



Dienst Publiek en Communicatie
Ministerie van Algemene Zaken

Moet dat nou zo?!

Communicatie in tijden van onbehagen

- Richt je op het midden: polarisatiemodel van Bart Brandsma
- Nederland volgens Evelien Tonkens: wat maakt ons werk zo complex?
- Collega's over hun rol: "Kijk voorbij de weerstand"
- Zeven praktische benaderingen, van dilemma's tot deep democracy



Inhoud

Achtergrond

- Wat is er aan de hand in Nederland? 6
Vijf ontwikkelingen die ons vak complexer maken volgens Evelien Tonkens
- Take a break: 20
Ontdek wat er achter de emoties van burgers zit
- Hoe kies je positie in een wereld vol tegenpolen? Het denkkader rond polarisatie van Bart Brandsma 30

Interviews

- Janneke de Jong (IenW): “Ruimte maken voor persoonlijk contact” 12
- Will Tiemeijer (WRR): “Pas op met grote woorden” 18
- Cris Boonen (JenV): “Alle ambtenaren aan het vrijwilligerswerk” 26
- Cas Teijssen (EZK): “Horen wat er gezegd wordt en daarop reageren” 42
- Manon Leijten (Financiën): “Vertrouwen winnen is hard werken” 50

Casus

- De Oostvaardersplassen 14
- De toekomst van het vliegverkeer 28
- Opsporing aangeboden 38
- De taal van het diversiteitsdebat 46

Praktijk

- Dilemmalogica: hoe neem je mensen mee? 16
- Inclusieve communicatie: oog voor alle belanghebbenden 34
- Leren van de klassieken: hoe zet je retorica in? 36
- Zo herken je nepnieuws en ‘trollen’ op social media 40
- Beeld is emotie: kies het zorgvuldig 44
- Verbindend communiceren 45
- Deep democracy: zo krijg je al het gedoe op tafel 48
- Colofon 52

Kan het ook anders?

“Hallo allemaal, wat fijn dat je er bent.” Het liedje van Juf Ank in de Luizenmoeder is van een kinderlijke eenvoud en staat in scherp contrast met de hevige reacties die de tv-serie opriep. Op het hoogtepunt zaten 4,7 miljoen mensen op zondagavond – ouderwets lineair! – voor de televisie. Volgens sommigen ‘heerlijk politiek incorrect’, voor anderen tenenkrommend racistisch. En voor de makers van de Luizenmoeder vooral een satire op modern ongemak en een poging de draak te steken met polarisatie.

In dezelfde periode ging de Academie nadenken over het thema van de jaarlijkse dag voor communicatieprofessionals bij de Rijksoverheid. Om onbehagen en polarisatie konden we niet heen. Maar een hele dag praten over onbehagen...? Dat voelt best een beetje onbehaaglijk. Bovendien: zou ‘onbehagen’ over een half jaar nog steeds een actueel onderwerp zijn? Zou het onderwerp niet veel te tobberig zijn? En zouden we het mooie communicatievak niet te kort doen?

Op zoek naar de juiste invalshoek kwamen we al snel uit bij de vraag of de overheid door haar optreden niet juist vaak de trigger is van polarisatie: de vraag *Moet dat nou zo?!* geldt net zo goed voor de overheid als voor de mensen die het zoeken naar #ophef tot levenskunst hebben verheven.

In een poging de boosheid van mensen te verklaren, vroegen we hoogleraar Evelien Tonkens ons haar blik te geven op wat er aan de hand is in Nederland. De overheid zegt tegenwoordig steeds vaker: ‘Ik luister naar u’. Maar dat luisteren leidt tot niets, terwijl het wel verwachtingen schept. “Dit leidt tot oververhitting, nog meer opwinding. En mensen richten hun woede op het gezag”, zegt Tonkens. De reflex van de overheid is om

daar dan ‘een dialoog’ voor te organiseren. Bart Brandsma – polarisatiespecialist – legt hier de vinger op de zere plek. Want vaak zorgt degene die opstaat als ‘bruggenbouwer’ en oproept tot dialoog, daarmee juist voor extra brandstof in het polarisatiedebat. Gevolg: mensen zetten hun hakken nog harder in het zand.

En wat doe je dan? Oplossingen zitten in verschillende hoeken, zagen we tijdens de communicatiedag. “Mensen willen erkenning van hun zorgen en inzicht in de afweging die hun overheid maakt. Is de uitkomst anders dan gehoopt, dan is in elk geval het vertrouwen niet beschadigd”, zegt de dilemmalogica. “Wil je je publiek bereiken, gebruik dan de drie klassieke elementen ethos, logos en pathos in je verhaal”, tipt de retorica. “Voer het gesprek over behoeften en emoties, niet zozeer over het voorliggende onderwerp”, zegt de methodiek van ‘Take a break’.

De handvatten die de verschillende workshops tijdens de communicatiedag ons boden staan in deze bundel mooi verwoord, naast de verhalen van Evelien Tonkens en Bart Brandsma, en interviews met vijf rijkscollega’s. De casussen rond Lelystad, de zaak Anne Faber en de Oostvaardersplassen illustreren hoe moeilijk het is om betrokkenheid van mensen in goede banen te leiden.

“Ben je voor het eerst hier of ben je al gewend?” gaat het liedje van Juf Ank verder. Laten wij ervoor zorgen dat we niet gewend raken aan korte lontjes en lange tenen. En dat we ons blijven afvragen “*Moet dat nou zo of kan het ook anders?*”

Renée Swart
Academie voor Overheidscommunicatie

Moet dat nou zo?

Dat was de vraag tijdens de Communicatiedag 2018 van de Academie voor Overheidscommunicatie, op 15 november. Welk antwoord hoorden deze negen bezoekers?

TONKENS

Brenda Meijer, communicatieadviseur bij J&V

"Bij ons is de gouden regel: erken en benoem de emoties. Maar ik begrijp nu dat hoe meer je emotie benadrukt, hoe emotioneler ook de reactie van burgers. Misschien moeten we het minder doen – of in ieder geval per onderwerp bewust afwegen. Zo voorkom je denk ik ook dat je op een van de polen gaat zitten, want in het midden is minder emotie."

CASE OOSTVAARDERSPLASSEN

Maarten Hilbrandie, coördinator communicatie bij Bureau ABD

"Ik vond het verhaal van Staatsbosbeheer een verademing: nuchter, concreet en interessant hoe ze op zoek blijven naar dialoog. Wat ik van Evelien Tonkens begreep, is dat emotie weer emotie uitlokt. Dan is zeggen waar het op staat, zoals Staatsbosbeheer doet, dus beter."

BRANDSMA

Sonja van der Graaf, woordvoerderspool Rijksoverheid

"Na jaren in het vak ben ik vandaag toch weer verrast. Fijn als een model zoals dat van Bart Brandsma samenvat wat je om je heen ziet gebeuren. Zelf probeer ik ook vaak het midden op te zoeken, zoals in de discussie over verwarde personen waar ik in mijn werk mee te maken heb. Ik wil wegblijven van stigma's en op zoek gaan naar de nuance."

DILEMMALOGICA

Colin Buzeman, content specialist bij DUO

"Ik geloof zeker dat het goed is om als overheid je eigen dilemma's te laten zien. Grappig is dat DUO nog werd genoemd als goed voorbeeld. Wij zijn laatst een maand dicht geweest vanwege vernieuwing van ICT; we hebben de verwachtingen daarover zo goed gemanaged dat er bijna geen klachten over kwamen."

TONKENS

Anneke Oosterhuis, communicatieadviseur bij rechtbank Den Haag

"Inspirerend, deze duiding van maatschappelijke ontwikkelingen. Zoals het idee dat woede die mensen uitaan de balie – ook bij de rechtbank – vaak een echo is van eerdere slechte ervaringen. Ook snap ik beter waarom mensen zo gevoelig zijn voor procedurele rechtvaardigheid: het leven is een wedstrijd, dan moet die ook eerlijk zijn."

ALGEMEEN

Astrid de Groot Zevert, communicatieadviseur bij Defensie
"Tijdens het ochtendprogramma luisterde ik ademloos naar het verhaal over polarisatie. Heel leerzaam. Ik zit bijvoorbeeld in de medezeggenschapsraad van de school van mijn dochter en heb daar te maken met ouders die klagen over een groep. Met mijn nieuwe inzichten kan ik nu beter achterhalen wat ze nu eigenlijk willen zeggen en wat de vraag achter de vraag is."

BRANDSMA

Anouk Monté, communicatieadviseur bij Agentschap Telecom

"Bij de organisatie waar ik werk zijn we ook met een onderwerp bezig waarbij we met 'twee kampen' te maken hebben. De kennis die ik opdeed, ga ik zeker met mijn collega's delen. Bijvoorbeeld dat je je beter op de groep in het midden kunt richten dan op de uitersten. Daarmee voorkom je dat je meegesleept wordt in een van de twee kampen."

CASE POLITIE

Chris Sol, communicatieadviseur bij EZK

"Boeiende case, de zoektocht naar Anne Faber. Hoe ga je als organisatie om met grote groepen mensen die komen helpen, zonder dat je daarom gevraagd hebt? Sterker nog, waarbij je denkt: lieve help, straks gaat er bewijsmateriaal verloren. Slim hoe de politie dat nu probeert te kanaliseren door met info op sociale media en een app helpers vooraf te instrueren: zo help je ons wel, zo niet."

TONKENS

Elize Lantink, webredacteur bij RVO

"Een eyeopener om te horen dat mensen agressief kunnen worden van te voorzichtige overheidscommunicatie. Ook vond ik het belangrijk om weer eens te horen hoe belangrijk menselijk contact is en dat we dus als overheid niet alles digitaal moeten afhandelen."

Wat is er aan de hand in Nederland

Vijf ontwikkelingen die ons vak complexer maken

Overheidscommunicatie wordt steeds moeilijker. Dat vindt Evelien Tonkens, hoogleraar Burgerschap en humanisering van de publieke sector aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Ze draagt hiervoor vijf oorzaken aan. En gelukkig geeft ze ook advies. “Incasseer de woede, maar praat wel terug.”

Waar komt het maatschappelijk onbehagen dezer dagen vandaan? En welke rol speelt overheidscommunicatie daarin? Voor meer grip vat socioloog Evelien Tonkens de oorzaken samen in vijf ontwikkelingen.

Die op zichzelf positieve kanten hebben, maar ons vak wel complexer maken.

1. Individualisering

In de afgelopen halve eeuw zijn we steeds minder ‘leden van een collectief’ geworden en steeds meer individu. Dat is een enorme

verworvenheid. Maar het schept ook nieuwe problemen. We voelen ons zo volstrekt uniek dat we niet meer bij een vereniging of partij willen horen. Die vertegenwoordigen ons immers maar deels.

Geen betutteling, wel emotie

We zijn als burgers bovendien allergisch geworden voor tekenen van bevoogding, zoals een overheid die zegt ‘dit is beter voor u’. Dat

vinden we betuttelend. De overheid weet dit en spreekt daarom aan op beleving of emotie: niet ‘bewegen is goed voor u’, maar ‘bewegen is fijn’. Dat lijkt te werken, maar het gevolg is natuurlijk dat we als overheid ook een emotionele reactie terugkrijgen. Mensen reageren opgewonden, omdat we ze eerst opgewonden

hebben. Maar daarna zit de overheid met een probleem. Want ófwel ambtenaren reageren weer emotioneel, en dat kunnen ze niet maken, ófwel zij reageren kalm en dat is ook ongepast.

Zelf kiezen is moeilijk

Individualisering geeft burgers ook meer eigen verantwoordelijkheid. Keuzes worden niet meer voor ons gemaakt door autoriteiten of koepels, we moeten het zelf doen. Dat is voor een deel prettig, maar het is niet altijd eenvoudig. Als we in Ulrich Becks woorden zelfs God zelf moeten uitvinden, dan legt dat een behoorlijke druk op mensen. Keuzes kunnen

Keuzes kunnen ook verkeerd uitpakken en mensen zijn dan liever niet zelf schuldig

ook verkeerd uitpakken en mensen zijn dan liever niet zelf schuldig. Ze worden boos op een ander, en vaak is dat de overheid.

Maatwerk versus gelijke behandeling

Een derde voortvloeisel uit deze ontwikkeling is dat unieke mensen unieke oplossingen verlangen: maatwerk. Maar kan de overheid wel maatwerk leveren? Hier gaat het mis. Mensen willen maatwerk voor hun eigen unieke situatie maar ze willen ook traceerbaar gelijke behandeling. Die twee wensen zijn allebei legitiem maar ze staan wel op gespannen voet met elkaar. Professionals moeten veel ruimte hebben om maatwerk

te kunnen leveren maar dat kan alleen wanneer zij ook de ruimte hebben om mensen in enige mate ongelijk te behandelen. Vanwege de veelal wettelijk vastgelegde plicht tot gelijke behandeling is maatwerk leveren dus maar beperkt mogelijk.

Toch heeft de overheid wel de neiging om maatwerk te beloven. Het is een beetje als een maaltijd koken voor een hele schoolklas en dan hopen dat iedereen het lekker vindt. De overheid kan beter eerlijk toegeven dat ze niet tegelijkertijd maatwerk kan leveren en iedereen gelijk kan behandelen.

2. Meritocratisering

In een meritocratie bepalen prestaties iemands positie in de maatschappij, anders dan in een klassenmaatschappij of kastensysteem. Iedereen heeft de mogelijkheden zich te ontplooien en het beste uit zichzelf te halen. De adder onder het gras: slecht presteren wordt daarmee ook je eigen schuld.

Moeten presteren leidt tot stress

In een klassenmaatschappij is het de schuld van de omstandigheden: je had nu eenmaal te

weinig kansen, het is niet eerlijk maar je hoeft jezelf niets te verwijten. In onze meritocratie (die niet perfect is, want afkomst is nog steeds best bepalend) hechten we sterk aan gelijke kansen en richten daar ons beleid op in. In zo’n samenleving ligt het niet meer aan de omstandigheden, maar aan jezelf.

Als alles afhangt van prestaties dan is een VMBO-advies bijna een doodvonnis. Veel ouders zijn twintig jaar bezig dat vonnis te vermijden of te herstellen. Dat leidt tot enorme stress bij

ouders en kinderen. En die stress leidt tot woede. Woede op alle momenten van toeval en pech die blijven bestaan, hoe perfect je een meritocratie ook probeert te maken.

Pech bijvoorbeeld omdat er veel ziekte is onder docenten, je kind in een slecht noodgebouw zit of met veel lawaaiige kinderen in hetzelfde tafelgroepje. Allemaal factoren die het optimaal presteren negatief kunnen beïnvloeden.

Weinig waardering voor bescheidenheid en dienstbaarheid

Maar er zijn nog meer redenen waarom de meritocratie tot onbehagen leidt. Om te kunnen uitblinken heeft iemand een podium nodig, en moet iemand ook op het podium willen staan. Dit betekent dat deugden als mondigheid en assertiviteit van groot belang zijn. Je moet uitblinken en opvallen. Maar als iedereen op zijn eigen podium staat, waar is dan het publiek? Bescheidenheid of dienstbaarheid zijn deugden die in de knel komen. Maar dit zijn wel deugden die voor enige ontspanning kunnen zorgen. Het is heel vermoeiend om alsmaar een ster te moeten zijn, en met anderen te moeten samenwerken die ook allemaal de ster van het bal proberen te zijn. Veel rustiger en realistischer is het om ook dienstbaarheid en nederigheid te waarderen. Ergens, onzichtbaar, een klein steentje te

Mensen willen maatwerk, maar ook gelijke behandeling

kunnen bijdragen. Bescheidenheid en dienstbaarheid kunnen echter op weinig aanmoediging en waardering rekenen. Door de plicht tot uitblinken van onze meritocratie lijken we allemaal overspannen geraakt.

Geen ruimte voor fouten of ‘oneerlijke’ procedures

Wanneer prestaties de doorslag geven, moeten prestaties ook vergeleken en beoordeeld worden, en dat moet eerlijk en rechtvaardig gebeuren. Meer dan ooit eisen mensen dus procedurele rechtvaardigheid. Door een second opinion of herbeoordeling te vragen of een klacht in te dienen. Op zichzelf een groot goed, mits er begrip is voor imperfectie. Ambtenaren zijn ook maar gewoon mensen. Bovendien: als er op grote schaal herbeoordelingen en second opinions worden gevraagd, legt dat een enorm beslag op de overheid. Die kan dat dan vaak niet aan, waardoor procedures nog langer en mensen nog bozer worden. Een kleine fout leidt vaak tot grote woede.

Extra boos worden mensen als ze het gevoel hebben ‘rechts ingehaald’ te worden. Door groepen die zich in hun ogen minder inspannen maar meer krijgen, zoals nieuwkomers of mensen met topsalarissen. Het recente prachtige boek *Vreemdelingen in eigen land* van de Amerikaanse socioloog Arlie Hochschild laat zien dat dat gevoel onder Trump-stemmers heel sterk leeft. Ons eigen (lopende) onderzoek naar ervaringen met (on)rechtvaardigheid van mensen in de bijstand onderstreept dit.

Ook ambtenaren langs de meetlat

Ten slotte leidt het steeds gemeten worden ook tot terugmeten. Ook de overheid wordt

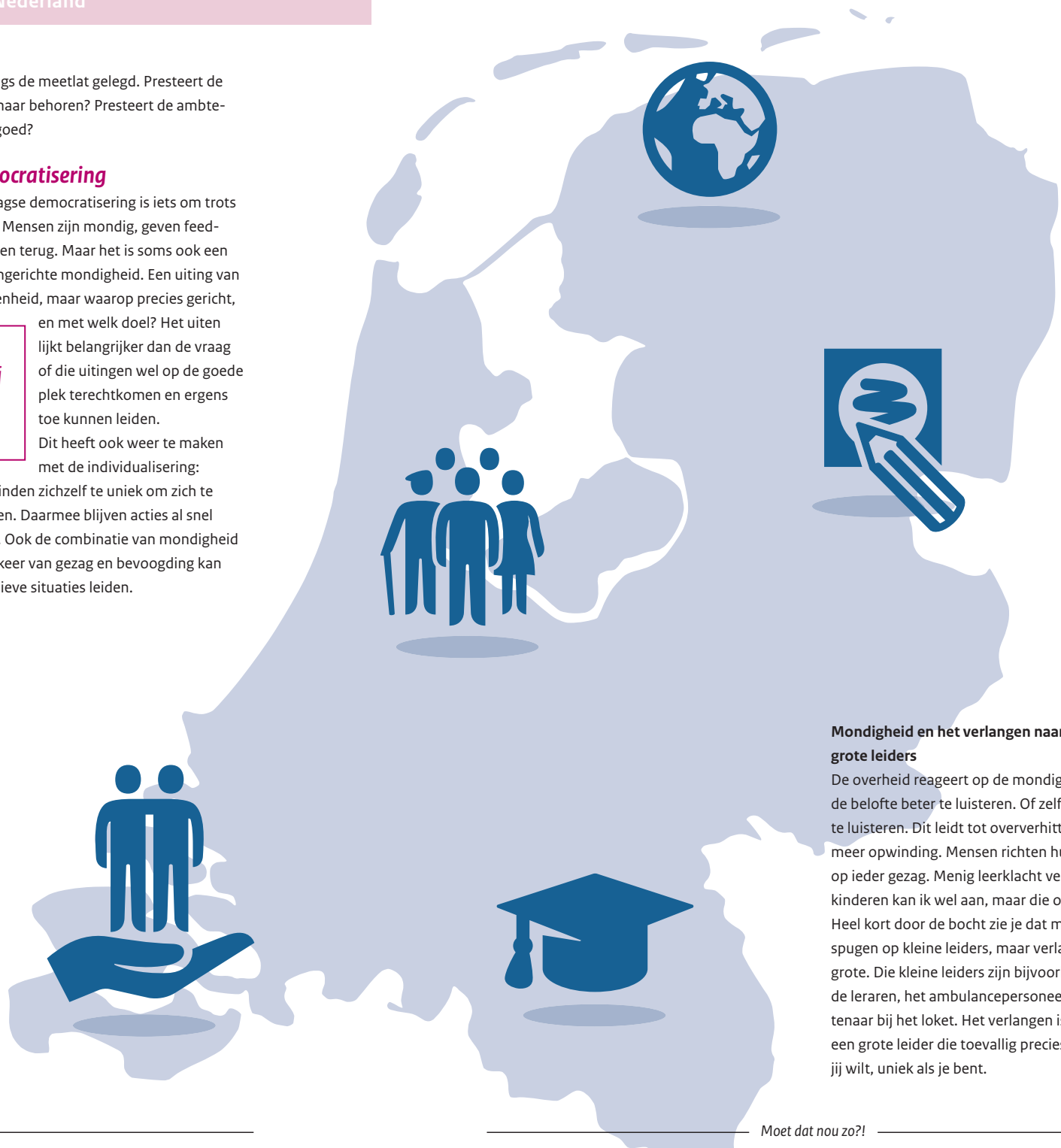
steeds langs de meetlat gelegd. Presteert de overheid naar behoren? Presteert de ambtenaar wel goed?

3. Democratisering

De alledaagse democratisering is iets om trots op te zijn. Mensen zijn mondig, geven feedback, praten terug. Maar het is soms ook een diffuse, ongerichte mondigheid. Een uiting van ontevredenheid, maar waarop precies gericht, en met welk doel? Het uiten lijkt belangrijker dan de vraag of die uitingen wel op de goede plek terecht komen en ergens toe kunnen leiden. Dit heeft ook weer te maken met de individualisering:

mensen vinden zichzelf te uniek om zich te organiseren. Daarmee blijven acties al snel ongericht. Ook de combinatie van mondigheid met de afkeer van gezag en bevoogding kan tot explosieve situaties leiden.

In onze prestatimaatschappij is een VMBO-advies bijna een doodvonnis



Mondigheid en het verlangen naar grote leiders

De overheid reageert op de mondigheid met de belofte beter te luisteren. Of zelfs: nóg beter te luisteren. Dit leidt tot oververhitting, tot nog meer opwinding. Mensen richten hun woede op ieder gezag. Menig leerklacht verzucht ‘de kinderen kan ik wel aan, maar die ouders!’. Heel kort door de bocht zie je dat mensen spugen op kleine leiders, maar verlangen naar grote. Die kleine leiders zijn bijvoorbeeld de leraren, het ambulancepersoneel, de ambtenaar bij het loket. Het verlangen is dan naar een grote leider die toevallig precies doet wat jij wilt, uniek als je bent.

4. Globalisering

Globalisering heeft mensen naast goedkope producten uit China ook onzekerheid gebracht. Wie zijn wij nog in de grote wereld? Wat is er nog ‘Nederlands’ en wie bepaalt dit?

Liever Sinterklaas dan Halloween

Winkelpersoneel van een grote winkelketen klaagde (in een onderzoek van ons naar globalisering) dat er andere feestdagen worden gevierd, nu het bedrijf in handen is van een buitenlandse eigenaar. In plaats van Sinterklaas – dat vroeger het hoogtepunt van het jaar was – Halloween en Valentijnsdag. Dat zijn toch helemaal geen Nederlandse feestdagen?

Daarom moest Zwarte Piet blijven, vonden ze. Niet vanwege migratie en vluchtelingen dus, maar vanwege internationalisering van het bedrijfsleven en

toename van toeristen in de centra van grote steden. Zwarte Piet wordt dan een symbool van woede over alles wat vreemd wordt: ‘Mogen we dat ene tenminste houden?’

Zeggenschap over eigen samenleving en symbolen

Intussen gaat de woede van de mensen die tegen Zwarte Piet protesteren om iets heel anders, namelijk: we passen ons al decennia lang aan en leven op jullie voorwaarden. Nu wordt het tijd dat wij ook mede mogen bepalen hoe deze samenleving eruit ziet. Dat wij ons niet meer hoeven aan te passen, maar de koers van de samenleving en haar symbolen mee uitzetten.

Beide claims zijn legitiem. Ze zijn alleen niet met elkaar in gesprek. De tegenstanders van Zwarte Piet zijn het misschien best eens met de onvrede over Halloween en Valentijnsdag

en willen daar ook liever een Nederlands feest voor in de plaats. Maar dan wel een dat rekening houdt met hun gevoelens.

5. Transformatie van de verzorgingsstaat

De combinatie van schaalvergroting en digitalisering met de veronderstelde zelfredzaamheid van mensen hebben het contact tussen mensen en instanties minder persoonlijk gemaakt.

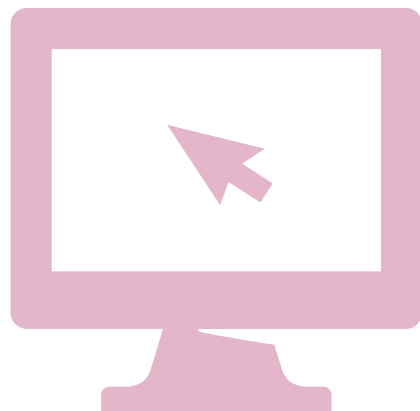
Van persoonlijk contact naar digitaal doolhof

We kunnen heel veel online regelen, contacten verlopen via computers. Dat is vaak handig, maar kan ook enorme frustraties geven.

Bijvoorbeeld als je niet verder komt in ‘het systeem’ doordat je identiteit niet wordt herkend of je wachtwoord niet meer weet. Wie iets

van de overheid wil of iets aan de overheid moet laten weten, kan gemakkelijk verdwalen in een doolhof van doorverwijzen en doorklikken; van wachtwoorden, onbegrijpelijke formulieren en haperende websites. Dat wekt veel woede.

Wie iets van de overheid wil, kan gemakkelijk verdwalen in een doolhof van doorverwijzen en doorklikken



Woede aan de balie is echo van eerdere ervaringen

Als iemand dan eindelijk eens een echt mens treft, met wie je gewoon kunt praten en die je niet meteen doorschakelt, kan het zijn dat die de volle laag krijgt. Deze woede kan de echo zijn van tien eerdere negatieve ervaringen – toen iemand zijn woede niet kwijt kon. Als ambtenaar is het goed dat te beseffen.

In het digitale doolhof verlangen veel (oudere)

mensen naar geborgenheid en contact met echte mensen. Geborgenheid kan de overheid niet geven, maar ze kan wel zorgen dat er mensen van vlees en bloed blijven bestaan. Het is daarom belangrijk dat niet alles digitaal wordt, maar er ook mensen fysiek bereikbaar zijn. Die achter een balie zitten of door een wijk lopen en met wie je een praatje kunt maken.

Wat kunnen wij doen?

Wat kan de overheidscommunicatie betekenen bij zoveel overspannen burgers – en overspannen ambtenaren? Tonkens ziet veel mogelijkheden:

- Straal als overheid meer trots uit op de eigen verdiensten. Dat mooie fietspad is er gekomen dānkzij het vele vergaderen.
- Zet meer mensen van vlees en bloed in de front-office.
- Incasseer de woede-echo (die vaak een gevolg is van al tien slechte ervaringen).
- Beloof alleen maatwerk als je zeker weet dat je dat kan bieden.
- Geef ruimte aan andere waarden dan prestaties, zoals dienstbaarheid. Niemand wil een radartje zijn in een grote machine, maar zonder dat radartje staat de machine stil. Vertrouwen schenken, je laten vertegenwoordigen. De overheid mag best het belang daarvan benadrukken.
- Waak voor woorden die irritatie oproepen. Het onderscheid hoog-laagopgeleid voedt de angst achter te blijven in de prestatie maatschappij, net als een term als achterstandswijk. Heb het bijvoorbeeld liever over theoretisch versus praktisch opgeleiden.
- Luister, maar durf ook tegen te spreken. De overheid mag best terugpraten. Uiteindelijk schrijft de overheid mensen wel degelijk de wetten voor.

Evelien Tonkens is socioloog en was van 2002 tot 2005 Tweede Kamerlid voor GroenLinks. In haar wetenschappelijke werk houdt ze zich bezig met vaardigheden die mensen nodig hebben om goed burger te kunnen zijn, en de factoren die deze vaardigheden onder druk zetten of juist stimuleren.

Ze publiceerde (vaak met co-auteurs) een groot aantal boeken, waaronder Het zelfontplooiingsregime (1999), De beste de baas (2008), De onbeholpen samenleving (2011), Montessoridemocratie (2015) en De verhuizing van de verzorgingsstaat (2018).

Janneke de Jong (IenW):

“Ruimte maken voor persoonlijk contact”

Wanneer dachten collega's voor het laatst: moet dat nou zo? Hoe beoordelen zij de verharding van het maatschappelijk debat en hun eigen rol daarin?

Janneke de Jong, plaatsvervangend directeur Participatie bij het ministerie van IenW: “Kijk voorbij standpunten, naar belangen.”

Wanneer dacht jij zelf voor het laatst ‘moet dat nou zo’?

“Bij discussies zoals over zwarte piet, de dieren in de Oostvaardersplassen of de kinderen Lili en Howick. Als je niet het sympathieke standpunt inneemt, dan ben je verdacht.

Er is weinig plek voor ratio en nuance. Dat vind ik ook moeilijk in mijn eigen werk bij de directie Participatie van IenW. We hadden een belevingsvlucht georganiseerd voor mensen in de omgeving van vliegveld Lelystad, om een idee te geven van mogelijke geluidsoverlast. Wat gebeurde er: het toestel had vertraging en stond nog aan de grond, maar mensen hingen al wel aan de lijn met klachten. Ik verwacht dat de overheid zich netjes en eerlijk gedraagt, maar ik verwacht dat ook van andere partijen.”

Misschien doen ze zo uit een gevoel van onmacht?

“Ja, maar hoe komen we dan nader tot elkaar?

Dat is mijn worsteling. Binnen het ministerie roept die opstelling van burgers namelijk ook weer reactie op; om de luiken dicht te doen. Mijn adagium is: altijd open zijn, dan krijg je het vertrouwen terug. Maar dat volhouden, kost soms best moeite.”

Hielp de inzet van beeld in jullie participatietrajecten?

“We hebben voor Lelystad animaties laten maken door het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum, toch een gerenommeerd instituut, over hoe het zou klinken als er via bepaalde aanvliegroutes gevlogen wordt. Je zag op het scherm een piepklein vliegje met een grote oranje pijl en hoorde het geluid erbij. De reactie van de zaal: dat kan niet waar zijn. Zo zacht, zo ver weg. Het werd niet geloofd. Toen kwam het idee van de belevingsvlucht – daar hebben we toen allerlei partijen bij betrokken. Organiseer maar mee. Maar het

wanvertrouwen bleef. Was dit niet een nieuwer toestel? Stond de wind niet te gunstig? Ik heb er geen spijt van, je moet zoiets doen, maar het is geen wondermiddel.”

Begrijp je de opstelling van deze burgers?

“We zijn als overheid lang niet altijd open geweest. Wij hadden tot voor kort alle kennis en expertise, burgers wachtten netjes af. Sociale media hebben dat speelveld wel veranderd: beschikbare informatie verspreidt zich razendsnel. Lastig blijft de zogenaamde participatie-paradox. Als de grote, strategische beslissingen worden genomen, zijn de meeste mensen nog niet wakker, dan staat het onderwerp nog ver van hun bed. Op het moment dat het concreet wordt, en er weinig ruimte voor aanpassing meer is, dán komt iedereen naar de informatieavonden. En stelt strategische keuzes die al gemaakt zijn ter discussie.”

Kan dat überhaupt anders?

“Ik denk het wel. We zitten op dit moment middenin een serie van negen gespreksavonden in het land over de toekomst van de luchtvaart. Daar zitten partijen variërend van hobbypiloten tot bezorgde omwonenden en bevoegde overheden. Goede gespreksleiding en een gespreksopzet die ruimte schept voor alle geluiden blijkt de sleutel tot succes. Deelnemers die eerst wantrouwend waren, geven aan waardering te hebben voor de manier waarop de gesprekken worden gevoerd. Ze voelen zich echt gehoord.”

Komt boosheid van burgers voort uit de wens betrokken te worden?

“Vaak wel. Het is ook meer bezorgdheid dan boosheid, in Lelystad in elk geval – over hun B&B, hun rust, de prijs van hun huis. Een collega van mij heeft de taak op zich genomen om alle berichten van deze mensen te beantwoorden,

met haar naam en foto eronder. Daar komen veel positieve reacties op. Eindelijk contact, een gezicht! Daar moeten we dus ruimte voor maken, hoe druk zo'n proces ook is. Een constructieve relatie begint bij onszelf, dat geloof ik wel.”

Kun je daar je beleidscollega's ook van overtuigen?

“Iedereen snapt wel dat er geen alternatief is. Belangrijk daarbij: voorbij standpunten kijken, naar belangen, zodat je daar een afweging in kunt maken. Dat proberen we ook intern te doen als er weerstand is tegen participatie. Ik wil weten wat er achter de weerstand zit. Alleen dan kun je samen de vooruitgang boeken die ik het afgelopen jaar, onder andere bij de directie Luchtvaart, heb gezien.”

Hoe is de samenwerking tussen participatie en communicatie?

“Traditioneel was communicatie van het zenden, wij van het ophalen. Maar dat is natuurlijk niet meer zo. Er is nu een heel nauwe samenwerking. Bijvoorbeeld bij de Omgevingswet: ik organiseerde de interactie tussen beleid en belangengroepen en besprak met mijn directe communicatiecollega's welke misverstanden en zorgen er waren. Daar konden zij meteen iets mee in de vorm van communicatieboodschappen. Je vult elkaar aan. Met beter beleid als ultiem doel.”

Wat is je persoonlijke missie?

“Ik blijf erin geloven dat we belanghebbenden een goede plek in de besluitvorming moeten geven. Die drijfveer helpt me iedere dag in mijn werk. Je afvragen of alle belangen aan tafel zitten, dat wordt volgens mij steeds meer ons vak.”

Dit interview verscheen voorafgaand aan de Communicatiedag op het besloten platform Ons Communicatierijk.

De Oostvaardersplassen

Bedreigde boswachters en nachtelijke bijvoertacties: de protesten rond de Oostvaardersplassen waren bij vlagen heftig in 2018. Welke rol speelde communicatie?



Actievoerders bij de Oostvaardersplassen (15 april 2018).

Waar hebben we het over?

De Oostvaardersplassen zijn een natuurgebied van 5.600 hectare tussen Almere en Lelystad. De Provincie Flevoland is verantwoordelijk voor het beleid, Staatsbosbeheer voor de uitvoering en het beheer.

Hoezo was er ophef?

Er lopen zo'n vijfduizend grote grazers om het gebied open te houden voor vogels. Al jaren overlijden elke winter honderden paarden, runderen en herten door voedselgebrek. Dieren die snel in conditie achteruit gaan worden afgeschoten om onnodig lijden te voorkomen. Iedere winter waren er wel Kamervragen, en de paardenhouderij gaf al eerder aan het beheer niet acceptabel te vinden. Maar begin 2018 was het protest ongewoon heftig. Waarom toen? Harry Koenders, hoofd Communicatie bij Staatsbosbeheer, weet het niet precies. "Eerlijk gezegd werden we erdoor overvallen."

Wie was er boos?

Uit analyses van online berichten de groep betrokkenen grofweg onder te verdelen in drie groepen: paardenliefhebbers, boeren en jagers. Koenders: "De eerste twee willen verzorging voor de dieren: voer en liefst ook een stal als beschutting. Jagers willen actiever natuurbeheer."

Welke rol speelde communicatie?

Staatsbosbeheer richtte zich eerst op de social media, waar tussen februari en half oktober 2018 ruim 300.000 berichten verschenen (vooral op Facebook en Twitter), met een potentieel bereik van bijna 800 miljoen mensen. Een kwart van die berichten was negatief. Koenders: "Er zat bagger bij, maar ook serieuze vragen. Die wilden we zoveel mogelijk beantwoorden. Gaandeweg ga je zien wie je daarmee kunt bereiken en wie ontevreden blijft. Deze laatste groep werd kleiner, maar beet zich harder in het onderwerp vast."

Koenders heeft inmiddels het plan om een online community van betrokkenen op te zetten. "Dan richt je je op het constructieve midden, zoals ook filosoof Bart Brandsma bepleit. Liefhebbers van het gebied die het bijzondere karakter waarderen; die geen gedoe meer willen. Het beleidskader is door de provincie bepaald, maar er is op onderdelen ruimte om mensen te laten meedenken of als vrijwilliger te laten meedoen. De aanwijzing tot Nationaal Park zou de aanleiding kunnen zijn."

Verzoeken van televisieprogramma's hield Staatsbosbeheer af. Waarom? "Komen argumenten over als je in een talkshow naast geëmotioneerde tegenstanders zit? Ik schatte in van niet. We hebben er intern nog wel dis-

cussie over. Ons beleid is om boswachters veel ruimte te geven om hun verhaal te doen."

Koenders ziet meer in dialoog zonder aanwezigheid van de pers. "Dan kom je echt in gesprek. Dat merkten we toen we mensen aanboden mee op inspectie te gaan in het gebied. We hebben zes keer een groep meegenomen. Er ontstond meer begrip."

De belangrijkste les?

Koenders: "We weten nu hoe groot een professioneel zo'n protest kan worden. Mijn belangrijkste les is dat we mensen eerder in onze aanpak moeten meenemen. De dialoog aangaan voordat er ophef ontstaat. Betrokkenheid organiseren. Dat is nu al veel meer onderdeel van ons reguliere werk."

"Komen argumenten over als je in een talkshow naast geëmotioneerde tegenstanders zit? Ik schatte in van niet"

Dilemmalogica: hoe neem je mensen mee?

Het kan even zinnig zijn om te communiceren over problemen, als over oplossingen. Burgers willen erkenning van hun zorgen en inzicht in de afweging die hun overheid maakt. Is de uitkomst anders dan gehoopt, dan is in elk geval het vertrouwen niet beschadigd. Een hulpmiddel hiervoor is dilemmalogica.

Waar overheid is, is onvrede. Hoe kun je mensen bij complexe opgaven – transparant en eerlijk – meenemen in de afweging? Omarm het probleem, help zorgen en oplossingen te delen, zodat mensen zeggen: ze snappen ons. Dat kan in alle fasen van plannen maken en uitvoeren: op papier en in direct contact, met burgers, met de media en andere stakeholders.

Hoe doe je dit in de praktijk? Guido Rijnja (communicatieadviseur bij de Rijksvoorlichtingsdienst) onderzocht met Kasper Heijting (adviseur communicatie-onderzoek bij DPC) een aantal cases en vindt dat er altijd drie stappen zijn die we moeten zetten.

1. Erken de zorgen

Zodra er iets gebeurt dat mensen uit evenwicht brengt, zoeken ze herstel. Erkenning voor wat die gebeurtenis met hen doet is daarbij cruciaal. Ze willen weten: begrijpt de ander mijn zorgen? Als de overheid hier niet thuis geeft, dan zoeken mensen misschien steun bij media of belangenbehartigers.

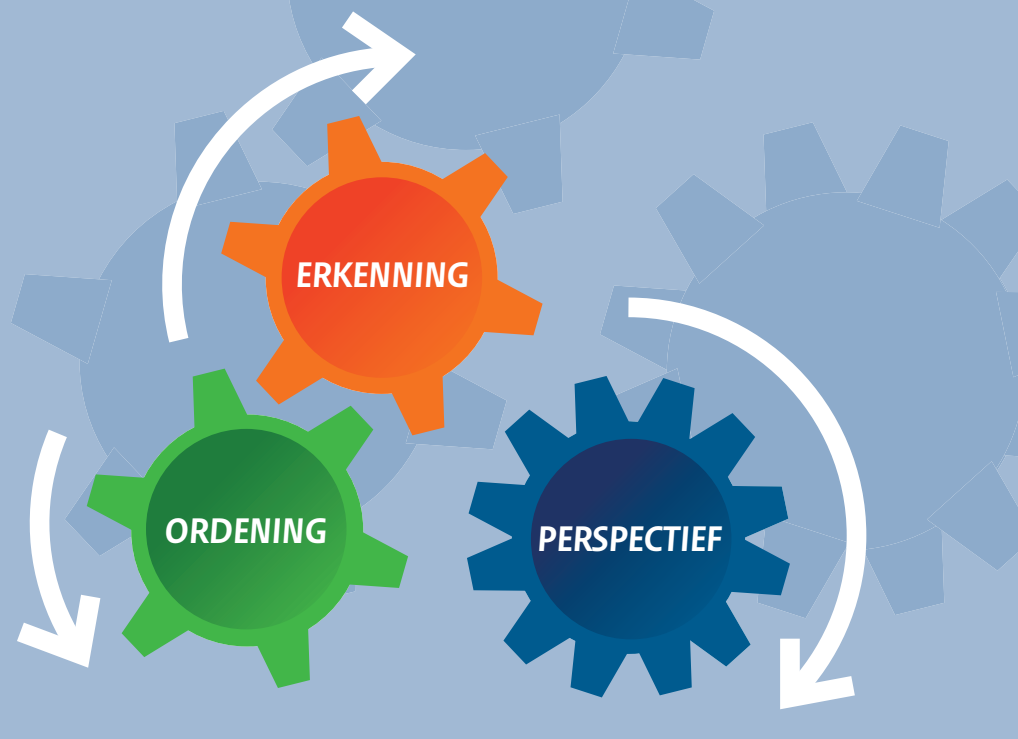
- Ga naar de plek waar mensen hun zorgen uiten, luister naar wat hen bezighoudt.

- Organiseer de ontmoeting waarbij de overheid contact maakt over het ongemak en de verschillende zienswijzen.
- Help uitstallen; toon in woord en beeld wat de ander bezighoudt.

2. Orden de onderstromen

Bij een dilemma spelen allerlei belangen en waarden, zowel publieke, persoonlijke als professionele. Bij veiligheid: Niemand wil gefilmd worden op straat, maar we willen wel cameratoezicht. Bij vaccineren: de overheid staat voor het recht om in je persoonlijke leven keuzes te maken én voor publieke gezondheid.

- Help de onderstromen in kaart te brengen, als het kan samen met de betrokkenen. Vaak helpt overzicht van opties, een bandbreedte, dingen in perspectief te zien.
- Maak ruimte voor afwegingen, criteria, uitgangspunten. Overeenstemming over spelregels vergroot de kans dat mensen rechtvaardig noemen wat gebeuren moet.



3. Bied perspectief

Inzicht in de complexiteit van de afweging en wat de mogelijkheden zijn vergroot de kans op bereidheid of – op z'n minst – begrip. Een betrouwbare overheid is vooral helder over de eigen rol, als facilitator én als wetgever en handhaver. Het blijft een gegeven dat het uiteindelijke besluit niet iedereen zal bevallen. Geef de grenzen aan.

- Communiceer over het proces, en niet eenmalig, houd je eraan. Vergewis je ook van eerdere afspraken en gebeurtenissen.
- Als het goed is ontdek je perspectieven voor alle partners en op meerdere manieren: wetgeving, subsidies en het communicatieve repertoire.

Communicatieadviseur Guido Rijnja (RVD) en communicatieonderzoeker Kasper Heijting (DPC) verzorgden een workshop tijdens de Communicatiedag.

Will Tiemeijer (WRR):

“Pas op met grote woorden”

Hoe beoordelen collega's de maatschappelijke verharding en hun eigen rol? Will Tiemeijer, onderzoeker bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), adviseert vooral heel precies te luisteren. “Onvrede hoort bij democratie.”



Wanneer dacht jij zelf voor het laatst ‘moet dat nou zo’?

“Ik kom net terug uit de VS, waar iedereen sprak over de verkiezing van opperrechter Kavanaugh. Dat land is nauwelijks meer één natie. Democraten en Republikeinen leven in volstrekt gescheiden werelden; ze kunnen elkaars bloed wel drinken. Op zich is het niet erg om tegenstanders te zijn, zolang je elkaar maar niet als vijand ziet en accepteert dat je er samen uit moet komen. Die grens lijken ze daar over, en dat is een gevaar voor de democratie. Nederland moet zo'n ontwikkeling zien te voorkomen.”

Bestaat dat risico in Nederland?

“Onze schaal is veel kleiner, onze politici zijn verantwoordelijker en wij hebben goede landelijke media in plaats van complete versnippering. Ik denk aan de journaals van NOS en RTL. Dat moeten we absoluut koesteren.

Als je in je eigen bubbel zit, word je steeds bevestigd in je mening. Wel blijkt uit onderzoek van de WRR en het SCP naar scheidslijnen in de samenleving dat lager en hoger opgeleiden in Nederland behoorlijk langs elkaar heen leven. Dat is iets om in de gaten te houden. Als dat gaat leiden tot wederzijds wantrouwen en onbegrip, hebben we een probleem.”

De WRR is net gestart met onderzoek naar onbehagen in NL. Wat is jullie vraagstelling?

“Wij denken dat het onbehagen voor een deel voortkomt uit een gebrek aan controle dat burgers ervaren. Die hypothese gaan we toetsen. Voor maatschappelijke problemen lijken er minder concrete oplossingen dan in de jaren zeventig en tachtig. Meer economische groei en inspraak nemen het onbehagen ook niet weg. Wij zoeken uit wat dan wel nodig is.”

Klopt het beeld dat onbehagen in NL toeneemt?

“Dat is altijd een lastige vraag. En misschien ook niet relevant voor wie er nu wat aan wil doen. Ik denk wel dat onbehagen in politiek Den Haag een groter thema is dan voorheen. Waarschijnlijk omdat kiezers minder trouw zijn en politieke steun op het spel staat. Mijn advies aan Den Haag: blijf niet hangen in sociologische beschouwingen, maar ga met mensen in gesprek. Onvrede hoort bij een democratie. Er is kennelijk een probleem dat om een oplossing vraagt. Gebruik zo'n signaal.”

Dus niet te veel focussen op de emotie zelf?

“Er is altijd rondzwevend ongenoegen. Je moet kijken waar het zich op een bepaald moment aan hecht. Vroeger was dat vooral onveiligheid, nu de EU en migratiebeleid, straks wordt het misschien wel het klimaat. Dan wordt zo'n onderwerp het kristallisatiepunt van alle ellende en krijgt het grote emotionele lading. Het lijkt mij het beste om mensen niet weg te zetten als boze burgers, maar ze serieus te nemen. Misschien is mijn belangrijkste boodschap wel: kijk uit met grote woorden.”

Welke grote woorden bedoel je dan?

“Onbehagen, boze burgers, maatschappelijke tweedeling. Voor je het weet maak je de problemen groter dan ze zijn. En als je niet uitkijkt, gaan mensen zich er vervolgens naar gedragen. Probeer heel precies de werkelijkheid waar te nemen. Er is veel redelijkheid in Nederland. Richt je daar op, en niet op de mensen die schreeuwen om te schreeuwen. Het lijkt me dat je die maar moet negeren.”

Luisteren dus. Hoe pak jij dat aan als wetenschapper? Heb je tips voor je collega-ambtenaren?

“Het begint met gewoon eens gaan praten. Ik kom via via bij mijn eerste gesprekspartners terecht. Ik ga er dan blanco in en luister heel nauwkeurig. Ambtenaren willen nog wel eens door beleidskokers kijken, maar dat is Haagse logica. Ieder verhaal is anders. En aan het eind van het gesprek vraag ik: wie is het nu totaal met jou oneens? En zo vind ik mijn volgende gesprekspartner. Nou, dat moet elke ambtenaar toch kunnen? Vervolgens neem je weer afstand en kijk je naar de cijfers, de percentages. Ik heb wel gezien dat beleidsambtenaren zich laten overtuigen door één focusgroep. Dat mag je natuurlijk niet laten gebeuren.”

Luisteren als antwoord op onvrede?

“Naar elkaar luisteren, dat is wel les één in het handboek democratie. Maar dat is niet hetzelfde als iedereen zijn zin willen geven. Op een bepaald moment wordt er een democratisch besluit genomen, en daar moeten ook de verliezers zich bij neerleggen. Dat moet je mensen van meet af aan duidelijk maken. Uiteindelijk beslist de politiek, en terecht. En als je dan zeventig procent van je verkiezingsprogramma realiseert, het gemiddelde in Nederland, dan is dat toch hartstikke veel? Dan mag je ook best eens tevreden zijn.”

Dit interview verscheen voorafgaand aan de Communicatiedag op het besloten platform Ons Communicatierijk.

“Misschien is mijn belangrijkste boodschap wel: kijk uit met grote woorden”

Take a break: ontdek wat er achter de emoties van burgers zit

Wat gaat er eigenlijk schuil achter de emotionele reacties van boze of bezorgde burgers en actievoerders? En hoe ga je daarmee om in je werk? Het cluster Communicatieonderzoek van Dienst Publiek en Communicatie zocht het uit.

Wat is er aan de hand?

In 'De sociale staat van Nederland' van 2017 concludeert het SCP dat een omvangrijke groep (15%) in de Nederlandse samenleving onbehagen ervaart. Bijvoorbeeld over de richting waarin de samenleving zich ontwikkelt, ongenoegen over de eigen plaats in de samenleving en onvrede over besluiten van politici. Ook de overheid kan gevoelens van onbehagen veroorzaken wanneer zij te weinig oog en oor heeft voor verschillende belangen die er spelen. Zoals bij de luchthaven Lelystad, het onderwijs, de ouderenzorg, armoede en integratie. Met als gevolg dat mensen boos zijn op de overheid en deze niet meer vertrouwen. Ze trekken zich terug in de eigen kring en zoeken steun bij elkaar en hun eigen leiders. Dat kan afbreuk doen aan de sociale cohesie in de samenleving.

Er lijkt een onderling verband te zijn tussen een algemeen gevoel van onbehagen en de onvrede op een specifiek onderwerp. Zo liet het WODC (2017) zien dat het draagvlak voor migratiebeleid zowel afhangt van de acceptatie van vluchtelingen als van het algemene vertrouwen in de overheid en de tevredenheid met de huidige stand van de maatschappij. Onbehagen (wantrouwen ten aanzien van de overheid, pessimisme over de toekomst van het land) werkt zo negatief door op de acceptatie van het migratiebeleid van de overheid. Vooral bij mensen die zich zorgen maken over de gevolgen (bedreiging) van de komst van vluchtelingen voor de eigen bevolking. Het gaat niet zozeer om negatieve sentimenten ten aanzien van vluchtelingen, maar vooral om de indruk dat de overheid er niet in slaagt om deze zorgen over de gevolgen weg te nemen.

Wat zit er achter de emoties?

We hebben een groot aantal onderzoeksrapporten bekeken, analyses van deskundigen gelezen en sociale mediaberichten geanalyseerd. Of het nu gaat om burgers die zich onderling, maar wel in het openbaar tegen elkaars standpunten verzetten (denk aan de Zwarte Piet-discussie), of mensen die zich tegen de overheid keren (denk aan de Oostvaardersplassen), vaak komen dezelfde mechanismen terug:

- Een onderwerp roept heftige emoties op – mensen zijn boos, gefrustreerd en/of bang.
- De discussie polariseert en de gemoederen lopen hoog op. Niemand lijkt het met elkaar eens te zijn.
- Er is volop aandacht voor het onderwerp en de gevolgen in de (sociale) media. De verschillen tussen (groepen) mensen lijken hierdoor nog groter.
- Achter elke emotie schuilt een gefrustreerde behoefte.

Er zijn drie behoeften die, wanneer ze onder druk komen te staan, kunnen leiden tot heftige emoties. Deze drie kunnen apart of in samenhang voorkomen.



1. Gebrek aan bevestiging en erkenning.

Mensen voelen zich oneerlijk behandeld, niet gehoord en niet gewaardeerd. Denk bijvoorbeeld aan de ophef naar aanleiding van de communicatie rondom de aardbevingen door de gaswinning in Groningen.



2. Gebrek aan regie op eigen leven.

Mensen ervaren machteloosheid. Ze krijgen het gevoel dat ze niet kunnen meekomen of worden achtergesteld. Een voorbeeld hiervan is het gevoel op achterstand gezet te worden als asielzoekers voorrang krijgen bij de toewijzing van sociale huurwoningen.



3. Gebrek aan veiligheid, zekerheid.

Mensen ervaren gevoelens van angst voor een onzekere toekomst, verlies van de Nederlandse identiteit en verlies van bestaan (zekerheid). Denk aan heftige emoties rondom Zwarte Piet.

Hoe ga je om met de emoties van burgers?

Er zijn steeds drie lagen waar je je als communicatie- of beleidsmedewerker bewust van moet zijn. Ten eerste het gedrag (de uiting van onbehagen), ten tweede de bijbehorende emoties en ten derde de onderliggende behoeftes. Mensen zijn geneigd om te reageren op wat zichtbaar is, en dat zijn typisch het gedrag en de emoties. De onderliggende behoeftes blijven onbesproken. Daarmee bestaat het gevaar dat de discussie polariseert en je verder af raakt van een oplossing.

- Als er heftige emoties zijn op een onderwerp waar jij in je werk mee te maken hebt, probeer dan na te gaan welke behoefte schuilgaat achter die getoonde emoties. Met dit inzicht is het makkelijker om naar een oplossing toe te werken. Stel je oordeel en je reactie even uit: take a break. Door naar mensen te luisteren en ze te betrekken, transparant te zijn, je dilemma's te benoemen en angsten zoveel mogelijk weg te nemen, krijg je zicht op de derde laag. Door je in die behoeften en verliesgevoelens te verdiepen, krijg je een verklaring voor het emotionele gedrag – en heb je een leidraad voor hoe je er mee om kan gaan.
- Wanneer je ziet dat de behoefte aan bevestiging en erkenning in het geding is, het van belang om goed te luisteren, transparant te zijn en mensen serieus te nemen, hen mee te nemen in de dilemma's die voor jou een rol spelen.
- Wanneer je ziet dat de behoefte aan regie op het eigen leven in het geding is, is het van belang mensen te faciliteren om zoveel mogelijk zelf hun keuzes te maken, begrijpelijk te zijn in je communicatie en te zorgen dat mensen mee kunnen komen en niet afhaken.

- Wanneer je ziet dat de behoefte aan veiligheid en zekerheid in het geding is, is het van belang om betrouwbaar en eerlijk te zijn, en mensen gerust te stellen.

Spelen altijd alle behoeften een rol?

Bij een specifieke case zal er altijd één behoefte dominant zijn, en dus zal er één emotie de boventoon voeren. Maar één onderwerp kan wel diverse behoeftes frustreren. Laten we als voorbeeld de komst van asielzoekers nemen. Daar kunnen diverse emoties rondom spelen: angst voor verlies van eigen/Nederlandse identiteit (behoefte aan veiligheid), of de machteloosheid/het gevoel buiten spel te staan omdat 'zij' bij een huurwoning voorrang krijgen boven jou of jouw kinderen (behoefte aan regie). De andere emoties en behoeften spelen wellicht ook een rol, maar in mindere mate. De kracht van het denkkader zit erin dat je een analyse moet maken: wat is hier de belangrijkste behoefte en hoe uit deze behoefte zich, met welke emoties? En hoe kan de overheid hiermee rekening houden in communicatie?

Moet je altijd tegemoet komen aan de behoeften van mensen?

Dat kan natuurlijk niet: tegemoet komen aan de behoeften van mensen hoeft zeker niet te betekenen dat politieke beslissingen moeten worden teruggedraaid. Bedenk dat je 'op het proces' veel kunt winnen: met een goed proces kan je voorkomen dat veenbranden uitmonden in een echte brand. Stel: er is een plan voor de aanleg van een windmolenpark. Mensen in de buurt zijn daar tegen; die willen geen windmolens in hun achtertuin. De behoefte aan erkenning (gehoord worden) is nu in het geding. Wat je kunt doen is de betrokken burgers laten meepraten over zaken waar nog wél ruimte is. Bijvoorbeeld over hoe de informatiebijeenkomsten hierover vormgegeven

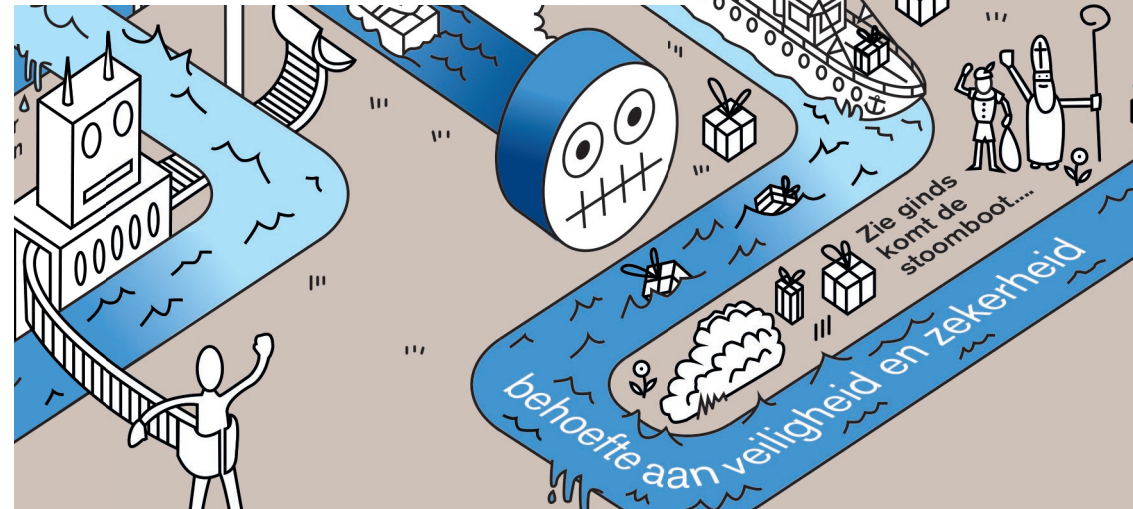
kunnen worden, zodat die zijn afgestemd op wat mensen willen weten.

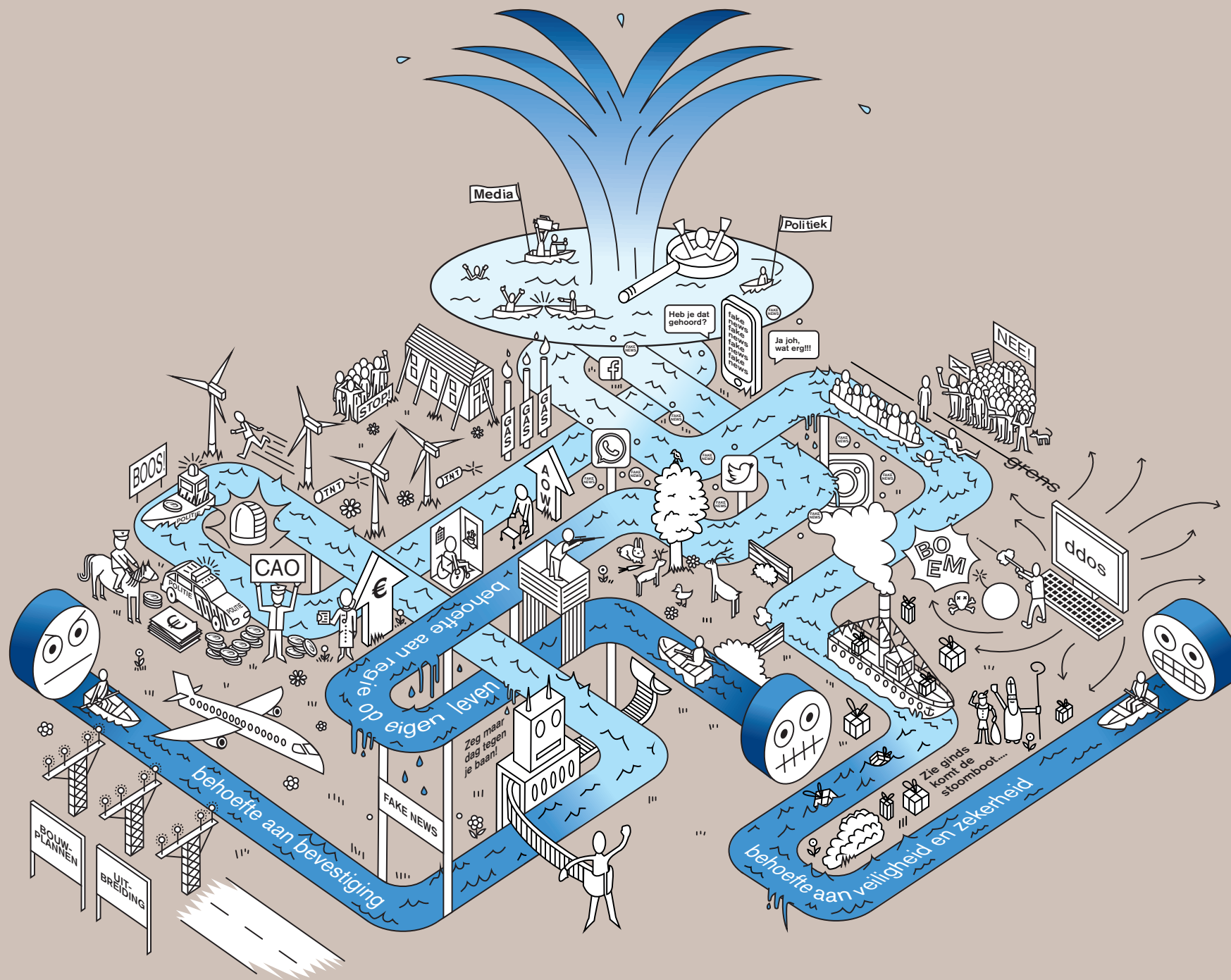
Hoe begin je?

Het cluster Communicatieonderzoek van Dienst Publiek en Communicatie heeft op basis van bovenstaande inzichten een aantal workshops ontwikkeld. Die bieden handvatten om de emoties rondom een gepolariseerd onderwerp beter te begrijpen en aan te pakken.

- Met de workshop 'Tel tot 10' verken je samen met je collega's voor specifieke thema's, projecten en opdrachten wat er onderhuids leeft en hoe je daar het beste op kan reageren.
- Met een locatiesessie 'In gesprek over behoeftes enzo' ga je met een multidisciplinair team op locatie in gesprek met de doelgroep en verken je samen mogelijke oplossingen.

Voor hulp of meer informatie over deze methode kun je terecht bij het cluster Communicatieonderzoek van DPC: Marit Groeneveld, Lizet van Tilburg of Mireille van Twuijver. Ook lieten zij de praatplaat maken die op de volgende pagina's is afgebeeld.





Cris Boonen (JenV):

“Alle ambtenaren aan het vrijwilligerswerk”

Cris Boonen leidt bij Justitie en Veiligheid het interne programma Vertrouwen in tijden van onbehagen. Haar boodschap aan collega's: “We moeten vaker praten over onze dilemma's.”



Wanneer dacht jij zelf voor het laatst ‘moet dat nou zo’?

“Toen Lili en Howeck uitgezet zouden worden, staatssecretaris Mark Harbers toch anders besloot en toen ook nog werd bedreigd. Ik denk dat veel mensen er wel genuanceerd over dachten, maar de schreeuwers domineerden het debat. En zelf word je op zo'n moment ook gevraagd: aan welke kant sta jij? Geen mening hebben vergt dan lef. Dat zwart-witte doet geen recht aan alle oprechte gevoelens die ook een rol spelen, zoals angst en onbegrip.”

Wat was hier belangrijker: gevoel of argumenten?

“Allebei. Er zijn mensen met onderbouwde

kritiek op het beleid, maar een groot deel haakt ook aan uit pure emotie. Die voelen afstand tot wat ‘de overheid’ doet. Dan helpt het niet om je beleid tot in detail uit te leggen, maar dan moet je echt luisteren en aandacht geven aan het onderliggende gevoel. Wat betreft de mensen die wel vatbaar zijn voor argumenten: het is jammer dat de overheid vaak niet wil of kan ingaan op individuele gevallen. Dat blijft lastig.”

Wat kunnen we wel doen?

“Ik denk dat wij als overheid nog te veel één werkelijkheid schetsen. En dan voelen mensen zich niet gehoord. We moeten vaker praten over onze dilemma's. Of zeggen: we hebben dit besluit nu genomen, om die en die reden,

maar proberen jouw bedenkingen wel mee te nemen in de uitvoering. Waarom niet laten zien dat wij het ook lastig vinden? En we kunnen vaker de straat opgaan, niet alleen praten met vertegenwoordigers die de belangen van hun achterban verdedigen.”

Ambtenaren zijn niet bepaald een afspiegeling van de samenleving.

“Zeker niet. En het lastige is: de omwenteling die nodig is moet komen van de mensen voor wie het huidige ‘systeem’ goed werkt. Wij hoogopgeleide, kansrijke ambtenaren. Vroeger bestonden verticale zuilen en was iedereen min of meer vertegenwoordigd. Nu lijkt de samenleving horizontaal opgedeeld en worden sommigen gewoon niet gehoord. Wij zijn als overheid geen afspiegeling en dus niet neutraal: als we dat beseffen kunnen we bewust keuzes maken.”

Hoe doe je dat, zorgen dat je andere geluiden hoort en meeneemt?

“Dat kan bijvoorbeeld door een half jaar vrijwilligerswerk te doen. Ik zou dat alle ambtenaren aanraden. Zelf eet ik wekelijks een keer in een buurthuis, gewoon om te horen wat mensen bezighoudt. Wij hebben als overheid goede bedoelingen, maar soms werkt ons beleid gewoon niet zoals we zouden willen. Het is belangrijk om dat te weten. Want dat is toch wat je uiteindelijk wilt bereiken: goed beleid en meer vertrouwen.”

Met jouw programma wil je dit onderdeel maken van het ambacht van de ambtenaar. Om het vertrouwen van de burger in de rechtstaat terug te winnen. Vertel daar eens wat meer over?

“Maatschappelijke sensitiviteit moet op ieders repertoire, naast politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Luisteren naar de minister kunnen we goed, het luisteren naar de samenleving kan

beter. Met ons programma dagen we collega's op allerlei manieren uit. We organiseren trainingen – binnenkort over biases en bubbles – en helpen collega's om hun maatschappelijke sensitiviteit te versterken, bijvoorbeeld door vrijwilligerswerk of ‘ambtenaar voor de klas’. Ook stimuleren we het gesprek hierover in de p-cyclus en ontwikkelen we instrumenten zoals een sociale-cohesie-toets voor reflectie op beleid. Risico daarvan is natuurlijk dat het alleen een vinkje wordt. Het moet méér zijn. Je moet als ambtenaar weten dat elke maatregel of boodschap sociale cohesie kan bevorderen of juist aantasten. Denk daar op z'n minst over na.”

Wat versta jij eigenlijk onder sociale cohesie?

“Het hoeft niet altijd gezellig te zijn, het mag best botsen. Maar een samenleving heeft wel grenzen nodig. Het gaat om rechtvaardigheid en respect – en dat iedereen er mag zijn. Onlangs organiseerde ik een avond waar JenV-bestuurders samenkwamen met allerlei mensen uit de Rotterdamse samenleving. We deden een spel over identiteit. Je moest je hand opsteken als je een identiteit deelde, bijvoorbeeld van dansen houden, of van koken. Dan blijf je dingen gemeen te hebben met mensen van wie je dat niet verwacht. Dat vond ik prachtig.”

Tot slot: wat is jouw bijdrage? Wat drijft jou?

“Ik wil de wereld een stukje mooier maken. Hoe ik dat doe? Door heel hard te pleiten voor die maatschappelijke sensitiviteit. Door collega's te blijven vragen: waarom doe je het zo? Elk mens dat ik daarmee help, is er een.”

Dit interview verscheen voorafgaand aan de Communicatiedag op het besloten platform Ons Communicatierijk.

De toekomst van het vliegverkeer

Het ministerie van IenW werkt aan plannen voor de toekomst van de luchtvaart in Nederland. Ondertussen maken omwonenden en natuurorganisaties zich druk over de opening van Lelystad Airport. Hoe organiseer je in deze tijd het contact met betrokken burgers?



Actiegroep 'Red de Veluwe' volgt de belevingsvlucht boven de aanvliegroute van vliegveld Lelystad (30 mei 2018).

Waar hebben we het over?

In 2020 gaat luchthaven Lelystad open voor vakantievluchten. Tegelijk wordt een herindelings van het luchtruim voor 2023 voorbereid. Het is erg druk in de lucht, waardoor vliegtuigen van en naar Lelystad langer laag vliegen. Overheden, natuurorganisaties, actiegroepen en sommige politieke partijen willen dat niet. De routes worden met voorrang aangepast, maar bij de opening van het vliegveld zal dat nog niet geregeld zijn. Ook bij andere luchthavens klinken protesten tegen toenemende overlast.

Welke rol speelt communicatie?

Omwonenden en actiegroepen hebben het gevoel dat de overheid economische belangen zwaarder laat wegen dan overlast en milieuschade, als het gaat om de luchtvaart. Olie op het vuur waren de fouten die een omwonende vorig jaar ontdekte in de milieueffectrapportage voor Lelystad. Het ministerie wil nu laten zien dat het wel luistert naar argumenten en inzichten van omwonenden en andere belanghebbenden. Het nam in 2018 initiatief voor negen gesprekken over de toekomst van de luchtvaart, met steeds zo'n zestig genodigden met verschillende achtergronden. Verslagen van die gesprekken vormen input voor de Luchtvaartnota met de plannen voor 2020-2050.

Wat zijn de ervaringen?
De gesprekken waren goed, vertelt Nicolet Schrama, projectleider communicatie luchtvaart bij IenW. "Juist omdat je mensen met verschillende standpunten aan tafel zet. Je merkt wel wat ongeduld bij deelnemers: wat gebeurt er met de uitkomsten? We willen daar graag transparant over zijn, maar ook zorgvuldig – en dat kost tijd. Wat helpt zijn de korte lijnen die onze omgevingsmanagers hebben

met deze mensen. Dat blijkt een sleutelrol, want via social media communiceren veroorzaakt ruis. Persoonlijke contacten – elkaar kennen – is sowieso belangrijk. Onderschat niet het nut van een borrel na zulke gesprekken." Nog andere lessen? "Het is lastig om een gesprek te voeren over de toekomst, als er over kortetermijnontwikkelingen nog veel onvrede bestaat. Dan moet je met de verwachtingen extra goed omgaan. Sowieso: een verschil van mening kan je niet oplossen met communicatie; deelnemers willen hun bijdrage het liefst terugzien in de plannen. De relatie is broos. Vertrouwen win je niet zomaar terug."

Ben je erachter gekomen wat er achter de emoties van betrokkenen zit?

Nicolet: "De methodiek *Take a break* van de onderzoeksadviseurs van DPC hielp ons op weg. Achter boosheid zit een gebrek aan erkenning en een gevoel van machteloosheid. Bovendien maken mensen zich oprecht zorgen over hun toekomst, de waarde van hun huis, hun rust. Dat bleek ook uit de gesprekken."

Hoe kies je positie in een wereld vol tegenpolen?

Een denkkader over polarisatie

Het wij-zij-denken is overal. Het is mensen eigen, en zolang dat denken geen extreme vormen aanneemt, is er niet veel aan de hand. Het wordt anders als er aan die 'wij' en die 'zij' kwalificaties worden gegeven die niet feitelijk zijn. Dan creëer je (tegen)polen. Hoe ga je om met een gepolariseerde omgeving? Filosoof en trainer Bart Brandsma ontwikkelde een denkkader dat handvatten geeft.

Bart Brandsma maakt onderscheid tussen conflict en polarisatie. Bij een conflict hebben betrokkenen positie gekozen. Een conflict heeft eigenlijk iets 'rationeels' in zich: je kent de belangen die in het geding zijn. Bij polarisatie ligt dat anders. Daar gaat het minder om belangen, maar meer om de 'identiteit van de ander': het debat verandert van toon als je het niet meer hebt over de belangen van de ander, maar over zijn identiteit ("jullie zijn racisten", "het zijn allemaal klaplopers", "klimaatdrammers"). Het is ook de vraag wie de hoofdrolspelers en wie de verantwoordelijken zijn; bij een conflict is dat duidelijk. "Polarisatie kent wisselende spelers, het is een schimmig veld", legt Brandsma uit. "De spelers handelen soms volstrekt onlogisch en vertonen grillig gedrag. Dat maakt het fenomeen ongrijpbaar."

Polarisatie onder de loep

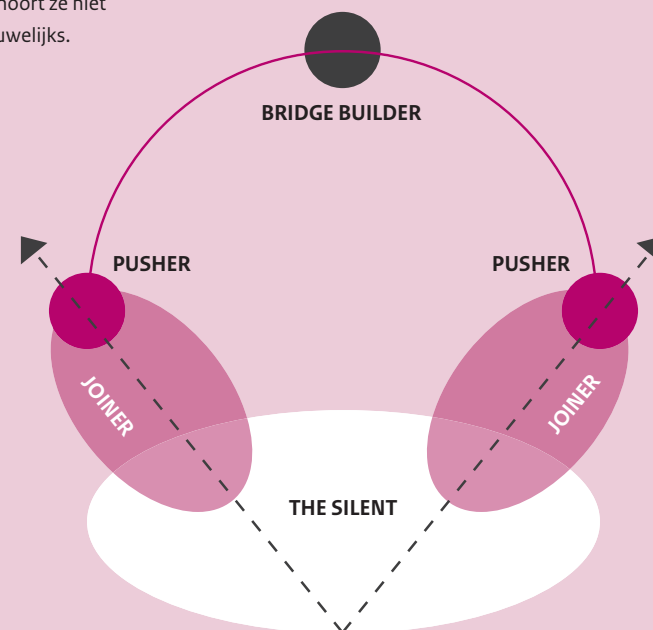
In het model van Brandsma wordt polarisatie verklaard vanuit drie basiswetten en vijf rollen. De eerste wetmatigheid van polarisatie is dat het een gedachtenconstructie is. "Het zit tussen de oren. Polarisation is wij-zij-denken en dat wordt gevormd door alles wat je kunt bedenken over de wij en over de zij", legt Bart Brandsma uit. Er worden polen genoemd en vervolgens worden de polen geladen met woorden, opvattingen en ideeën. Niet met feiten.

Duisters zijn gedisciplineerd; bij Fransen overheerst 'de Franse slag'. Obama is goed; Trump is slecht. Bankiers zijn zakkenvullers, politici willen alleen maar scoren. Meisjes werken netjes, jongens zijn rouwdouwers.

Vijf rollen

De vijf rollen in het polarisatiemodel zijn die van de pusher, de joiner, de silent, de bruggenbouwer en soms de zondebok.

- De pusher levert met zijn uitspraken brandstof voor het wij-zij-denken. De pusher op de tegenpool doet exact hetzelfde. Zij staan graag in de spotlights.
- De joiner maakt de keuze om mee te doen en kiest het kamp van een van de pushers. Deze rol staat niet in de spotlights maar wel graag op het podium.
- De silent is de middengroep. Zij kiezen voor geen van beide pushers. Soms uit onverschilligheid, soms omdat ze vanuit een hoge betrokkenheid of neutraliteit de nuance opzoeken. Zij zijn onzichtbaar en je hoort ze niet of nauwelijks.
- De bruggenbouwer wil dat de pushers meer begrip tonen voor elkaar. Hij probeert objectief en neutraal boven de partijen te staan en organiseert de dialoog. Ongewild en met de beste intenties doen ze dan dat waar de pushers blij mee zijn: ze leveren de voor het voortbestaan van polarisatie noodzakelijke brandstof.
- Soms komt de vijfde rol – die van zondebok – in beeld. Dit gebeurt als de polarisering zodanig toeneemt dat iedereen kant gekozen heeft en de middengroep klein is. Vaak is de bruggenbouwer daar de geschikte persoon voor.



De tweede wetmatigheid is dat polarisatie altijd brandstof nodig heeft om te kunnen (voort) bestaan. "Net zoals een vuurtje brandstof nodig heeft om te blijven branden, heeft wij-zij-denken aandacht nodig. Anders dooft het", verwoordt Brandsma. Brandstof bestaat eruit dat de ene pool uitspraken doet over de identiteit van de andere pool. Dat hoeft overigens niet negatief te zijn; dat kan ook neutraal of positief. Het patroon is: 'wij zijn zus, zij zijn zo'. Elke bewering over de identiteit van een ander is brandstof voor het vuurtje van polarisatie. De derde wetmatigheid is dat polarisatie gaat over gevoelens en niet over feiten. In de spiraal van wij-zij-denken neemt de hoeveelheid gespreksstof toe en de redelijkheid neemt af. "De grilligheid van de onderbuik is buitengewoon sterk en we zijn er allemaal gevoelig voor", zegt Brandsma.

In de zaak-Vaatstra was jarenlang de overtuiging dat de dader iemand was uit het nabijgelegen asielcentrum. Jaren later kwam onomstotelijk bewijs boven tafel dat de dader een blanke boer uit de buurt is. Maar er zijn nog altijd mensen die ervan overtuigd zijn dat een asielzoeker de moord heeft begaan.

Hoe dan?

Veel professionals zijn getraind om een bruggenbouwer te zijn. Zij willen partijen dichter bij elkaar brengen en proberen begrip te kweken tussen 'voor' en 'tegen' en daarmee de polen bestrijden. Maar wat de bruggenbouwer dan eigenlijk doet, is de standpunten van de polen juist benadrukken en versterken. Je zou je moeten richten op het stille midden. Het gaat niet om de vraag: aan welke kant sta jij? Die vraag is in het midden niet relevant.

Veel mensen staan helemaal niet aan een kant, maar vinden er niets van, denken genuanceerd of zijn zelfs onverschillig. Of zijn met andere dingen bezig.

Als je iets tegen polarisatie wilt doen, zou je je moeten richten op deze groep: het stille midden. Daar spelen vaak andere dingen, lokale issues en persoonlijke kwesties.

Als je het stille midden wil bereiken, dan moet je het dus dáár over hebben. Het nationale debat is hier eigenlijk niet relevant. De leiders op landelijk niveau moeten de vraagstukken van the silent wèl benoemen, want die sijpelen door naar lokaal niveau. Geen oplossingen bieden, maar vraagstukken benoemen.

Ongemerkt en onbewust gooit de overheid vaak olie op het vuur. Zoals je leest in het verhaal van Evelien Tonkens: in de relatie tussen de burger en de overheid zit veel pijn. Het gevoel dat je niet gehoord wordt en dat jouw problemen niet erkend worden zorgt voor polarisatie: je hebt dan namelijk het idee dat je harder moet schreeuwen.

Vaak denken bestuurders dan: laten we inspraak organiseren of een participatietraject opzetten. Maar omdat bestuurders hun eigen agenda hebben (en dus een pusher zijn), zijn zij niet de aangewezen personen om in het midden te gaan staan.

Verdeel de rollen

Ook de bruggenbouwer is gericht op oplossen. De bruggenbouwer is (vaak) zichtbaar en rationeel en staat neutraal ten opzichte van het onderwerp. Maar de bruggenbouwer heeft wel vaak een duidelijk (politiek) profiel en een draagt heldere boodschap uit: hij wil de polen bij elkaar brengen. Soms zijn voor de korte termijn (snelle) oplossingen nodig; dan moet je boven de partijen staan en 'begrenzen'. De oplossing zou eigenlijk moeten komen van iemand die onafhankelijk is, die deel is van het midden, en die het verhaal vertelt vanuit het midden, een verhaal dat herkenbaar is voor alle mensen. Het depolariseren begint als je het idee loslaat dat het gaat om oplossingen. Het vraagstuk benoemen en verder brengen is wat het midden nodig heeft: dat kost tijd en vergt geloofwaardig leiderschap en een milde toon.

Pas op met dialoog

Als je kijkt naar de gradaties van communicatie dan kun je grofweg zeggen dat monoloog bij de pushers zit, discussie bij de joiners, en met de silent kun je in dialoog. Let dus goed op als je zegt 'in dialoog te willen gaan': belangrijk is dat je dat met de juiste groep doet. Je kunt dialoog niet zomaar bij ieder conflict inzetten. Kijk naar de dynamiek van het conflict en naar de onderliggende polarisatie om te weten in welke fase je zit. Zolang beide partijen belang hebben bij het conflict, geeft dialoog brandstof aan het conflict. Bruggenbouwers worden dan spelers. Door het organiseren van dialoog bied je een podium aan de pushers, waardoor het conflict in stand blijft of misschien zelfs verergert.



Bart Brandsma is sociaal en politiek filosoof, trainer en consultant. Hij werkte in de media als journalist en documentairemaker en publiceerde onder meer het boek De hel, dat is de ander; het verschil in denken van moslim en niet-moslim en werd daarmee genomineerd voor de Socrates onderscheiding, een prijs voor het meest toegankelijke filosofieboek.

Zijn boek Polarisatie, inzicht in de dynamiek van wij-zij denken verscheen in november 2016. Het is een basisboek voor professionals die in hun beroepspraktijk te maken hebben met polarisatie en het ontwikkelen van een adequate polarisatiestrategie.

Je kunt het boek van Bart Brandsma verkrijgen via www.polarisatie.nl.

Inclusieve communicatie: oog voor alle belanghebbenden

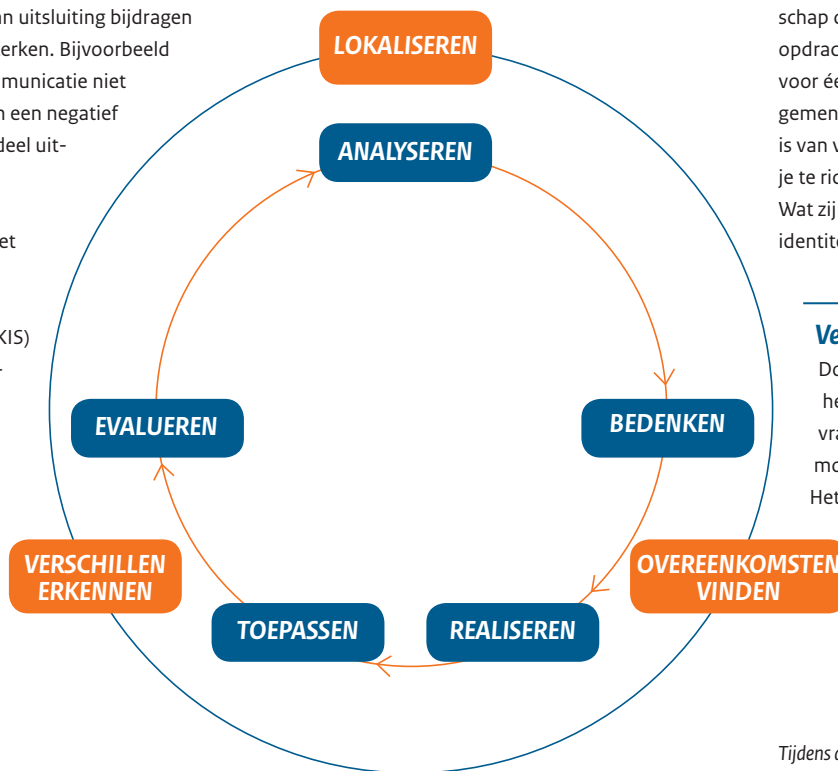
Hoe zorg je ervoor dat je communicatie bijdraagt aan verbinding en vertrouwen – tussen burgers onderling of tussen burgers en overheid? En hoe zorg je ervoor dat je niet onbedoeld de polarisatie van brandstof voorziet?

Communicatie kan onbedoeld aan gevoelens van uitsluiting bijdragen en vooroordelen tussen (groepen) burgers versterken. Bijvoorbeeld wanneer burgers het gevoel hebben dat de communicatie niet op hen gericht is, berichtgeving hen onterecht in een negatief daglicht zet, of als groepen burgers geen onderdeel uitmaken van het algemene beeld dat de overheid uitdraagt. Een divers samengestelde bevolking vraagt van de overheid om te communiceren met aandacht voor overeenkomsten én verschillen.

Het Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) ontwikkelde een handreiking met aanknopingspunten voor inclusieve communicatie. Dit deed KIS in opdracht van onder andere de gemeente Utrecht en het ministerie van SZW en samen met onder meer Hogeschool Inholland.

Voor inclusief communiceren is nodig dat je:

- het communicatievraagstuk en de directe en indirecte belanghebbenden lokaliseert (ook je eigen aannames en positie);
- overeenkomsten vindt die het vertrekpunt vormen voor de communicatie;
- gevoelig bent voor de verschillen waarmee rekening gehouden dient te worden.



Belanghebbenden en belangen lokaliseren

Belanghebbenden zijn alle groepen of personen die mogelijk geraakt worden of die zich mogelijk aangesproken voelen. Denken in belanghebbenden is fundamenteel anders dan denken in doelgroepen. Bij doelgroepdenken houd je je eigen doel voor ogen en houd je het lineaire zender-ontvangermodel in stand. Denk in plaats daarvan in belanghebbenden, waarbij overeenkomsten en verschillen in belangen leidend zijn voor wijze van communiceren.

Er is een terroristische aanslag geweest in België met 22 dodelijke slachtoffers – de vlag halfstok bij overheidsgebouwen lijkt een mooi gebaar. En dan is er ophef, want bij een eveneens terroristische aanslag twee maanden eerder in Somalië waren er wel 180 doden, en toen deden we dit niet. Een mooi gebaar is dan ineens brandstof voor polarisatie.

De vraag die we dus moeten stellen is: welke groepen raakt dit? En de opgave voor de communicatie-professional: hoe zorg je dat je alle belanghebbenden in beeld hebt en dat je hun belang(en) meeneemt in je communicatie-uiting.

Overeenkomsten vinden

Kun je een invalshoek vinden voor je boodschap die verschillende groepen insluit? De opdracht is hier niet een boodschap te maken voor één groep, en dan te onderzoeken wat de gemene deler ofwel het verbindende element is van verschillende groepen. Het gaat erom je te richten op wat mensen gemeen hebben. Wat zijn de gedeelde belangen, de gedeelde identiteiten?

In Amsterdam wilden twee groepen demonstreren: een Pegida-groep en de tegenbeweging. Konden zij allebei een vergunning krijgen? Zouden ze uit elkaars buurt blijven? De burgemeester kwam met een verbindend verhaal: voor alle Amsterdammers is vrijheid van meningsuiting een belangrijke waarde. Dat betekent dat beide groepen de ruimte krijgen, maar ook dat ze elkaars demonstratie en de openbare orde niet verstoren.

Versillen erkennen

Doen de verschillen tussen belanghebbenden er in dit communicatievraagstuk toe? Met welke verschillen moet je rekening houden? Het gaat dan bijvoorbeeld om hoe aan symbolen of woorden verschillende waarden kunnen worden gehecht.

Burgemeester Aboutaleb van Rotterdam zei eens "Ik ben jihadist". Het was meteen duidelijk dat hij hier een heel andere betekenis gaf aan het woord dan in de Nederlandse volksmond gebruikelijk. Voor veel moslims is de Jihad een persoonlijke strijd, de worsteling om tot God te komen en een goed mens te zijn. Aboutaleb werd verguisd en geprezen na deze uitspraak. Voor communicatieprofessionals is het vooral zaak te begrijpen dat het woord jihadist misschien vermeden moet worden in boodschappen die voor moslims en niet-moslims dezelfde lading moeten hebben.

Tijdens de Communicatiedag verzorgden Abdullah Pehlivan (programmacoördinator 'Utrecht zijn we samen') en Lineke van Hal (senior onderzoeker Verwey-Jonker Instituut) een workshop over dit onderwerp. Eind februari zal de handreiking openbaar toegankelijk zijn via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: www.kis.nl.

Leren van de klassieken: hoe zet je retorica in?

We horen het vaak: het debat verhardt, ook in de Tweede Kamer. Toch is dat niks nieuws, zeggen kenners van de klassieken. Cicero had er al een handje van om met veel emotie op de man te spelen. Wat kunnen we leren van de klassieke retorica?

Boze burgers, venijnige speeches, doortrapte tweets. En wat zeg je dan? Classica Bé Breij en neerlandica Yvette Linders geven een paar adviezen, deels gebaseerd op de theorie van Jay Heinrichs (zie leestips).

Richt je op de mensen die nog te overtuigen zijn

Als je door iemand wordt aangevallen in een gesprek of debat, ga dan op zoek naar het publiek dat nog wel te overtuigen is. Richt je vooral op deze mensen, juist als je directe gesprekspartner niet te overtuigen is. Dit heet audience targeting en is belangrijk in politieke debatten en overheidscommunicatie. Breij: “Je richt je meestal niet tot de schreeuwers in een moeilijke situatie, maar tot de meerderheid die voor rede vatbaar is.”

Laat zien dat jij beter bent

Profileer je als een ‘beter mens’ dan je tegenstander. Laat zien dat je openstaat voor een gesprek (eventueel op een later moment) en blijf kalm. Dit sluit aan bij ethos en heet ook wel de virtue pose.

Wees nieuwsgierig

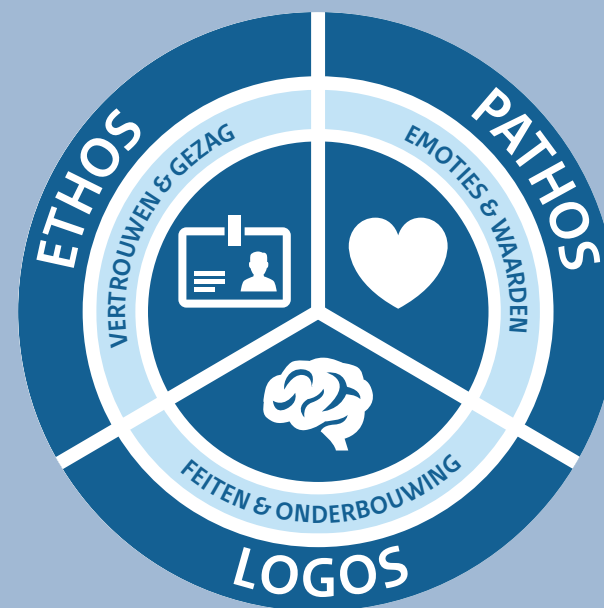
Reageer met welwillende nieuwsgierigheid en vraag door. Vraag naar definities, details en bronnen om op die manier zwakke punten in het betoog van de ander bloot te leggen. Dit sluit aan bij logos en heet aggressive interest. Zie ook het voorbeeld bij logos van Asscher tegen Wilders.

Probeer het met medelijden

Iemand die het hard of persoonlijk speelt in een debat wil jou raken en zo de machtspositie in het gesprek krijgen. Om de sterkste te zijn kun je affectie tonen, eventueel met een beetje medelijden voor de ander (ironic love). Dit sluit aan bij pathos. Zie ook het voorbeeld van Pechtold tegen Wilders.

Sowieso: wees niet bang voor een beetje pathos

Leg jezelf niet op dat je alleen met argumenten mag reageren; logos is weliswaar de kern, maar emotie en ethiek zijn onmisbaar. Hoe emotioneler je doelgroep, hoe meer emotie gepast is in jouw reactie. Je wilt immers niet over gevoelens heenstappen. Ook als je namens de overheid spreekt.



ETHOS, LOGOS, PATHOS

Rhetorica is de kunst van het overtuigen. Van oudsher: de kunst van ethos, logos en pathos – ofwel, uitstraling, argumenten en emotie. Alle drie zijn nodig om je publiek te bereiken. Het begint bij ethos: zorgen dat je geaccepteerd wordt als spreker op het desbetreffende onderwerp. Ethos betreft de reputatie, het karakter van de spreker of andere spelers. Bij logos gaat het om inhoud en rationaliteit. Bij pathos gaat het om het oproepen van emoties bij de toehoorders.

Het boek ‘Thank you for arguing’ van Jay Heinrichs gaat over vier hedendaagse strategieën om te overtuigen. Deze strategieën kan je herkennen in (politieke) speeches en debatten. Ze zijn een aanvulling op ethos, logos en pathos.

Het boek ‘Words like loaded pistols. Rhetoric from Aristotle to Obama’ van Sam Leith is ook een aanrader. Het laat zien dat retorica nuttig en relevant is en niet iets is om van terug te schrikken.

Lees-
tips!

Deze tekst is geïnspireerd door de workshop die tijdens het congres werd verzorgd door prof. dr. Bé Breij en dr. Yvette Linders. Breij en Linders zijn oprichters van Kenniscentrum voor retorica Peitho aan de Radboud Universiteit (zie www.ru.nl/peitho).

Opsporing aangeboden

Iedereen wilde Anne Faber terugvinden toen zij eind september 2017 verdween. Maar op een massale zoektocht door burgers zaten de politieprofessionals niet per se te wachten. Met deze zeer verdrietige zaak leerde de politie waardevolle lessen over hoe om te gaan met burgerparticipatie.



Politie en burgers tijdens de gezamenlijke zoektocht naar Anne Faber in Soest (5 oktober 2017).

Wat was de situatie?

Anne Faber verdween tijdens slecht weer toen ze op vrijdag 29 september 2017 een fietstocht aan het maken was vanuit Utrecht. De familie en de vriend van Anne zochten vrijwel onmiddellijk de publiciteit voor deze verdwijning via social media. Dit werd massaal opgepakt door de traditionele media, waardoor binnen een paar dagen heel Nederland met de verdwijning van Anne bezig was. De familie van Anne, waaronder een oom, zetten hun netwerk en communicatiekwaliteiten in om Anne terug te vinden.

Waar zat de uitdaging voor de politie?

De politie was vooral bezig ervoor te zorgen dat de initiatieven de zaak niet zouden beschadigen vertelt Bernhard Jens, woordvoerder Politie Midden-Nederland. “Dat betekende: uitleggen waarom je de dingen doet zoals je

ze doet en zo veel mogelijk betrokkenen op de hoogte houden van waar je mee bezig bent.” Een belangrijke les: “Zorg dat je zo transparant mogelijk bent naar het publiek. Als je inhoudelijk niets kunt melden, kom dan met procesinformatie. Dat werkte heel goed. Een tweet van de politie waarin stond: Wegens het invallen van de duisternis kunnen we niet verder zoeken, morgen gaan we verder, werd zeker duizend keer getweet.”

Wat was het grootste risico?

In een eerdere verdwijningszaak had de Politie Midden-Nederland al te maken gehad met goedbedoelende vrijwilligers. Je kunt het niet tegenhouden, want zulke oproepen gaan vaak via social media en mensen komen gewoon, maar dit moet echt in goede banen geleid worden. Anders blijft er van eventuele sporen of bewijslast niets bruikbaar over. Bij de vermissing van Anne Faber wist de politie de zoekers

beter te begeleiden. Het publiek werd voortdurend gevraagd om de politie te waarschuwen als er wat werd gevonden, en zelf niets aan te raken. Jens: “Dat heeft goed uitgepakt. Iemand vond de rugzak van Anne, en waarschuwde ons. Tussen de sporen op de tas bevond zich ook het DNA van haar moordenaar en zo lukte het de zaak op te lossen.” En dan waren er de sensatiebeluste journalisten. “Die waren nauwelijks in het gareel te houden. Zo stuurde het ANP een helikopter voor luchtfoto’s van het opgraven van het lichaam van Anne Faber. Achteraf is de casus

met de media doorgesproken. In de hoop dat er een discussie ook binnen de media zelf gaat worden gevoerd over de ethische dilemma’s hiervan.” Onder andere samen met de oom van Anne Faber en het Rode Kruis werkt de Politie Midden-Nederland nu aan wat zij noemen een ‘starterspakket’. Hierin zitten handvatten en tips over onder meer het omgaan met de media. De doelgroep bestaat uit mensen die in een soortgelijke situatie belanden als de familie Faber, maar die minder goed in staat zijn om met media en communicatie om te gaan.

Zo herken je nep-nieuws en ‘trollen’ op social media

Als er één plek is waar je regelmatig denkt ‘Moet dat nou zo?!’, dan is het wel op social media. Soms gaat het daarbij om nepnieuws of nepaccounts. Hoe herken je ze en hoe ga je ermee om?

Mensen papagaaien elkaar na, stoken vuurtjes op, vertellen (on)waarheden, verdraaien feiten en trollen via nepaccounts. Soms om aanhang te vergaren, soms om ‘gewoon grappig’ te zijn. Ook de overheidscommunicatieprofessional krijgt ermee te maken. Maar niet alles is wat het lijkt.

Nepnieuws herkennen

Nepnieuwsberichten worden professioneler en zien er steeds gelijker uit. Daardoor ben je sneller geneigd om deze berichten te geloven. Je kunt op een aantal dingen letten:

Kijk of er informatie ontbreekt

Bij nepnieuws ontbreekt vaak informatie. Hierdoor gaan de lezers zelf nog heftiger aannames doen. Vooral onderwerpen die polariseren zijn een gewild onderwerp om nepnieuws over te maken. Berichten over asielzoekers die een diefstal hebben gepleegd bijvoorbeeld. Rond het feit worden verkeerde cijfers de wereld ingebracht. Daardoor gaan mensen bijvoorbeeld geloven dat bijna alle asielzoekers criminelen zijn.

Beoordeel de bron

Er wordt vaak een autoriteit misbruikt. Het verhaal wordt geloofwaardiger door het toe te schrijven aan een (niet bestaande) expert of organisatie.

Beoordeel de beeldelementen

Er wordt vaak een heftig plaatje gebruikt. Dat is altijd een goed idee bij slecht nieuws.

Gebruik je verstand

Er wordt vaak negatief nieuws geproduceerd dat zoveel mogelijk inspeelt op onderbuikgevoelens als angst en boosheid.



Nepaccounts (trollen) herkennen

Een vals account op Facebook is zo gemaakt. Je kiest een veelvoorkomende naam, misbruikt een portret van internet en klaar is je nepaccount. Prima bruikbaar om je tegenstander zwart te maken. De vraag is: hoe herken je zo'n trol?

Hier is een app voor

Gebruik graph.tips om een patroon te vinden in bijvoorbeeld tags of schrijfwijze van opruiende teksten. Zo kun je soms verschillende accounts herleiden naar één persoon.

Bekijk het aantal volgers

Een nepaccount heeft vaak weinig vrienden, weinig posts, weinig interactie (en vaak dezelfde negatieve reacties bij posts over een bepaald onderwerpen).

Onderzoek de foto

Iemand met een nepaccount heeft vaak ook een foto van iemand anders van het internet geplukt. Haal de foto dus ook door Google Reverse Image Search.

Heb je in je werk te maken met mogelijk trollen? Ga dan niet inhoudelijk in discussie onder jouw bericht. Zet verdachte profielen bijvoorbeeld op een lijstje, rapporteer deze of ga de conversatie aan via een privébericht om de beweegredenen van zo iemand verder te onderzoeken. Het kan ook een ‘echt’ persoon zijn die gewoon negatief is.

TIP!

Deze tips komen uit een workshop die Ruurd Oosterwoud verzorgde een workshop tijdens de Communicatiedag. Hij werkt bij DROG, een organisatie die mensen bewust wil maken van nepnieuws en desinformatie.

Cas Teijssen (EZK):
“Horen wat er gezegd wordt, en daarop reageren”

In onze interviewserie over maatschappelijk onbehagen spreken we ook Cas Teijssen, directeur Communicatie bij het ministerie van EZK. “Wij schieten als overheid snel in de verdediging.”



Wanneer dacht jij zelf voor het laatst ‘moet dat nou zo’?

“Ik dacht niet zozeer ‘moet dat nou zo’, maar ‘moet dat nou wéér’. Het is begin oktober, tijd voor de zwartepietendiscussie... Het lukt maar niet om zo’n discussie verder te brengen. Wat kunnen wij als overheid nu doen om ervoor te zorgen dat de discussie verder komt, en niet het onbehagen voedt?”

Ben je blij met de aandacht bij het Rijk voor polarisatie en onbehagen?

“Jazeker. Natuurlijk niet met het onbehagen zelf, maar wel met de aandacht voor het belang van goede communicatie. Ik denk dat eerlijkheid, transparantie en vertrouwen heel belangrijke begrippen voor dit thema zijn als je kijkt naar de rol van de Rijksoverheid. We schieten altijd snel in de verdediging als we als overheid ergens op worden aangesproken. En dat is ook begrijpelijk: je staat voor je organisatie. En tegelijkertijd wil je

een lerende organisatie zijn. Het is belangrijk om verder te kijken dan je eigen gelijk. Bekijk alles op zijn waarde. En als je fout zit, geef het dan toe. Responsiviteit is voor mij wel de kern van het verhaal. En dat is makkelijker gezegd dan gedaan.”

Wat maakt het zo moeilijk?

“Naast die natuurlijke reflex om de eigen organisatie te beschermen, maken ook de dynamiek van media en Kamer het moeilijk. In het verleden kenden we met bewondering naar iemand als Alastair Campbell, de woordvoerder van Tony Blair. Hij was echt een spindoctor en we hebben veel geleerd van hem, maar in de moderne tijd werkt het niet meer zo. De focus lijkt zo te liggen op de frames, de kamerbrief en het persbericht, maar dan zijn we nog lang niet klaar. Bovendien was vroeger de overheid echt de autoriteit. Nu niet meer. Dat zie je ook terug in verschillende aspecten van het klimaatdebat. Daar wordt het verhaal van de overheid als een van de meningen gezien. Tenslotte:

Waar vroeger onze boodschap een week lang het nieuws beheerste, mogen we nu blij zijn met één dag. Sterker, na een of twee dagen vervalt ieder weer in zijn eigen bubbel en eigen frame. Jouw invalshoek wordt ontkend en tegen je gebruikt.”

Werkt het volledige, transparante verhaal wel voor iedereen?

“Er is natuurlijk een verschil in communicatie met pers, politici en de burger, maar de boodschap moet steeds dezelfde zijn – én kloppen. Je mag de mensen niet onderschatten: ze kunnen het hele verhaal aan. Iedereen snapt dat besluiten soms niet goed uitpakken. Wat we ook doen, de Brexit zal impact gaan hebben. Mensen kunnen best met teleurstelling omgaan, als je maar eerlijk en transparant met ze praat en helpt naar een oplossing te zoeken. Ik ben heel blij met de aandacht voor dilemmalogica. Het is een manier om transparant te zijn. Je geeft aan welke factoren van invloed zijn op je keuze bij een dilemma en hoe je die keuze vervolgens gemaakt hebt.”

Heb je het dan over het algemeen belang?

“Ja, maar algemeen belang zit op een macro-niveau. In de praktijk is het vaak dubbel. Mijn ouders wonen bijvoorbeeld op de Veluwe en hebben zowel belang bij een vliegveld in de buurt als bij een rustige leefomgeving. Er is een gezamenlijk belang als het gaat over klimaat en milieu, maar mensen gaan niet zomaar een warmtepomp van 30.000 euro aanschaffen. Hoe verbinden wij dan die legitieme kostendiscussie aan het algemeen belang?”

En hoe ga je dan het dilemma verwoorden?

“Ja dat is lastig, een mooie uitdaging. Laten we beginnen om een gezamenlijke taal te hebben – overheid en burgers samen. Dat is de basis van een gelijkwaardig gesprek. De directie Communicatie heeft volgens mij een grote rol daarin. Dat

begint bij de onderlinge samenwerking tussen ministeries en uitvoering, tussen overheidslagen, maar ook binnen één ministerie of zelfs binnen één directie.”

Rosanne Hertzberger zei in het NRC van 25 augustus: al die meedenkende burgers zijn toch vooral winst.

“Ik geloof zeker dat we kunnen profiteren van de energie en mondigheid van burgers in dit soort dossiers. Ze maken het beleidsproces sterker. Dat vinden wij ook nog moeilijk. Eigenlijk kan ik er ook nog niet 1-2-3 heel goede voorbeelden bij noemen.”

Moeten we als overheid ook empathischer zijn?

“Ik denk dat je daar heel terughoudend in moet zijn. I feel your pain? – daar heb ik niets mee. Nee, we moeten vooral responsief zijn: horen wat er gezegd wordt en daarop reageren.”

Hoe krijg je die geluiden van de samenleving goed binnen?

“Je moet er vooral voor open staan. Tegengeluiden niet zomaar afdoen als onzin. Wapen je niet tegen kritiek maar stel je ervoor open. Ik zie de trend dat veel overheidsorganisaties meer IT- en communicatieorganisaties worden. Daarmee krijgen ze meer mogelijkheden om geluiden uit de samenleving te monitoren en te weten wat er echt speelt. Communicatie en IT worden steeds meer integraal onderdeel van het werk van de beleidsmedewerker. De afdeling communicatie bestaat dan vooral uit communicatiecoaches en strategen en specialisten in de uitvoering. Maar het begint dus bij responsief zijn.”

Dit interview verscheen voorafgaand aan de Communicatiedag op het besloten platform ons Communicatierijk.

Beeld is emotie: kies het zorgvuldig

Maakt het toenemend gebruik van beeld onze communicatie oppervlakkiger? Beeldadviseur Joost de Wert van het Beeldcentrum vindt van niet. Mits je het goede beeld kiest.

In zijn boek 'Borderline Times' stelt de Belgische psychiater Dirk de Wachter dat het gebruik van beeld zorgt voor toenemende oppervlakkigheid in onze communicatie. Een soort 'vals plat' dus. Joost de Wert, beeldadviseur bij het Beeldcentrum Rijksoverheid, wil daar iets tegenover stellen. "Beeld zit juist dicht bij ons. Wat je ziet, onthoud je veel beter dan wat je leest, en het maakt ook meer los. Ons leven begint met het leren lezen van beelden. Passief beheersen we de beeldtaal dan ook bijzonder goed. Ik daag iedereen uit: ga eens schrijven met beeld." En voor wie wil beginnen, heeft hij de volgende vijf tips.

Begin met associëren: het mag best een beetje schuren

Vraag je af wat als eerste bij je opkomt als je aan het onderwerp denkt: een bepaald woord, een ervaring, een emotie. Associeer daarop door. Kom je niet verder, zoek dan naar een beeld dat juist schuurt met je eerste associatie. Probeer zo tot een boeiend beeld te komen.

Voorkom voorspelbaar én cryptisch

Staat beeld bij tekst, dan moet er sprake zijn van wisselwerking. Het beeld prikkelt om te gaan lezen, en na het lezen begrijpt de lezer het beeld beter. Je keuze mag niet te veel voor de hand liggen. Maar waak ook voor te cryptisch beeld: de betekenis van beelden zit niet in een foto, die zit in jezelf. Bij voorkeur test je het gekozen beeld bij collega's of anderen om te zien of het werkt.

Zorg voor herkenning, maar kijk uit voor clichés en vooroordelen

In het verlengde hiervan: het is goed herkenbaar beeld te kiezen dat aansluit bij wat we al weten of eerder hebben gezien. Dat voorkomt misverstanden. Aan de andere kant moet je bewust omgaan met clichés. Bevestig met je beeld geen vooroordelen.

Kies ook eens voor alléén tekst of beeld

Soms is het lastig om goed beeld bij een onderwerp te vinden. Een beeld kan te veel emotie oproepen of afbreuk doen aan je boodschap. Je kan best eens besluiten om geen beeld te gebruiken. Aan de andere kant: soms spreekt een beeld of beeldenreeks helemaal voor zich. Check dit – nogmaals – wel even bij anderen: zien zij hetzelfde?

Kies niet in je eentje

Misschien wel de belangrijkste tip: kies het beeld niet alleen, denk er samen over na. Met elkaar ontdek je de gemeenschappelijke betekenis van beeld die ook de ander kan herkennen: hoe je beeld 'leest' is heel persoonlijk; het kiezen van beeld kun je dus beter samen doen.

Joost de Wert werkt bij het Beeldcentrum (DPC). Hij verzorgde tijdens de Communicatiedag de workshop Vals Plat.

Verbindend communiceren in zeven stappen

Als overheid wil je niet polariseren als je communiceert. Dat is nog best lastig, merkt het ministerie van SZW in het debat over samenleven en integratie. Een goed bedoelde positieve insteek kan juist negatieve reacties uitlokken. SZW deed onderzoek naar de uitgangspunten voor verbindend communiceren. En vond er zeven.

Wees je bewust van je eigen bubbel

Iedereen kijkt op zijn eigen manier naar de werkelijkheid. Om te kunnen verbinden, zul je je eerst bewust moeten zijn van je eigen overtuigingen en proberen te begrijpen hoe iemand anders naar de werkelijkheid kijkt. Probeer vervolgens een gemeenschappelijk denkkader te vinden.

Erken gevoelens

Iets onbekends roept instinctief wantrouwen op. Erken de frustraties en gevoelens van onrechtvaardigheid te erkennen. Met rationele argumenten en statistieken alleen red je het niet.

Gebruik de taal en woorden van je doelgroep

Mensen prikken door politieke correctheid, vage voorbeelden en mooie woorden heen. Ze maken je ongeloofwaardig. Benieuwd naar de taal van je doelgroep? Ga eens de straat op, zoals SZW ook deed.

Focus op het positieve

Benoem overeenkomsten en voorkom dat je positief discrimineert in je taalgebruik. Hierdoor kan je bepaalde groepen ongewenst of onbedoeld in een slachtofferrol plaatsen. En dat komt oneerlijk over op anderen, wat leidt tot weerstand.

Persoonlijke inhoud is leidend

Zodra er persoonlijke en directe ervaringen van mensen een rol spelen, bepalen die hoe de boodschap wordt ontvangen. Houd hier rekening mee. Daarnaast willen mensen graag zelf regie hebben, dus benadruk dingen als tweerichtingsverkeer en eigen verantwoordelijkheid.

Vermijd het gebruik van stereotypen en aannames

Schijnbaar onschuldig woordgebruik kan al wijzig-denken versterken: verschillen, discriminatie, autochtonen versus allochtonen, enzovoorts.

Voorkom dat je boodschap belerend overkomt

Vermijd sturende taal zoals 'moeten' en 'het is belangrijk dat'. Het benoemen van een generieke 'sociale' norm werkt vaak beter. Bijvoorbeeld: 'Dit is makkelijker als we open staan en nieuwsgierig zijn naar elkaar.' In plaats van: 'Het is belangrijk dat we open blijven staan voor elkaar en nieuwsgierig zijn naar elkaar.'

Tékla ten Napel, programmacoördinator bij het ministerie van SZW, en Lizet van Tilburg, onderzoeksadviseur bij Dienst Publiek en Communicatie, verzorgden over dit onderwerp een workshop tijdens de Communicatiedag.

De taal van het diversiteitsdebat

Het ministerie van SZW wil door slimme communicatie bijdragen aan meer verbinding in de samenleving. Welke 'taal' heb je nodig in het diversiteitsdebat? SZW ging met proefteksten de straat op.



Het ministerie van SZW ging de straat op met 'testboodschappen'. Wat bleek: mensen houden niet van een negatieve toon of woordkeus, zoals allochtoon of discriminatie.

Waar zit de onvrede?

Een deel van de Nederlanders met een migratieachtergrond voelt zich minder thuis in Nederland dan voorheen. Ze zijn niet meer zo positief over hun kansen. Dat schrijft het Sociaal Cultureel Planbureau in het rapport *Kwesties voor het kiezen* (2017). Er is ook een groep Nederlanders zonder migratieachtergrond die onbehagen voelt en het idee heeft 'dat Nederland zijn eigenheid verliest'.

Welke rol heeft communicatie?

Het ministerie van SZW wil met zorgvuldige communicatie bijdragen aan meer verbinding in de samenleving. Het heeft laten onderzoeken welke formuleringen en frames verschillende groepen gebruiken in het debat over multiculturaliteit in Nederland. Beleids-

coördinator Tékla ten Napel (SZW): "Vervolgens hebben we korte teksten gemaakt die dienen als bouwstenen voor bijvoorbeeld speeches, Kamerbrieven en websites. Met deze bouwstenen zijn we de straat op gegaan om deze teksten te testen en bij te stellen."

En, wat zei 'de burger'?

In twee drukke winkelstraten (in Den Haag en Alkmaar) spraken SZW'ers uiteindelijk zeventig mensen. Tékla: "Het heeft me vooral laten zien hoeveel verschillende invalshoeken er zijn. Het ministerie gebruikt vaak een eenzijdig positief frame, maar we willen meer gaan variëren – en hebben daar nu ook meer woorden voor. Het viel me op dat mensen niet houden van een negatieve toon of woordkeus, zoals allochtoon, discriminatie en tegenstelling. En ze

worden liever aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid, dan dat ze dingen van ons moeten."

Hoe nu verder?

Het is de bedoeling dat de bouwstenen door het ministerie gebruikt worden in beleids teksten en persberichten. Maar ze zijn niet in beton gegoten, ze blijven zich ook ontwikkelen. Tékla: "We hebben na de straatinterviews nog diverse interne sessies gehad. Binnenkort gaan we met cases oefenen. De teksten zijn

zo aanleiding om onze positie te bepalen. Ik kan zeker aanraden om op deze manier met je boodschap de straat op te gaan. En het was vooral goed om het zelf te doen, zelf de reacties te horen."

Deep democracy: zo krijg je al het gedoe op tafel

Wie het hardst roept, krijgt de meeste aandacht. Maar hoe zorg je dat je ook anderen hoort – inclusief wat er leeft onder de oppervlakte? “Al het gedoe moet op tafel”, zegt de methode Deep democracy. Hoe? Door in een gesprek op zoek te gaan naar de verschillen.

Deep democracy is een methode om mensen met elkaar in gesprek te brengen. Ontwikkeld door Myrna Lewis in het bedrijfsleven van post-apartheid Zuid Afrika en bewerkt door de Nederlandse antropoloog Jitske Kramer. Doel: effectievere samenwerking en duurzamer besluiten.

Voor Deep democracy wordt vaak de metafoor van de ijsberg gebruikt. Boven water zit het ‘groepsbewuste’: alle informatie die is uitgesproken en gehoord. Onder water zit het ‘groepsonbewuste’: dat wat niet (met iedereen) besproken is. De zogenaamde ‘wijsheid van de groep’ wordt groter als mensen meer delen. Dat kan in vijf stappen:

1. Verzamel alle invalshoeken

Hoe kijken mensen naar je onderwerp? Begin met een open gespreksronde. Laat iedereen vrij op het onderwerp reageren, hoe onhandig of onbelangrijk een inzicht misschien ook lijkt.

2. Zoek naar ‘het alternatief’

Benoem de verzamelde ideeën en vraag dan of iemand nog iets anders wil toevoegen, iets wat nog niet is gezegd. Vaak komt er dan een afwijkende of ‘opstandige’ mening naar boven.

3. Verspreid het alternatief

Vraag wie zich herkent in de nieuwe invalshoek uit stap 2. Maak het veilig om een andere mening te geven of deze te steunen. Voorkom dat mensen alleen komen te staan.

4. Voeg de wijsheid van de minderheid toe

Herhaal alle genoemde opties op neutrale toon en laat mensen kiezen. Is er een duidelijke meerderheid, vraag dan de minderheid wat ze kan helpen om in het meerderheidsstandpunt mee te gaan. En stel die optie zo mogelijk bij – vaak wordt die daar beter van.

5. Werk met de onderstroom

De methode gaat ervan uit dat er altijd iets onder de oppervlakte blijft, hoe goed je stap 1 tot en met 4 ook uitvoert. Vaak kunnen de aanwezigen er zelf ook niet goed de vinger opleggen, maar sluimert er nog iets. Stap 5 vereist slimme gesprekstechnieken die specialisten in Deep democracy zich hebben eigengemaakt. Ze benoemen wat ze zien, maar laten de groep zelf analyseren wat daarachter zit. Als je deze ‘vissen’ hebt gevangen, kun je besluiten hoe je verder wilt gaan.

Groepsbewuste

Iedereen weet wat er speelt

Groepsonbewuste

Niet iedereen is op de hoogte

Wijsheid / Potentieel

Gecombineerde kennis van de groep

“WE MOGEN VAN MENING VERSCHILLEN”

Bij protesten als die van de gele hesjes, de demonstranten bij de Oostvaardersplassen en de #MeToo-discussie weet je: daar zit meer achter. Deep-democracy-specialist Helen Beeley noemt ze als voorbeeld van wat er gebeurt als mensen lang niet gehoord zijn. “Ze uiten zich op scherpe toon. Je ziet dan hoeveel boosheid er in onze samenleving zit.” In zulke gevallen ben je aan de late kant met het toepassen van Deep democracy, geeft Beeley toe. “De eerste vier stappen helpen je om te komen tot een besluit waarin ook de wijsheid van de minderheid wordt meegewogen. Je zorgt dat alle aanwezigen hun zegje kunnen doen. Maar heb je het over onbehagen zoals bij de gele hesjes, dan kan je meteen door naar stap vijf. Dan moet je echt in de onderstroom duiken.”

Meer nuance

Het doel is niet om te achterhalen wat ‘waar’ is. Het gaat erom alles wat gedacht en gevoeld wordt boven tafel te krijgen. Beeley: “Alles mag, we mogen immers van mening verschillen.” In de ervaring van Beeley, die de methode regelmatig gebruikt bij de Nationale Politie, is er tijdens zulke sessies meer nuance dan je denkt. “De polen zijn meestal klein, het midden is groot. En altijd hoor je andere dingen dan je vooraf verwachtte. Er ontstaat mildheid en erkenning. En meestal iets gezamenlijks, een basis om verder te gaan.”

Tijdens de Communicatiedag begeleidden Helen Beeley en Maarten van Herk een workshop Deep democracy.

Manon Leijten (Financiën):
“Vertrouwen winnen is hard werken”

Tot slot in deze interviewserie Manon Leijten, SG bij het ministerie van Financiën en portefeuillehouder ‘maatschappelijk onbehagen’ in het SG-overleg. Zij benadrukt het belang van dialoog. “Samen besturen is ook een manier om verschillen te overbruggen.”



Luisteren naar de buitenwereld, hoe doe jij dat?

“Wij hebben de reflex om dingen meteen te willen oplossen – ik ook – en de buitenwereld verwacht dat ook vaak van de overheid. Ze verwachten veel van ons. Maar het begint met luisteren. Ik doe mijn best om dat zelf ook zoveel mogelijk te doen. Luisteren, en willen begrijpen, voor je met een oplossing komt. Laten we daar dan ook de tijd voor nemen en zo investeren in een oplossing op langere termijn. En in de relatie. Vertrouwen winnen is hard werken, maar cruciaal.”

Onbehagen staat op de agenda van het SG-overleg, jij hebt het in je portefeuille. Hoe wordt er daar over het onderwerp gesproken?

“Het komt regelmatig aan de orde. Een van de oplossingen is dat we als overheid met alle partijen om tafel gaan. Op allerlei terreinen worden er akkoorden gesloten met betrokkenen: de zorg, het preventieakkoord, het klimaat. Dat is vaak een goede manier, omdat opgaven steeds complexer worden. Meer samen, meer in gesprek. Dat is een manier om verschillen te overbruggen.”

Wanneer dacht jij voor het laatst: moet dat nou zo?

“Ik denk dat niet zo vaak eigenlijk. Nu ja, een enkele keer misschien als ik op Twitter kijk. Daar lijkt alles door het beperkt aantal tekens zo zwart-wit en klinken dingen al snel negatief. Dat is niet mijn habitat, ik ben altijd op zoek naar oplossingen. Door mijn werk weet ik hoe belangrijk de nuance is, dat dingen zelden zwart-wit zijn.”

Raakt dat commentaar op Twitter vaak jouw werk?

“Zeker, bijvoorbeeld als het gaat over de Belastingdienst en de collega’s die daar werken. Op social media lijkt de focus vooral te liggen op

“Op social media lijkt de focus vooral te liggen op wat fout gaat”

wat fout gaat. Natuurlijk gaan bij de Belastingdienst ook dingen niet goed, maar daar wordt heel hard aan gewerkt. We zijn er ook nog niet, maar er komt wel elke dag een miljard euro binnen. En met onze vooraf ingevulde belastingaangifte zijn we innovatief en klantvriendelijk. Het is belangrijk om ook dat te blijven zien.”

Neemt het commentaar toe, naar jouw idee?

“Dat weet ik niet, maar het SCP laat zien dat het vertrouwen in instituties wel degelijk afneemt. Internationaal gezien is het overigens nog altijd heel behoorlijk. Zeker is dat social media kritische mensen een stem geeft en het onbehagen meer zichtbaar maakt. Op zichzelf is dat goed. Wij zijn er als overheid ook – of juist – voor de mensen die zich onvoldoende gehoord voelen. Wij kunnen hun signalen gebruiken. Dat hoort bij ons werk; uitzoeken waar het onbehagen precies vandaan komt.”

In die zin klinkt de kreet ‘moet dat nou zo’ misschien ten onrechte neerbuigend?

“Ja, het risico is dat het arrogant klinkt en dat wil ik juist niet. Dat vind ik ook zo mooi aan het idee van de dilemmalogica: als overheid minder alwetend communiceren en juist transparant en expliciet zijn over de dilemma’s en de keuzes. Ik denk dat dat kan helpen. Het is zo belangrijk om te vertellen wat onze rol als overheid is. Daarbij hoort ook dat je de emoties erkent, bijvoorbeeld rond een onderwerp als minderjarige vluchtelingen, die emoties hebben wij zelf immers ook. Maar we moeten ook uitleggen waarom we die emotie soms terzijde moeten schuiven omdat we nu eenmaal iedereen gelijk willen behandelen. Als je de emotie niet benoemt, horen mensen je argumenten ook niet.”

Wat kunnen medewerkers daar met de signalen van onvrede?

“Niemand zal ooit de vlag uitsteken omdat ie belasting moet betalen. Maar we moeten wel goed in contact zijn met de buitenwereld; zorgen en klachten serieus nemen. Niet alleen oog hebben voor de letter, maar ook voor de geest van de wet. De menselijke maat dus.”

Is er misschien te veel geautomatiseerd, zouden een gezicht en een persoonlijk gesprek kunnen helpen – zoals Janneke de Jong van IenW in een eerder interview vertelde?

“Het is zeker mooi om zoiets te proberen. Ik denk niet dat er voor de overheid één oplossing is. Soms kan het beter zijn om te praten vanuit je rol, in plaats van als persoon. Maar probeer vooral uit wat werkt, zou ik zeggen.”

Dit interview verscheen voorgaand aan de Communicatiedag op het besloten platform Ons Communicatierijk.

Colofon

Dit is een uitgave naar aanleiding van de Communicatiedag Moet dat nou zo?! van de Academie voor Overheidscommunicatie. Die vond plaats op 15 november 2018.

Redactie

Dienst Publiek en
Communicatie/Academie
voor Overheidscommunicatie

Marieke van Gils
Miriam van Staden
Renée Swart

© Ministerie van
Algemene Zaken, 2019

Auteursrecht

Het auteursrecht op deze publicatie berust bij het Ministerie van Algemene Zaken. Het is toegestaan om delen van deze publicatie onder vermelding van de bron te gebruiken voor niet-commerciële doeleinden. Voor elk ander gebruik moet toestemming worden gevraagd bij het Ministerie van Algemene Zaken, academie@minaz.nl

Ontwerp en vormgeving

Prik! Media

Reacties

academie@minaz.nl

Met dank aan

Cris Boonen
Bart Brandsma
Reitze de Graaf
Marit Groeneveld
Lineke van Hal
Janneke de Jong
Guido Rijnja
Manon Leijten
Abdullah Pehlivan
Shalina Ramdhiansing
Kees Riekwel
Cas Teijssen
Will Tiemeijer
Lizet van Tilburg
Evelien Tonkens
Mireille van Twuijver
Hanneke Vuuregge
Joost de Wert
Esther Zeldenrust