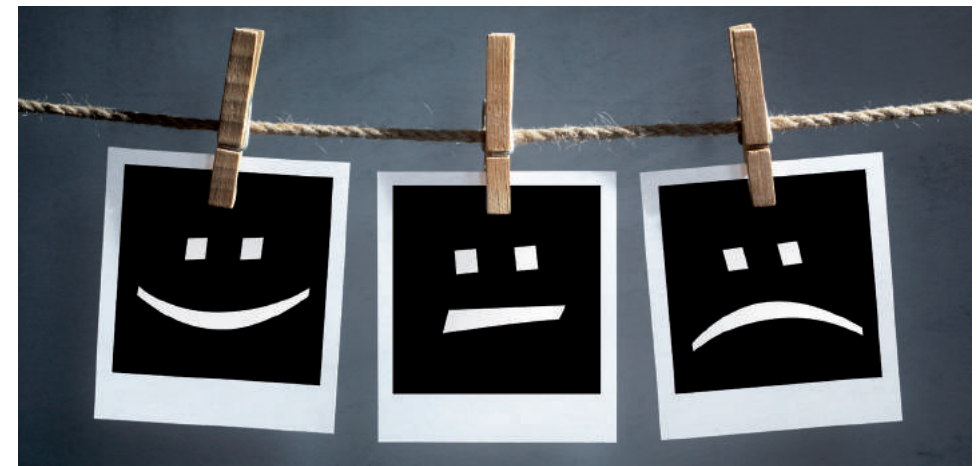
Een belangrijke rol bij verschillen kan weggelegd zijn voor emoties. Ze zijn nauw verbonden met conflicten en botsingen en kunnen zorgen voor heel wat dynamiek en vertroebeling van standpunten, belangen en andere drijfveren. *Feelings are facts*, emoties zijn te kwalificeren als feiten en kunnen interpretaties van situaties voeden en kleuren (Lakoff, 2004).

 Een belangrijke rol bij verschillen kan weggelegd zijn voor emoties.

Emoties zijn opgebouwd uit drie elementen: de beleving die raakt aan een van onze belangen, de affectieve gewaarwording als reactie daarop en de gedragsimpuls die ons aanzet tot handelen (Frijda, 2005). Hij komt dan ook tot de slotsom dat emoties een functie hebben om zogeheten bronbelangen te beschermen, bewaken en bevredigen en het eigen handelen weer op het spoor te zetten. Belangrijke bronbelangen zijn nieuwsgierigheid, spanning zoeken, nabijheid en samenhang, vertrouwdeheid en oriëntatie en beheersbaarheid. Anders gezegd, emoties illustreren een gehinderde behoefte om iets te kunnen ontdekken, tegemoet te treden, te delen of te overzien. Vier uitingsvormen die we daarvoor hebben worden ook wel kernemoties genoemd: bang, boos, bedroefd of blij.

Als we weinig of geen aandacht besteden aan deze emoties, kunnen ze op de loop gaan en

een niet te onderschatten dynamiek veroorzaken. Er kan sprake zijn van onbewuste overdracht van emoties op een ander (Moeskops, 2006). Deze vormen van afweer van onaangename of beangstigende gevoelens kan in hevige vorm tot identificaties leiden. Het gaat dan om wel ervaren, maar niet nader geduid ongemak. Als dat doorzeurt ontstaat een afstand, collusie, die niet eerder wijkt eer één van de gesprekspartners in staat is de spanning te benoemen. Ook de zogeheten 'motivationale vertekeningen' worden onbewust uitgevoerd. Behoeftes aan zelfbescherming en zelfverheerlijking leidt makkelijk tot vertekening. Eigen succes schrijven we toe aan onszelf, mislukkingen aan anderen. Succes van anderen wordt toegeschreven aan externe oorzaken en mislukking aan interne factoren. Hier wordt ook gesproken over fundamentele attributiefouten. Zaken om rekening mee te houden als weerstand dreigt en de verschillen groter worden.



4.4 Oriëntatie op waarden

Nog dieper in de onderstroom doen zich waarden voor. Worden ze geraakt dan merken we dat meestal al aan een zekere mate van verontwaardiging. Het is een vorm van geraaktheid die meestal dieper steekt dan een inhoudelijk verschil of (eigen) belang. Het kan gaan om verontwaardigen, een situatie waarin je meent dat een ander de waarde van jouw waarden niet erkent. Een situatie waarin emoties, zoals boosheid, de kop op kunnen steken en fysieke reacties zich kunnen manifesteren.

Van Es (2004) geeft een relevante zienswijze die bruikbaar is voor het omgaan met verschillen in een professionele context. Hij onderscheidt vier oriëntaties op waarden: op microniveau de persoonlijke waarden, op mesoniveau enerzijds de waarden vanuit professe en anderzijds vanuit de organisatie, en op macroniveau de publieke waarden.



Figuur 5. Waardenoriëntaties (Van Es 2004)

Het is inherent aan werken bij de overheid dat een professional deze oriëntaties ontmoet en dat ze tegen elkaar afgewogen moeten worden. Zoals we al zagen zijn de 'organisatiewaarden' van de overheid aan het veranderen onder invloed van het uitgebreidere sturingspalet van de overheid. Wat dat betekent voor de professionele en persoonlijke waarden van de publieke professional verdient ook aandacht. Het afwegen van de diverse waarden vanuit de verschillende oriëntaties is des te meer van belang omdat, zoals Siepel e.a. (2012) naar voren brengen, overheidshandelen te zien is als een samenspel waarin waarden een onzichtbare en drijvende kracht zijn. De effectiviteit van ons handelen hangt daarbij 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.



Schurende waardenoriëntaties

"Regels zijn regels. Daar moet iedereen zich aan houden, ook de burgemeester. Maar er zijn uitzonderingen. In dit geval laat ik mijn hart spreken, niet de uiterste regel." De burgemeester van Weert roept in mei 2016 verdeelde reacties over zich af als hij besluit niet in te grijpen en daarmee het onderduiken van een Syrisch gezin mede mogelijk maakt. De moeder van de vier kinderen waaronder een nierpatiënt, had zich eerder in Duitsland aangemeld voor asiel en was in afwachting van een verblijfsvergunning. Haar broer die in Nederland zijn verzoek indiende, mocht wel blijven. Uit elkaar halen van de familie zou volgens de burgemeester 'dramatisch zijn', zeker vanwege de zieke zoon.

De daarop volgende commotie bleef grotendeels steken op het niveau van standpunten en argumenten. De vraag naar wie er dan gelijk heeft, levert vooral voor- en tegenstanders op. Een alternatief dat waarderend communiceren biedt is onder de discussie van het 'gelijk hebben' te kijken. Dan worden onderliggende waardenoriëntaties van de burgemeester zichtbaar: die van zijn rol in de gemeentelijke (organisatie) en publieke leefgemeenschap (regels zijn regels), die van hemzelf als professional (daar moet iedereen zich aan houden, ook de burgemeester), die van hem persoonlijk (ik laat mijn hart spreken). Deze oriëntaties werden in het openbare debat versterkt en aangevochten. Zo vroeg de VVD in Weert vooral aandacht voor de organisatie- en publieke oriëntatie: "We hebben met elkaar regels afgesproken en daar zullen we ons aan moeten houden".

Terwijl het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, – logischerwijs – de situatie belicht vanuit een professionele oriëntatie: "Het is de eigen verantwoordelijkheid van de burgemeester of hij gevolg geeft aan het besluit van het ministerie", en "Er zijn geen richtlijnen over zulke kwesties".

Naast overzicht van wie ertoe doet, kan dit inzicht in de schurende waardenoriëntaties helpen om bewustere afwegingen te maken en een balans te vinden in het schurende samenspel.

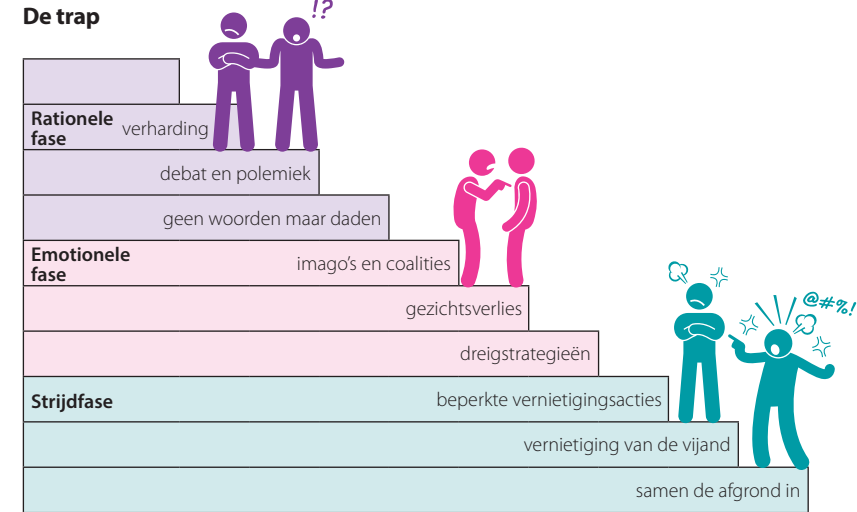
Het opdiepen en op waarde schatten van verschillen geeft invulling aan de eerste en tweede betekenis van waarderen, namelijk het opdiepen en taxeren van de situatie en ieders zienswijze. Juist als het schuurt komt het ook aan op de derde betekenis van waarderen: het respecteren van de verschillen en daar constructief betekenis aan geven.

4.5 In contact: vermoedelijk beloop

Hoe mensen met elkaar omgaan in conflictsituaties is onder andere in de sociale psychologie onderzocht. Een bekend gegeven is dat bij conflicten sprake kan zijn van escalatie. Vooral de beginfase wordt vaak in beschouwingen aangehaald. De ontmoeting van ongemak is als zodanig een normaal sociaal gegeven, niet alleen voorbehouden aan werk, ons doen en laten is er van doorspekt. Ongemak hoort er dan ook bij, maar kan ons ondertussen danig uit balans brengen. In de literatuur is de nodige aandacht te vinden voor het streven om die onbalans uit de weg te gaan en eigen overtuigingen en acties zoveel mogelijk met elkaar in verband te brengen cognitieve dissonantie (Festinger, 1957). Mensen en organisaties kunnen kleine schommelingen absorberen, maar grote schommelingen leiden, als ze niet kunnen worden genegeerd, naar verzet (Lewin, 1948).

Volgens de zogeheten escalatieladder zijn partijen in conflictsituaties zich aanvankelijk bewust van de spanningen en tegenstellingen en geneigd zich in te spannen om op rationele en beheerste wijze ermee om te gaan (zie figuur 6; Glasl, 2015). 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. Om uit deze fase te geraken is meestal hulp van buitenaf nodig. Mediation richt zich hier onder meer op (Brenninkmeijer e.a., 2009; Huguenin, 2010). In de overheidscontext speelt de Nationale Ombudsman hierbij enigszins de rol van waakhond; geschillen oplossen, maar vooral ook voorkomen, waarbij zij opgemerkt dat niet elke tegenstelling een conflict in zich draagt (SCP, 2014). Na deze focus op achtereenvolgens ratio en emotie kan een derde stadium van verharding optreden, 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. Het conflict wordt dan als het ware uitbesteed aan een derde – juridische – partij (de Dreu, 2005). In schema:

 De eerste reactie bepaalt in belangrijke mate het verloop van de conflictinteractie.



Figuur 6. Escalatieladder (Glasl 2015)

In hoeverre een conflict inderdaad ook escaleert, is van veel factoren afhankelijk. Eén ervan is de wijze waarop iemand reageert bij een botsend contact. De eerste reactie bepaalt in belangrijke mate het verloop van de conflictinteractie (De Dreu, 2005). Dat heeft te maken met de neiging tot spiegelen (wederkerigheid) en tot complementariteit (het tegenovergestelde doen van wat de ander zojuist deed).

Eerste reactie: automatisch

In de professionele context is vooral in studies over conflictantering veel inzicht verworven over de zogeheten *coping* met verschillen die zich aandienen. Emoties, gebaseerd op angst of woede, kunnen de eerste reactie kleuren en zorgen voor een automatische beweging, meestal eenzijdige acties die vaak maar niet altijd adequaat zijn (de Dreu 2005). Deze automatische eerste reacties uiten zich doorgaans in niets doen (*freeze*), vluchten (*flight*) of vechten (*fight*). Dit zijn natuurlijke eerste reacties, gebaseerd op overleven, 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).

Er is een belangrijk onderscheid tussen een eerste impuls, een neiging, geconditioneerd vanuit automatisme en een tweede doordachte reactie, gericht op ontdekken, aangestuurd vanuit een bronbelang als nieuwsgierigheid (Kahneman, 2011).

Tweede reactie: ontdekken

Kahneman benadrukt, dat de eerste neiging tot overleven opnieuw functioneel kan zijn in stress situaties, zodra zich een bedreiging voordoet. Maar in zakelijke contexten waarin het veelal draait om de cognitie, is het nodig om voorbij die eerste emotionele impuls te kunnen handelen, om open te kunnen ontdekken en onderzoeken, om je oordeel even op te schorten en je emotie cognitief te controleren (Van Reijen, 2016). Niet ervan weg bewegen dus, maar met de onderkenning van de overlevingsdrang de ontdekkingsmodus proberen te vinden en als het ware tegemoet te treden. Dit vraagt om een open blik en daarmee een open houding (Scharmer, 2009, Senge, 2010). Er is wel enige moed nodig om het ongemak in de ogen te zien en de 'Plek der Moeite' te betreden, het ongemak en daarmee het verschil onder ogen te zien (Wierdsma, 2014). Het is dus niet genoeg om te weten hoe je ongemak benoemt. Je moet ook weten wanneer je wel of juist beter niet de moeilijke plek betreedt want het is ook risicovol. De vraag is of alle betrokkenen hiertoe in staat zijn en bereid zijn. Bij het uitoefenen van het ambtelijk vakmanschap van een professional komt het er op aan te kunnen inschatten welke keuze het meest effectief is. Een professional moet daarbij de situatie letterlijk kunnen waarderen: op waarde weten te schatten.

Het helpt om als professional een pas op de plaats te maken en mildheid te betrachten. Het komt aan op het tijdelijk opschorten van het eigen oordeel om een gesprek mogelijk te maken. Die opvatting stoelt op een beproefde houding, die ook wel weergegeven wordt als *reservatio mentalis* (Van der Meiden, 2016) of epochè (De Boer, 1993). Feitelijk komt dit neer op het uitstellen van eerste oordelen als professionele kwaliteit (Scharmer, 2010) en het uithouden van het verschil (Van Gunsteren, 1998).

Samenvattend is het voor iedere publieke professional van belang dat hij voldoende zicht heeft op wie en wat er toe doet bij verschillen, hoe de dynamiek in de tijd is en welke reacties er op de loer liggen. Voeg dat bij het inzicht uit hoofdstuk 3 dat de rollen waarin je die verschillen ontmoet andere waardenoriëntaties kennen. Vanuit dat verbrede en verdiepte besef is het de vraag hoe je als professional het waardenvolle contact aangaat en in gesprek treedt. Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

 Er is wel enige moed nodig om het ongemak in de ogen te zien.



Wat je niet ziet bestaat niet in 'Rear Window'

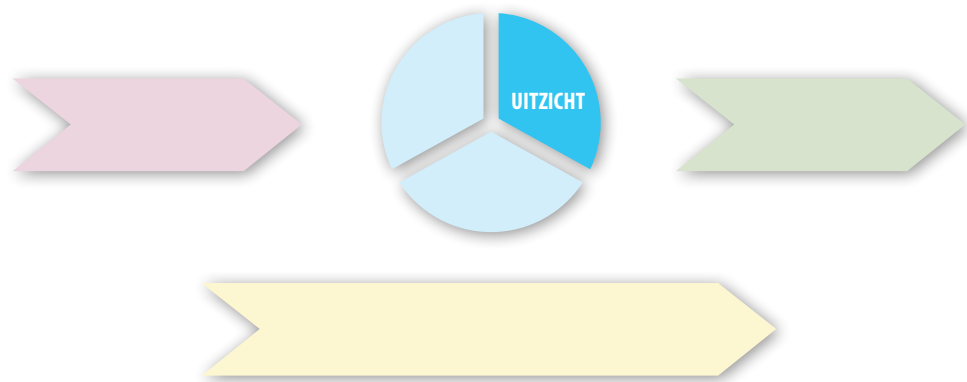
Fotojournalist Jeff is vanwege een gebroken been aan huis gekluisterd en koekeloert uit verveling uren achtereen door de lens van zijn camera naar de woningen van burens in de flat tegenover de zijne. Zijn blikveld is beperkt tot zijn raam. Na enige tijd, als hij de burens enigszins meent te kennen en ook bijnamen heeft gegeven, bespeurt hij iets vreemds: waarom is de zakenman aan de overkant, die zo vaak ruzie maakt met zijn invalide vrouw, 's-nachts zo in de weer?

Zijn fantasie gaat met Jeff aan de wandel en hij neemt zoetjesaan zijn vriendin Lisa en verzorgster Stella mee in de werkelijkheid die door de lens ontstaat. Er treedt stap voor stap een self fulfilling prophecy in. Alles lijkt te wijzen in de richting van een moord. Na aanvankelijke terughoudendheid volgen ze het venster dat Jeff op de werkelijkheid zet, mooi verwoord door Lisa: "Vertel me alles wat je zag, en wat je denkt dat het betekent". Ook een bevriende rechercheur voegt zich in de zienswijze...

Hitchcock's film dateert van 1954. De televisie was net uitgevonden en George Orwell's beeld van 1984 met Big Brother was zes jaar oud. Zappen deed je met je ogen. 'Rear window' verbeeldt wat we doen met wat we zien. Hoe kijken we naar kijken en wat gebeurt er als je vasthoudt aan één standpunt, en anderen daarin meegaan.



5. Verkennen van het perspectief



5.1 Inleiding

Zicht op de complexiteit in en om het werk helpt om te herkennen welke aangrijpingspunten zich onvouwen in het contact. Kortom, hoe voegen we uitzicht bij overzicht en inzicht? En wat hebben we dan te bieden? We hebben in ieder geval twee troeven in handen, die we in dit hoofdstuk belichten. In de eerste plaats zijn dat de communicatieve mechanismen die als hefboomen fungeren bij verschillen. We lichten er drie uit: de relatie, de welwillendheid en de afstemming over de manier van communiceren. Ten tweede ontlenen we houvast aan de drie niveaus waarop contact gestalte krijgt: de concrete uiting (bijvoorbeeld een brief), de interactie (het gesprek) en – op een wat abstracter niveau – de patronen (lijnen in het verloop) die zich bij een interactie aftekenen. Op grond van deze bagage kunnen we de balans opmaken. Waar hebben we op te letten om waardenvol contact te maken zodra verschillen zich voordoen?



'Op een andere manier'

"Het was een mooi moment om ze even samen te laten praten met elkaar. Het leuke was, toen ze terugkwamen, praatten ze op een heel andere manier. Dat merkte ik ineens, en ik dacht bij mezelf: zie je wel, die procedurele rechtvaardigheid dat werkt dus echt. Ze hadden de hakken in het zand gezet, want zo'n onderwerp geeft altijd ruzie. En ze kwamen een stuk opgewekter terug. Ze keken ook op een andere manier en ze vonden het wel een beetje grappig om over de aanpak van die procedure te praten. Ze merkten ondertussen dat ze er zelf iets over te zeggen hadden en dat er een oplossing was die de procedure enorm bekorte. Al met al voelden ze zich goed over de procedure, omdat ze wat te zeggen hadden."

5.2 Reisvoorwaarden: drie hefboomen

We hebben inzichten omtrent communiceren bij verschillen in drie hefboomen samengebracht: de beschikbaarheid van een relatie, de basale bereidheid overeen te komen en het vermogen om de manier van communiceren af te stemmen. Deze mechanismen zijn te beschouwen als drie voorwaarden voor het aangaan van de reis.



Een beslissende relatie

"Als de voorzitter van Greenpeace en ik elkaar hadden gekend, was dit niet gebeurd", verklaarde voormalig Shell-topman Cor Herkströter in een terugblik op het Brent Spar incident (1999). Uit de reconstructies was immers naar voren gekomen dat beide organisaties wisten dat de oliegigant per saldo de minst onveilige vorm had gevonden voor de afzinking van het afval.

Het ontbreken van goede maatschappelijke relaties was voor Shell aanleiding de bedrijfsstrategie om te vormen tot een constructievere manier van contact. Het bedrijf paste de strategie aan. Decide > Announce > Defend maakte plaats voor Dialogue > Decide > Deliver. Wie vanuit een relatie handelt, vergroot de kans van overeenstemming over de feiten, hoe groot de verschillen ook kunnen zijn en – bijvoorbeeld op ideologische gronden – zullen blijven.


I. Relatie voor resultaat

Een relatie is te zien als 'in betrekking staan tot elkaar', op enige manier in verbinding staan, hoe botsend ook. Vandaaruit handelen met respect voor de ander betekent dan op zijn minst oog en oor hebben voor die ander en niet slechts alleen vanuit de eigen denkbeelden en voorkeuren. Oftewel, alles begint met dat zich überhaupt een relatie voordoet. De transactiekostentheorie is gegrond op dit inzicht. Hoe slechter het contact, hoe hoger de kosten, hoe zwakker het contract, laat staan dat er sprake kan zijn van controle. Nooteboom (2006) vatte dit mooi samen als contact > contract > control. Hij doet dat door vertrouwen te kenschetsen als *'de bereidheid om het risico te nemen dat iemand je in de steek laat, in de verwachting dat hij dat niet zal doen'*. Het hangt van de aard van het contact af of

we de ander gelegenheid (tijd, ruimte, mogelijkheden) gunnen en dus openheid van zaken geven, toenadering zoeken en met hem in zee durven gaan. Informatie geven heeft daarin de dubbele functie dat het vertrouwen toont en het risico van wantrouwen voor de ander reduceert.

De rol van vertrouwen is crucialer dan ooit (Covey, 2008). Gering vertrouwen veroorzaakt frictie, is een grote kostenpost en vertraagt ieder besluit, ieder contact en iedere relatie. Vertrouwen is als de aquifer, het grote waterbassin in de aarde dat alle bronnen onder het aardoppervlak voedt. Uitgaande van dat beeld zijn er vijf in elkaar passende ringen te onderscheiden. Vertrouwen in jezelf (met als belangrijkste principe geloofwaardigheid), relatievertrouwen (dat gaat over de vertrouwensrekeningen), organisatievertrouwen (met afstemming als belangrijkste principe), marktvertrouwen (reputatie als dragend principe) en maatschappelijk vertrouwen (gebaseerd op bijdragen).

Het gaat ons nadrukkelijk niet om de suggestie van een trukendoos om een ander in drie stappen over te halen of te paaien. Het gaat ons om de fundamentele waarde van het aangaan van een persoonlijk, relevant contact. Ondanks de toename van kanalen en digitale media is er een blijvende behoefte aan persoonlijke interactie. Zonder relatie geen resultaat. Het gaat er dus om te zien dat ook een botsing een vorm van contact is.

 Zonder relatie geen resultaat. Het gaat er dus om te zien dat ook een botsing een vorm van contact is.



Compliance

Toen de Belastingdienst pakweg 25 jaar geleden het publiek vroeg waarom zoveel belastingaangiften onjuist, onvolledig of niet op tijd werden ingevuld, stuitte ze op drie beweegredenen. Aanslagen werden grosso modo te hoog gevonden, er heerste ontevredenheid over de bestemmingen en het invullen was te ingewikkeld. Vastgesteld werd dat de eerste twee punten het domein van de politieke afweging betroffen en lastig te beïnvloeden waren. De een wil graag dat er meer geld gaat naar defensie en de ander wil meer investeringen in het milieu. Men kon dus vooral proberen het primaire proces te vereenvoudigen. Dat werd door de bekende slogan onder woorden gebracht: 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker'.

Mogelijk belangrijker nog was de bijvangst van de publieksonderzoeken. Uit het onderzoek kwam een grote mate van *compliance* naar voren. Nederlanders beschouwen het door de bank genomen als onderdeel van het burgerschap dat er overheid is, dat er belastingen worden geheven en dat die gelden in het algemeen belang worden verdeeld. De meeste mensen zijn dus ook niet tegen belasting betalen. Het is niet leuk, maar hoort erbij en dient het goede doel. Bij het communiceren is het dus van vitaal belang steeds de onderliggende voedingsbodem te herkennen.

II. Wederzijdse welwillendheid

Burgers zijn vaak niet tegen het mandateren van de overheid voor beslissingen in het algemeen belang en dus ook niet tegen het overdragen of delen van bevoegdheden (Van den Bos, 2009). Als publieke maatstaf of waarde telt veeleer de procedurele rechtvaardigheid, de mate waarin men de bejegening of de procesgang billijk acht. Wederzijdse welwillendheid staat of valt met de wijze waarop zowel het verstrekken als het interpreteren van informatie verloopt. Ongemak en wantrouwen hangen in de lucht en een woord kan zomaar op een weegschaal terecht komen (Brenninkmeijer, 2009).

Het zogeheten coöperatie-principe van Grice wankelt voortdurend. Dit samenwerkingsbeginsel stelt dat mensen van nature geneigd zijn zich te houden aan een gedragscode (Houtkoop & Koole, 2000). Dit principe van menselijke rationaliteit zorgt ervoor dat mensen altijd proberen samen te werken om de communicatie zo goed mogelijk te laten verlopen. Communiceren is een gezamenlijke inspanning. Het onderliggende coöperatieprincipe is als het ware een stilzwijgende overeenkomst bij het uitwisselen van informatie, namelijk dat de interactie erop gericht is om samen een doel te bereiken. De coöperatie omvat de bereidheid de ander te interpreteren en met die ander te communiceren (Janssen, 2002) en wel op basis van vier maximes of stelregels:

- wees zo informatief mogelijk en zeg niet meer dan nodig is (maxime van kwantiteit),
- zeg niets waarvan je denkt dat het niet waar is, geen bewijs voor hebt (maxime van kwaliteit),
- vermijd onduidelijkheden en ambiguïteiten, wees kort en ordelijk (maxime van wijze), en
- zorg dat de bijdrage relevant is (maxime van relevantie).



Als we communiceren gaan we er steeds – onbewust – van uit dat het coöperatieprincipe wordt nageleefd en dat elke uiting een bijdrage is aan een gezamenlijk resultaat. Wordt er toch afgeweken van zo'n maxime, dan gaan we op zoek naar een sluitende redenering waarom de ander zich zo gedraagt als hij doet. Dat doen we, ervan uitgaande dat ook de ander zich gedraagt in overeenstemming met het samenwerkingsbeginsel. Zo kunnen we humor snappen, omdat we begrijpen dat iemand speelt met de maximes. Het principe maakt het ook mogelijk om meer informatie over te brengen dan dat letterlijk wordt gezegd. De luisteraar zal steeds proberen met behulp van een implicatuur ('als hij dat zo zegt, dan zal hij er wel iets mee bedoelen') de bedoelde betekenis te achterhalen. Implicaturen worden dus gemaakt als een maxime wordt geschonden.

Juist in een gecompliceerde context staat dit mechanisme onder druk. Op basis van een tanend vertrouwen worden de implicaties van wat de ander bedoelt negatiever, minder welwillend. Bedoelt de ander echt wat-ie zegt, of moet ik er iets achter zoeken? Voorbeelden liggen in de politiek voor het oprapen, denk aan bestuurders die op persvragen geen relevante informatie geven omdat ze die nog niet kunnen of willen prijsgeven, wat vervolgens tot wroeging leidt bij toehoorders. Een ander voorbeeld uit de overheidspraktijk is de inspraak-avond. Soms is het overduidelijk dat er van 'inspraak' geen sprake is omdat er ergens al een plan klaar ligt waarvoor draagvlak geregeld moet worden. Zo'n verborgen agenda is als het ware een schending van het samenwerkingsprincipe op meerdere maximes.

III. Co-oriëntatie: afstemming van de route

De beschikbaarheid van de relatie en de basale welwillendheid helpen als het ware reisbereid te zijn. Wat biedt zicht op een geslaagde reis? Ook co-oriëntatie is een hefboom voor contact. Dit is het proces waarin we sensitiviteit ontwikkelen en duidelijkheid geven over de wijze waarop en vanuit welke uitgangspunten het gezamenlijke contact vorm krijgt. Voor alle betrokkenen betekent dit een

 Bedoelt de ander echt wat-ie zegt, of moet ik er iets achter zoeken?

Het komt aan op een flink staaltje informatie verwerken als we communiceren: tekens, beeld en geluid moeten worden omgezet in iets dat we kunnen begrijpen.

goede (her)start doordat hun onderlinge contact in gemeenschappelijke afstemming tot stand is gekomen (Van Osch, 2009).

Conflicten rondom aangeraakte waarden zijn slecht onderhandelbaar; een compromis sluiten is lastig. Het enige wat voor doorstroming kan zorgen, is bevorderen dat betrokkenen met elkaar in gesprek komen en hen laten bespreken hoe zij in de toekomst om kunnen gaan met de effecten van de verschillen (Brenninkmeijer, 2009). Deze manier van communiceren met een voortdurend afstemmen past bij de veranderende rol die de professional als vertegenwoordiger van de overheid inneemt. Het komt daarbij aan op het leveren van maatwerk, elke keer opnieuw bedenken – en vooral ook bevragen – wat het beste past. Co-oriëntatie is dan ook geen truc maar een troef om in gezamenlijkheid resultaat te behalen.

Bij de realisatie hiervan is duidelijkheid over ieders rol een succesfactor. We zien bij uitvoerende diensten in traditie eerder het vermogen om die rol-duidelijkheid te verschaffen, dan bij bestuurlijke interventies, zeker naarmate opgaven politiek geladen zijn of anderszins als controversieel aangemerkt kunnen worden. Zo is bij een rechtbank de verdeling van de rollen vooraf heel duidelijk, evenals het discours dat wordt gebezigd. Hetzelfde geldt voor een uitvoeringsinstantie als de Belastingdienst in haar directe contact met burgers. Maar de mate waarin de publieke



instituties zich – kunnen – beroepen op hun formele expertrol in de communicatie vermindert met name ten gevolge van de informalisering. Dat werkt zichtbaar door in het discours. Het traditionele ambtelijke taalgebruik is dan ook al enkele decennia onderwerp van menig project over begripelijkheid en bejegening van Rijksniveau tot gemeentelijk niveau (Renkema, 1994; Van der Pool e.a., 2010).

Je bent je instrument

De drie hier samengebalde mechanismen of hefboomen wijzen naar het belang van het persoonlijke handelen, het vermogen om de basale welwillendheid te onderkennen en vooral duiding te kunnen geven aan de manier waarop

(en dus de rol waarin) contact plaatsvindt. Dit wijst erop dat je als professional steeds meer zelf het instrument bent waarmee de overheid een vorm vindt voor contact. Een professional draagt door zijn handelen en communicatieve gedrag bij aan het maken en onderhouden van dat contact.

De traditionele ordening van instrumenten aan de hand van zweep (schrijf iets voor), peen (trek een voorziening) en preek (leg het uit) schiet enigszins tekort voor complexe situaties. Voortgang en vooruitgang vallen of staan immers bij het vermogen om in het contact passende arrangementen te treffen. Hoe kom je van afstemmen tot afspreken? In complexe situaties

komt het meer en meer aan op communicatief maatwerk waarbij er geen pasklare oplossingen zijn vanuit vaste regelsystemen. Daarbij is het reflectief vermogen om passende keuzes te kunnen maken uit dat repertoire essentieel.

5.3 Aangenaam kennis te maken: van uiting tot interactie

Communicatief gedrag begint in het klein bij een uiting en werkt door in interacties, waarin patronen zijn te ontdekken (Watzlawick, 1974). Natuurlijk zijn deze communicatieve eenheden in de praktijk niet zo strikt te scheiden, maar voor een beter begrip van de invloed van communicatief handelen en de punten waarop het mis kan lopen in het contact belichten we ze apart, met speciale aandacht voor taal en dialoog.

1. De uiting

Het komt aan op een flink staaltje informatie verwerken als we communiceren: tekens, beeld en geluid moeten worden omgezet in iets dat we kunnen begrijpen. Dat gaat razendsnel, van uiten en waarnemen op het zintuiglijke vlak, via coderen en decoderen op het talige vlak naar bedenken en begrijpen op het conceptuele vlak. Dat die cognitieve processen niet altijd vlekkeloos verlopen blijkt wel als je in een *conference call* elkaar niet goed kunt verstaan vanwege de ruis of als je merkt dat je onvoldoende bekend bent met een vreemde taal of bepaald jargon. Een basisvoorwaarde om effectief te communiceren is nu eenmaal dat de betrokkenen elkaar begrijpen. Daartoe spelen zich allerlei cognitieve processen in ons hoofd af die goed moeten verlopen (Levelt, 1989; Van der Pool & Van Wijk, 1995).

Toegankelijkheid

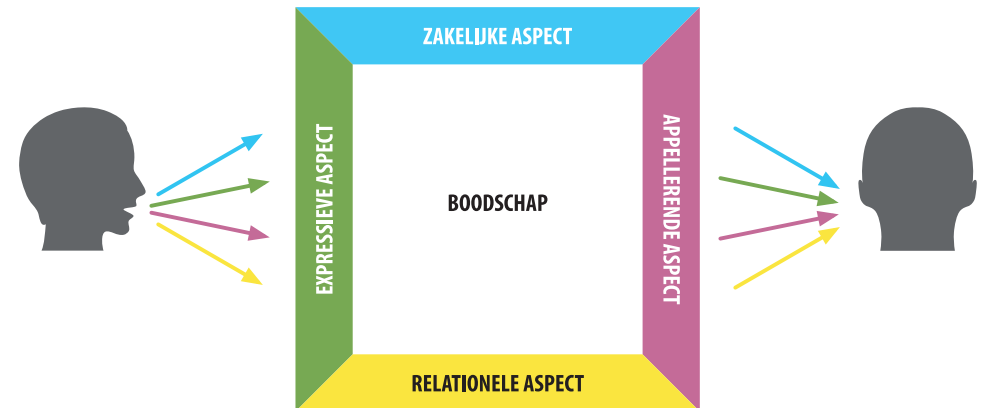
Alles begint bij toegang tot informatie. Toegankelijkheid is misschien daarom zo'n veelbesproken onderwerp. Recent trokken het Sociaal Cultureel Planbureau en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2015) aan de bel. Over een bredere linie tekenen zich gescheiden werelden

 **Wie alleen aandacht geeft aan zakelijke en appellerende aspecten en expressieve en relationele kanten veronachtzaamt, mist aansluiting.**

af tussen mensen die wel en niet deelnemen aan maatschappelijke activiteiten. Speciale aandacht vragen anderstaligen, laaggeletterden en burgers met een visuele of auditieve beperking. Er zijn het laatste decennium de nodige regels opgesteld om de talige toegankelijkheid te bevorderen. Ook ten aanzien van de begrijpelijkheid zijn er allerlei voorbeelden van projecten die bijdragen aan een duidelijkere communicatie met burgers.

Begrijpelijkheid & bejegening

Toegang tot informatie is één, het begrijpen is een tweede opgave. Dat het op dat conceptuele niveau van een uiting kan schuren en botsen, komt omdat een uiting verschillende aspecten heeft (Schulz von Thun, 2003).



Figuur 7. Aspecten van een uiting (Schulz von Thun 2003)

Elke uiting kent altijd een zakelijk aspect (wat wordt feitelijk geuit), een expressief aspect (welk beeld geeft de boodschap over de boodschapper), een relationeel aspect (wat spreekt uit de boodschap over de onderlinge verhouding tussen beiden) en een appellerend aspect (welk beroep doet iemand). Het gaat communicatief schuren zodra de een zich op een ander aspect richt dan de ander. Dat doet zich bijvoorbeeld voor zodra een professional op de feitelijke inhoud is gefocust – uitleg van een procedure – en een burger vooral de relationele kant – een kille toon – hoort (Van der Pool & Van Wijk, 2010). Voor een professional is het dus van belang dat hij zich bewust is van deze schurende aspecten en passend vorm geeft aan zijn uitingen. Wie alleen aandacht geeft aan zakelijke en appellerende aspecten en expressieve en relationele kanten veronachtzaamt, mist aansluiting.

Juist die relationele en expressieve aspecten fungeren als succesfactor en krijgen vorm in de bejegening. *C'est le ton qui fait la musique*. Zeker in situaties waar het botst, gaat het vaak over de manier waarop informatie wordt verstrekt.

II. Interactie: de overtuiging voorbij

Elke uiting is dus op meerdere manieren te interpreteren, waarbij de eerdere ervaringen van wat we weten en denken over de ander, de situatie en de boodschap meespelen. Dit is ook bekend als de beschikbaarheidsheuristiek (Clegg & Hardy, 1996). Bij constructief contact gaat het erom dat er – ondanks de verschillende mogelijke interpretaties – een gedeelde basis is, *common ground*, waardoor de een weet wat de ander weet en dat ze dat ook van elkaar weten (Clark, 1996). Juist die gedeelde basis staat onder druk bij spanningen en ongemak. Een gebrek eraan blijkt uit uitingen als 'dat hadden we niet afgesproken' en 'daar weet ik niets van'. Dan komt het er voor een professional op aan om dit te herkennen en opnieuw aan te sluiten om zo hernieuwde gemeenschappelijkheid te creëren. Meer dan de uiting alleen telt dus de wisselwerking.



Het concept antwoord-op-zoek-naar- een-vraag is zelden succesvol gebleken.

Logos, pathos, ethos

Vanaf de klassieke oudheid geniet de retorica aandacht vanwege het belang om zowel logos (argumentatie, inhoud), pathos (emotie, vormgeving) als ethos (persoonlijkheid, verbinding) op elkaar af te stemmen. Maar het verbredende palet aan overheidsrollen maakt duidelijk dat het veredelen van het zendingswerk niet volstaat. In botsingssituaties helpt het zelden luider, duidelijker en nogmaals de inhoud uit te leggen en standpunten te onderbouwen met nog meer argumenten. Het concept antwoord-op-zoek-naar-een-vraag is zelden succesvol gebleken. Het contact staat of valt met het vermogen om persoonlijk verbinding te maken.

Communicatief gezien getuigt overtuigen van een interactie waarin een inhoudelijk 'ik wéét het beter' gecombineerd wordt met een relationeel 'ik weet het béter'. Feitelijk is dan de boodschap: 'ik wil dat je het op mijn manier doet, en dat is zoals ik het je nu vertel'. Dat kan passend zijn in situaties waarin snelheid geboden is. Bevelen zijn functioneel in een crisissituatie, dan

ga je niet discussiëren, dat heb je als het goed is al van tevoren gedaan. Botsingen vragen om van zender-gericht (ik vind, ik wil) over te schakelen naar een ontvangergerichte houding (wat vind jij, wat wil jij?) en antwoorden vanuit een open houding te verkennen. Dit leidt ertoe dat organisaties investeren in het aansluiten op publieke verwachtingen, belevingen en oordelen. Om die reden investeren ze in monitoring van publieksreacties en *rapid response*, zowel door *webcare* als door gebruik te maken van *touchpoints* en *teachable moments*. Ze presenteren informatie op natuurlijke contactmomenten wanneer mensen ervoor openstaan (Havighurst, 1953; Wallinga & Zielhuis, 2015). Zo maakt een pleidooi om vaker met het openbaar vervoer te reizen meer kans als mensen vanwege een verhuizing openstaan voor hoe ze hun woonwerkverkeer gaan organiseren.

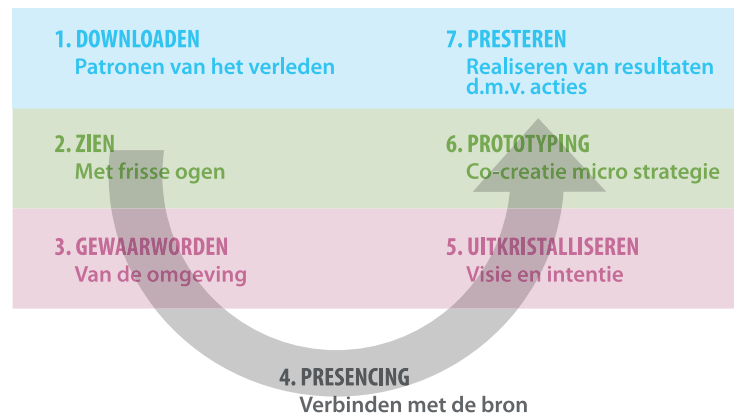
Dia-loog: doorzien

Een ontvangergerichte benadering gaat ervan uit dat je start bij de ander en van daaruit ruimte schept voor contact (Aarts, 2015). Zo kan een strategische, onderzoekende houding ontstaan die voorbijgaat aan de neiging om bij opkomende druk in een overlevingsstand te gaan staan (*fight, flight, freeze*). Cruciaal zijn de bereidheid om eigen oordelen op te schorten en wat zich aandient met open vizier te bezien. De etymologische uitleg van het begrip dialoog verwijst hiernaar. Het gaat niet om de tegenhanger van monoloog, maar om de uitleg van 'dia' zoals in de raamwerkjes voor foto's: het 'doorzien' van wat gezegd wordt (Bohm, 1996).

Dit is anders dan in een discussie. Daarin ligt de focus op zaken uit elkaar halen of op presentatie van strijdige perspectieven. Een dialoog is ook geen debat, waarbij je argumenten slimmer inzet dan de tegenpartij zodat je kunt winnen.

Het wezen van de dialoog is een gesprek, waarin we niet tegen elkaar maar met elkaar converseren en niet streven naar een gelijk of instemming, maar uit zijn op dieper inzicht. Het is een vrije gedachtewisseling 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. Een aanpak als *Deep Democracy* richt zich hierop (Kramer, 2014). Onzekerheden en dilemma's krijgen ruimte, meerdere waarheden komen op tafel en er worden nieuwe perspectieven onderkend. Dit betekent ook dat over de uitkomst van een dialoog op voorhand niets vast staat.

Aan de basis van een dialoog ligt écht luisteren zoals dat een plaats heeft gekregen in *Theory U* (Scharmer, 2009). Luisteren staat voor meer dan een vaardigheid, namelijk een beroepshouding. Het gaat niet om *downloaden*, het selecteren van wat we al weten of vinden, zoals in 80% van ons luisteren gebeurt. Het komt aan op het openstellen voor nieuwe informatie en empathisch luisteren (zien en gewaarworden). Door het werkelijk verplaatsen in het perspectief van de ander (*presencing*) ontstaat ruimte om nieuwe zienswijzen te delen en daarover afspraken te maken.




Figuur 8. *Theory U* (Scharmer 2009)

Deze aandacht voor de relationele kant is belangrijk omdat burgers veelal welwillend staan tegenover de overheid. Deze *compliance*, over het algemeen onderschat door publieke professionals, kan worden geëffectueerd in een constructief samenspel, zeker als niet óver burgers maar mét burgers wordt gesproken (Van den Brink & Jansen, 2016).

Het belang van die interactie wordt onderstreept door belevingsonderzoek van het SCP. Dat leert al enige tijd dat burgers vooral erkenning van hun ongemak zoeken en richting, visie, eerlijkheid en optimisme van hun leiders (2015, 2016). Op een 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 zogeheten Tafel van Alders bij discussies over de uitbreiding van Schiphol (Van Est e.a., 2016).

Dialoog in de betekenis van door-zien helpt bewuster waar te nemen welke verschillen op het spel staan. Dit kan helpen overeenstemming te bereiken om het gesprek aan te gaan, ook op onderwerpen waarover geen overeenstemming mogelijk is, *agree to disagree*. Dit is een minder belichte grondslag van het poldermodel, waarin organisaties van werkgevers en werknemers en de overheid afspraken maken over arbeidszaken (Lendering, 2005). Het eens worden over een hoger gemeenschappelijk doel kan ook een van de uitkomsten zijn waarop afstemming plaatsvindt.

De diepere betekenis hiervan is dat communiceren niet alleen gaat over informatie uitwisselen. Mensen praten niet in feiten, hooguit in meningen of standpunten. Mensen maken sinds mensenheugenis verhalen om woorden te geven aan het ongemak en het proces wat ze daarin doormaken. Voor de verteller biedt een verhaal een mogelijkheid om een opgave ook

 **Mensen**
maken sinds
mensenheugenis
verhalen om
woorden te
geven aan
het ongemak
en het proces
wat ze daarin
doormaken.

dragelijk te maken. Een goed verstaander op zijn beurt hoort in dat verhaal wat het ongemak voor die persoon inhoudt, kan hierop inspelen en er gehoor aan geven. Dit verklaart de belangstelling voor narratieve methoden in vele vakgebieden (Rijnja & Van der Jagt 2004).

Het gaat er bij de dialoog dus om het verhaal te horen van de ander, te doorzien waar die ander naar op zoek is of mee worstelt en daar woorden aan te geven.



De vertelkracht van Ollie

Toen de gemeente Rotterdam in 2010 besloot de subsidie aan diergaarde Blijdorp fors terug te brengen tot minder dan een kwart, waren de rapen gaar. De commotie bij medewerkers en bezoekers van de diertuin en bewoners van Rotterdam culmineerde snel in een open dag met gratis bezoek, veel publiciteit en een optocht naar de Coolsingel.

Het aanvankelijke verzet veranderde van toberige gesprekken over bezuinigingen in een begeesterde vertelling: hoe houden wij Blijdorp levend? Allerhande partijen ontfermden zich over de toekomst van hun diertuin. Blijdorp bleek niet zozeer een gesubsidieerde instelling, maar een icoon die krachtig appelleerde aan de verbondenheid en verantwoordelijkheid. Er kwam vindingrijkheid los. Verzekeraar Stad Rotterdam besloot om haar laatste sponsorjaar bij Feyenoord niet de eigen naam maar die van de diertuin op het shirt te voeren. Een andere ondernemer zette Ollie in de markt, een pluchen olifant. Er kwam een vertelling op gang waarin duidelijk werd dat niemand zich dit icoon liet ontnemen. Met vele vertellers, een bonte reeks publicaties en een uitkomst om van te dromen, inclusief een gedeeltelijke teruggaaiing van de bezuiniging. Na de aanvankelijke focus op de feiten, bezuinigen, bleek Blijdorp sterker dan een object van bezuiniging. Het bleek een beroep op de stad, dat een enorme vertelkracht losmaakte.

III. Interactiepatronen: verborgen bedoelingen

Dialogen zijn als vormgeving van interactie niet los te zien van de context waarin ze plaatsvinden. We zoomen nog iets meer in om meer of minder succesvolle patronen van contact te kunnen ontbloten. In het bijzonder kijken we naar communicatieve patronen, sociaal-psychologische mechanismen en de onderliggende rationaliteiten. Tot slot belichten we de fysieke ruimte die ook zijn invloed heeft op interactie.

Communicatieve patronen

Als we het handelen van professionals met hun omgeving bekijken, dan kunnen we daarin belemmerende en bevorderende patronen waarnemen. Een methode daarvoor is bijvoorbeeld het SAVI-grid®, gebaseerd op informatie- en andere theorieën (Simon, A. & Y. Agazarian, 2000). Deze methode categoriseert de verschillende manieren waarop mensen zich uiten, met aandacht voor zowel de woorden als de toon. Zo kun je belemmeringen identificeren die je tussen de regels hoort door woorden als 'ja maar' en 'eigenlijk' en negatieve voorspellingen als 'dat lukt toch niet'. Op grond daarvan kun je interventies plegen die de informatieoverdracht weer bevorderen.

Ook de dramadriehoek uit de Transactionele Analyse helpt gedrag te beschrijven dat communicatie en samenwerking belemmert (Berne, 1964; Stewart & Joines, 2000). De dramadriehoek geeft aan welke – wisselende – rol mensen onbewust kunnen vervullen in een zogeheten

'psychologisch spel': aanklager, redder en slachtoffer. Meestal is een reactie vanuit zo'n rol meer ingegeven vanuit het verleden dan het hier-en-nu. Zolang de betrokkenen in hun 'psychologische' rollen blijven, is de interactie meestal niet constructief. Bij botsingen is het de kunst om de rollen te herkennen en uit de dramadriehoek te blijven. Bijvoorbeeld door met een ik-boodschap aan te geven wat de waarneming is, welk gevoel het oproept en hoe je het graag anders ziet. Het blijft dan natuurlijk de vraag hoe de ander daarop zal reageren, maar daarop heb je alleen invloed via je eigen gedrag.

Sociaal-psychologische patronen bij weerstand

Een bekend patroon bij botsingen is de 'fundamentele attributiefout'. Dit is de neiging om het negatieve gedrag van anderen toe te schrijven aan hun persoonlijkheid en het positieve gedrag aan de omstandigheden, terwijl men bij zichzelf precies het omgekeerde doet. Oftewel, we zijn geneigd het (vermeende) nare gedrag van de ander serieus te nemen en het aardige niet te zien. Dit kan zich zonder moeite versterken. Taal vervult dan vaak een rol bij het benoemen van tegenstellingen. In de Chinese taal wordt het begrip 'crisis' gesymboliseerd door de samentrekking van 'gevaar' en 'kans'.

Eerdere ervaringen vergroten de kans op weerstand, dan wel tomen die in. De zogeheten 'beschikbaarheidsheuristiek' doet zich dan voor. Dit is de neiging om de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis af te leiden uit hoe je gemakkelijk meer voorbeelden uit het geheugen kunt



oproepen. Relevant is de werking van de 'confirmatievertekening'. Dit is de neiging om informatie te verzamelen, te interpreteren en zodanig te verwoorden dat die in overeenstemming is met gangbare opvattingen. De 'negativiteitsvertekening' leert dat indrukken die zijn gevormd op basis van negatieve termen, extremer doorwerken dan indrukken op basis van even positieve termen (Gray, 2002). Boos maken geeft ook energie, met een

vijand verschaft je jezelf een identiteit, het schort eigen tekortkomingen op en het bespoedigt resultaten als je een bureaucratistische molen tegenkomt (Cloke, 2006). Weerstand bieden is vooral een signaal afgeven: het is betrokkenheid verpakt in prikeldraad (Van Reybrouck, 2010).

Rationaliteiten

Voor het begrijpen van interactiepatronen is het van belang de 'rationaliteiten' in het denken en handelen te doorgronden. Dat betekent zoeken naar de standaarden met een bepaald format of patroon van redeneren en handelen, die berusten op kennis, waarden en keuzen. Deze standaarden zijn verbonden met een positie, cultuur en persoonlijke eigenschappen. Ze zijn gestold in taal, gedrag, houding en argumentaties (In 't Veld & Kruiter, 2014). In het omgaan met 'botsende rationaliteiten', waarbij waarden als drijfveren een grote rol spelen, zijn vijf dominante omgangsvormen te onderscheiden: 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'). In 't Veld & Kruiter 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.

De ruimte om ons heen

Als we het hebben over interactiepatronen, dan is er nog een bepalende factor die onze aandacht verdient, namelijk de fysieke ruimte waarin we ons begeven. We zoeken als het erom spant vooral vrije ruimte. Het is de kleine context waarin zich

het contact afspeelt. Ongemerkt vallen we vaak met de beste bedoelingen terug op klassieke *settings*. Ruimte stuurt en bepaalt mede de sfeer, de posities en de verhoudingen tijdens de interactie. Daarbij speelt ook de mate van institutionalisering een rol. In een rechtszaal is meteen duidelijk wie waar geacht wordt te zitten, bij een informeel gesprek in een buurthuis is er vrije keus.

Hoe kunnen we de ruimte laten aansluiten bij de rol die er op dat moment toe doet c.q. het sturingsperspectief dat aan de orde is? In vrijwel elk gesprek dat we voerden met ervaringsdeskundigen over casuïstiek rondom waarderend communiceren kwam op een of andere manier de rol van de ruimte naar voren. Het maakt uit of je een bewonersbijeenkomst organiseert waarbij de bestuurder achter een gerokte tafel zit met het publiek in een formele opstelling tegenover zich of dat hij rondloopt op een ontmoetingsplek en informeel aanspreekbaar is voor alle aanwezigen. Het maakt ook uit waar het contact begint. Natuurlijk bij de uitnodiging, maar op een bijeenkomst zelf kan het contact aanvangen bij de ingang, door een persoonlijke handdruk. Anders gezegd, het is van betekenis om niet boven maar tussen de mensen te staan.



Een kwestie van verplaatsen

Spelen met toekomstige ruimte kan verrijkend zijn. Voor een inspraakproces over de herinrichting van een wijk maakte een architect modules voor de maquette. Bewoners konden zelf de modules verplaatsen en opties uitproberen, de voors en tegens afwegen van de verschillende opties die ontstonden. Deze manier staat haaks op de peperdure verfijnde maquettes onder een glazen stolp met op de glasplaat de tekst 'niet aanraken'. Dit type fysieke ingrepen beïnvloedt (positief) de wijze waarop het contact verloopt.

Een ander voorbeeld is de impact van speelweides en binnenpleinen. Het zijn voorbeelden van ruimte voor iedere generatie om te ontmoeten en, bovenal, de randen van de vrije ruimte op te zoeken (Sennett, 2008). Vooral aan die randen vinden de innovaties plaats: daar waar andersdenkenden elkaar treffen en misschien ook niet aan elkaar kunnen ontsnappen.

5.4 Uitzicht: nieuwe verbanden

Door de dialoog kunnen oplossingen zich aandienen en mensen in beweging komen. Vooral ontstaat een relationele infrastructuur die er toe doet voor individuele contacten alsook in netwerken en tijdens coalities. Dit is de kern van handelen in vertrouwen: 'structuren ontstaan waar samenwerking niet vanzelf tot stand komt' (Fukuyama, 2008). Vanuit die relationele infrastructuur is het mogelijk om elkaar uitzicht te bieden in de vorm van motiverende opties. Er is dan ruimte voor afspraken over de manier van samenwerken (co-oriëntatie) en over wat je wel en niet inhoudelijk doet.

Als de hefbomen van het contact hun werk doen, versterken inhoud en proces elkaar. Vaak wordt dan in termen van scenario's gesproken, omdat daarin gezamenlijke ontdekkingen vorm krijgen.

Dit is een kwestie van maatwerk, waarbij het verworven overzicht van de voorliggende situ-

atie en het inzicht in de gedeelde en schurende waarden de basis vormen. Er is geen standaard recept wel enkele aandachtspunten. Inhoudelijk: wat doen we niet, wat doen we wel en wat hebben we daarvoor nodig? Procesmatig: wat vraagt de komende tijd aandacht, wie moeten dit weten en hoe peilen we de impact van wat er gebeurt? Daarmee richten we een verrekijker op de waardevolle mogelijkheden.

5.5 Tot slot

In dit hoofdstuk hebben we de kracht van het contact beschreven. Enkele mechanismen (hefbomen) zijn bepalend om adequaat in te kunnen spelen op het ongemak dat kan ontstaan, zoals de wederzijdse welwillendheid en de neiging tot het vormgeven van een collectieve ambitie (co-oriëntatie). In het hebben van contact helpt het onderkennen van de patronen die zich in de interactie voordoen, bedoeld en onbedoeld, gewenst en ongewenst.

Deze communicatieve kennis, gevoegd bij die over de veranderende context, het inzicht in de 'ijsberg' van meningen en onderliggende belangen en andere drijfveren, helpt te begrijpen wat nodig is bij het contact.

Zowel professionals als wetenschappers wijzen erop hoe belangrijk het is terugkoppeling en reflectie systematisch te organiseren. Voordat we de verzamelde bagage bijeenbrengen (in hoofdstuk 7) staan we daarom even stil bij de reflectie (in hoofdstuk 6).

 Door de dialoog kunnen oplossingen zich aandienen en mensen in beweging komen.



De moed om te leren communiceren in 'The Kings Speech'

Henry en zijn vrouw Elizabeth staan bij het raam en blikken samen terug op zijn eerste openbare optreden in het stadion. Het was tenenkrommend. De lange stiltes in zijn zinnen verraadden pijnlijk zijn stotteren. Het is duidelijk, dit wil hij niet. Bijna wanhopig kijkt hij naar Elizabeth en zegt: "Beloof me dat ik dit niet nog een keer hoeft te doen!".

Even later stapt Elizabeth in de lift van een groot appartementencomplex om – incognito – dokter Lionel Logue om hulp te vragen. Als ze boven aankomt en roept, duurt het even voor hij komt. De begroeting verloopt nogal stroef. Net voordat ze zich omdraait om weg te gaan, probeert ze het toch nog één keer: "Wat nou als het hier gaat om de hertog van...!". Lionel kijkt verbaasd op, en is vanuit een reflex gedienstig. Maar dan herpakt hij zich in zijn rol als dokter. Terwijl hij zich stellig posteert in de deuropening zegt hij: "Ik kan uw man genezen, maar ik heb vertrouwen en gelijkheid nodig in de veiligheid van mijn spreekkamer."

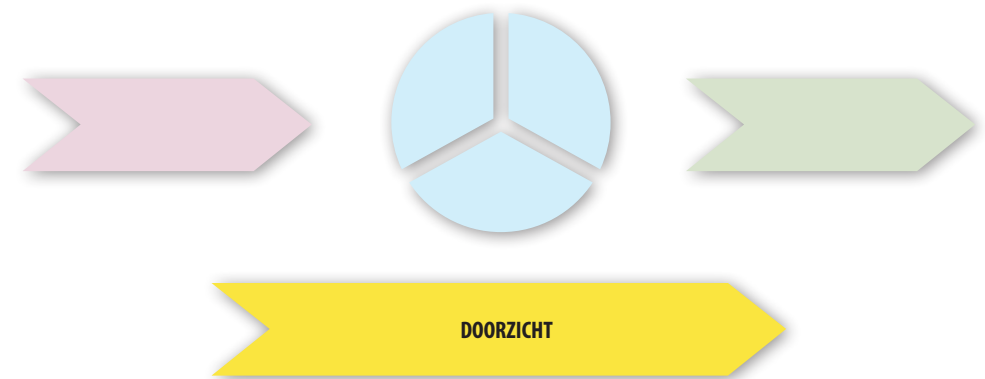
Deze waarden, hier zo expliciet verwoord in de film *The Kings Speech*, spelen een belangrijke rol in de onderlinge relatie van de twee hoofdrolspelers, Henry en Lionel en daarmee in de wijze waarop de koning tot leren in staat is. Op het moment dat Henry moedig heeft besloten de confrontatie met zijn ongemak aan te gaan en Lionel accepteert als spraaktherapeut, werken de waarden. Ze zijn de basis onder het succes.

Zo biedt de – afgesproken – 'gelijkheid' Lionel de mogelijkheid om Henry wel zeer persoonlijk aan te spreken, namelijk met Berthie, de naam die alleen intimi gebruiken. Die gelijkheid creëert daardoor nabijheid die veiligheid aanwakkert. Precies vanuit die veiligheid kan Henry (inmiddels King George) oefenen, fouten maken, zich herpakken met hulp van Lionel net zo lang totdat hij voldoende zeker is van zichzelf. Het helpt Henry zijn kwetsbaarheid te tonen, waarmee Lionel zorgvuldig, betrokken, maar – zoals het in een speelfilm hoort – ook onconventioneel omgaat.

Spreken is een vorm van communiceren, waarbij je ziet dat zonder duidelijke spraak de boodschap niet overkomt. Noch de inhoud (het zakelijke aspect) noch het beeld dat je van de koning krijgt (expressieve aspect) zijn wat King Henry wil tonen. Hij werkt aan zijn communicatieve competentie, meer nog, aan zijn 'ik' (zelfbeeld en zelf expressie) en daarmee aan het broodnodige relationele aspect.



6. Versterken door te leren



6.1 Inleiding

De eeuwenoude zegswijze 'al doende leert men' impliceert dat als je een handeling maar vaak genoeg herhaalt je vanzelf vaardig wordt. Geldt dat ook voor het (h)erkennen en hanteren van verschillen, zoals we bij waarderend communiceren voorstaan? Die vraag is onvermijdelijk zodra we het schurende karakter van complexe opgaven onder ogen zien. De ongemakkelijke opgaven zijn immers onlosmakelijk onderdeel van het werk van een publieke professional. Hoe leer je dat? En over welke kwaliteiten hebben we het dan eigenlijk?

In dit hoofdstuk richten we het zoeklicht op wat waarderend communiceren vraagt van een professional en wat van belang is bij verdere professionalisering daarvan. We belichten wat het kennen en kunnen behelst voor professioneel handelen. Maar een gevulde rugzak alleen is onvoldoende, het komt vooral aan op een open en lerende houding. Als dat is wat van je wordt gevraagd, dan roept dat als vanzelf allerlei andere vragen op. We hebben die vragen teruggebracht tot drie stuks die recht doen aan denken en doen vanuit een waarderend perspectief: waar vindt het leren plaats



'Voldoende veilig'

"Het gaat soms mis hè... want het verdiepen in anderen vind ik ook wel eens moeilijk. En je hebt natuurlijk ook je blinde vlekken. En dan heb je het vermogen om te reflecteren nodig. Als je zo'n omgeving niet hebt, dan moet je het zelf een beetje creëren. Maar dus niet altijd met iemand bij wie je je helemaal op je gemak voelt. Hoe paradoxaal het ook klinkt. Iemand bij wie je je een beetje op je gemak voelt want ik wil geconfronteerd worden, ik wil even wakker geschud worden want ik ben altijd bang dat ik in een soort groef zit in een plaat. Die persoon moet me niet alleen faciliteren en ondersteunen, maar ook inderdaad die tegenkracht zijn die even zegt: en nu ga je die groef uit. Dan word ik aan het denken gezet. Het moet voldoende veilig zijn maar op een confronterende manier."

(wat is je context), hoe ben je in staat om te verdiepen (reflecteren) en hoe breng je het geleerde verder (maak je het geleerde deelbaar)? We sluiten af met twee aanwijzingen om waarderend communiceren in de praktijk van alledag van een duurzame basis te voorzien: investeer in *professional governance* en boekstaaf de ervaringen in de vorm van *communisprudentie*.

 Het doorgronden van de gelaagdheid vraagt om te kunnen duiken naar onderstromen en het snappen van de patronen die zich voordoen.

6.2 Kennen en kunnen

Waarderend communiceren doet een appel op alle zintuigen. Zo komen en blijven context, verschillen en contact in beeld.

Oog voor de context

'Omgevingsbewustzijn' duikt als competentie in vele gedaanten op: wie doen ertoe? Hoofdstuk 3 schetst de betekenis van kennis van de context waarin de opgaven zich aandienen. De aangehaalde snelheid, openheid en schaal van informeren verklaren de investeringen om opvattingen, verwachtingen en perspectieven te monitoren. Dit vereist kennis



van het medialandschap (vrije media, social media en eigen media) en netwerken in al hun verschijningsvormen. De opkomst van *newsrooms*, permanente publiekspanels en vorming van klankbordgroepen en *communities* kan hieruit verklaard worden. Ook valt de aandacht voor onderzoekskennis en -vaardigheden op. Daarbij gaat het om thuis te zijn in zowel kwantitatieve methoden zoals enquêtes en peilingen als in kwalitatieve methoden, waarin meer mogelijkheden schuilen om motivaties te begrijpen. De toenemende complexiteit van opgaven leidt bovendien naar participatieve

vormen van onderzoek. Hoe kun je *on the spot* kennis verwerven en van daaruit de interactie vormgeven? Vooraf, tijdens de rit en vooral ook achteraf. Data zonder duiding is vanzelfsprekend het halve werk. Wat willen we eigenlijk weten en hoe krijg je dat boven tafel? De investering in kennis en kunde op het vlak van onderzoek blijkt onder meer uit het aanstellen van onderzoekers en uit een keur aan trainingen op het vlak van actoreninventarisatie, krachtenveldanalyse en monitoring van gedragingen op (sociale) media en bij sleutelfiguren (stakeholders).

Neus voor de verschillen

Het doorgronden van de gelaagdheid vraagt om te kunnen duiken naar onderstromen en het snappen van de patronen die zich voordoen. Dat kan beslistijlen bij het publiek betreffen, maar ook de eigen voorkeursstijlen als het aankomt op communiceren. Sociaal-psychologische kennis, zoals de genoemde heuristieken in hoofdstuk 5, helpt hierbij om het gedrag van mensen te verklaren én op waarde te schatten. Kennis van emoties en frames helpt te zien wat mensen kennelijk bezighoudt of afhoudt in het contact.

Oren hebben naar contact

In hoofdstuk 4 en 5 is uiteengezet hoezeer empathisch vermogen het verschil kan maken. Dit vakmanschap, dat onderdeel is van de communicatieve competentie (Brinkman & van der Geest, 2003; Van der Pool & Vonk, 2008), blijkt een eerste vereiste voor begrijpelijkheid en passende bejegening. Vandaar ook de blijvende belangstelling voor dit soort kennis en kunde die al decennia in klassieke handboeken is opgetekend en waarbij taal zo'n betekenisvolle rol speelt (Steehouder e.a., 2016). Ook het instellen van taalcoaches draagt bij aan het verwerven van communicatieve vaardigheden. Aan werkvormen geen gebrek. Het ministerie van VWS kende enkele jaren geleden een Tijdelijke Directie Luisteren.

Communicatief meesterschap

Communiceren ontwikkelt zich van vakmanschap naar meesterschap. Dat vereist strategisch bewustzijn (Faber & Van der Pool, 2015). Dit vraagt onder andere om het ontwikkelen van een gevoeligheid voor de aannames die we probleemloos hanteren, de manier waarop we in taal formuleren en de mogelijke impact daarvan (Aarts, 2015).

Hoe kun je als professional je eigen rol afstemmen op de omgeving in zijn algemeenheid, de situatie van de ander(en) in het bijzonder en hoe organiseer je feedback? Daarvoor moet je de omgeving kunnen aanspreken, verschillen kunnen duiden, zicht hebben op eigen voorkeuren en die van anderen, en mogelijkheden verkennen om aan te sluiten. Dan is meteen duidelijk dat het om verwevenheid gaat van waarderen en communiceren: het komt aan op waarde-rend kunnen communiceren en communicerend waarderen.

 Hoe
kun je als
professional
je eigen rol
afstemmen op
de omgeving?



Van taal naar interactie

De Belastingdienst besteedt na jaren van trainen in correct en begrijpelijk taalgebruik meer en meer aandacht aan de interactie tussen burgers en de dienst. Het gaat immers niet om de brief, maar om wat beoogde ontvangers ermee doen. Dat vereist dat je oog hebt voor de situatie van de belastingplichtige, een neus hebt voor de verschillende belangen en oor hebt voor de behoeften aan vormen en momenten van contact.

Een dergelijk bewustzijn blijkt bijvoorbeeld ook uit de brief van de staatssecretaris van Financiën aan de Tweede Kamer over de belastingherziening, met als kernpunt dat werken minder belast moet worden. In deze brief maakt hij het waarom van de verandering duidelijk en benoemt hij de onderliggende waarden. "Waar meer mensen werken komen meer mensen elkaar vaker tegen. De werkvloer kweekt meer sociale samenhang dan de straat. Een tweedeling gedijt niet op het werk." Hans de Bruijn, columnist in Trouw, duidt op 4 oktober 2014, dat 'waarden beleid warm maken! Wie waarden laat zien, maakt verbinding mogelijk.

6.3 Deugdelijke houding

Competentie is steeds minder een kwestie van 'kennen en kunnen' en meer een blijk van 'willen en zijn' (Sandberg & Pinnington, 2003). Het gaat niet zozeer om vaardigheden, maar meer om hoe iemand in zijn beroep staat. Belangrijke onderdelen daarin zijn: een eigen moreel kompas, oordeelsvermogen, kunnen omgaan met tegenstrijdige denkschema's, en waardenoriëntaties (Rozema & de Vijlder, 2011). Dat vereist kunnen samenwerken met andere professionals, weten wat er in de samenleving speelt, je houden aan professionele codes en regels, maar ook de guts hebben om daarvan af te wijken als de omstandigheden dat vragen.

Meesterlijk vakmanschap vraagt een deugdelijke of virtueuze ambtenaar (Van Tongeren, 2013). Iemand die er dus van getuigt deugden te beoefenen. Wordt over waarden vooral gesproken, deugden worden beoefend, de nadruk ligt op het doen. Het belangrijkste kenmerk van deugden is het gevoel voor het juiste evenwicht, de balans houden tussen twee uitersten. Het gaat dan om praktische deug-



Het
resultaat
is snappen
wat de ander
beweegt.

den als zorgvuldigheid, precies taalgebruik en het vertellen van verhalen. Ook humor en speelsheid dragen bij aan virtuositeit (Schuyt, 2006).

Dag routines, welkom maatwerk. Een dergelijke beroepshouding laat zich lastig vangen, zeker niet in een lijstje toetsbare eindtermen van een cursus, of een reeks indicatoren voor competentiesets. We zien twee essentiële ingrediënten: openheid en ontdekken.

Open
Waarden opdiepen en aangrijpen voor contact in een situatie waarin zaken gevoelig liggen vraagt om een *open mind*, een *open will* en een *open heart* (Scharmer, 2009). Dat begint bij luisteren om vervolgens ordelijk samen te vatten en door te vragen (LSD). Om die techniek niet te laten steken in het *downloaden* van veronderstelde opvattingen is oefening nodig in empathisch inspelen op het beroep dat iemand op je doet. Dat is wat wordt bedoeld met dialoog als hulpmiddel om te door-zien. Het resultaat is snappen wat de ander beweegt, dat op waarde weten te schatten en in verhalen die mensen elkaar vertellen de verbindende 'narratief' te vinden.

Verhalen helpen het gesprek over de situatie te ordenen en doorvertelbaar te maken. Daardoor is ook verantwoording (legitimatie) van het handelen mogelijk. Niet het eigen verhaal van de organisatie is het vertrekpunt maar de vertelling die ontstaat doordat spelers samen reflecteren op

hun doen en laten. Een van de sleutelvaardigheden is het opschorten van eigen oordelen en aldus de open mind te behouden. Makkelijker gezegd dan gedaan. Dus zeker iets om elkaar op te blijven aanspreken.

Ontdekkend
Een ontdekkende houding prijkt niet voor niets in de top tien van gouden organisatiekenmerken in het essay van 't Hart (2014). De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager maakt aan alle kanten duidelijk hoezeer nieuwsgierigheid publieke professionals drijft. Er is sprake van een intrinsieke motivatie om werk te maken van het ongemak. Beleidsmakers bij de overheid zijn bij voorbaat en bij uitstek gespitst op '*powering and puzzling*' (WRR, 2006). Sailante uitkomst van de onderzoeken was daarbij dat de meeste beleidsmakers zich hiervan niet bewust zijn. Ze zijn vaker onbewust bekwaam dan voor mogelijk wordt gehouden.

6.4 Verder professionaliseren

Het investeren in kennen, kunnen, willen en zijn krijgt op alle mogelijke manieren gestalte. Tegelijk stellen we vast hoe belangrijk het is leren tijdens het werken als inclusieve opgave te blijven agenderen wordt opgevat. Zeker ook, als je beseft dat complexe opgaven niet altijd een ordelijke vorm van leren mogelijk maken. Dit legitimeert de vraag: hoe leer je dat allemaal?

We belichten drie invalshoeken voor leren waaronder communiceren:

I Hoe zorg je voor een leerzame context?

- II Wat maakt dat je in staat bent om te verdiepen?
- III Hoe breng je anderen in contact met opgedane inzichten?

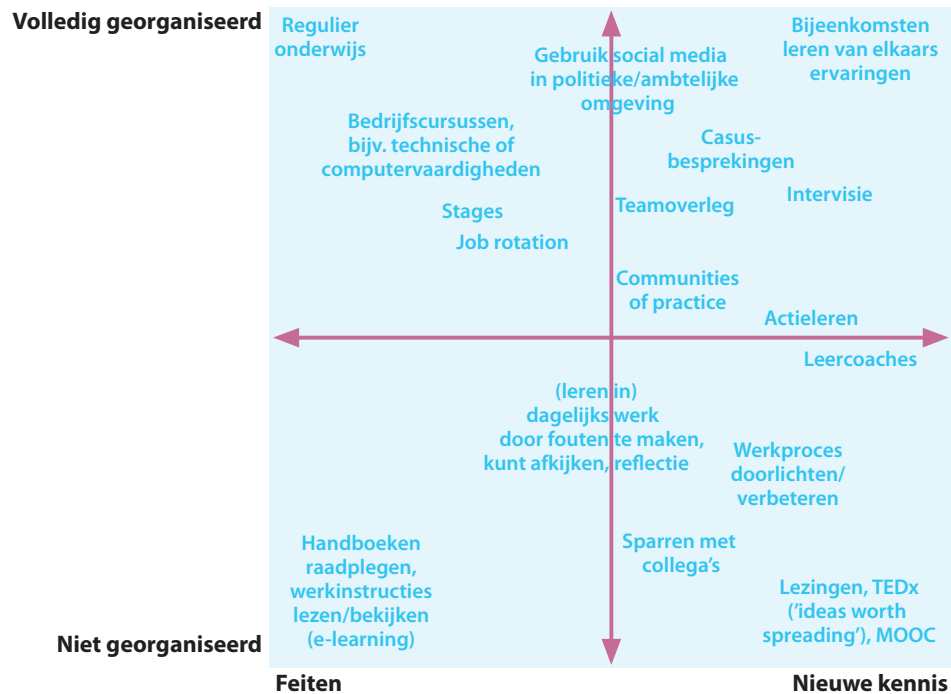
I. De omgeving als leerlandschap

De tijd dat beroepskwalificerend leren een kwestie was van een cursus volgen ligt achter ons. Ook een diploma of certificaat is veeleer een ticket geworden voor een leven-lang-leer-opgave dan dat het een bewijs is van een afgesloten ontwikkeling. Leren omgaan met onvermijdelijke spanningen tussen burgers, bestuurders en ambtenaren is iets dat in de aard van het werk ligt besloten. Het komt dus meer dan ooit aan op een inclusieve en een contextuele benadering. Wie leren te veel uit het werk en de concrete situaties haalt, werpt 'transferproblemen' op. Dat wat je leert in de cursus is zo maar nog niet vertaald naar gedrag in je eigen praktijk. Leren valt of staat dan ook bij het vermogen om te vertalen van het geleerde naar de praktijk en weer terug (Grooteman, 2015). 70% van het leren ontstaat direct door het werken, 20% door coaching en 10% door formele trainingen (Rubens, 2014).

Een veilige leeromgeving speelt een cruciale rol. Het management moet het leerklimaat bevorderen en beschermen, met name wanneer de organisatie onder druk staat door transparantie, protocollering en (financiële) verantwoording ('t Hart, 2014; Zuurmond & De Jong, 2010). Juist dan moet je als professional ruimte krijgen en

creëren om te leren. Dan is er sprake van een ‘leerlandschap’ (Ruijters, 2006). Organisaties verbinden dan drie ‘eilanden’ met elkaar: 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 bijvoorbeeld actie-onderzoek en (kennis)labs.

Praktische vormen voor inclusief en contextueel leren zijn onder meer intervisie, in company trainingen en maatwerk leren. Het gaat om achteraf leren, van daaruit kunnen experimenteren, fouten mogen en durven maken en feedback geven en ontvangen. Op dat vlak ontwikkelt zich een levendige praktijk met varianten die zich laten kenmerken door het type kennis dat wordt uitgewisseld en de mate waarin het leren wordt georganiseerd (zie figuur 9; Grooteman, 2015). Centraal staat het creëren van momenten waarop betrokkenen samen reflecteren op de situaties die zich aandienen (Mulder e.a., 2014).



Figuur 9. Vormen van leren naar context en behoefte (Grooteman 2015)

II. Reflectie voor verdieping

Deze vormen van leren illustreren hoe in een organisatie ruimte ontstaat voor medewerkers om terugkoppeling te organiseren en te reflecteren op hun doen en laten. Dit ‘leren leren’ komt aan op het inbouwen van reflectie. Dit gaat verder dan de klassieke *single loop learning* (doen we het goed?) en de zogeheten *double loop learning* (doen we het goede?). Het gaat om *triple loop learning* (waarom doen we dit zo?) (Ruijters, 2006). Idealiter leidt dit tot een verdieping en een verwerking van de ervaringen die tijdens het werken worden opgedaan.

Meer nog dan tot een *reflective practioner* (Schön, 1983) leidt dit tot een *critical practioner* (Barnett, 2002). Dit is alles behalve een luxe in complexe opgaven (De Vijlder, 2012). De professional moet in die context immers niet alleen verschillende denkschema’s hanteren, meervoudig denken, een eigen moreel kompas ontwikkelen en actief deelnemen aan het publieke discours (Van den Brink & Janssen, 2016).

Evalueren en (zelf)reflectie nemen een centrale plaats in bij organisaties die gericht zijn op voortdurende verbetering en fouten beschouwen als data (t Hart, 2014). Er zijn organisaties waar men ‘de fout van de maand’ viert om de aandacht te blijven richten op het vermogen om risico’s te nemen en de gevolgen daarvan te kunnen snappen en delen. Dit zien we ook terug in de aandacht voor *fast failure*, een prin-

cipe uit de scum-methode. Daarin gaat het om het steeds weer zichtbaar maken van projectresultaten en de betekenis ervan voor de doelstellingen (De Boer e.a., 2015). Op die manier werk je in een organisatie aan een leerlandschap waarin ruimte is voor experimenten, reflectie en nieuwe concepten (Meirieu, 2016).

Deze manier van werken en inclusief leren stelt professionals in staat om te *herformaten* (een bestaand instrument of geldende denkwijze op een andere wijzen helpen bezien), *koppelen* (twee onvergelykbare domeinen bij elkaar brengen zoals de vondst van de radio en telefonie de mobiele telefoon opleverde), en te *verwonderen* (onbewuste kennis ophalen naar je bewustzijn om de koppelingen te maken en de vrucht hiervan te laten landen) (Sennett, 2008).

III. Verder brengen

Reflectie levert op dat we een ervaring doorleven. Wil je verder ontwikkelen als professional en organisatie dan komt het aan op het delen van die kennis. Dat is nog niet zo vanzelfsprekend en gemakkelijk. Ook leren kent een Plek der Moeite. Ontmoetingen met professionals maken duidelijk dat leren – en ook afleren – niet vanzelf gaat. Het besef van urgentie, motivatie en de waan van de dag kunnen obstakels opwerpen. De grote vraag is dan: hoe ga je er mee om? De praktijk leert de meerwaarde van samen aan de slag gaan. Dan kan het lukken om een context te creëren die deelnemers aanmoedigt tot ontdekken en ter discussie stellen

van aannames (Mulder e.a., 2014). De werkelijkheid is zoveel weerbarstiger dan de ideale omstandigheden in de boeken. Het vereist nieuwsgierigheid en doorzettingsvermogen voor de moeilijke momenten (Baumeister & Tierney, 2014).



Stradivarius

Delen van wat je leert is nog niet zo vanzelfsprekend bij vakmensen. Dat ondervonden de zonen van de beroemde vioolbouwer Stradivarius (Sennett, 2008). Het florerende bedrijf sneuvelde na de plotselinge dood van hun vader, omdat hij verzuimd had de kennis over het karakteristieke lakprocedé door te geven.

Dit voorbeeld toont dat voortdurende ontwikkeling van een organisatie valt of staat met het optekenen en deelbaar maken van bestaande kennis.

Het is zoeken naar welke structurele manieren beschikbaar zijn om het lerend vermogen te versterken en te borgen. Het komt aan op het organiseren van het leren (*professional governance*) en het boekstaven van ervaringen in de vorm van overdraagbare casuïstiek (*communisprudentie*).

Professional governance

Waar in een beroepsvoorbereidende onderwijscontext docenten, tutores, coaches en begeleiders klaar staan om de aspirant-professionals te begeleiden bij hun ontwikkeling, moeten ze dat na hun diploma zelfstandig zien te doen in hun werkomgeving, met andere professionals. In de Zoektocht wordt dat punt vaker gemaakt. Eén van de voorstellen voor een steviger vormgeving van het professionaliseren is codering in een ambtelijk statuut (Van den Brink & Jansen, 2016). Vele beroepen zijn op zoek naar dergelijke spelregels waarop je kunt terugvallen.

De keuze voor codering wordt in discussies over morele opgaven vaak afgezet tegen twee andere type interventies. Tegenover codering (regels) staat zelfregulering (overlaten). Daartussenin staat bespreken. Een vorm daarvan is moreel beraad waarbij eigen verantwoordelijkheid het vertrekpunt is. We zien in deze middenweg een opening om de zorg voor kwaliteit op een andere wijze dan met een code construc-

tief gestalte te geven. Dit sluit aan op onze eerdere overwegingen over waarderend handelen en waarderend communiceren.

We pleiten ervoor dat professionals hun eigen systemen creëren voor aansturing op kwaliteit en vakbekwaamheid. Het bewaken van het professionele belang vindt plaats in de eigen professionele groep (professionele leergemeenschappen). De kern is *professional governance*, professionals die zelf verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun werk, zich verantwoorden én zichzelf organiseren en normeren (Boele, 2016).

In een organisatie die zo leerlandschappelijk ontwikkelt, komt een waaier aan bruikbare werkvormen beschikbaar waarin bespreken centraal staat. Denk aan intervisie, geleide reconstructies, regiespel met inzet van acteurs (Van Dijk & Straathof, 2010), simulaties en *serious games*, *caselearning* en dilemmakaarten. Organisaties als IKPOB, VOM, VGS, 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. Ook de bundeling van krachten van rijksacademies (onder andere in de vorm van LeerRijk) bewijst dat we een fase in zijn gegaan waarin onderbouwing, ontwikkeling en ondersteuning van professioneel ambtelijk presteren steeds meer waarde wordt toegekend. Het ministerie van BZK speelt daar op in met een programmatische aanpak van ambtelijk vakmanschap en ook de professionalisering van politieke ambtsdragers.

 Ook helpt
het 'over de
schutting' te
kijken bij de
buren.

Communisprudentie

Voor de verdere inrichting van leerlandschappen, kan de eigen rijkheid aan casuïstiek worden benut. Ook helpt het 'over de schutting' te kijken bij de burens.

We zien daarbij ruimte voor een specifieke vorm van boekstaven van ervaringswijsheid: *communisprudentie* (Bikker & Rijnja, 2006). Zoals een wetboek wordt aangevuld met jurisprudentie om de werking van wetten te duiden in de praktijk, zo kan *communisprudentie* professionals en hun organisaties helpen bij het leren van publieke botsingen op basis van geëvalueerde praktijk. Aan casuïstiek geen gebrek: legio voorbeelden op verschillende beleidsterreinen, zowel binnen het Rijk, de provincie als de gemeenten. Het is een uitdaging om gezaghebbende gevalsbeschrijvingen te maken van *critical incidents* (Zwijze-Koning e.a., 2005) en die in woord en beeld vast te leggen. Op die manier kan een rijke databank ontstaan als onderdeel van een dynamische leerpraktijk.



Een stilzwijgende overeenkomst in 'La Vita é bella'

We zien een barak in een concentratiekamp. Een zojuist aangekomen groep joodse Italianen staat klaar voor een instructie. De Duitse bevelhebber vraagt iemand die kan vertalen. Hoofdpersoon Guido grijpt de gelegenheid aan om de beperkende gedragsrichtlijnen om te zetten in prikkelende regels voor een ander spel: dat wat hij zijn zoontje heeft voorgehouden als doel van de reis die hen naar het kamp bracht. Ademloos hoort Giosué aan wat er van hem wordt verwacht om punten te verdienen en de felbegeerde hoofdprijs in de wacht te slepen: een eigen tank.

Deugden maken de man in 'La vita é bella', met in de hoofdrol wijsheid en moed. De film vertelt vooral het verhaal van vindingrijkheid. Steeds weer is de hoofdpersoon in staat om in een ongemakkelijke situatie nieuwe perspectieven te ontdekken. Eerder redt hij een situatie in het restaurant waar hij als kelner werkt. Tegen sluitingstijd meldt zich een hoge gast, die moeilijk de deur geweigerd kan worden. Door een andere gast met een raadsel op te zadelen blijft een maaltijd onaangeroerd; hij brengt de nieuwe gast ertoe om precies dat menu te bestellen. Zonder dwang overigens, maar door die vragen te stellen, die alternatieven uitsluiten. *An offer you can't refuse* (maar dat is weer een andere film).

Misschien ontroert de film vooral door de respons die Guido's handelen bij anderen ontlokt. Het is meer dan zomaar een gunfactor. Steeds weer lijkt hij in staat tot wat André Wierdsma een *tijdelijk werkbare overeenstemming* zou noemen (2014): de stilzwijgende wind in de rug van anderen om voor de gelegenheid een coalitie aan te gaan. Zoals de medegevangenen in openingsscène heel goed door hebben dat de kampregels anders worden uitgelegd. Naast hun eigen belang speelt een diep besef mee van wat een verbindende waarde rechtvaardigheid.

7. Tot slot: allemaal overstappen

7.1 Reisgenoten!

Aan het slot van deze verkenning maken we de balans op. Daarvoor gaan terug naar het begin van onze reis en hernemen de startvraag uit hoofdstuk 1: *hoe (h)erken en hanteer je als professional de onvermijdelijke verschillen in het publieke domein?*

Als we ons logboek openen zien we dat als het schuurt je verder komt als je waarden aanspreekt en in het contact een pakkend perspectief helpt vinden. We hebben gezien dat het linksom of rechtsom bij professioneel handelen draait om de kunst van het afstemmen. Vanuit een nieuw ontdekt 'tussen' kan de bereidheid groeien om de verschillen die er toe doen niet te smoren, maar juist alle mogelijke ruimte te bieden. We kijken in onze rugzak, vinden souvenirs én enkele nieuwe onbeantwoorde opgaven.



'Loslaten en betwijfelen'

"In de loop der jaren ben ik erachter gekomen, dat ik daar werk waar mijn persoonlijke waarden en mijn professionele waarden samenkomen. Maar dat kan schuren dus. Daarom wil ik professionaliseren, hoe kan ik adviseren als ik niet reflecteer. En dat is eigenlijk, zal ik maar zeggen, mijn verhaal. Ik weet dat ik van mezelf vrij normatief ben, maar hoe je daar mee dealt, het los kan laten en betwijfelen... Hoe je ook bij andere mensen – collega's, bestuurders maar wat denk je van de mensen in de wijk? – dat onderzoeken kan stimuleren. Wat zijn nou die drijfveren, wanneer worden die dogmatisch, en wanneer worden ze beginpunt van gesprek of van confronterende normen. Ja, dat wilde ik echt nader gaan onderzoeken."

7.2 Logboek: overzien, inzien, uitzien en doorzien

De onderkenning van ongemak is het startpunt van ons betoog. Overheid, dat is vragen om problemen. Bemoeienis van het openbaar bestuur begint nu eenmaal daar waar vrije krachten kennelijk (nog) niet in staat zijn om een maatschappelijke opgave te tackelen. Bij onderkennen hoort herkennen van wat er gaande is en vervolgens erkennen, dat wil zeggen dat wat zich als ongemakkelijk aandient, er mag zijn en niet wordt weggepoetst, op het moment dat het zich aandient. Je gaat het pas zien als je het door hebt, zei Cruijff ooit (Winsemius, 2004).



Op zoek naar wat vakmanschap bepaalt zodra verschillen zich uiteten in botsingen, hebben we vier vereisten opgespoord: overzicht van de context, inzicht in de gelaagdheid, uitzicht op het vervolg en doorzicht van wat we leren. Deels borduren we hiermee voort op inzichten die eerder in de Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager werden opgedaan.

Praktijksituaties, reflecties van professionals en theoretische bronnen hebben ons daarbij gevoerd. We voegen in feite een zienswijze toe, waarvan we veronderstellen dat deze het handelingsrepertoire van de professional verrijkt. We hebben deze zienswijze samengevat in een kijkkader, de WaardeRing. Die is bedoeld om de ongemakkelijke situatie op juiste waarde te kunnen schatten – waarderen – en aan te sluiten – communiceren – zodat partijen verder kunnen en daarmee niet in turbulenties ten onder gaan.

In dit hoofdstuk koppelen we de verworven inzichten aan de elementen uit het kijkkader. Daartoe reiken we enkele hulpvragen aan. Hieronder vatten we de vier vereisten samen. De vragen waarmee we eindigen verrijken de WaardeRing en zijn in figuur 10 opgenomen.

1. Verbreed je blik: overzicht van de context

Waarderend communiceren vraagt in de eerste plaats het verbreden van de blik. Of het nu gaat om de bekendmaking van een bezuiniging, de vestiging van een opvangvoorziening, de verdeling van schaarse ruimte of een ingreep in een wijk, steeds vraagt de context aandacht: *wie doen ertoe in welke rol?*

Drie factoren vragen aandacht. De snelheid, openheid en schaal waarop mensen informeren en mobiliseren leidt naar nieuwe systemen die vaak als netwerken worden aangeduid zonder dat de knopen helder te onderscheiden zijn. De mogelijkheden voor acceleratie en mobilisatie

 **Waarderend
communiceren
vraagt in de
eerste plaats
het verbreden
van de blik.**

stellen eisen aan monitoring, waardoor vrijwel iedere organisatie werk maakt van *rapid response* via de sociale media (*webcare*). De rol van de klassieke media – radio en tv en de kranten – verandert van nieuws brengen naar duiden: eerste hulp bij ordening. Dit leidt tot de vraag: *welke kanalen liggen open?*

De roep om die ordening hangt met de tweede sturende factor samen, namelijk dat overheidsopgaven steeds vaker complex en chaotisch van aard zijn en dus steeds minder eenvoudig of louter gecompliceerd. Het meervoudige, grillige karakter waarin ze zich voordoen, laat zien dat tekentafels en stappenplannen tekort schieten. Complexiteit vraagt om niet boven of naast maar tussen de mensen te staan en *on the spot* te (helpen) oordelen over doen en laten. Daarbij is het zaak zicht te hebben op de vraag: *hoe complex is de opgave?*

De ontwikkeling van sturingsperspectieven of overheidsrollen – factor drie – draagt bij aan die complexiteit. De overheid openbaart zich immers in meerdere en vooral wisselende rollen. De aanvankelijk vooral op *regelen* gerichte ambtenaar werd onder de vlag van New Public Management eind vorige eeuw steeds meer gefocust op *presteren*. Daarna gingen vooral *samenwerken* en *responsief handelen* de bovenaan voeren, met name door de toenemende openheid en wettelijk vereiste openbaarheid. Deze dominante perspectieven op sturing worden soms als volgt tijdelijk gepresenteerd. Dat is onterecht, ze doen zich in combinatie voor.

Een eerst op samenwerking gerichte aanpak van overlast kan na besluitvorming tot strakke regels en bijbehorende handhaving leiden. Dat betekent dat het zaak is voortdurend zicht te hebben op de vragen: *welke sturingsperspectieven staan we voor?* En daaraan gekoppeld: *wat is je beïnvloedbare ruimte?*

Wie uit gaat van klassieke functiescheidingen voor het opstellen van voorschriften, het treffen van voorzieningen of het geven van voorlichting (zweep, peen en preek) miskent een werkelijkheid. Bij de huidige opgaven past geen lineaire benadering meer, maar een circulaire aanpak, wendbaar, ad hoc en tijdelijk. De tijdgeest vraagt een overheid die *snel helder* is over aannames, overwegingen, keuzes en rollen, over wie waarop aangesproken kan worden. Tegelijkertijd vergt precies die helderheid om vertragen (*reculer pour mieux sauter*) en durven niet te weten. De vraag die voorligt is dan: *wat vraagt de situatie van ons repertoire?*

II. Verdiep je in het verschil: inzicht in de gelaagdheid

Het idee dat we het over van alles eens moeten zijn, is een belemmerende aanname. Goedbeschouwd schuilt de kracht van het poldermodel in *agree to disagree*. Op relationele gronden zijn we het eens over inhoudelijke verschillen. Kort gezegd is de boodschap van deze tweede invalshoek: verschil mag er wezen. Het vermogen om uiteenlopende oriëntaties te herkennen en erkennen is vooral relevant in de context van het openbaar bestuur, dat nu eenmaal op

We zijn pas bereid om ergens rustig over te praten als we ons welkom voelen.

verdeling van schaarse middelen is gericht. Aan de oppervlakte dienen verschillen (conflicten, tegenspel) zich aan in de vorm van standpunten, meningen met argumenten. Deze rationele voorstellingen van zaken worden echter gevoed door onderliggende beweegredenen. Het komt dan ook aan op verdiepen van het verschil. Als bij een ijsberg treffen we onder water belangen, emoties en waarden aan.

We krijgen inzicht in: *wat zeggen, willen en voelen de betrokkenen en wat drijft hen?*

Zodra zich een botsing voordoet, pakt het aanspreken van de bovenliggende standpunten vaak uit als het plaatsnemen van uitroeptekens: accentuering van tegenstellingen. Uit tal van studies is bekend dat het aanspreken van belangen en het benoemen van *mutual gains* al soelaas biedt. Steeds duidelijker wordt evenwel dat bij uiteenlopende verschillen juist het honoreren van de verschillen uitkomst biedt. Hier betreden we het gebied van de waarden, de funderende opvattingen over wat je voor ‘het goede’ houdt. We zien dat bij een – dreigende of vermeende – botsing behoefte bestaat aan erkenning van de geraakte waarde, erkenning van de verontwaardiging. En dus is het de moeite waard te waarderen: *welk waarden doen er toe*

bij? Welke waarden schuren en welke verbinden? Als persoonlijke, publieke, professionele en organisatiewaarden schuren en worden ontkend, dan zoeken ze als krachtige onderstromen een ander heenkomen (ook bekend als de *Schweigespirale*). We zijn pas bereid om ergens rustig over te praten als we ons welkom voelen. Aan de bereidheid om met een open blik te ontdekken gaat nu eenmaal een onmiskenbare drang tot overleven vooraf. Het blijft dan ook zaak om mogelijke – negatieve – gevolgen in het vizier te houden. Dat betekent: *Hoe schat je de impact en escalatie in?*

III. Verken de perspectieven: uitzicht op het vervolg

Vaak wordt het begrip ‘verbinden’ aangegrepen om duidelijk te maken hoe bij verschillen *common ground* kan ontstaan. Met verwijzing naar de steunberen bij kathedralen is daar al eens een beeld tegenover geplaatst: ‘tegenbinden’. Voor een goede balans is immers niet alleen steun van binnen, maar ook tegendruk nodig, helpen manifesteren van het andere geluid. Drie communicatieve mechanismen of ‘hefboomen’ helpen daarbij. In de eerste plaats is dat de beschikbaarheid van de relatie (hefboom 1). Onbekend maakt onbemind. Ben je als professi-

onal benaderbaar, word je (h)erkend als iemand die tussen de mensen staat of ben je de buitenstaander, die langskomt op het moment dat hem of haar uitkomt? Uit de transactiekosten-theorie is bekend dat de mate van 'contact' de kosten bepalen die voor 'contract' nodig zijn.

De tweede hefboom is de aanwezigheid van wederzijdse welwillendheid. De meeste burgers zijn niet tegen overheid. Deze *compliance* is in de grond waardengedreven, dat wil zeggen dat de bejegening veel gewicht in de schaal legt en meer specifiek de ervaring van procedurele rechtvaardigheid. Een kenmerk is dat deze welwillendheid als een stilzwijgende overeenkomst fungeert. De Belastingdienst heeft dit inzicht benut bij de formulering van de slogan 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker.' De erkenning van het ongemak wordt voorzien van een (handelings)perspectief.

Een derde communicatieve hefboom is de intrinsieke behoefte aan co-oriëntatie: duidelijkheid over de manier van communiceren. Het gaat daarbij om de reisvoorwaarden. Oftewel, maak steeds duidelijk wat je van plan bent, organiseer de terugkoppeling en herijk en stuur bij met je reisgenoten.

Naast deze hefbomen draagt elke concrete uiting (een brief of mail bijvoorbeeld) bij aan de kwaliteit van de interactie, zowel qua inhoud als relatie. Het is zaak oog te hebben voor de patronen die in interactie ontstaan, welke zijn belemmerend, welke bevorderend. Een dia-



Het is zaak oog te hebben voor de patronen die in interactie ontstaan.

loog (letterlijk: door-zien) is een beproefde manier om de interactie vorm te geven. Luisteren is hierbij een sterk werkwoord, als je niet alleen wilt *downloaden* wat je denkt dat een ander vindt, maar empathisch wil verstaan welk appel de ander op je doet. Taal kan dan verontwaardigen of verbinden. Het biedt de mogelijkheid om van een 'ik' een 'wij' te kunnen maken, of juist andersom als een persoonlijk gezicht zich niet verschuilt achter een grotere anonieme overheid. Ook fysieke ruimte kan bij het verkennend perspectief het verschil maken. Zoals de bestuurder die op een tumultueuze informatieavond niet met de microfoon achter de gerokte tafel op het podium zit, maar aanwezig is tussen de zoekende mensen en zo een opening biedt naar gemeenschappelijk contact. De vragen die er hierbij toe doen zijn: *In hoeverre is er sprake van wederzijdse welwillendheid? Hoe communiceer je begrijpelijk? Welke bejegening is gepast? Welke patronen tekenen zich af in de interactie? Welke afspraken brengen oplossingen in zicht?*

IV. Versterk door te leren: doorzien van wat zich aandient

Werken en leren horen bij elkaar. Tijdens onze reis hebben we vastgesteld hoezeer waarderen en communiceren vragen om wendbaarheid. Flexibiliteit en variatie bij de keuze van instrumenten leer je bij uitstek door te doen en door vanuit een ervaring kennis op te bouwen, te delen en verder te brengen. Deze inclusieve benadering van leren kan ertoe bijdragen dat de *reflective practioner* ook een *critical practioner* is: iemand die verschillende denkschema's hanteert, meervoudig denkt, een eigen moreel kompas kan ontwikkelen en actief deelneemt aan het publieke discours. Dat vraagt voortdurend om een lerende houding.

Er kan een set competenties worden opgetekend die relevant is voor de wendbare professional. Maar waarderend communiceren vereist naast kennen en kunnen vooral willen en zijn. De opbouw van rijke casuïstiek (communisprudentie) kan helpen dat bewustzijn te vergroten. Alle reden dus om verder onderzoek te doen en ervaringen te laten stollen in allerlei soorten ontmoetingen, workshops, kennisateliers, werksessies, praktische leervormen en ook in deelbare publicaties. Daarom dat intervisie, intercollegiale consultatie en academische werkplaatsen zoveel perspectief bieden. Aan werkvormen geen gebrek. Daarmee hebben we al antwoord op de vraag: *hoe brengen we verder wat we ervaren?*



Iedereen een tweede kans

"De gebeurtenissen bieden zo veel lessen. Nog steeds. Wat het mij vooral leert is de enorme waarde die ik hecht aan iets, wat mij ten diepste motiveert om dit werk te doen: iedereen verdient een kans." De Burgemeester van Amersfoort kijkt terug op de commotie die ontstond bij de huisvesting van een ex-delinquent. In een rondetafelgesprek met collega Burgemeesters vertelt hij: "Gelijkwaardigheid is zo essentieel, dat ze mij stuurt, zodra ik het verzoek krijg of iemand die zijn straf heeft uitgezeten in onze stad mag wonen. De eerste gedachte is dan; ja, iedereen verdient een kans. En de tweede: openheid. En dat geldt niet alleen voor hem, ook voor de wijkbewoners, ook voor de mensen van de instellingen die zich roerden en ook voor de leden van het gemeentebestuur. Ik stel vast dat iedereen in beginsel dezelfde rechten heeft. Ik weet ook dat het gesprek daarover niet makkelijk is, maar juist daarvoor doe ik dit werk." (zie ook Van der Pool & Rijnja 2015).

7.3 De WaardeRing: een ervaring rijker

In hoofdstuk 2 hebben we de WaardeRing geïntroduceerd. De reis langs alle kennisbronnen, praktijkvoorbeelden en ervaringen maakt het mogelijk dit kijkkader met enkele hulpvragen te verrijken. Bovendien hebben we een aantal specifieke waarden ontdekt die als een sociaal chassis waarde-rend communiceren funderen.

Hulpvragen

De WaardeRing is, zoals we al aangaven, geen stappenplan of truc. Het is een hulpmiddel om maatwerk te leveren daar waar het aankomt op het (h)erkennen en hanteren van verschillen. Om met overzicht en inzicht uitzicht te creëren en daarbij steeds weer te doorzien wat we leren van onze ervaring. Wat we daarvoor hebben aangereikt als bagage is de nodige kennis over context (H3), verschillen (H4) en contact (H5) evenals ideeën over leren in en van het werk (H6). De opbrengst van deze uitstalling presenteren we in de vorm van een aantal hulpvragen. Ze verrijken de elementen uit de WaardeRing zoals gepresenteerd in figuur 1 in hoofdstuk 2. De verrijkte WaardeRing staat in figuur 10.

- Wie doen ertoe in welke rol?
- Welke kanalen liggen open?
- Hoe complex is de opgave?
- Wat is je beïnvloedbare ruimte?
- Wat vraagt de situatie van jouw communicatief repertoire?

- In hoeverre is er wederzijdse welwillendheid?
- Hoe communiceer je begrijpelijk?
- Welke bejegening is gepast?
- Welke patronen tekenen zich af in de interactie?
- Welke afspraken brengen oplossingen in zicht?



- Wat zeggen, willen, voelen en drijft de betrokkenen?
- Welke waarden doen ertoe bij wie?
- Welke waarden schuren en welke verbinden?
- Hoe schat je de impact en escalatie in?
- Welke opties ontvouwen zich?

Figuur 10. De WaardeRing: een ervaring rijker

Sociaal chassis

Bij de beweging van verontwaardiging naar verwaardiging is vooral de stuwende rol van waarden duidelijk geworden. Als we over onze schouder kijken en het geheel proberen te overzien dan blijkt dat onze reis naast de hulpvragen nog een opbrengst heeft. Door de reis hebben we ook enkele specifieke, steeds terugkerende waarden van waarderend communiceren ontdekt. Deze *waarden van waarderend communiceren* vormen wat ons betreft het sociaal chassis van het contact. Deze waarden zijn gebaseerd op de gebruikte theorieën en ontdekte praktijken: respect, risico-bereidheid, verantwoordelijkheid, wederzijdse welwillendheid, vindingrijkheid en nieuwsgierigheid. Een korte toelichting staat in tabel 7.

Waarden van waarderend communiceren	Kenschets
Respect	Oog hebben voor de ander, die voelt zich gezien en gehoord; de basis voor menselijk contact krijgt een vervolg in procedurele rechtvaardigheid.
Risico-bereidheid	Wanneer het schuurt en botst is het spannend. De Plek der Moeite is niet meteen een 'feestje'. Wel leerzaam, als je de moed hebt om te durven niet te weten.
Verantwoordelijkheid	In complexe constellaties waarin het aankomt op netwerken en co-creatie gaat het om de vraag: van wie is deze opgave? Wie de schoen past, trekke hem aan.
Resultaatgerichtheid	Het contact dient een doel: zowel overheid als publiek, professional en burger willen iets bereiken. Deze focus op het resultaat helpt bij het – gezamenlijk – sturen op de richting. Wat doen we wel, wat doen we niet.
Wederzijdse welwillendheid	Het coöperatiebeginsel dat menselijke interactie schraagt kan onder druk komen te staan. Bij het hanteren van verschillen komt het erop aan de basale bereidheid tot samenwerken aan te spreken.
Vindingrijkheid	Het onbekende betreden betekent dat er geen pasklare oplossingen klaar liggen. Creativiteit is niet voor niets een 21st century skill.
Nieuwsgierigheid	Onderzoekend gedrag, steeds willen ontdekken en doorgronden vanuit een intrinsieke interesse om te snappen wat wie beweegt, om te beginnen bij jezelf.

Tabel 7. Sociaal chassis: waarden van waarderend communiceren

Ook deze waarden van waarderend communiceren dagen uit tot verdere verkenning. Deze Zoektocht is dus bij lange na niet ten einde. We willen nieuwe inzichten over het contact en de vorm waarin waardering plaatsvindt verder bespreken, toetsen en versterken.

We nemen de verrijkte WaardeRing en de set van waarden mee naar een volgende halte.

Bronnen

- Aarts, N. (2015). *The Art of Dialogue*. Inaugurele rede September 2015. Wageningen: Wageningen University.
- Arendt, H. (2011). *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom.
- Aarts, N. & C. van Woerkum (2008). *Strategische communicatie, principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Achterhuis, H. & N. Koning (2014). *De kunst van het vreedzaam vechten. Een zoektocht naar de bronnen van geweldbeteugeling*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Bauman, Z. (2011). *Vloeibare tijden, leven in een eeuw van onzekerheid*. Zoetermeer: Klement.
- Baumeister, R. & J. Tierney (2012). *Wilskracht. De herontdekking van de grootste kracht van de mens*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Bakker, R. (2012). *Evaluatie als fundering voor het beleid*. Den Haag: ministerie van BZK.
- Barnett, R. (1997). *Higher Education: A Critical Business*. Buckingham: SHR/Open University Press.
- Beck, D. & C. Cowan (1996). *Spiral Dynamics: mastering values, leadership and change*. Blackwell: Oxford.
- Bekkers, V., A. Edwards, R. Moody, & H. Beunders (2009). *De virtuele lout in het kruisvat. Welke rol spelen de oude en nieuwe media in de micromobilisatie van burgers?* Eindrapportage van het project Micromobilisatie en resonantie door oude media en nieuwe webtechnologieën. Den Haag: NWO.
- Berne, E. (1964). *Games people play*. New York: Grove Press.
- Bikker, H. & G. Rijnja (2006). Lessen van het grondwetreferendum. In: *Comma 2*, 6-7.
- Boele, K. (2016). *Passie voor onderwijsbestuur. Van aansprakelijkheid naar aanspreekbaarheid*. Den Haag: ministerie van OC&W.
- Boer, C. & S. Brennecke (2003). *Media en publiek: theorieën over media-impact*. Amsterdam: Boom.
- Boer, P. de (2015). *Scrum in actie. Maak van elk project een succes*. Amsterdam: Business Contact.
- Boer, T. de (1993). *Tamara A., Awater en andere verhalen over subjectiviteit*. Amsterdam: Boom.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London and New York: Routledge.
- Bos, K. van den (2009). Rechtvaardigheid en onzekerheid. In: W. Tiemeijer e.a. *De menselijke beslisser, over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bosboom, F., L. Kinkers, M. Königs & H. Robertus (2014). *Navigeren op waarden in netwerken, ketens & allianties. Antropologie, branding en design ondersteunen nieuwe rollen van de overheid*. Den Haag: De Werkmaatschappij, Vijf keer blauw.
- Brenninkmeijer, A., H. Bonenkamp, K. van Oyen & H. Prein (2009). *Handboek Mediation*. Den Haag: Sdu.
- Brink, G. van den & T. Jansen (2016). *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*. Den Haag: Stichting Beroepseer.
- Brinkman, G. & Th. Van der Geest (2003). Assessment of Communication Competencies in Engineering Design Projects. In: *Technical communication quarterly* 12 (1), 67-81.
- Bruijn, H. de, E. ten Heuvelhof & R. in 't Veld (2008). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Sdu.
- Bureau Deltacommissaris (2015). *Verslag Symposium Metasturen in de Delta 9 april 2015*.
- Buuren, M. van (2016). *Spinoza. Vijf wegen naar de vrijheid*. Amsterdam: Ambo Anthos.
- Clark, H. (1996). *Using language*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Clegg, S. & C. Hardy (1996). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Cloke, K. (2006). Ten reasons we get stuck in conflict. In: *Into the heart of conflict*. Alberta: Janis Publishers.
- Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (2001). *In dienst van de democratie*. Den Haag: Sdu.
- Covey, S. (2008). *De snelheid van vertrouwen. Dat wat alles verandert*. Amsterdam: Business Contact.
- Dijk, R. van & A. Straathof (2011). *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer.
- Dijk, T. van (2015). *Framing*. Presentatie voor Academie voor Overheidscommunicatie.
- Dreu, C. de (2005). *Bang voor conflict?* Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C. de (2009). Het nut van polarisatie in politiek en samenleving. Een sociaal-psychologische verkenning. In: RMO (red.), *Polarisatie: bedreigend en verrijkend*. Utrecht: SWP.
- Eidelson, R. & J. Eidelson, (2003). Dangerous ideas: five beliefs that propel groups towards conflict. In: *American Psychologist* (58) 182-192.
- Es, van, R. (2004). *Communicatie en ethiek. Organisaties en hun morele verantwoordelijkheid*. Amsterdam: Boom.
- Est, R. van & A. van Waes m.m.v. A. de Vries (2016). *Elf lessen voor een goede Energiedialoog*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Evers R. & L. Susskind (2009). *Het kan wel. Bestuurlijk onderhandelen voor een beter resultaat*. Haarlem: mgmc.
- Eysink Smeets, M. (2008). *Public reassurance in een symbolische, snibbige en slapeloze samenleving*. Lectorale rede. Amsterdam/Rotterdam: Hogeschool InHolland.
- Faber E. & E. Van der Pool, (2015). De communicatief competente professional in de ogen van managers: een kwalitatieve exploratie als input voor curriculumontwikkeling. In: *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 37 (2) 217-239.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Frissen, P. (2015). *Het geheim van de laatste staat. Kritiek van de transparantie*. Amsterdam: Boom.
- Frijda, N. (2005). *De emoties*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Fukuyama, F., (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
- Ghorashi, H. (2009). Polariseren in het Nederland van nu betekent olie op het vuur. In: *Polarisatie, bedreigend of verrijkend*. RMO (red.) Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Giebels E. & M. Eeuwema (2006). *Conflictmanagement. Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown.
- Glasl, F. (2015). *Handboek Conflictmanagement*. Amsterdam: SWP.
- Graves, C. (2002). *Levels of Human Existence*. Santa Barbara California: ECLET Publishing.
- Gray, P. (2002). *Psychology*. New York: Worth publishers.
- Grooteman, E. (2015). *Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen*. Den Haag: A+O fonds en VNG.
- Gunsteren, H. van (1998). *A theory of citizenship. Organising plurality in contemporary democracy*. Boulder: Westview press.
- Havighurst, R. (1953). *Human Development and Education*. London: Longmans.

- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- 't Hart, P. (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0*. Den Haag: NSBO, VOM, VGS & IKPOB.
- Hetebrij, M. (2000). *Communicatiemanagement. Tussen macht en communicatie*. Utrecht: Samsom.
- Hetebrij, M. (2015). *Politiek meesterschap. Vechten en verbinden volgens Mandela*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.
- Hofstede, G. & G.J. Hofstede (2006). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Hoppe, R. (2010). *The Governance of Problems. Puzzling, Powering, Participation*. Policy Press.
- Houtkoop, H. & T. Koole (2000). *Taal in actie. Hoe mensen communiceren met taal*. Bussum: Coutinho.
- Huguenin, P. (2010). *Conflicthantering en onderhandelen. Effectief handelen bij conflicten en tegenstellingen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- IKPOB (2016). *Dilemma's in Ambtelijk Vakmanschap: succes ontrafeld*. Den Haag: IKPOB, VGS en VOM.
- In 't Veld R. & A. Kruiter (2014). *Hij begrijpt er helemaal niets van. Over de omgang met Botsende rationaliteiten in de publieke sector*. Den Haag: IKPOB.
- Janssen, Th. (red.) (2002). *Taal in gebruik. Een inleiding in de taalwetenschap*. Den Haag: Sdu.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken: thinking, fast and slow*. Amsterdam: Business Contact.
- Keij, J. (1993). *Eenvoudig gezegd Levinas. Een nieuwe blik op mens en wereld*. Kampen: Kok Agora.
- Kessels, J. (2014). *Scholing van de geest. Wat ik leerde van Socrates*. Amsterdam: Boom.
- Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Kruiter, A., J. de Jong, J. van Niel & C. Heijzen (2008). *De rotonde van Hamed*. Den Haag: Nicis.
- Kubler-Ross, E. (1969). *Lessen voor levenden. Gesprekken met stervenden*. Amsterdam: Ambo.
- Lakoff, G. (2004). *Don't think of an elephant! Know your values and frame the debate*. White Rover Junction: Chelsea Green Publishing.
- Lendering, J. (2005). *Polderdenken: de wortels van de Nederlandse overlegcultuur*. Amsterdam: Querido.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Row.
- Levelt, W. (1989). *Speaking: from intention to articulation*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Masselink, R., R. van den Nieuwenhof, J. de Jong & A. van Iren (2008). *Waarderend organiseren. Appreciative inquiry*. Amsterdam: Reed Business.
- Meiden, A. van der (2016). *Dapper graag! In: Communicatieverhalen, 16 parels Galjaardprijs 2016 en 18 smaakmakers over het vak*. Doetinchem: Het Boekenschap.
- Meirieu, P. (2016). *Pedagogiek. De plicht om weerstand te bieden*. Culemborg: Phronese.
- Middel, R. (2002). *Daar hebben we toch communicatie voor*. Openbare les Lectoraat overheidscommunicatie. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper Publicaties.
- Moor, W. de (1997). *Grondslagen van de Interne Communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.

- Mulder, M., K. ter Horst, M. Popma & Y. Geerdink (2014). *Bundel publieke waarden en verbindend vakmanschap*. Utrecht: Universiteit i.s.m. KING, Pluk, IKPOB.
- Nelissen, N. (1998). Dynamiek bij de inzet van instrumenten voor milieubeleid. In: G. Bartels e.a., *De Transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Noelle-Neuman, E. (1980). *Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut*. Zürich/München: Piper.
- Nooteboom, B. (2002). *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Amsterdam: Academic Service.
- Oosterling, H. (2016). Van maakbaarheid naar haakbaarheid. *Christen-Democratische Verkenningen* zomer 2016. Meppel: Boom.
- Os, R. van, D. Hachmang & Pool E. van der (2016). Webcare-strategieën door OV-aanbieders. In: *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* 44 (3), 231-252.
- Osch, D. van (2003). *Co-oriëntatie, truc of troef. Symmetrische communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Peeters, R., M. Schulz, M. van Twist & M. van der Steen (2011). *Beweging bestendigen. Over de dynamica van overheidssturing in het rizoom*. Den Haag: NSOB.
- Pool, E. van der (2004). *Communiceren moet/wil je dat leren!?* Openbare les Lectoraat Human Communication Development. Arnhem: Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Pool, E. van der (2014). Zijlicht. In: Rijnja, G. & V. de Witte, *Kleur bekennen*. Amsterdam: Adfagroep.
- Pool, E. van der & Vonk, F. (2008). Communicatieve competentie van hbo-studenten: een model voor het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn. In: *Levende Talen Tijdschrift* 9 (3), 21-29.
- Pool, E. van der, Schaap, A. & Nijland, M. (2008). Begrijpelijk schrijven: een kwestie van attitude. In: *Trema. Tijdschrift voor de rechterlijke macht*, 31 (1), 29-35.
- Pool, E. van der & C. van Wijk (2010). Burgers over begrijpelijkheid van rechtbankbrieven. Een onderzoek naar lezersreacties op een tekstherziening. In: *Trema. Tijdschrift voor de rechterlijke macht*, 33 (6), 244-248.
- Pool, E. van der & C. van Wijk (1995). Proces en strategieën een psycholinguïstisch model van schrijven en lezen. In: *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 20, 200-214.
- Pool, E. van der & Rijnja G. (2015). Waarde(n)vol communiceren. Waarden maken het verschil. In: *Burgemeestersblad* 77, 4-6.
- Rawls, J. (2009). *Een theorie van rechtvaardigheid*. Amsterdam: Lemniscaat.
- Remmerswaal, J. (1998). *Handboek Groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen.
- Redeker, G. (1999). *Communicatie in institutionele contexten*. Inaugurale rede. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Renkema, J. (1994). *Taal mag geen belasting zijn. Een onderzoek-in-burger naar brieven van ambtenaren*. Den Haag: Sdu.
- Reijen, M. van (2016). *Stoïcijnse levenskunst. Evenveel geluk als wijsheid*. Leusden: ISVV.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rosenberg, M. (2009). *Geweldloze communicatie. Ontwapenend en doeltreffend*. Amsterdam: Lemniscaat.
- Rozema, M., & F. de Vijlder (2011). *Kenniscirculatie tussen opleidingen en lokale overheden*. Arnhem-Nijmegen: Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Rijn, M. van (2015). Galjaardlezing. www.rijksoverheid.nl.
- Rijnja, G. & R. van der Jagt (2004). *Storytelling. De kracht van verhalen in communicatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Rijnja, G. (2012). *Genieten van weerstand*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Rijnja, G. (2015). Kantelen en mee-kantelen. De vierde golf in overheidscommunicatie. In: *Communicatie*, 3, 8-9.
- Rijnja, G. (2016). Experimenteren. In: *CommTalks*, B. van Ruler (red.). Amsterdam: Adformatie.
- Ruiter, de F. (2011). *Valueframing*. Amsterdam: Adformatie.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Rubens, W. (2014). *Mijn bezwaren tegen 70-20-10* (blog 16 december 2014).
- Van Reybrouck, D. (2010). *Congo*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Sandberg, J. & A. Pinnington (2009). Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. In: *Journal of Management Studies* 47 (7).
- SCP (2014, 2015, 2016). *Continu Onderzoek Burgerperspectieven*. Zie www.scp.nl/onderzoek.
- Senge, P., J. Jaworski & O. Scharmer (2010). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande veranderingen in mensen en organisaties*. Den Haag: Boom.
- Scharmer, C. (2009). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Schnabel, P. (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn. In: Schnabel, P. & F. Don. *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: CPB en SCP.
- Schuyt, C. (2006). *Steunberen van de samenleving*. Amsterdam: University Press.
- Schulz von Thun, F. (2003). *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Siepel, H., F. Regtvoort, G. Morssinkhof & F. de Ruiter (2012). *Congruente overheidscommunicatie. Aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers*. Bussum: Coutinho.
- Siepel, H. & F. Regtvoort (2016). *Transitie 33. Vertelling over effectief communiceren*. Leeuwarden: Elikser Uitgeverij.
- Simon, A. & Y. Agazarian (2000). The system for analyzing verbal interaction. In: A. Beck & C. Lewis (Eds.). *The process of group psychotherapy: systems for analyzing change*. Washington, DC: American Psychological Association, 357-380.
- Sinek, S. (2013). *Start with why*. Youtube, TedX Talk.
- Snowden, D. & M. Boone (2007). *A leader's Framework for decision making*. Harvard Business Review.
- Steehouder, M., C. Janssen, L. van Gulik, J. Mulder, E. van der Pool & W. Zeijl (2016). *Leren communiceren*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Steen, M., M. van Twist, N. Chin A-Fat & T. Kwakkelstein (2013). *Pop-up publieke waarde. overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie*. Den Haag: NSOB.
- Stewart I. & V. Joines (2000). *Transactionele Analyse. Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*. Amsterdam: SWP.
- Thaler R. & C. Sunstein (2009). *Nudge. Improving decisions about health, wealth & happiness*. Toronto: Penguin books.
- Tiemeijer, W. e.a. (2009). *De menselijke beslisser, over de psychologische keuze van gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tongeren, P. van (2013). *Hoe word ik een voortreffelijke ambtenaar*. NSOB Capita selecta. Den Haag: NSOB.

- Twist, M. van, M. van der Steen, M. Swinkels & I. de Jong (2014). *Spraakmakend leiderschap. De linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris*. Den Haag: IKPOB.
- Vliert, van der, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour*. London, UK: Psychology Press.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Vries, E. de (2014). *Innovatie voor maatschappelijke waarde*. Arnhem: Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Vries, J. de (2010). Is New Public Management Really Dead? In: *OECD Journal on Budgeting*, (1).
- Vijlder, F. de & M. Rozema (2012). *Kenniscirculatie tussen opleidingen en lokale overheden. Verkenning van praktijken en een theoretisch kader ten behoeve van een pilot study*. Nijmegen: IKPOB & HAN.
- Wallinga, D. van & M. Zielhuis (2015). *Touchpoints! Persuasief ontwerpen voor duurzaam en gezond gedrag*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Watzlawick, P., J. Beavin & D. Jackson (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke Communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Wesseling, H. e.a. (2015). *Ambtelijk vakmanschap 3.0. Een reflectie op het essay 'Ambtelijk vakmanschap 3.0 van Paul 't Hart*. Den Haag: IKPOB.
- Wierdsma, A. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vloeibare organisaties*. Emeritaatsrede. Breukelen: Nyenrode.
- Winsemius, P. (1986). *Gast in eigen huis. Beschouwingen over milieumanagement*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Winsemius, P. (2004). *Je gaat het pas zien als je het door hebt. Over Cruijff en leiderschap*. Amsterdam: Balans.
- WRR (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2006). *Lerende overheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2016). *Big data in een vrije en veilige samenleving*. Den Haag: Sdu.
- Zeelenberg, M. & R. Pieters (2006). Feeling is doing: a pragmatic approach to the study of emotions in economic behavior. In: D. DeCremer, M. Zeelenberg & J. Murnighan (eds.). *Social psychology and economics*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Zuurmond, A. & J. de Jong (2010). *De professionele professional. De andere kant van het debat over ruimte voor professionals*. Den Haag: ministerie van BZK.
- Zwijze-Koning, K & M de Jong (2005). The critical incident technique as a communication audit tool, a study into the quality of organizational communication. *Journal of Organizational Behaviour*, 1-61.
- www.argumentenfabriek.nl/media/1898/10056-ik-waardenkaart-ro-s.pdf.

Nawoord

Onze queeste naar de betekenis van contact bij publieke botsingen voert ons door rijke inzichten in de sociale psychologie, de filosofie, de bestuurskunde en de communicatiewetenschap. De queeste leidt ons ook naar veel waardevolle ontmoetingen en brengt ons in contact met mensen met een bijzondere kijk, ervaring en intrigerende verhalen. Zoals Hans Beuk, Lucas Bolsius, Hennie Castelein, Maryse Duchaine, Peter van Dijk, Aik van Eemeren, Jeroen Haan, Anne-Marie Haanstra, Sierk Nawijn, Philippe Raets, Frank Regtvoort, Folkert Reith, Hans Siepel, Bilal Taner, Hans den Tonkelaar, Henk Wesseling, Herman Wiersema, Carel van Wijk, Monique van Wijk en Marjolein Zaal. Zij maken ons niet-weten steeds rijker. Dank daarvoor.

De queeste is ontstaan uit vakvriendschappelijke gedrevenheid om te ontdekken wat er schuil gaat onder dat wat zo alledaags is en tegelijk zo lastig kan zijn: contact. We willen leren over communiceren bij ongemak en vooral hoe onderliggende waarden dan een rol spelen. Zo zijn we vanuit gedeelde waarden – nieuwsgierigheid, professionaliteit en humor – een professionele expeditie naar waarderend communiceren gestart. Op de site www.DeWaardeRing.com staan verhalen over eerdere stops tijdens de zoektocht

naar de wijze waarop botsingen kansen bieden op verbinding.

We leren van elke stap. We leren ook dat een tussentijdse presentatie van een logboek voer is voor nieuwe gesprekken. Met veel plezier delen we dan ook wat we vinden en zoeken we verder naar tegendelen, tegenspraak en waardevol contact.

Els van der Pool & Guido Rijnja

Over de auteurs

Els van der Pool is lector Human Communication Development bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

Guido Rijnja is coördinator algemeen communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst.



IKPOB, de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM) en de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) ondernemen een 'Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager'. Deze Zoektocht is een ontdekkingstocht waarbij op een kleurrijke en levendige manier invulling wordt gegeven aan de centrale vraag waaruit de onderscheidende kwaliteiten van overheidsmanagers en ambtelijke professionals, nu en in de nabije toekomst, moeten bestaan. En natuurlijk ook, hoe deze kunnen worden verworven en verankerd. Wij nodigen iedereen van harte uit deel te nemen aan deze Zoektocht. Het boek 'Halte ongemak' vormt één van de inspiratiebronnen voor De Zoektocht.

Hoe kun je als publieke professional communiceren in de onvermijdelijk schurende situaties die werken bij de overheid met zich meebrengt? Deze vraag staat centraal in de verkenning, die Els van der Pool en Guido Rijnja maakten als onderdeel van de Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager van IKPOB, VGS en VOM.

Als belangen tegengesteld zijn en er zich botsingen voordoen bij organisaties, intern of extern, hoe voorkom je dan een patstelling? Wie de overheid dient, ontmoet ongemak. Het boek gaat in op de vormgeving van het ambtelijk vakmanschap als het aankomt op contact. Juist nu, want contact is spannender op het moment dat het wrijft, schuurt of botst. De auteurs onderzoeken wat er op dat moment in het contact toe doet. Wat wordt er expliciet gezegd, maar vooral ook, wat onttrekt zich aan de waarneming in lastige situaties? En wat zijn de kritische succesfactoren in communicatief gedrag bij botsingen en dilemma's?

Communiceren valt of staat bij het meesterschap. Dat blijkt uit de wijze waarop je zowel de inhoud, de relatie, als de context benut. Je moet immers niet alleen inhoudelijk deskundig zijn, maar ook constructief kunnen omgaan met lastige situaties en duidelijkheid verschaffen over rol en verantwoordelijkheid. Het boek neemt de publieke professional mee in het ontdekken en ontwikkelen van mogelijkheden om communicatief handelen meer waardevol te maken. Hierbij wordt een kijkkader geïntroduceerd om onderliggende waarden zichtbaar te maken en aan te spreken. De WaardeRing is een handreiking die kan helpen een gewogen en gedragen uitweg te vinden voor lastige vraagstukken. Want, de ervaring leert dat blijven steken op verschillen tussen standpunten en belangen, je meestal niet verder brengt. Meer dan ooit daagt deze tijd uit te investeren om leren en reflecteren in het dagelijks werk te verankeren.

'Halte Ongemak' past in een reeks van studies en experimenten die IKPOB heeft geïnitieerd en nog steeds initieert, om het inzicht in en de ervaringen met benodigde competenties van publieke professionals te verscherpen en te verankeren. IKPOB doet dit door subsidies en het voeren van de dialoog, vaak in samenwerking met verwante organisaties in het publieke domein.

Voor meer initiatieven en publicaties, zie www.IKPOB.nl