



Beleefd praten over water

Hoe overheden met bewoners
en belanghebbenden
communiceren over veranderingen
in het waterbeheer

Stefan Ouboter

1ste gecorrigeerde druk
november 2008



Inhoudsopgave

Voorwoord 6

Leeswijzer 8

Inleiding

Veranderingen in het waterbeheer 11

▶ Veranderingen in het waterbeheer 14

▶ Nieuwe kennis voor de veranderingen 18

▶ Communicatie tussen waterschappen en burgers 19

1

Status en macht 23

▶ In de juiste positie komen 26

▶ Hoe leer je spelletjes spelen? 34

▶ Het spel van status en macht 35

▶ Het doel van het spel van status en macht 36

▶ Het ontstaan van de groepsordening 37

▶ Verschillende soorten status 41

▶ Ontstaan van het groepsproces 47

▶ Zonder variëren en differentiëren geen draagvlak 52

▶ Verandering in actuele status als gevolg van de interactie 57

▶ Ruimte en tijd 63

2

In contact komen 71

▶ Wat is 'goed contact' precies? 74

▶ Het begrip 'rapport' als invulling van contact 77

▶ Bewust omgaan met 'rapport' in de communicatie 81

▶ Jezelf trainen om 'rapport' bewust te gebruiken 86

▶ Inlevingsvermogen 88

3

3	Over de taal 99 <ul style="list-style-type: none">▶ De illusie van de kenbare realiteit 104▶ Taal als reflectie van de realiteit 106<ul style="list-style-type: none">De naturalistische premisse 106▶ Taal als constructie van de werkelijkheid 111<ul style="list-style-type: none">De constructivistische premisse 111▶ Hoe wij de taal aanleren en begrijpen 113▶ Met de naturalistische premisse is het moeilijk communiceren 117▶ Wat kunnen we in de taal van iemand beluisteren? .. 120▶ Luisteren in één op één gesprekken 125▶ Het Meta Model 129▶ Over het modelleren 136▶ Het 'Zuivere Taal' (Clean Language) model 140
4	Hoe organisaties communiceren 157 <ul style="list-style-type: none">▶ Het oudste democratisch instituut 161▶ Kaderrichtlijn Water & Participatie 161▶ Participatie als extra taak voor de projectleider 162▶ Experimenteren met participatieprocessen 165▶ Drie benaderingen van het procesontwerp 171▶ Participatie als uitdaging voor de waterschappen 179
5	Nieuwe kennis over communicatie voor het water-beheer 183 <ul style="list-style-type: none">▶ Onze veronderstellingen over de behoeften aan nieuwe kennis 186
	Het project WaterTekens 190



Bijlage 1	Modellen voor projectleiders 193 <ul style="list-style-type: none">▶ Model 1 Procesaanpak Egeltjesbos 196▶ Model 2 Interviewmodel met Zuivere Taal 198
Bijlage 2	Feedback uitkomsten en inspiraties 201
	Bronnen en verder lezen 205
	Begrippenlijst 215
	Notities 218
	Colofon 224

Voorwoord

‘Water zijn nieuwe plek geven’ is de belangrijkste kernboodschap van Leven met Water. Maar, die nieuwe plek is veelal ingenomen door andere gebruikers. Zij hebben belangen bij die plek, en in hun beleving en ideeën is niet persé plek voor water.

Om binnen een gebied tot overeenstemming te komen over waterberging, de meanderende beek of de rivier, zijn communicatie en participatie nodig. En daar komt meer bij kijken dan de communicatiespecialist die alle betrokkenen wel eens uit komt leggen hoe belangrijk water is.

Deze praktische handreiking heeft als doel het communicatieproces te optimaliseren. Het project WaterTekens heeft deze ontwikkeld voor de professionals in het waterbeheer. ‘WaterTekens’ noemen wij de waterbeleving van burgers en andere belanghebbenden die bij het waterbeheer betrokken raken: welk belang hebben zij bij het water, hoe denken zij er over, wat zouden zij graag zien in hun omgeving wanneer het water daar een plek moet krijgen? ‘Beleefd praten over water’ is met respect communiceren over de belangen van alle betrokkenen. Het heeft te maken met rekening houden met de WaterTekens van ieder. En, door te praten over beleving wordt duidelijk wat niet kan, maar vooral ook wat wel kan, waar de kansen liggen.

De handreiking slaat een brug tussen de theorie en de praktijk. Steeds wordt de betekenis van sociaal wetenschappelijke kennis voor het communicatieproces aangegeven. En wel heel concreet: de handreiking krijgt handen en voeten door de presentatie van veel sprekende praktijkvoorbeelden, zowel uit de waterpraktijk als uit andere domeinen. Vanuit de wetenschappelijke analyse reikt de auteur veel prikkelende vragen en mogelijke antwoorden aan.

De auteur, Stefan Ouboter, een man op de brug tussen wetenschap en praktijk, heeft deze handreiking geschreven als een van zijn laatste producten. In het voorjaar van 2008 is hij helaas overleden. Hij was belangrijk voor het project WaterTekens. Ook heeft hij vanaf het begin zijn bijdrage geleverd aan het programma Leven met Water, met name aan de ontwikkeling van de communicatiestrategie. Daar plukken wij nu de vruchten van. Op zijn advies hebben we vernieuwende stappen gezet. Binnen het team van Leven met Water missen we zijn bijdrage en zijn opbeurende afscheidsgroet: Droom er niet van! Ook voor de inzichten in dit boekje geldt: niet over dromen maar gewoon doen!

Bert Satijn

Programmadirecteur Leven met Water

Leeswijzer

Voor u ligt het werkboek 'Beleefd praten over water', geschreven door Stefan Ouboter.

Waarover kunt u in dit werkboek lezen?

Het beschrijft inzichten in de communicatie van waterbeheerders met bewoners en belanghebbenden. Een goede communicatie kan bijdragen aan draagvlak voor veranderingen in het waterbeheer. Deze inzichten zijn gegroeid in een leergemeenschap waarin waterbeheerders en sociale wetenschappers ervaringen uitwisselden aan de hand van praktijkcases binnen het Leven met Water-project WaterTekens.

Voor welke doelgroep is het geschreven?

Doelgroep zijn waterbeheerders en andere professionals die te maken hebben met communicatie met bewoners en belanghebbenden.

Waarom een werkboek?

Stefan Ouboter wilde op een zo open mogelijke manier zijn inzichten met de lezer delen. De theorie in dit boekje is een persoonlijke selectie, en de praktijksituaties hebben zijn persoonlijke kleur. Hij trekt bewust geen normstellende conclusies. Er is zorgvuldig nagedacht om ook via vormgeving en beeldtaal 'open' te communiceren. Door een persoonlijk, open verhaal te vertellen laat hij ruimte voor het verhaal van een ander. Het boek laat zich lezen als een bespiegeling

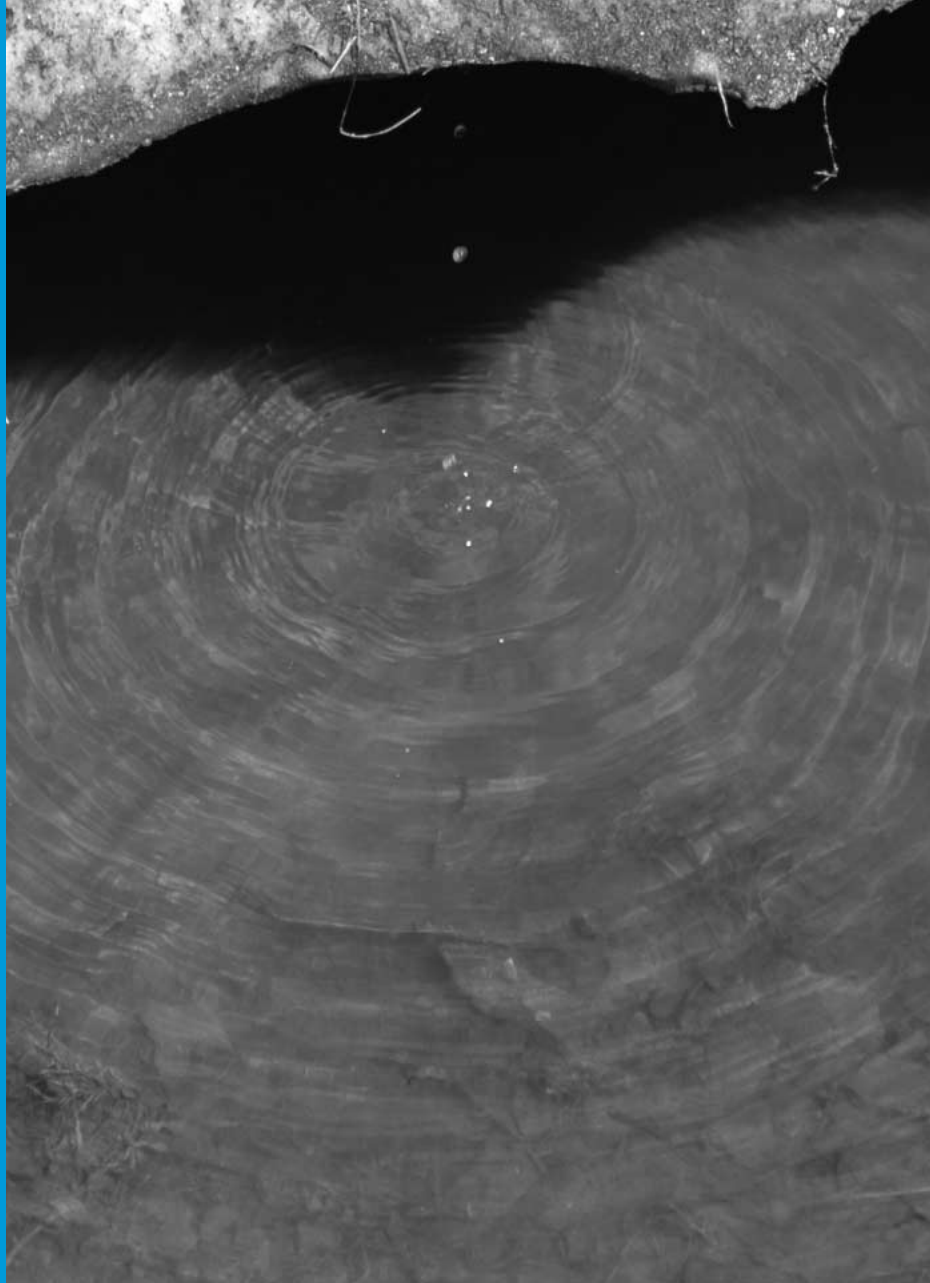
op eigen ervaringen met communicatie in het waterbeheer. Het is geen handleiding waar je 'even snel' iets in opzoekt. Kortom, het werkboek is niet 'af', je moet er zelf mee aan het werk.

De context waarin het boekje een plaats heeft.

Het boekje is ontstaan als eerste in een reeks van drie boekjes over de inzichten binnen WaterTekens. De andere twee boekjes zijn de handleiding over Participatie en de handleiding over Beleving.

Aansluiting bij de praktijk.

In augustus 2008 is een proefdruk van dit werkboek gelezen door tien professionals uit de waterwereld. Hun feedback hebben we gebruikt om het boekje nog toegankelijker te maken voor de lezer. Deze leeswijzer en de samenvatting van hun reacties zijn daarvoor beelden van.





Inleiding

Veranderingen in het waterbeheer



Wij – als
Nederlanders –
tegenover het
water...

Veranderingen in het waterbeheer

Nederland bestaat dankzij het waterbeheer van haar bewoners. Toen de lage landen in de delta van de grote rivieren Maas, Rijn en Schelde weer bewoond werden (vanaf de 11e eeuw), damde men de laaggelegen moerassen in en pompte het water eruit. Dijken en waterkeringen werden door de bewoners gezamenlijk beheerd in waterschappen. Het bestuur van de waterschappen is één van de oudste democratische bestuursvormen van onze cultuur. De technische kennis van het waterbeheer nam toe, met de voltooiing van de Deltawerken als bekroning. Op het eerste gezicht is dit waterbeheer een zware taak geweest die in een cooperatieve samenwerking volbracht is. Wij – als Nederlanders – tegenover het water, dat vanuit de Noordzee, de rivieren of de lucht ons bedreigde. Op de stuifzandgronden werd ook gestreden om het water. De gronden in Drenthe, de Veluwe en grote stukken van Brabant waren droog en doorlatend. Het grondwater moest van grote diepte opgepompt worden, bossen werden geplant om het stuivende zand en het vocht vast te houden. Beken en kleinere riviertjes werden via kanalen onder controle gehouden opdat het water benut kon worden.

Zo werd landbouwgrond gecreëerd, destijds het belangrijkste middel van bestaan. Het gevangen water kwam de samenleving ten goede: nieuwe vaarwegen, goed

drinkwater en irrigatie voor de landbouw. Het waterbeheer kon dan ook op grote steun rekenen.

Rond de eeuwwisseling veranderen de verhoudingen in het waterbeheer in sneltreinvaart. Hier zijn een aantal redenen voor aan te wijzen.

Allereerst begint het besef door te dringen dat het klimaat verandert; als in 1995 door hevige regenval in Midden-Europa de rivieren in de Delta vol staan, blijken de dijken toch niet zo veilig te zijn als gedacht werd. Polders worden uit voorzorg ontruimd en hoewel de uiteindelijke schade beperkt is, zit de schrik er goed in. Uit de analyses van de waterexperts blijkt dat het niet alleen de hoeveelheid water is die het probleem veroorzaakt, maar vooral dat we de watergangen zo strak getrokken hebben, dat die de grote hoeveelheid water niet meer kan verwerken. Er moet meer ruimte voor de rivier komen. Alle ruimte in Nederland is in gebruik genomen, dus dat betekent dat er land van mensen afgenomen moet worden ten gunste van natuur en waterberging. Mensen staan voor het eerst tegenover elkaar om het water.

meer ruimte voor de rivier

Een tweede reden is dat de kloof tussen de waterschappen en hun achterban gestaag groter is geworden. Van oudsher bestond de achterban van het waterschap vooral uit agrariërs die hun belangen via het waterschap veilig konden stellen. Nederland was tot aan het begin van de 20e eeuw een agra-

rische natie en waterschappen waren machtige instituties. Inmiddels worden de boerderijen in het platteland voor een groot deel bewoond door ex-stedelingen, die groen willen wonen in oude boerderijen. Er zijn bedrijventerreinen gebouwd, kassen neergezet, nieuwbouwwijken verzezen. Deze nieuwe gebruikers hebben geen ervaring meer met de dynamiek van het water. Zij gaan er vanuit dat de overheid het waterbeheer regelt, want daar betalen ze belasting voor. Het waterschap verandert van een gemeenschappelijke regeling naar een lokale overheid, en dan nog één die vrijwel onbekend en daarom onbemind is.

Een derde reden voor de veranderde verhoudingen in het waterbeheer is een maatschappelijke verandering. In de jaren '90 heeft Nederland nog een Europese prijs gekregen voor het 'poldermodel'. Hier werden de afspraken tussen werkgevers, werknemers en overheid over de economie onder verstaan. De tegengestelde belangen tussen werknemers (werkzekerheid en loonsverhoging) en werkgevers (concurrerende arbeidskosten en flexibiliteit om de internationale concurrentie aan te kunnen gaan), werden jaarlijks in overleg uitonderhandeld. Dit systeem zorgde er jarenlang voor dat in Nederland vrijwel geen stakingen voorkwamen en dat de economie groeide. Het past in een bij uitstek moderne, rationele samenleving, waar met gezond verstand en goed overleg problemen opgelost worden. Inmiddels is onder invloed van o.a. de televisie en de vernieuwde aandacht

de opinie die het meest aanhang krijgt, wint

er komen meer belangengroepen

voor emoties in de besluitvorming een postmoderne cultuur ontstaan. Discussies worden niet gevoerd om consensus te krijgen, maar om de verschillende opinies zo goed mogelijk naar voren te brengen. De opinie die het meest aanhang krijgt, wint. In Nederland wordt deze verandering geïllustreerd door de opkomst van en moord op Pim Fortuijn in 2002. Zijn partij won in de daarop volgende verkiezingen 26 zetels. Het politieke proces in Nederland is sindsdien sterk veranderd. Partijen debatteren met elkaar niet om het eens te worden of nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar om zoveel mogelijke toeschouwers te overtuigen van hun gelijk. In deze postmoderne debatten worden emoties ingezet om te overtuigen en tegenstanders uit te schakelen. De televisie is het medium waarmee je de meeste mensen bereikt. Standpunten worden in online forums tegenover elkaar gezet en vervolgens wordt erover gestemd. Bij trendsettende televisieprogramma's als Idols, de X-factor en Big Brother bepaalt het publiek wie er naar huis moet. Hierbij gaat het niet om zangkwaliteit of andere capaciteiten, maar om de gunst van de meeste aanhangers. De waterschappen merken de nieuwe cultuur in hun relaties met het publiek. De experts onderbouwen nog steeds met rationele argumenten hun plannen, maar merken dat dit de opinies van belanghebbenden steeds minder bereikt. Er komen meer belangengroepen die via wettelijke procedures, acties of de inschakeling van de media hun gelijk willen halen. Beheermaatregelen die de waterexperts nodig vinden, ondervinden steeds

meer vertraging. De waterexperts worden onzeker over hun aanpak. Bestuurders krijgen de neiging 'door te drukken' vanwege de onredelijkheid van sommige belangengroepen of simpelweg vanwege de vele uiteenlopende opinies zonder uitzicht op de klassieke consensus. Burgers en belanghebbenden verwijten de waterschappen op hun beurt dat ze emotioneel zijn, niet luisteren en hun plannen toch wel doordrijven.

Nieuwe kennis voor de veranderingen

Tegen deze achtergrond willen de waterschappen geholpen worden met nieuwe kennis. In gesprekken met individuele waterbeheerders, zowel bestuurders als uitvoerders, blijkt dat men zich technisch voldoende capabel acht om het nieuwe waterbeheer vorm te geven. De nieuwe kennis moet leiden tot een betere uitvoer van het waterbeheer.

Er is voldoende technische kennis van het watersysteem, de meetmethoden, het klimaat, beheermaatregelen en waterecologie om alle doelstellingen van het Nederlandse waterbeleid en de Europese Kaderrichtlijn Water te halen. Waar het aan ontbreekt is draagvlak bij de bevolking. Dit resulteert in te weinig medewerking bij de projecten, dreigende opheffing van de waterschappen, vaak onvoldoende geld om de eigen technische normen te halen of onvoldoende mensen om het werk naar behoren uit te voeren. Binnen de waterschappen ontstaan ook spanningen.

het ontbreekt aan draagvlak bij de bevolking

Tussen beleidsmensen die vanachter hun bureau via voorschriften sturen en buitenmensen die flexibiliteit en ruimte willen om op specifieke situaties in te kunnen gaan. Tussen de werkvloer die de natuurlijke grilligheid van het watersysteem zo goed kent en bestuurders die van buiten komen en de problemen als een management uitdaging zien.

'Communicatie' wordt gebruikt als verzamelterm voor de oplossing voor alle hierboven beschreven problemen zodra er meerdere groepen mee te maken hebben. Wie meer inhoudelijk kijkt hanteert de termen die ook in het kennisprogramma Leven met Water gebruikt worden: risicomangement, bestuurlijke arrangementen, waarderingssystemen, etc.

Kennis over communicatie dreigt zo een zeer breed begrip te worden waar in de praktijk niet meer mee te werken valt. We gaan daarom terug naar de communicatie in oorspronkelijke zin: het 'communicare', het 'delen' of 'algemeen' maken van informatie tussen een groep mensen. Hoe doen mensen die goed kunnen communiceren dat?

Communicatie tussen waterschappen en burgers

In dit boekje staat de communicatie tussen waterbeheerders en burgers centraal. Het is bestemd voor mensen die bij waterschappen, gemeenten, provincies of adviesbureaus werken en in hun beheerwerk of hun

projecten te maken krijgen met burgers en belanghebbers. Dit boekje is praktisch van aard en heeft geen wetenschappelijke pretenties, in die zin dat er een nieuwe theorie in geformuleerd wordt die via experimenten 'bewezen' wordt geacht.

Het boekje bestaat uit een drieluik:

In de eerste drie hoofdstukken worden inzichten besproken die nuttig zijn om te weten en vaardigheden die handig zijn om te beheersen. Het is een eerste antwoord op de vraag van individuele waterbeheerders: 'Hoe kan ik ...?' Het is geen kennis om in je hoofd te stampen, maar om in de praktijk mee te oefenen.

oefening baart kunst

Want alleen oefening baart kunst. De selectie van inzichten en vaardigheden is verre van compleet. De selectie wordt gevormd door de vragen die aan de orde kwamen tijdens de leergemeenschap van WaterTekens en de problemen die aan de orde kwamen bij het werken aan de praktijkcases.

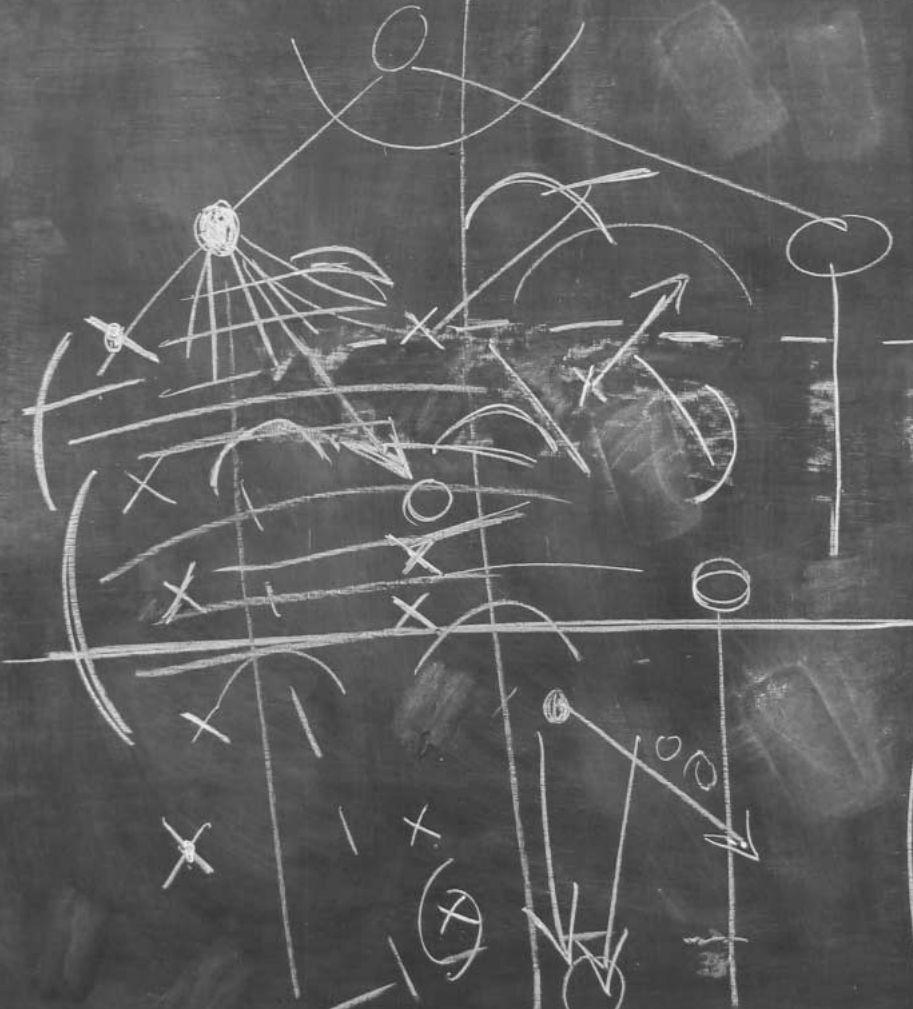
Waar in de eerste drie hoofdstukken het individu centraal staat, verschuift de aandacht in de volgende hoofdstukken naar het groepsniveau en de organisatie. Als organisaties gaan communiceren, komen er immers geheel nieuwe vragen naar voren, zoals 'wie doet het woord?' Ook is de vraag hoe organisaties met de tweezijdigheid van communicatie, die op individueel niveau zo vanzelfsprekend is, omgaan. Het antwoord op deze vraag heeft nog al wat consequenties.

We stippen ze hier aan, zonder er al te diep op in te gaan.

In de bijlage zijn twee modellen weergegeven die gedeeltelijk binnen WaterTekens ontwikkeld zijn: een model voor het voeren van interviews en een model voor het betrekken van omwonenden in een door het waterschap en gemeente geleid proces.

bal

helper





Status en macht



'De presentaties
waren helder, vond
ik', zegt een derde.

In de juiste positie komen

Eén voor één komen de bewoners in het zaaltje van de horecagelegenheid binnen. Ze zien een podium met aan de zijkant tafels met de naambordjes van de gemeenteraadsleden. In het midden staan een kathedor, een scherm en een beamer voor een presentatie. Als je vooraan gaat zitten, moet je heel erg omhoog kijken. Mensen gaan daarom achteraan zitten. Om acht uur komen afgevaardigden van de gemeenteraad binnen en gaan op de stoelen achter hun naambordje zitten. De voorzitter gaat naar de kathedor, heet iedereen welkom en zegt blij te zijn dat er zo veel mensen naar deze bijeenkomst gekomen zijn. Hij legt uit dat dit de ‘commissie dialoog’ van de gemeenteraad is en dat hijzelf voorzitter van die commissie is. Rondom het onderwerp van vanavond wil men vooral horen wat er onder de mensen leeft. De commissie zal vooral luisteren, maar vanavond geen standpunt bepalen. Om het onderwerp in te leiden zijn er een aantal deskundigen van buiten de gemeente gevraagd om een presentatie te houden. De eerste deskundige houdt zijn verhaal. In de zaal wordt na afloop boos geroepen dat deze deskundige niet onafhankelijk is: wat vindt de gemeenteraad nu van zo’n verhaal? De voorzitter legt opnieuw uit, dat de gemeenteraadsleden in dit overleg geen standpunt in zullen nemen. Na de derde deskundige loopt iemand uit de zaal boos naar de microfoon. Hij wil zijn persoonlijke verhaal doen, vertelt dat hij ziek gewor-



x x x x x x x x
 x x x x x x x x
 x x x x x x x x
 x x x x x x x x
 x x x x x x x x

den is, dat alle officiële instanties ontkennen dat hij hier ziek van geworden kan zijn. Nou wil hij wel eens van de gemeente weten waarom die geen verder onderzoek kan doen, zoals ze in een brief (hij zwaait ermee) aan hem geschreven hebben. De voorzitter prijst hem dat hij zijn verhaal hier heeft willen vertellen en hoopt dat hij begrip op kan brengen voor het feit dat de gemeenteraad vanavond geen standpunt in kan nemen. Zijn verhaal zal in de besluitvorming echter meegeenomen worden. Alles wordt immers genotuleerd. Aan het einde van de avond roept de voorzitter de mensen op om nog een drankje te blijven drinken. De meeste mensen gaan echter boos weg. Bij het drankje zitten de ingehuurde deskundigen en gemeenteambtenaren na te praten. ‘Het blijft altijd moeilijk zo’n avond’, zegt iemand, ‘omdat je de mensen zo weinig te bieden hebt.’ ‘Ze zijn zo overtuigd dat ze hier ziek van geworden zijn, dat er geen enkel argument is dat ze op andere gedachten kan brengen.’ ‘De presentaties waren helder, vond ik’, zegt een derde, ‘Er waren ook weinig vragen over de inhoud.’

x x x x x
 xxx x x
 xx x x x
 x x xx
 x x x x x



Eén voor één komen de mensen binnen in de aula van de buurtschool. Bij de ingang schenkt de conciërge van de school een kopje koffie of thee voor wie dat wenst. De projectleiders van de gemeente en het waterschap staan ook bij de ingang en maken een praatje met de mensen die ze kennen. De stoelen zijn in een halve cirkel geplaatst. Daarachter hangen kaarten en posters, op de tafel daarvoor liggen rapporten en foto’s. Op het podium

hij vertelt hoe de avond verloopt

ze stelt de anderen van het team voor die allen in de zaal zitten

staan de beamer en het projectiescherm. Een lessenaar met microfoon staat voor het podium, in het middelpunt van de halve cirkel. Mensen kletsen met elkaar of gaan vast naar de kaarten en foto's kijken. Als het acht uur is pakt iemand de microfoon en vraagt iedereen om te gaan zitten. Hij stelt zichzelf voor als onafhankelijk voorzitter die door de projectleider van het waterschap gevraagd is de avond te leiden en heet iedereen van harte welkom. Hij vertelt hoe de avond verloopt (korte presentatie, tijd om alle informatie aan de muren te bekijken en met de experts hierover te praten, eindigend met een plenaire discussie). De projectleider begint met te zeggen hoe verheugd ze is dat er zoveel mensen op deze avond gekomen zijn om kennis te nemen van het plan. Ze stelt de anderen van het team voor die allen in de zaal zitten (lid van het bestuur, experts bij de posters, de gebiedsbeheerders die alle details van het gebied kennen) en zegt dat zij in het tweede gedeelte beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden of kennis te nemen van de ideeën van de bewoners. Na de presentatie roept de voorzitter iedereen op om kennis te nemen van alle informatie en in discussie te gaan met elkaar of met de mensen van het waterschap en de gemeente, herkenbaar aan hun badge. Het tweede gedeelte van de avond krijgt het karakter van een markt of een receptie. Op een gegeven moment roept de voorzitter de bewoners weer bij elkaar. Hij zegt dat het hem opviel dat mensen actief over de informatie in gesprek waren. De plenaire discussie is bedoeld om de belangrijkste punten nog eens met elkaar te delen. Dit gedeelte wordt genotuleerd en de notulen zullen op internet be-

schikbaar zijn. In de plenaire discussie wisselen lof voor het plan, en de wijze waarop dat besproken wordt en kritische geluiden over onderdelen of de uitvoerbaarheid elkaar af. De meeste vragen zijn echter gericht op informatie (hoe precies ..., wanneer ..., hoe zit het dan met ...). Om 10 uur sluit de voorzitter de bijeenkomst. De mensen gaan met elkaar pratend de deur uit. De projectleider roept haar team bij elkaar voor een korte evaluatie: hoe liep het, zijn er nog zaken die direct aandacht behoeven, wat kan de volgende keer beter?

In het eerste voorbeeld gaan de bewoners ontevreden naar huis, in het tweede voorbeeld zijn ze vooral positief. Het onderwerp van de avonden is in beide gevallen niet benoemd. We weten uit de beschrijvingen niet in welke mate het onderwerp en wat er inhoudelijk over gezegd is, bijgedragen heeft aan de mate van ontevredenheid / tevredenheid van de bezoekers van die avond. Wel zijn er grote verschillen in de wijze waarop de overheden zich in de communicatie gepositioneerd hebben. Die positionering gaat het grootste deel van de tijd op een geautomatiseerde wijze. Mensen zijn zich niet bewust van hun automatismes in het positioneringsspel, totdat de communicatie fout loopt of ze er door anderen op gewezen worden.

Positionering in communicatieprocessen is het best te beschrijven als een continu spel. Je eigen gedrag roept reacties van de ander op. Het gedrag van de ander roept bij jou weer reacties op. Er ontstaat in een com-

municatieproces al snel een patroon van actie – reactie; neem het volgende voorbeeld:

De expert van een waterschap heeft een presentatie over het functioneren van het watersysteem gehouden.

is dit voor u
duidelijk

expert: 'Dit is het beeld dat wij op dit moment van het watersysteem hebben. Is dit voor u duidelijk of zijn er nog vragen?'

De expert positioneert zichzelf in de dominante positie door te suggereren dat er alleen maar vragen over de 'duidelijkheid' gesteld kunnen worden.

vraag uit de zaal: 'U vertelt dat het water op drie plaatsen uit de polder gepompt wordt. Waar gaat het dan naar toe?'

Deze vraag bevestigt de dominante positie van de expert, omdat de presentator zijn expertise kan laten zien. De presentator geeft antwoord en er volgen een aantal soortgelijke vragen, waardoor voor iedereen in de zaal het patroon helder is: de 'leraar' legt 'leeringen' op een respectvolle manier uit hoe het zit.

ik heb er toch nog
wel wat vragen bij

vraag uit de zaal: 'Dank voor uw heldere presentatie. Ik heb er toch nog wel wat vragen bij. U vertelt dat de door u voorgestelde maatregelen nodig zijn, maar vorig jaar in de polder hiernaast zei u dat ook. Wij hebben toen een groep van onafhankelijke deskundigen hier naar laten

hoe kunnen we
erop vertrouwen

kijken en die kwamen tot een heel ander oordeel. Nu wil ik u vragen, hoe kunnen we erop vertrouwen dat uw berekeningen hier wel correct zijn?'

De vorm van de vraag sluit aan bij het patroon: respect betonen en een vraag stellen aan de expert naar aanleiding van zijn presentatie. De inhoud verandert de positionering echter volledig: de expertise van de presentator wordt ter discussie gesteld en het vertrouwen wordt ingebracht. De presentator zal zich bewust zijn dat als hij niet adequaat antwoordt, er een volgende kritische vraag komt en dat het patroon verandert in: 'getuige in een rechtszaak verantwoordt zich tegenover jury'. De presentator kan zich nu niet alleen richten op het beantwoorden van de vraag, maar moet zich opnieuw positioneren. Hij kan op verschillende manieren antwoorden:

expert herstelt eerdere positie: U wijst op het onderzoek dat vorig jaar in de polder hiernaast is uitgevoerd. Daar kan ik een hele aparte presentatie aan wijden. Op dit moment wil ik het even laten bij de belangrijkste verschillen: we misten daar essentiële gegevens over de wegzijging van het water met name in het oostelijke gedeelte van de polder en hebben toen een voorlopige beschrijving van het systeem gepresenteerd. Met de aanvullende gegevens hebben we het beeld toen bijgesteld. De deskundigen die door een aantal bewoners van de polder zijn gevraagd om een oordeel te vellen hebben de aanvullende gegevens gebruikt en geconstateerd dat ons voorlopige beeld

Is dit een antwoord op uw vraag?

onjuist was. Daar waren wij het volledig mee eens. In deze polder beschikken wij over voldoende betrouwbare gegevens. Is dit een antwoord op uw vraag?’

De expert gebruikt met nadruk het format: u stelt een vraag en ik geef antwoord. Een expert die geen antwoord heeft verliest status. Daarnaast reageert de expert op de vorm (het stellen van een vraag) en niet op de onderliggende kritiek.

expert zoekt een nieuwe positie: ‘U wijst op het project in de polder hiernaast. Zoals u weet, want u was daar bij betrokken, ligt de zaak daar anders. Wij hebben inderdaad onze oorspronkelijke inschatting gewijzigd toen we de laatste gegevens kregen. In deze polder hebben we alle benodigde gegevens van het begin af aan beschikbaar gehad. Dat wat betreft het vertrouwen dat ik, en u allen in de zaal, in de berekeningen heb. Zoals u uw vraag formuleert lijkt het mij echter zinvol om het nog eens met elkaar over de polder hiernaast te hebben. Wellicht dat we straks in de pauze samen een afspraak hierover kunnen maken.’

De expert geeft antwoord dat afdoende is voor de zaal, maar communiceert naar de vraagsteller dat hij meer gehoord heeft en hierover in gesprek wil. Met deze ‘meta-communicatie’ claimt hij, naast de leraar-leerling verhouding op het gebied van kennis, ook een dominante positie in het proces en wint aan status voor de zaal. Tegelijkertijd geeft hij aan dat hij de

vraagsteller op het gebied zodanig belangrijk vindt dat hij er tijd in wil investeren. De vraagsteller kan nu volharden in zijn kritiek of de uitgestoken hand accepteren voor het gesprek.

ik wil mij nu beperken tot deze polder

expert laat zich in de hoek dringen: ‘De polder hiernaast is een project van mijn collega. Deze is helaas niet aanwezig. Ik wil mij nu beperken tot deze polder. De berekeningen in deze polder hebben we door verschillende mensen laten toetsen en iedereen bevestigt dat ze betrouwbaar zijn.’

In de ‘leraar-leerling’ verhouding verzwakt de expert zijn status door aan te geven dat hij niets kan of wil zeggen over de polder hiernaast. Op het procesniveau reageert hij op de kritiek door die te ontkennen. Dit biedt de vraagsteller de kans om opnieuw een kritisch geluid te laten horen en daarmee de steun van de zaal te krijgen. Die wil immers ook wel weten hoe het dan met de polder hiernaast precies zit.

De expert die zijn presentatie gehouden heeft, zal moeten kiezen tussen één van de bovenstaande opties (of wellicht nog een andere). Een expert die zich nooit verdiept heeft in ‘het spel van status en macht’, zal zich wel bewust zijn van wat hij inhoudelijk zegt, maar niet weten in welke positie zijn antwoord hem brengt. Hij zal daarmee de verantwoordelijkheid voor wat er gebeurt ook bij de anderen leggen (lastige avond, ze bleven maar kritische vragen stellen over zaken die er

nu niet toe doen), zonder zich er bewust van te zijn dat hij zelf dit patroon geïnitieerd heeft. Daarom hoort bewuste kennis over 'het spel van status en macht' tot belangrijk gereedschap voor iedereen die een rol heeft bij publiekscommunicatie.

Hoe leer je spelletjes spelen?

Als gezin hebben wij vroeger altijd veel spelletjes gedaan. Iedere vakantie ging er een nieuw spel mee. Het begin was even doorbijten, want je moest eerst de spelregels leren. Om te kunnen winnen (en iedereen wilde graag winnen, dat is immers de lol van het spel), heb je echter meer nodig dan de spelregels. Je moet ook een strategie ontwikkelen hoe je je in het spel kunt handhaven. Neem de Kolonisten van Catan, inmiddels een klassieker onder de bordspelen. De bedoeling van het spel is om dorpen en steden te bouwen. Er zijn bouwregels, waar je grondstoffen voor nodig hebt en er zijn regels hoe je aan grondstoffen komt. Als je wilt winnen moet je op een handiger manier dan je tegenstanders aan grondstoffen komen. Maar terwijl je dat doet moet je al bedenken hoe je wilt bouwen. Als je veel bouwt, krijg je meer kans op grondstoffen. Om het spel ingewikkelder te maken zijn er ook nog regels hoe je elkaar dwars kunt zitten. Het spel zit zo in elkaar dat er door de vele interacties oneindig veel verschillende situaties ontstaan. Een simpele strategie leidt nooit tot de winst. Als je alleen maar bouwt en je ligt voor, gaan anderen jou dwarszitten. Als je alleen

maar anderen dwarszit, bouw je zelf niets en kun je dus ook niet winnen. Als je alleen maar grondstoffen verzamelt en niet bouwt, halen anderen die wel bouwen jou met gemak in, zij kunnen immers met hun dorpen en steden meer grondstoffen halen. Je moet je strategie dus met de ontwikkeling van het spel laten meegroeien. Als er een nieuw vriendje of vriendinnetje met ons meedeed die het spel nog niet kende, moest het uitgelegd worden. Er is maar één manier om het spel Kolonisten van Catan te leren. En die is:

- 1) leer de spelregels,
- 2) speel het een paar keer,
- 3) als je het leuk vindt, wil je de strategie doorgronden en ga je experimenteren,
- 4) hoe vaker je speelt, hoe meer grip je krijgt op de strategie.

Het spel van status en macht

Als mensen interacteren is status en macht altijd in het geding. Wie neemt het initiatief? Wie leidt, wie volgt? Bij verschillende wensen of meningen, wie krijgt er dan zijn zin? Wie het gedrag bestudeert van twee mensen die volstrekt gelijkwaardig met elkaar omgaan, elkaar met respect behandelen en van wie je in het dagelijks taalgebruik zegt dat zij geen machts-spelletjes spelen, kan zien hoeveel zij doen om te zorgen dat die gelijkwaardigheid blijft bestaan. Die interactie, die continu doorgaat, lijkt op een spel, vergelijkbaar met de Kolonisten van Catan. Er zijn

een aantal spelregels, maar de strategie krijg je alleen onder de knie door het vaak te doen en er mee te experimenteren. Als je dat leuk vindt, word je er steeds beter in. Het is een spel dat altijd doorgaat, zodra mensen met elkaar te maken krijgen. In dit hoofdstuk behandelen we kort de belangrijkste spelregels. Ze worden toegelicht aan de hand van voorbeelden uit de wereld van gemeenten en waterschappen die met burgers communiceren over water of de openbare ruimte.

Het doel van het spel van status en macht

Het doel van Kolonisten van Catan is simpel: winnen. En je hebt gewonnen als je als eerste een afgesproken aantal overwinningspunten hebt bereikt. In het spel van status en macht is er echter geen algemeen doel. Er zijn mensen die zich als doel stellen om zoveel mogelijk status en macht te verzamelen. Dit lijkt aantrekkelijk omdat je dan schijnbaar alles kunt doen. In de praktijk blijkt dat tegen te vallen. Je wint nooit helemaal, en roept tegenmachten op. Daar komt bij dat er andere waarden in de menselijke interactie zijn, die je in het spel van status en macht niet kunt verkrijgen: trouw, liefde, waardering / respect, vriendschap, etc. Om deze te verwerven is een ander spel nodig en dat verenigt zich niet altijd met elkaar. Je zou kunnen zeggen dat iedereen in het spel van status en macht een eigen positie in een sociale orde-

ning kiest en zich dus een eigen doel stelt. Spanningen ontstaan wanneer die groep niet functioneert omdat er b.v. niemand leider wil zijn of juist teveel mensen leider willen zijn. Bij iedere nieuwe groep mensen zal dit proces zich opnieuw afspelen. Ook wanneer er in een bestaande groep mensen weggaan of bijkomen, zal er een herordening plaatsvinden.

Het ontstaan van de groepsordening

Wanneer een gemeente of waterschap met bewoners / belanghebbenden gaat overleggen, ontstaat er een nieuwe groep. Zodra die zich gaat vormen (al bij de eerste uitnodiging voor een overleg) is het een open vraag wie het initiatief neemt, of iedereen zich naar deze initiatiefnemer wil voegen, of er verzet (tegenmachten) ontstaat, etc. Ongeacht het onderwerp, of er belangen in het geding zijn, en de vooringenomen standpunten zal dit groepsproces doorlopen moeten worden. Voor de professionele waterbeheerders van provincie en gemeente zijn er enkele wetmatigheden waar hier rekening mee gehouden kan worden.

- 1 **Tijd voor kennismaking.** Het verkrijgen van een eerste ordening kost tijd. Die tijd wordt genomen, ook als hij niet gepland wordt. Als iemand in een nieuwe groep direct een inhoudelijk discussie wil, zal de groep de inhoudelijke discussie gebruiken om de ordening te creëren. Er zullen vragen

- komen of kritiek geuit worden omdat mensen willen laten weten dat ze er zijn. Degene die de inhoudelijk discussie begint, zendt de boodschap uit dat hij een leiderspositie claimt en onbewust tegelijk uitstraalt dat hij als leider weinig oog heeft voor de anderen aan tafel.
- 2 **Transparantie levert tijdwinst.** In het algemeen voelen veel mensen zich niet prettig tijdens zo'n eerste ordening. Zij streven ernaar om zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen en voegen zich. De ordening komt sneller tot stand als degenen die een positie claimen (en dat zijn in ieder geval de professionals) helderheid over deze positie geven en de anderen uitnodigen om zich uit te spreken over de door hen gewenste positie.
 - 3 **Congruentie schept vertrouwen.** Wanneer de ontstane ordening in het groepsproces zichtbaar, hoorbaar en voelbaar wordt, verloopt de communicatie beter. Als de leider een zaal toespreekt en zegt open te staan voor suggesties uit de zaal, is het congruent dat hij de microfoon afgeeft, reactieformulieren uitdeelt of iets dergelijks. Als een waterschap zegt nauw met de gemeente samen te werken, is het congruent om de gemeente aan het woord te laten.
 - 4 **Vertrouwen consolideert een ontstane ordening.** Onderling vertrouwen wordt gecommuniceerd als de aanwezigen de posities van zichzelf en anderen accepteren. Zolang de ordening nog niet helder is, zullen mensen de neiging hebben het tonen van

het vertrouwen in de ander uit te stellen. Mensen die zich in deze fase wel uitspreken over hun vertrouwen (b.v. in een leider) bemoeien zich actief met het spel van status en macht en brengen hun vertrouwen in het spel om een ordening te creëren. Andersom is onderling vertrouwen de specie in een bestaande ordening.

Voor de voorbereiding volgt de projectleider van het waterschap een procedure die de afdeling landelijk gebied al langere tijd met succes toepast.

Als eerste gaat de projectleider het veld in. Dat is nodig om het functioneren van het watersysteem beter te kunnen begrijpen. Uitlaten, poldersloten, overstorten en begroeiing wordt langsgelopen. Tegelijkertijd bezoekt ze een aantal agrarische bedrijven. Ze stelt zich voor als de projectleider voor het nieuwe watergebiedsplan en maakt een praatje. De mensen in het gebied kunnen hun vragen stellen ('En wanneer gaat dat lopen?'), hun eigen punten inbrengen ('Die sloten stromen onvoldoende, het water gaat stinken.'), maar het belangrijkste is dat ze kennisgemaakt hebben.

Als tweede stuurt het waterschap een formele uitnodiging voor een informatie-avond over het plan. Daarin staat wat het waterschap wil (nl het watersysteem voor de komende 10 jaar gereed maken, evt peilen aanpassen, gemalen vervangen, etc.). De informatie-avond is een eerste overleg, waarin vooral geïnventariseerd wordt wat men in de streek vindt dat er moet gebeuren. Er staat een telefoonnummer in voor mensen die tevo-

ze stelt zich voor en maakt een praatje

ren nog vragen hebben. Dezelfde boodschap wordt in het plaatselijke krantje geplaatst.

Als derde is er de informatie-avond zelf. Aan de muren hangt de informatie over het watersysteem zoals het waterschap dat kent. De projectleider presenteert wat het waterschap wil en wanneer het klaar moet zijn. Vervolgens kan men langs de informatieborden lopen om met de experts van het waterschap de verschillende aspecten van het watersysteem door te praten. Daarna wordt aan tafels gediscussieerd over de vraag wat de mensen vinden dat er moet gebeuren in de komende 10 jaar. De avond wordt afgesloten met een presentatie waarin vooruitgeblikt wordt op het project. Er wordt nogmaals gezegd dat er een aantal lastige beslissingen te nemen is, omdat de veengrond inklinkt en het water-niveau niet te laag mag zijn omdat dan het veen sneller inklinkt. Tevens wordt erop gewezen dat het peilbesluit wettelijk geregeld is en dat mensen formeel in kunnen spreken.

Hoewel de belangen in de veenpolders scherp liggen (een te hoge waterstand vinden de boeren slecht voor hun bedrijfsvoering), is, doordat de sociale ordening zorgvuldig is opgebouwd, de communicatie goed. Na afloop vertellen mensen uit de streek dat het vorige peilbesluit één groot conflict was. 'Toen luisterde het waterschap niet naar ons, maar deze jongelui weten wel waar ze het over hebben.'

Verschillende soorten status

De ordening die bij een eerste kennismaking ontstaat, komt niet uit de lucht vallen. Iedereen die op de avond is, heeft al een **maatschappelijke positie**. Deze wordt in onze cultuur bepaald door achtergrond, opleiding, maatschappelijke functie en verdiensten in het verleden. De maatschappelijke positie kun je niet in je eentje realiseren. De anderen kennen je die toe. Op een informatiedag kan aan overheidskant een bestuurder of een ambtenaar aanwezig zijn. Deze kun je onderverdelen in verschillende rangen. Bij het waterschap bestaat het bestuur uit een benoemde Dijkgraaf of Watergraaf, met vaak al een bestuurlijke carrière achter de rug. Daarnaast zijn er de gekozen bestuurders, vaak leken, die uit hun midden mensen kiezen met speciale bevoegdheden (zoals heemraden, leden van het dagelijks bestuur). De ambtenaren hebben ook weer verschillende rangen (gebiedsmanagers, projectleiders, specialisten, beheerders). Hun status wordt vertaald in een salaris, zodat je aan de salarisschaal ziet hoe de hiërarchie van de organisatie in elkaar zit. Ook de bewoners / belanghebbenden komen allen met hun eigen maatschappelijke positie: landeigenaar, stadsbewoner, voorzitter van een vereniging van bedrijven, etc.. De hiërarchie hierbij is minder duidelijk dan bij de overheden, maar er is wel verschil.

Het tweede waar mensen mee binnen komen is hun sociale rol. In het spel van status en macht op een

informatie-avond zijn er al verschillende rollen van tevoren bekend. De landbouworganisatie stuurt een vertegenwoordiger, net als de natuurorganisaties. Andere mensen kiezen hun eigen rol (inwoners, land-eigenaren, belanghebbenden). Ook aan de kant van de overheden zijn – als het goed is – afspraken gemaakt over de rolverdeling.

Een goed communicatieproces is er bij gediend dat de afspraken over vertegenwoordiging tevoren gemaakt zijn en bij de kennismaking duidelijk worden. In een klankbordgroep worden de mensen op basis van hun rol uitgenodigd. Die rolverdeling kan zo sterk zijn, dat het spel van status en macht verruild wordt door een rollenspel, waarbij de sociale betekenis van de rollen het communicatieproces gaat domineren. De vertegenwoordigers van b.v. landbouworganisaties of natuurorganisaties kunnen zich dan moeilijk meer losmaken van de standpunten die door de andere gesprekspartners van hen verwacht worden.

Het derde dat mensen in een groeiproces met zich meebrengen is hun **individuele karakter**. Een karakter vormt zich in de ontwikkeling van ieder mens. Het zijn gedragspatronen die zich over langere tijd ontwikkeld hebben en waar mensen vanuit gaan dat ze die niet snel kunnen veranderen. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de overtuigingen over zichzelf ('Ik ben nou eenmaal geen prater.', 'Ik ben een goede voorzitter.') en overtuigingen over de wereld ('De samenleving gaat hard achteruit doordat het hier te vol is.').

Zowel de overtuigingen als het gedrag dat er mee samenhangt zijn niet makkelijk te veranderen. Iemand die goed kan pianospelen heeft waarschijnlijk ook veel geoeft. Iemand die van zichzelf vindt dat hij niet kan pianospelen heeft zelden een piano aangeraakt.

Als vierde is er het **individuele kader** (de gemoeds-toestand en het denken) waarin mensen zich op het moment van de interactie bevinden. Iemand kan verkouden zijn, verliefd of wantrouwend zijn omdat hij net uit een conflict komt. Het gevoel en de recente ervaringen die ze meenemen bepaalt mede hun denken. In deze moderne westerse cultuur denken we veel. Veel mensen denken ook dat ze hun gedrag met hun bewuste denken sturen. En dat het gedrag van anderen een gevolg van hun standpunten en meningen is. Deze vooronderstelling reduceert de communicatie tot een rationeel debat over een inhoudelijk onderwerp. Emoties, associaties, sociale rollen en maatschappelijke posities horen hier dan ook geen rol bij te spelen. Als ze toch opkomen, vormen ze, vanuit het rationele standpunt, een ruis in de communicatie. Wie naar de gehele mens kijkt, ziet dat denken en voelen volledig verweven zijn. Eén enkele gebeurtenis of één nieuwe bron van informatie kan het gevoel of het denken veranderen.

Deze vier schillen bepalen tesamen met de interactie die op een bijeenkomst plaatsvindt het gedrag van individuen en daarmee het spel om de status en de

macht. Het gevolg is dat mensen een actuele status krijgen in een groep. Voor iemand die het spel van status en macht actief speelt, is het van belang te weten dat de sociale rol en de individuele gemoedstoestand/het denken snel kunnen veranderen. Met maatschappelijke positie en karakter van mensen houd je rekening als achtergrondinformatie. Voor pedagogen is dit vanzelfsprekend. Een te bewegelijke kleuter kun je op zijn gedrag aanspreken als je het koppelt aan zijn maatschappelijke status ('Ga nou eens stil op je stoel zitten! Ik weet niet of jullie thuis in Marokko aan tafel eten, maar hier doen wij dat wel.') of aan zijn individuele karakter ('Ik weet dat je ADHD hebt, maar nu wil ik dat je even stil blijft zitten.'), maar het heeft een averechts effect. Het kind concludeert direct dat dit gedrag blijkbaar van hem verwacht wordt en gaat zich daarnaar gedragen. Als de juffrouw een kind met effect aan wil spreken op zijn gedrag, koppelt ze dit aan de sociale rol ('Kijk naar de andere kinderen, die zitten allemaal aan tafel en vinden het leuk als jij er bij komt zitten.') of aan het individuele kader ('Als je buitenspeelt mag je lekker rondrennen, maar als je werkt of een boterhammetje eet moet je gaan zitten. En nu gaan we een boterhammetje eten.'). In de communicatie over omgevingsvraagstukken wordt dit nog al eens vergeten. Overheden koppelen regelmatig gedrag aan maatschappelijke posities of aan karaktereigenschappen. Van boeren wordt vaak op voorhand uitgegaan dat ze tegen natuur zijn en een laag peil in de polder willen. Van 'lastige mensen' in

een wijk, wordt vaak aangenomen dat ze tegen het plan zijn. Het effect hiervan is dat de boeren zich steeds meer met dit standpunt vereenzelvigen en dat die 'lastige mensen' overal tegen zijn. Dat wordt immers blijkbaar van ze verwacht.

men groet elkaar,
pakt koffie, gaat
zitten en zwijgt

De klankbordgroep voor het project van het waterschap om de beek weer te laten meanderen komt voor het eerst bijeen in het regiokantoor van het waterschap. Ik zit er als 'gast' vanuit WaterTekens bij. De genodigden komen één voor één binnen, allemaal ruim voor de aanvangstijd die in de uitnodigingsbrief vermeld stond. Heel bijzonder, vind ik door mijn randstedelijke bril bezien. Nog bijzonderder is dat niemand tegen elkaar praat, terwijl men elkaar toch blijkt te kennen. Men groet elkaar, pakt koffie, gaat zitten en zwijgt. De vergadering begint met een voorstelronde. Het waterschap zit met twee mensen aan tafel. De projectleider leidt de vergadering en is er voor verantwoordelijk dat er een plan komt dat voldoende steun in het gebied heeft. Daarnaast is er de gebiedsmanager. Hij is de opdrachtgever van de projectleider maar bemoeit zich niet inhoudelijk met zijn werk. Hij zit aan tafel om de belangen van het waterschap in te brengen. Als de beek namelijk niet gaat meanderen, blijft er wateroverlast in de stad die stroomafwaarts ligt. Van die stad zit echter niemand aan tafel.

De projectleider stelt zich als eerste voor, verklaart zijn rol en die van de gebiedsmanager en legt met een powerpoint presentatie uit wat het waterschap wil. Hij legt de nadruk op het feit dat het draagvlak van de belangen-

Iedereen zorgt er zorgvuldig voor dat er geen conflict ontstaat

groepen in de streek in zijn opdracht essentieel is, en dat er ook voldoende ruimte in het plan zit om tegemoet te komen aan de wensen vanuit de streek. Vervolgens vindt er een uitgebreid voorstelrondje plaats. Het valt me op dat iedereen zich voorstelt vanuit zijn sociale rol. De meerderheid werkt bij een overheids of semi-overheids organisatie. Men verwijst veelvuldig naar andere ruimtelijke onderhandelingstrajecten in de streek. Ruilverkaveling, natuurcompensatieprojecten, natuurontwikkelingsprojecten, reconstructieprojecten, plattelandsontwikkelingsprojecten. De enige twee mensen die niet bij een ambtelijke organisatie werken zijn een agrariër (vertegenwoordiger van de landbouworganisatie ZLTO) en de vertegenwoordiger van de plaatselijke vereniging van natuurvrienden. Iedereen zorgt er zorgvuldig voor dat er geen conflict ontstaat tussen de twee en gebruikt woorden als 'win-win situatie', 'goede afstemming' en 'belangen zorgvuldig afwegen'. Mocht iemand vooraf nog twijfelen, dan na het voorstelrondje niet meer: landbouw en natuur staan tegenover elkaar, maar door zorgvuldig onderhandelen en het afkopen van schades komen we er wel uit. Ik vraag me af of het toeval is dat beide 'tegenstanders' aan twee aangrenzende zijden van de tafel zitten (niet naast elkaar, want dan kun je elkaar niet zien, en niet tegenover elkaar, want dan krijg je gemakkelijker een confrontatie) en of het toeval is dat de gebiedsmanager er precies tussenin is gaan zitten. Daarom was het natuurlijk zo stil voor de vergadering: de onderhandeling was al begonnen. Het tweede rondje gaat over de reacties op de plannen van het waterschap. De over-

men antwoordt hem formeel en gepast, maar niet persoonlijk

heidsmensen melden netjes het standpunt van hun organisatie, cq hun besturen. De natuurbeweging meldt z'n algemene doelstellingen en manier van kijken (soortenrijkdom, aaneengesloten arealen). De vertegenwoordiger van ZLTO, zegt dat je toch met de boeren zelf moet gaan praten door wiens land de meanderende beek loopt. Ik hoor niets over de persoonlijke denkkaders en ik merk ook weinig van de persoonlijke karakters. Het rollenspel is te dominant. De enige uitzondering is de gebiedsmanager die zichzelf wel toont en anderen uitnodigt om hetzelfde te zijn. Zijn gedrag lijkt echter onderdeel van het spel te zijn en men antwoordt hem formeel en gepast, maar niet persoonlijk. De projectleider is na afloop met recht zeer tevreden. Hij heeft vooral steun voor de plannen gehoord, mensen hadden zich goed voorbereid op de vergadering en wilden meewerken aan de plannen. Alleen ZLTO had zich niet uitgesproken, maar dat was te verwachten. Met de individuele boeren wordt apart gesproken, dat zat al in de planning.

In bovenstaand voorbeeld lijkt men elkaar voor het eerst tegen te komen maar dat blijkt schijn. Iedereen is al gewend aan een bepaalde manier van werken, die iedereen zo als vanzelfsprekend beschouwt dat er vrijwel geen tijd nodig is om het proces vorm te geven.

Ontstaan van het groepsproces

Vanaf het eerste moment dat een groep bij elkaar komt, begint het spel van status en macht en start een ont-

wikkeling van het proces. Deze ontwikkeling is te vergelijken met ieder ander ontwikkelingsproces. In het begin is er veel onduidelijk en chaotisch en langzamerhand ontwikkelen zich nieuwe verschijnselen. Wim van Dinten heeft het generieke patroon achter dit soort ontwikkelingen ‘stadiumgewijze evolutie’ genoemd. Om het te onderscheiden van het beladen woord ‘evolutie’ – dat veelal geassocieerd wordt met de ontwikkeling van aap tot mens – stelt hij een nieuw woord voor: ‘stavolutie’.

Hij onderscheidt 6 fasen in een stavolutie. Die zes stappen licht hij in zijn boek toe aan de hand van de ontwikkeling van een cel in de biomassa. In de veranderingen in het waterbeheer zijn deze stadia ook te herkennen.

Laten we een proces nemen waarbij een waterschap een plan heeft voor het veranderen van het waterbeheer in een bepaald gebied. Dit plan wordt ontwikkeld in een klankbordgroep met belanghebbenden. We volgen de ontwikkeling vanaf de eerste bijeenkomst – als er een notie is, dat er een plan ontwikkeld moet worden – tot aan het definitieve ontwerp van het plan op het moment dat de klankbordgroep praat over het plan alsof het er altijd al geweest is.

De actoren die in de klankbordgroep komen, zitten daar niet toevallig, maar staan met elkaar in verbinding via netwerken. Het waterschap kun je beschouwen als een gedeelte van het netwerk dat intensiever

met elkaar interacteert dan gemiddeld. Net zoals de gemeente, de provincie, de vissersvereniging, noem maar op. De interactie kan op vele manieren plaatsvinden: mensen wisselen informatie uit, mensen wisselen van baan, mensen kennen elkaar van vroeger, zijn misschien al lang vrienden, lezen over anderen in de krant of zien anderen op televisie. Al die mensen hebben hun eigen maatschappelijke status, hun karakter, hun sociale rol en hun eigen denkkader. Het ontstaan van de klankbordgroep zou je het einde van een vorige ontwikkeling kunnen noemen. Al bij de uitnodiging voor de eerste vergadering beschouwt men de klankbordgroep als een vanzelfsprekend deel van de werkelijkheid. De ontwikkeling van het plan begint met het initiatief van het waterschap om te zeggen dat ze een meanderende beek willen. In het vervolgproces zijn 6 stadia te herkennen.

- 1 **Herhalen.** De eerste stap is dat het idee van het plan zich herhaalt bij de andere actoren. Ook zij gaan er vanuit dat de klankbordgroep er is om een meanderende beek te maken en zij herhalen het initiatief om een meanderende beek te maken en bepalen hun positie daarin. De meanderende beek is een begrip dat in de klankbordgroep gebruikt kan worden en dat iedereen dan direct begrijpt.
- 2 **Handhaven.** De tweede stap is dat het plan om een meanderende beek te maken zich handhaaft tussen alle informatie-uitwisselingen die er in de gemeenschap rondgaan. Dit kan als andere actoren het serieus nemen. Het gaat dan niet over de

inhoud van het plan, maar over het gegeven dat er een plan komt voor de meanderende beek. Het kan in deze fase sneuvelen als veel actoren tegelijk hard gaan roepen dat die beek niet moet meanderen. Het bestuur van het waterschap kan wel eens gevoelig zijn voor zo'n grote ophef en kiezen om het initiatief terug te trekken. De ontwikkeling stopt dan. Als de hele klankbordgroep ingaat op het idee voor een plan, handhaaft het zich.

- 3 **Groeien.** De derde stap is dat het idee van de meanderende beek gaat groeien. Mensen reageren, doen suggesties, vullen het idee in. Dit stimuleert het waterschap om het plan verder uit te werken en de volgende fase in bespreking te brengen. Het idee voor een plan wordt nu een voorlopig plan. Als het plan niet groeit, verdwijnt het idee in de kast als een theoretische optie. Met dat het plan groeit, worden er meer mensen bij betrokken.
- 4 **Variëren.** Omdat de klankbordgroep zich inhoudelijk met het plan bemoeit, gaat het plan voor de meanderende beek ook variëren. Misschien zegt iemand: je kunt dit plan beter op een andere plek realiseren of je kunt het beter net iets anders aanpakken, grootser opzetten, etc. Dit proces van variëren kan meerdere scenario's opleveren: b.v. een natuurvariant waarin het stuk een beschermde status als natuurgebeid krijgt, en een agrarische variant, waarbij alleen de beek zelf en de oever een natuurbestemming krijgen en de

aangrenzende gebieden hun agrarische bestemming behouden. Ook kan het zijn dat één variant vijandig benaderd wordt. Bijvoorbeeld de boeren verzetten zich tegen de natuurvariant: het is hun gebied en ze geven het niet zomaar op. Zo'n variant zal minder groeien en verdwijnen of vast gaan zitten onder het etiket dat 'de vijand' het heeft gegeven.

- 5 **Differentiëren.** Vervolgens is het denkbaar en mogelijk dat de clustering van actoren door één van de varianten van de meanderende beek beïnvloed wordt. Zo kan het voorkomen dat b.v. defensie langskomt omdat zij nog ruimte zoeken waar zij de hen opgelegde natuurcompensatie voor hun militaire activiteiten moeten realiseren. Zij zien wel wat in het gebied en kunnen de boeren uitkopen en een veel aantrekkelijker gebied aanbieden. Vervolgens komt er een supportgroep voor deze natuurvariant. Deze groep gaat zich vijandig opstellen tegenover de varianten waar de natuurbestemming beperkt blijft. Het plan is dan niet meer van het waterschap maar van de supportgroep.
- 6 **Animiseren.** Op een gegeven moment is er één variant van het plan voor een meanderende beek zodanig uitontwikkeld dat het voldoende draagvlak heeft om er een bestuurlijke beslissing over te nemen. Het kan een totaal andere vorm gekregen hebben tijdens het variëren en andere eigenaren tijdens het differentiëren. Dit moment

wordt vaak onderstreept met symbolische handelingen: de wethouder, defensiegeneraal en watergraaf zetten gezamenlijk hun handtekeningen onder het definitieve ontwerp of graven een eerste gat waar de nieuwe meander moet komen. Alle varianten van plannen die er zijn blijven nog aanwezig, maar één variant is geëvolueerd tot een volgende fase: het definitieve uitvoeringsplan waarover besloten is.

Het plan heeft nu een naam en is een onderdeel van de werkelijkheid. Iedereen weet dat het gaat gebeuren. Het is de start van een nieuwe ontwikkeling (een volgende stavolutie in de terminologie van Van Dinten) tot gerealiseerd project. Zo zijn destijds ook plannen als het Plan Ooievaar, de EHS-gebieden of Ruimte voor de Rivier ontstaan.

Zonder variëren en differentiëren geen draagvlak

Voor de communicatie is van belang te weten dat deze stadia vrijwel altijd in een ontwikkelingsproces te herkennen zijn. Het is dus onmogelijk dat een plan dat door het waterschap gemaakt wordt, draagvlak krijgt zonder b.v. stap 4 en 5. Toch is dit tot voor kort een veelvoorkomende verwachting van technische planmakers: wij maken een technisch uitgewerkt plan, waarin we met alles rekening houden. Dit leggen we voor aan de omgeving die ongetwijfeld ziet dat we

goed rekening met ze gehouden hebben. Dan is iedereen blij en hebben we draagvlak. De technici zien de communicatiemensen als de experts die er voor zorgen dat het excellente plan (wij zijn immers de experts en zij de leken) 'gedraagvlak' wordt. Het 'draagvlakken' ziet men dan als volgt voor zich:

- 1) uitleggen hoe het plan in elkaar zit (communicatie-experts kunnen immers gewone-mensentaal spreken);
- 2) uitleggen waarom het perfect is (de expertise van de communicatie-experts is dan dat ze dit overtuigend kunnen brengen, want daar zijn ze voor opgeleid);
- 3) geduldig vragen beantwoorden (de technici hebben minder geduld met vragen van leken).

Het plan mag echter vooral niet variëren en differentiëren. Het was immers al perfect, want het was technisch van alle kanten bekeken. 'Het kan alleen maar slechter worden in zo'n proces'. Het gevolg is dat er kritiek komt op het plan en dat de technici de neiging hebben in de verdediging te gaan. Zo ontstaan twee kampen: de technische initiatiefnemers en hun critici. Hoe het proces vervolgens verloopt is afhankelijk van het krachtenveld dat hiermee wakker geroepen wordt. Uit de jaren '80/'90 van de vorige eeuw stamt het volgende voorbeeld:

In Nederland werd de bagger uit de rivieren van oudsher gebruikt om het land te verstevigen. Tijdens de weder-

men zag dit als een technische klus

opbouw werden nieuwbouwwijken op havenslib uit de Rotterdamse gebouwd. De Steendijkpolder kwam in het nieuws toen verontreinigingen uit het slib problemen veroorzaakten. Aktiegroepen zoals Nederland Gifvrij werden opgericht om de overheid te forceren deze verontreinigingen te beperken. Rijkswaterstaat ontwikkelde beleid waarin slib uit de rivieren in 4 klassen werd ingedeeld op basis van een aantal chemische parameters. Klasse 4 slib was het viest en hier werden grote depots voor ingericht. Ook klasse 3 kon niet zomaar gebruikt worden. In de regionale wateren ontstond zo een baggerprobleem. Als je de watergangen uitbaggerde kon je het slib niet kwijt. Men verwachtte van de provincies actie. Zij waren zowel verantwoordelijk voor het uitvoeren van het rijksbodembeleid als de aangewezen instantie om baggerdepots in te richten. Er was echter geen gemeente die een baggerdepot op zijn grondgebied wilde. Gedeputeerde Staten hebben toen plekken in gemeenten aangewezen en de gemeenten opgedragen het aanleggen van baggerdepots hier voor te bereiden. Men zag dit als een technische klus (maken van een ontwerp, regelen vergunningen, etc.). Voor dit werk werden aannemers en/of technische adviesbureau's ingehuurd. Leiden was één van de gemeenten die een baggerdepot moest realiseren. Men had een gebied langs een watergang in gedachte. Hier woonden maar een paar mensen en er zouden geen grote volksstammen in opstand komen. Langs het water was praktisch om het vervoer van het slib via het water te realiseren. Toen de plannen technisch uitgevoerd waren, was het tijd om de bewoners te verwittigen van het voornemen om het bag-

de bewoner keek niet naar het ontwerp, maar naar de locatie

gerdepot daar te realiseren. De uitvoerder maakte een afspraak met de eerste bewoner thuis. Hij legde zijn opdracht uit, welk zoekgebied hij van de gemeente had aangewezen gekregen en liet trots het ontwerp zien. In dat ontwerp had men rekening gehouden met de zorgen van mensen. Die zorgen waren meestal dat kinderen in het depot konden komen en daar in zouden vallen. Tijdens het rijpingsproces is het depot namelijk levensgevaarlijk: de bagger lijkt van bovenaf op grond, maar je zakt er in weg zoals in drijfzand. De aannemer had echter een hek rondom het depot ontworpen, zodat dit risico weggenomen werd. De bewoner keek op de tekening echter helemaal niet naar het ontwerp, maar naar de locatie. Toen hij zich kon oriënteren, zag hij dat het depot weliswaar aan het water gerealiseerd was, maar dat op die plek zijn eigen huis (zelf laten bouwen op een vrij perceel) verdwenen was. Ook de huizen van burens kwamen op de tekening niet meer voor, maar waren vervangen door facilitaire gebouwen voor het baggerdepot. Toen hij hiernaar vroeg, werd de tekening gauw dichtgeklaapt: deze was nog niet definitief. De uitvoerder had haar alleen maar laten zien om het ontwerp toe te lichten. De bewoner was perplex, maar niet voor lang. Als zelfstandig ondernemer was hij gewend snel te handelen. De volgende dag riep hij zijn burens bij elkaar en zij huurden direct een toonaangevend advocatenkantoor in. Dit advocatenkantoor ging brieven sturen naar de gemeente. De bewoners richtten een bewonersvereniging op die de pers ging informeren. Ook werden via het sociale netwerk van de verenigingsleden raadsleden geïnformeerd. De bewonersvereniging deed

zij gingen zelf op zoek naar een betere locatie

echter meer. Zij gingen er vanuit dat het probleem van de baggerspecie zo groot was, dat ze het met alleen maar tegenstand uiteindelijk niet zouden redden. Zij gingen daarom zelf op zoek naar een betere locatie en vonden die in een ongebruikt stuk land tussen twee snelwegen. Via hun netwerk benaderden zij technici en vervoersdeskundigen en zetten in korte tijd een alternatief plan op. Voor dit plan hoefden geen woningen te wijken en geen dure grond verworven te worden. Het was dus ook goedkoper. Het alternatief werd professioneel uitgewerkt in opdracht van de bewonersvereniging, aangeboden aan de wethouder en in de lokale media gepresenteerd. Sindsdien hebben de bewoners nooit meer iets van de plannen vernomen, tot zij later in de krant lazen welke locaties door de provincie waren aangewezen. De betreffende locatie in Leiden was er niet bij. De bewoners waren verbaasd: zij hadden immers een haalbaar plan voor een urgent maatschappelijk probleem op tafel gelegd. Ten opzichte van de aangewezen locaties leek het alternatieve plan in Leiden veel gunstiger, vonden de bewoners. Zij concludeerden dat de snelle, professionele reactie met steun van een gerenommeerd advocatenkantoor, er voor gezorgd heeft dat de mogelijke locatie Leiden snel afviel ten faveure van locaties die minder weerstand opriepen. De bewoners hadden geleerd dat je naar de overheid beter keihard voor je belangen kunt opkomen, dan met een goed alternatief plan komen. Het gaat immers meer om de machtsposities dan om het inhoudelijke debat. De 'schuld' voor het falen van dit proces legden zij volledig bij het gemeentebestuur (cq de betreffende wethouder).

als de wethouder de tijd had genomen waren we er zo uit geweest

De provincie zit immers met een probleem en technici weten niet beter. De grootste fout die de gemeente gemaakt had was dat zij nooit iets van zich heeft laten horen. 'Als de wethouder de tijd had genomen om een uurtje bij ons langs te komen en de zaken door te spreken, waren we er zo uit geweest.'

Verandering in actuele status als gevolg van de interactie

De actuele status van individuen in een sociale groep wordt niet alleen door achtergrond en omgeving bepaald, maar ook door de interactie. Iemand die met een hoge status binnenkomt, kan in een paar minuten minachtend aangekeken worden. Mensen die met een lage status binnenkomen, kunnen door hun persoonlijk optreden snel aan status winnen. Wie een hogere status claimt, heeft geen garantie dat hij die ook krijgt. Dat hangt van de reactie van de ander af. Als de ander de claim niet honoreert en er ontstaat een dispuut, kan de groep die er bij is ingrijpen. In dat geval verliezen beiden status. ('Schenk jij de koffie even in?' 'Dat staat niet in mijn functieprofiel.' 'Beste mensen, als collega's ga je zo toch niet met elkaar om? Ik zal die koffie wel even inschenken.'). Status claimen heeft dus altijd een risico, nl dat die niet gehonoreerd wordt en dat je ter plaatse status verliest. Een tweede risico is dat je op het moment status wint, maar in de ogen van anderen onterecht of onnodig. Dat gebrek aan sympathie kan later opbreken. Dat is de reden dat mensen

vaak statusverlagend gedrag vertonen, waarmee ze willen aangeven dat ze op dit specifieke punt geen status claimen. Soms wordt de status niet geclaimd omdat die al evident is ('Juffrouw Jansen, het spijt me verschrikkelijk dat we er gisteren zo'n rommeltje van gemaakt hebben', zegt de directeur tegen de schoonmaakster). Maar vaak is het ook om anderen in een groep hun plek te gunnen ('Op deze vraag kan de heer Van Ooijen beter antwoord geven, hij heeft de meeste kennis over de veldsituatie', zegt de Dijkgraaf en geeft het woord aan iemand van de buitendienst). Status claimen vraagt om subtiel gedrag.

Ook het te nadrukkelijk claimen van status, werkt averechts. Aanwezig zijn kunnen dan concluderen dat iemand blijkbaar minder status heeft, dat hij het zo nadrukkelijk moet handhaven. Er zijn vele manieren om status te claimen.

Verbale statusclaims	Voorbeeld
Gebiedende wijs spreken	"Karel, licht jij het waterplan eens toe."
Gebiedende vragen	"Wil jij die kaarten even ophangen?"
Naam van de ander als bevel gebruiken	"Hendrik, wat vind jij daar nu van?"

Verbale statusclaims	Voorbeeld
Koninklijk meervoud gebruiken	"Wij denken daar heel anders over."
(Uitgebreid) kommentaar geven	"Karel had het al over het flexibele peilbeheer. Dat is voor ons waterschap heel belangrijk. Het volgende voorbeeld kan dat duidelijk maken ..."
Iets of iemand beoordelen	"Ik denk dat de gemeente in die situatie toch verkeerd gehandeld heeft."
Een nieuwe wending aan het gesprek geven	"We hebben het over wateroverlast, maar ik wil toch even wijzen op de nieuwbouw in het noorden van de polder. Het effect hiervan is ..."
Jezelf tot onderwerp van gesprek maken	"Natuurlijk zijn die clusterbuien een probleem, maar wij hebben in 1995, toen het woord clusterbui nog niet eens bestond, al het initiatief genomen ..."
Verhalen vertellen – zijpaden kiezen	"Dat doet me denken aan een situatie in Zuid-Amerika die ik meegemaakt heb. Toen hebben we ..."
Jezelf hulpeloos maken	"Ik begrijp niets van computers, welke technische man kan mij helpen om die beamer aan de praat te krijgen?"
Je eigen ervaring als voorbeeld voor de ander presenteren	"Ik begin mijn presentatie altijd met een anekdote. Dan is het ijs gebroken en reageren de mensen niet zo zuur op de inhoud, zoals bij jouw presentatie."

Verbale statusclaims

Voorbeeld

Jezelf van de dome houden en van hieruit vragen stellen

“Maar hoe heeft het zo ver kunnen komen dat mensen boos de zaal uitliepen? Wat heb jij precies gezegd waar ze zo boos om werden?”

Hoffelijk en gespeeld onderdanig gedrag

“Meneer de projectleider. U hebt natuurlijk gestudeerd en weet alles van het watersysteem, terwijl ik maar een eenvoudige boer ben. Hoe verklaart u die natte plek op mijn weiland dan?”

Actief taalgebruik

“U zegt dat er door de overheid te weinig wordt ingegrepen, maar ik zeg u hier nu toe dat wij als waterschap deze pompen binnen twee weken zullen vervangen.”

Hogere krachten aanhalen

“In het kader van de Europese Kaderrichtlijn Water, die door de Nederlandse regering geratificeerd is, hebben wij dit pakket aan maatregelen voorgesteld.”

Positief doelgericht taalgebruik

“De eerste stap is om alle informatie over de problemen die u ervaart te verzamelen, dan kunnen wij precies bepalen waar in het gebied aanvullende maatregelen nodig zijn.”

Gemotiveerd en geïnspireerd taalgebruik

“Want uiteindelijk willen we toch dat we een natuurgebied krijgen waar onze kinderen en kleinkinderen van kunnen genieten en niet een of andere groene schaamlap om kleurloze wijken van eenvormige Vinex woningen.”

Verbale statusclaims

Voorbeeld

Metaforen gebruiken – meerduidigheid

“Ik zie dit proces als een ‘American Party’ zoals ik die uit mijn studententijd ken. Iedereen nam wat voedsel en drinken mee en zette dat op een tafel en uiteindelijk stond daar een maaltijd waar menig cateraar jaloers op zou zijn.”

Metaforen ontkrachten

“U schetst een mooi beeld met uw ‘American Party’. Ik zie uw voorstellen meer als een sigaar uit eigen doos. U hebt het in uw beleidsplannen over een impuls voor de economie op het platteland, maar u brengt zelf nauwelijks enig geld mee.”

Vragen van de ander negeren

“Waarom heeft u niet gereageerd toen de eerste berichten naar buiten kwamen?” “Ik wil toch benadrukken dat wij sinds de vroege middeleeuwen het belang van goede dijk-bewaking bovenaan onze lijst hebben staan.”

Standpunten van de ander of de ander zelf in de hoek zetten

“U haalt de onderzoeken van professor Jansen aan. Wij hebben al 10 jaar contact met prof. Jansen en er zijn meerdere mensen in onze organisatie die niets meer met hem te maken willen hebben.”

Je boven kritiek verheffen

“Er zal altijd wel geroepen worden dat bepaalde maatregelen economisch niet verantwoord zijn. Wij zijn echter niet aangesteld voor de economie maar om de veiligheid voor het water in ons beheersgebied te garanderen. Dat kost geld ja.”

Bewust status neutraal blijven

“Ik ben hier voor de eerste keer en hoor de discussie nu enige tijd als buitenstaander aan. Is het niet een idee om ...”

Verbale statusclaims

Voorbeeld

Bewust wisselen van status

“U kent mij als bestuurder van het waterschap, maar ik ben ook de argeloze bezoeker die absoluut niet begrijpt waar het hier in deze discussie om gaat. Kan iemand mij uitleggen wat hier speelt?”

Anderen uitnodigen van status te wisselen

“Ons probleem is dat het watersysteem nu niet functioneert. We kunnen geen droge voeten garanderen bij hevige regenval. Hoe zou u dit probleem aanpakken als u het bestuur van het waterschap was?”

De verkoperstruc- leiden vanuit een lage status

“Wij moeten manoeuvreren tussen verschillende wetten, maar u bent ervaringsdeskundige. Vertelt u wat u wilt bereiken en laten we samen kijken hoe we dat in kunnen passen.”

Non verbale status-claims

Voorbeeld

Laag stemgeluid & ritme

Bewust op een lagere grondtoon dan je gewend bent spreken, iets langzamer, maar niet te langzaam. Het maakt de indruk dat je precies weet wat je wilt, maar het nauwkeurig wil formuleren.

Tekstbenadruk- king

Beklemtone van woorden door ze langzamer, harder of ondersteund door een gebaar te benadrukken.

Richten van de aandacht

Wijzen, zelf in een richting kijken, een plek in de ruimte voor het onderwerp aanwijzen en hier regelmatig aan refereren.

Non verbale status-claims

Voorbeeld

Bewust met blik-ken sturen

NB dit is cultureel bepaald. Nederlandse onderwijzers klagen over disrespect als Marokkaanse leerlingen ze niet aankijken. In de Arabische wereld is iemand direct in de ogen kijken brutaal. Overigens is aan de ogen veel af te lezen. Grote pupillen wijzen op een dromerige staat (verliefd, gelukkig, bezorgd) en kleine pupillen wijzen op een actieve staat in het hier en nu. Pupillen regelen echter ook het licht. Wie dromerig wil zijn zoekt het kaarslicht op. Wie actief wil zijn zoekt de volle zon of doet het licht aan.

Actief gedrag

Wie zich actief beweegt, rondloopt op het podium, gebaren maakt, dingen aanwijst, naar iemand toeloopt als hij daartegen praat, etc. richt de aandacht op zich. Wie daarmee betekenisvolle gebaren maakt, goed geaard is met beide benen op de grond en knieën niet op slot, gezichtsspieren gebruikt om emoties uit te wisselen, claimt status.

Ruimte en tijd

Ruimte en tijd bevatten codes over status. Wie hoog is (op een troon, op een podium, de grootste stoel heeft) claimt status. Wie naast iemand of achter iemand gaat staan, geeft support of ondersteunt iemand met status. Die status straalt op jou af. Schuin achter is echter ook de plek van de tegenstander/verrader. Wie bang is, heeft de neiging steeds achterom te kijken. Wie recht tegenover iemand gaat staan, claimt de rol

de universele taal van de ruimte

van opponent. Afhankelijk van de status van de ander en je eigen status is dit een uitdaging aan het leiderschap, een steunbetuiging of een verdediging van het leiderschap. Iemand recht aankijken is de positie van het roofdier. De prooi die wil vluchten, kijkt weg (= lagere status). De prooi die terugkijkt vecht voor zijn leven. Het is de universele taal van de ruimte die iedereen kent en gebruikt, maar er zich niet vaak bewust van is. Als op een receptie iemand recht tegenover een ander gaat staan en hem of haar in de ogen kijkt, weet iedereen dat er iets gaat gebeuren. Als je vervolgens zegt: 'ik sta hier maar toevallig en ik moet toch ergens naar kijken', neemt niemand die toekijkt deze woorden letterlijk. De taal van de ruimte is daarvoor te krachtig.

die is voor ieder anders, maar je voelt hem

Maar ruimte is ook erg persoonlijk bepaald. Iedereen heeft zijn eigen privéruimte waar een ander niet in mag staan. Die is voor ieder anders, maar je voelt hem. Links en rechts kunnen totaal verschillende betekenissen hebben. Met een lage status krijgen deze plekken de betekenis van bedreiging (je voelt je in de klem zitten), met een hoge status heb je de neiging deze plekken te coderen als ondersteuning (zie lijfwachten en adviseurs van presidenten), maar het kan ook bepaald zijn door het gezin waarin je opgegroeid bent. Waar in je eigen gedachten plaats je je liefhebbende moeder of geweldadige vader? Die ruimte is voor jou persoonlijk gekleurd. Plaatst iemand die je niet kent zich op die plek dan is er maar weinig voor nodig om

de associaties die met die plek verbonden zijn weer op te roepen. Lucas Derks noemt de ruimtelijke codes die mensen voor relaties hebben hun 'sociaal panorama'.

Mensen hebben vaak ook een plek voor 'de onbekende'. Dit is de plek die gekleurd is door je ervaringen met onbekenden. Heb je veel positieve ervaringen, dan uit zich dat doordat je iemand waar je vanuit die positie mee kennismaakt positief zal benaderen. Hierdoor zend je positieve signalen uit (open onderzoekende blik, ontspannen glimlach, een belangstellende vraag). De ander zal dit signaal beantwoorden en intuïtief op die plaats blijven als hij of zij deze signalen ook positief wil beantwoorden. Als je deze plek negatief gecodeerd hebt door negatieve ervaringen, dan uit je dat door defensief gedrag (ontwijkende blik, afstand groter maken, armen vrij maken om af te weren, aandacht richten op iets of iemand anders). De ander zal deze signalen bemerken en kan zich ook op iets of iemand anders richten of een poging doen om contact te maken. Daar zijn talloze strategieën voor, waarvan verplaatsing vrijwel altijd een onderdeel is (b.v. mee oplopen, meer afstand nemen, weggaan en op een andere plek terugkomen).

Ook de tijd heeft impliciete statuscodes. Zo claimt iemand die meer tijd neemt in bv uiteenzettingen, status. Voorzitters die te laat komen, verliezen aan status, evenals deelnemers aan een vergadering. Maar een minister die op een symposium te laat komt, wint

aan status als het maar een beperkte tijd is ('We moeten nog vijf minuten op de minister wachten, we hebben net vernomen dat hij een half uur geleden vanuit Den Haag vertrokken is.'). Een tweede statusaspect van tijd is of je je oriënteert op het verleden, het heden of de toekomst. In het algemeen geldt in onze samenleving dat wie zich op de nabije toekomst richt, aan status wint. In veel traditionele culturen is dit overigens niet het geval en wint degene die veel van het verleden weet aan status en staan oudere mensen automatisch hoger in de hiërarchie dan jonge mensen.

het lijkt wel of hij ieder voorstel blokkeert

De klankbordgroep die het waterschap ingesteld heeft om belanghebbenden bij het proces te betrekken, zit al tijden vast. Vooral meneer A is een dwarsligger. Het lijkt wel of hij ieder voorstel om uit de impasse te komen blokkeert. Omdat hij een prominente rol heeft in het vinden van een oplossing kunnen de anderen niet om hem heen. Ze laten hem het woord doen en kijken dan hoe het waterschap reageert.

De projectleider loopt achter op schema, heeft op basis van individuele gesprekken het idee dat het compromisvoorstel brede steun heeft, maar in de klankbordgroep wordt dit niet uitgesproken. Na weer een vergadering waarin geen beslissing genomen is, stelt ze voor om de volgende keer een dag uit te trekken op een speciale locatie om eruit te komen. Meneer A reageert lachend en vraagt of het waterschap dan ook voor een goede maaltijd zorgt. 'Vanzelfsprekend', zegt de projectleider, 'en ik zorg ook voor een speciale plek.'.

iedereen gaat zitten op dezelfde plek als de vorige vergadering

De afspraak wordt gemaakt en de projectleider huurt een facilitator in met het verzoek de leiding te nemen in deze workshop. Ze legt het probleem uit, dat ze het idee heeft dat er een meerderheid voor het voorstel is, maar dat meneer A een beslissing tegenhoudt. 'Het rare is dat het lijkt of meneer A geniet tijdens zo'n vergadering, de anderen hoor ik ook regelmatig zuchten.' De facilitator stelt verschillende vragen over het proces, over het voorstel en over de leden van de klankbordgroep. Ook vraagt de facilitator waar ze altijd bij elkaar komen (op het gemeenschapshuis), of er vaste plekken aan tafel zijn (ja, iedereen gaat zitten op dezelfde plek als de vorige vergadering) en waar meneer A precies zit (links van mij, in het midden aan de lange zijde van de tafel). De facilitator merkt op dat dit qua status een belangrijke plek is. Het is een langwerpige tafel, de voorzitter zit aan 'het hoofdeinde'. De andere korte zijde is letterlijk het 'voeteneinde': het is moeilijk vanuit hier oppositie te voeren, omdat de afstand tot de voorzitter te groot is. Alle mensen aan de linkerzijde hebben geen goed zicht op meneer A en ze missen dus een groot deel van de communicatie. Daar komt bij dat de linkerzijde het raam achter zich heeft. De mensen tegenover meneer A hebben de handicap dat ze tegen het licht inkijken. Het effect is dat ze de overzijde in silhouet zien en dat het daardoor lijkt of ze tegen een groep aankijken. De facilitator vraagt wie er eigenlijk tegenover meneer A zit, omdat dat een plek is die normaliter het tegenwicht kan bieden tegen de actuele status van meneer A. De projectleider zegt dat

daar de stagiaire van het waterschap zit. Hij doet eigenlijk niet mee met de vergadering, maar zit er als waarnemer vanuit een opleiding die hij volgt.

Als hij alle informatie verwerkt heeft stelt de projectleider voor om bij de workshop niet meer te gaan zitten aan een tafel en het inhoudelijke vraagstuk als het ware in het midden te leggen, maar de verschillende oplossingen die de revue gepasseerd zijn aan de muren te hangen en de leden van de klankbordgroep te vragen hier tussendoor te lopen en via gerichte opdrachten hierover in zichzelf formerende groepjes te praten. Met groene en rode stickers kunnen ze vervolgens hun voorkeuren uitspreken. Deze methode heeft twee effecten. Ten eerste is de actuele hiërarchie van de tafelschikking verdwenen. Er moet zich dus een nieuwe hiërarchie vormen die bepaald wordt in de open ruimte: wie praat met wie, wie gaat staan bij welke oplossing en wie richt de aandacht op een gewenste oplossing of zet zich af tegen een ongewenste. Het tweede voordeel is dat de aandacht gericht wordt op de te nemen oplossing in de toekomst en niet langer op de problemen uit het verleden. In de uitnodiging kan de workshop gepresenteerd worden als kantelpunt van probleem naar oplossing. De kwaliteit van de maaltijd is belangrijk, want hier wordt immers gevierd dat er een voorkeursoplossing bepaald is. Tijdens de workshop kunnen er twee dingen gebeuren: het blijkt toch dat de groep het eens is met het standpunt van meneer A en kiest voor de oplossing die bij zijn pro-

in zichzelf formerende groepjes praten

de aandacht wordt gericht op de te nemen oplossing in de toekomst

bleemstelling past. Of het blijkt dat het proces vooral vastzat door een ingeslepen hiërarchie waar blijkbaar niemand blij mee was, maar waarvan ook niemand in staat was om deze te veranderen.

De workshop blijkt een groot succes. Alle mensen hebben vooral gediscussieerd over de oplossing die het waterschap voorstelde. Men kwam met goede en nuttige aanvullingen op deze oplossing, zodat deze in te passen bleek in de praktijk. De sfeer was volkomen anders, mede omdat mensen konden bewegen (de meesten werken in de recreatie en zitten zelden aan een vergadertafel). Vooral opvallend was de rol van meneer A. Hij deed enthousiast mee aan de discussies, maar had geen moment een leidersrol. De praktische verbeteringen kwamen vooral van mensen die in de vergaderingen weinig gezegd hadden. Ze presenteerden deze niet zelf in de groep, maar kwamen tussendoor bij de projectleider langs om te vragen of dit mogelijk was. Bij het (overigens uitstekende) eten, leek er een andere groep aan tafel te zitten. Men was enthousiast en ontspannen. Er werd veel gelachen en verschillende mensen zegden toe verder te helpen bij het implementeren van het voorstel.



In contact komen



in hun stemgeluid,
tempo en toon van
spreken, hebben
mensen de neiging
'op dezelfde golf-
lengte' te gaan zit-
ten.

Wat is ‘goed contact’ precies?

De expert van het waterschap gaat vanmiddag op veldbezoek. Hij heeft een rekenmodel gemaakt van de polder. Uit het model blijkt dat de druk van het kwelwater ieder jaar toeneemt. De boeren hebben een bepaalde drooglegging (waterstand onder het maaiveld) nodig. Dan zakken de koeien niet door het veen, omdat het veen droog valt en harder wordt. Droog veen oxideert echter aan de lucht. Het verbrandt als het ware langzaam. Vervolgens klinkt het in en moet de grondwaterstand weer verlaagd worden. Zo wordt de polder steeds dieper. Dit proces is al sinds de inpoldering aan de gang, maar in de 2e helft van de 20e eeuw versneld.

Theoretisch gaat het door tot al het veen opgebrand is, maar de druk van het kwelwater is dan al zo groot dat het water niet meer op te pompen is. De polder loopt dan onder water. Het waterschap is er van overtuigd dat je beter op tijd kunt stoppen door het veen zelf onder water te laten lopen en de polder onder water te zetten. De vraag is wanneer ‘op tijd’ is.

Tijdens het veldbezoek gaat de expert praten met één van de boeren die het felst was op de laatste bewonersavond, toen het model voor het eerst geschetst was. ‘Het waterschap zet de polder onder water’, kopten de lokale kranten de volgende dag. De boerderij is al jarenlang van vader op zoon overgegaan. De boeren kennen hun gebied. Ze weten dat het veen zakt en doen er alles aan om het te voorkomen binnen de grenzen van een goede bedrijfsvoering. En die grenzen zijn niet zo groot.

de expert gaat praten met één van de boeren

Melkquota, mineralenboekhouding, MKZ-crisis en de bijgaande bureaucratie hebben het boeren aanzienlijk bemoeilijkt. En dan komt het waterschap, van die snopopen die achter een computer bedenken hoe de wereld eruit ziet, en die willen de zaak onder water zetten!

Als de twee elkaar ontmoeten is de spanning te snijden. Ze geven elkaar een hand, maar moeten beiden voorover buigen omdat de afstand net iets te groot is. Hun blikken kruisen elkaar even, de handdruk is stevig van beide kanten. Ze knikken kort naar elkaar en zeggen niets. ‘Ik haal m’n laarzen, dan kunnen we eens gaan kijken naar die natte plekken op uw land’, zegt de expert. De boer knikt en kijkt kritisch toe. Ze lopen gezamenlijk over het land. De expert stelt vragen over de bedrijfsvoering, is erg geïnteresseerd in het verleden en vertelt over de informatie die hij in de archieven gevonden heeft. ‘In 1911 zat één van uw voorouders in het bestuur van het waterschap, dat moet dan uw grootvader geweest zijn.’ Al lopend bezoeken ze de sloten en meten de diepte, nemen grondmonsters en bekijken het profiel, lopen langs de schotten in de watergangen en bespreken de zwakke punten hierin. Op de terugweg gaat het over beider kinderen (die ongeveer even oud zijn), de toekomst en hun gezamenlijke liefde voor het traditionele Hollandse polderlandschap. Wie hen op afstand zou zien lopen, zou denken dat het een trage dans was. Als de één knielt, knielt de ander. Als de één met zijn rechter hand wijst, beweegt de ander ook zijn rechterhand. Als de één in de verte tuurt met zijn hand in zijn zak, tuurt de ander mee, en stopt ook een hand in zijn zak.

als de één knielt, knielt de ander

Pas aan het eind van het gesprek komt het bekritiseerde grondwatermodel ter sprake. 'U hebt gelijk', zegt de expert, 'het model is veel te grof om te voorspellen wat er op uw boerderij gebeurt. Voor mij beschrijft het model ook niet de realiteit, maar is het een hulpmiddel om te begrijpen wat voor processen zich hier in de bodem en het grondwater afspelen. Het liefst zou ik veel meer meetgegevens hebben en het model nog nauwkeuriger maken, maar daar krijg ik geen geld en tijd voor. Het verandert ook niet de conclusie dat deze polder uiteindelijk onder water komt. De vraag is wel hoe we dit proces kunnen vertragen en wanneer het moment daar is om het grondwaterpeil radicaal te wijzigen. Hoe kijkt u daartegenaan?' De boer antwoordt dat hij graag ziet dat zijn zoon de boerderij voortzet, maar dat hij begrijpt hoe moeilijk dit zal worden. Hij vertelt over initiatieven van de buren om een nieuwe start in Noorwegen te maken. De handdruk ter afscheid van het veldbezoek is anders dan in het begin. Beide mannen staan dicht bij elkaar, schudden de handen en knijpen minder. Ze kijken elkaar iets langer aan en knikken elkaar toe met een blik van verstandhouding.

ze knikken
elkaar toe met een
blik van verstand-
houding

Mensen zijn groepsdieren en hebben daarom een natuurlijk vermogen om contact met anderen van de groep te maken. Het leggen en onderhouden van contacten is zo natuurlijk dat we er geen aandacht aan schenken, totdat het niet loopt zoals we dat wensen. Over relatieproblemen in de privésfeer zijn boeken vol geschreven. Ook over relaties in bedrijven, tussen

leidinggevend en werknemers, tussen mannen en vrouwen, of verkopers en klanten, is veel geschreven. In de context van communicatie tussen overheden en bewoners/belanghebbenden heeft men het er echter zelden over. De aandacht gaat dan naar participatieprocessen, wat de taken en verantwoordelijkheden zijn en hoe je boodschappen moet formuleren. Men leunt meer op de voorlichtingskunde en marketingstrategie als kennisbron dan op de relatietherapieën en sociaalpsychologie. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van praktische kennis uit de laatste kennisdomeinen, toegepast op de context van het waterbeheer.

Het begrip 'rapport' als invulling van contact

Als de expert zegt dat hij goed contact heeft met de boer, is dat zijn beleving van het contact. Datzelfde geldt voor de boer, die kan vinden dat het waterschap niks is, maar dat hij met die expert best goed contact heeft. Interessant is het om te weten of er min of meer objectieve criteria (vanuit een 'derde' positie waargenomen, dus vanuit iemand die niet deelneemt aan de communicatie) zijn om te bepalen of er goed contact is, los van de vraag hoe beide deelnemers aan het contact dit beleven.

Als mensen in contact met elkaar staan en communiceren zijn er verschillende patronen waar te nemen:

- In hun lichaamshouding en gebaren hebben mensen

de neiging zich aan de ander te spiegelen om het contact te houden. Als de één gaat zitten, doet de ander dat ook, tuurt de één in de verte, dan gaat de ander er naast staan en ook in de verte turen. Maakt de één veel gebaren met zijn handen dan doet de ander dat ook. Het best is het te zien aan goede bekenden die elkaar zien en allebei graag willen bijpraten. Hun aandacht is compleet gericht op wat de ander vertelt en zij spiegelen vrijwel volledig hun houding en gebaren.

- In hun stemgeluid, tempo en toon van spreken, hebben mensen de neiging 'op dezelfde golflengte' te gaan zitten. Als de één opgewonden zegt: 'Weet je wat me nu toch overkomen is?', heeft de ander de neiging om met dezelfde toon, tempo en volume iets te zeggen als: 'Nou, vertel, laat me niet langer wachten.' Als die ander ditzelfde zinnetje zou zeggen met een trage toon, in een laag tempo en heel zachtjes, dan zal de verteller dit interpreteren als desinteresse.
- Wie nauwkeurig kijkt naar het gezicht en met name de ogen, zal zien dat ook deze op elkaar afgestemd zijn. Het ja-knikken en nee-schudden, de mate van elkaar aankijken, gezichtsuitdrukkingen, zelfs de grootte van de pupillen is in overeenstemming met elkaar.
- Wie als laatste op de taal gaat letten, merkt dat beiden het taalgebruik op elkaar afstemmen. Er is een wederzijds neiging om hetzelfde accent, dezelfde kernwoorden en dezelfde zinsconstructies

'nou, vertel, laat me niet langer wachten'

'begrijp je wel wat ik bedoel?'

te gebruiken. Als dit niet gebeurt, komt al snel de vraag op: 'Begrijp je wel wat ik bedoel?'

Deze staat van goed contact tussen mensen, hun neiging tot spiegelen en elkaar volgen in non-verbale en verbale uitingen wordt ook wel 'rapport' (uitgesproken op z'n Frans, dus als rappóor) genoemd. Het komt van het Latijnse 're-apportare' wat letterlijk heen- en terugdragen betekent. Als mensen 'rapport' met elkaar hebben, zijn ze in staat om informatie uit te wisselen. Als mensen het 'rapport' verbreken, communiceren ze dat ze nu geen informatie uit willen wisselen. Denk b.v. aan de kantoormedewerker die hard aan het werk is en er komt een collega binnen die even een praatje wil maken. Als de kantoormedewerker het 'rapport' zoekt, legt hij z'n pen neer, biedt een stoel aan, stelt voor om gezamenlijk iets te drinken, neemt een ontspannen houding aan of één van de andere vele mogelijkheden om de boodschap te ondersteunen: 'ja, ik wil een praatje maken'. Als diezelfde medewerker geen 'rapport' zoekt, kan hij direct zeggen dat hij geen zin in een praatje heeft. Dat ervaart men vaak als confronterend. Een indirectere manier is om het 'rapport' te verbreken: hij kijkt even op, maar vermijdt oogcontact, gaat door met werken, herhaalt geen kernwoorden van de ander, geeft kort antwoord op lange vragen en uiteenzettingen, etc. De binnenkomende collega zal snel doorhebben dat het niet leuk is om een praatje te maken en weggaan of een confrontatie aangaan.

'Rapport' is niet alleen zichtbaar bij mensen die gelijkwaardig met elkaar communiceren. Ook in een hiërarchische verhouding is 'rapport' te zien, met dien verstande dat het de ondergeschikte is die volgt. Denk bijvoorbeeld eens aan de sergeant die zijn manschappen toespreekt en zegt: 'op de plaats, rust'. Zijn neiging is om dan ook zelf te ontspannen en hij weet dat zijn manschappen dan volgen. Of de onderhandelingsdelegatie waar iedereen nauwgezet de baas volgt. Als hij een grapje maakt en gaat lachen, lachen alle ondergeschikten mee, tot het moment dat de baas uitgelachen is. In de oud-Griekse toneelstukken gebruikte men een koor van volgers, die de emotie van de hoofdpersoon in gebaren vergroot om deze emotie zo aan het publiek duidelijk te maken.

Zelfs confrontaties en ruzies kunnen in volstrekt 'rapport' uitgevochten worden. Middeleeuwse ridders kleedden zich op dezelfde manier, vochten op dezelfde manier en gebruikten dezelfde rituelen voor het overwinnen of verliezen. Dit vonden zij 'eervol'. In de roman 'Who's afraid of Virginia Woolf', worden een man en vrouw geschetst die in het ruzie maken, iets wat zij vrijwel het hele boek doen, elkaar volledig volgen en hier hun eigen rituelen voor gemaakt hebben.

'Rapport' wordt op zoveel niveaus gemaakt dat mensen zich hier niet bewust van zijn. De bewuste aandacht is maar een beperkt gedeelte van alle informatie die uitgewisseld wordt. In een goed gesprek ligt de bewuste aandacht vrijwel volledig op de informatie zelf,

het biedt ook de mogelijkheid om het inhoudelijk met elkaar oneens te zijn

de rest gaat vanzelf. Het voordeel hiervan is, dat je het 'rapport' op enkele punten kunt verbreken zonder enig gevolg voor het contact, omdat het in een ander kanaal in stand gehouden worden. Dat is geruststellend voor iedereen die gehandicapt is en niet volledig kan bewegen, zien of horen, maar het biedt ook de mogelijkheid om het inhoudelijk met elkaar oneens te zijn en toch 'rapport' te hebben. Dit kenmerk van 'rapport' maakt het mogelijk te onderhandelen, consensusprocessen op te starten, ruzies op te lossen en met culturele verschillen om te gaan. Toenmalig minister Verdonk had op geen enkele wijze beledigd hoeven zijn toen haar door een gelovige islamiet een hand werd geweigerd. Wie de TV-beelden van dit incident ziet, kan zien dat de islamiet via vele andere kanalen het 'rapport' in stand hield. Haar keuze om zich beledigd te voelen werd daarom door vrijwel alle waarnemers gezien als een politieke daad.

Bewust omgaan met 'rapport' in de communicatie

Alle mensen die in staat zijn tot menselijk contact, kennen het 'rapport' en kunnen het gebruiken. Het is onderdeel van het mens-zijn. De meeste mensen kunnen het echter alleen intuïtief (en daarom niet bewust) gebruiken. Dat is in het normale leven ook het beste, er zijn immers genoeg zaken om je bewuste aandacht op te vestigen. Het is mooi dat het 'rapport' volledig geautomatiseerd plaatsvindt. Dit wordt anders als je

contacten met anderen problematisch worden of als je in (werk)situaties komt die je normaliter zou ontlopen. Dan is het handig om – liefst zo kort mogelijk – te kunnen omschakelen naar een waarnemingspositie waarin je je bewust bent van het ‘rapport’.

Het geautomatiseerd gebruik van ‘rapport’ heeft namelijk enkele nadelen. De belangrijkste daarvan is dat onze emoties en denkkaders onze waarneming beïnvloeden. Als je met iemand in contact komt waar je vooroordelen over hebt, worden de waarnemingen die dit vooroordeel bevestigen, belangrijker. Het is dus denkbaar en mogelijk dat minister Verdonk zich werkelijk beledigd voelde toen haar een hand geweigerd werd door de gelovige islamiet, omdat ze toch al aanstoot nam aan de persoon en de andere kanalen waarop de islamiet het ‘rapport’ in stand hield helemaal niet meer waarnam. Meisjes die in de armen van loverboys belanden blijken duidelijk signalen van minachting (bepaalde oogbewegingen, aanrakingen, etc) niet meer waar te nemen omdat ze verliefd zijn of de aandacht krijgen die ze wensen.

Een tweede nadeel van geautomatiseerd gebruik van ‘rapport’ kan zijn, dat het een ongewenste hiërarchie in stand houdt. Iedereen heeft de natuurlijke neiging iemand die dominant is, te volgen. Daarvoor zijn we vrijwel allemaal geprogrammeerd. Dit is prima in een leersituatie, of op het werk. Het maakt immers dat we als groepen kunnen opereren. Het wordt echter een nadeel als die hiërarchie doorbroken moet worden om

tot een oplossing te komen, b.v. omdat de leider niet functioneert, of als de actuele status van een dominant iemand niet overeenkomt met de machtsverhoudingen in een groter verband. De intuïtieve neiging om de dominante persoon te volgen, wordt dan een belemmering.

Voor mensen die professioneel communiceren is het handig om te kunnen switchen van een intuïtief houden van contact naar een waarnemingspositie waarin je rationeel kunt analyseren wat er gebeurt en of je dat wel wilt.

Het is de jaren ‘80. Mensen zijn panisch over verontreinigingen na publicaties van schandalen in Lekkerkerk, Maassluis, Dordrecht en Twente. En nu blijkt het gif ook in de gracht en onder een groot aantal nieuwbouwhuizen in de wijk te zitten. Voor de overheden is de problematiek nieuw. Men wilde zich beter voorbereiden, maar is gedwongen door de grote onrust om een voorlichtingsbijeenkomst te houden.

In het plaatselijke buurthuis is een zaal gereserveerd. Voorin staat een spreekgestoelte, drie tafels met vijf stoelen en een projectiescherm voor de sheets. Ruim voor de aanvangstijd zit de zaal al stampvol. De sprekers schuifelen ongemakkelijk op hun stoelen en overleggen met elkaar of nemen hun sheets nog een keer door. Er is een onafhankelijk voorzitter ingehuurd. De burgemeester zit achter de tafel evenals het hoofd milieu. Daarnaast zijn deskundigen van de GGD, TNO en een adviesbureau

de sprekers
overleggen met
elkaar

de zaal is echter
niet tevreden

gezet. De sprekers doen hun best om helder en duidelijk hun verhaal te vertellen. Ze hebben goede sheets, zijn eerlijk over wat ze wel en niet weten en kunnen hun lastige vakgebied in gewone-mensentaal uitleggen. De zaal is echter niet tevreden. Men voelt zich bedrogen, verwijt de overheid incompetentie, vermoedt corruptie tijdens het bouwen van de woningen en reageert steeds bozer. Als de laatste spreker is uitgepraat, stelt de voorzitter voor om even te pauzeren en koffie te drinken. Uit de zaal wordt geschreeuwd dat ze daar geen zin in hebben, ga maar gewoon door met de discussie. De voorzitter kijkt de burgemeester aan en deze ziet dat het niet lukt om iedereen rustig naar de koffie te krijgen. Hij kijkt naar de aanwezige politiemans bij de deur en die loopt weg om versterkingen te halen.

het hoofd milieu
springt van het
podium

De voorzitter stelt voor om eerst verduidelijkende vragen te stellen over de presentaties. De zaal ziet dit wederom als een vertragingstactiek. Vooraan lopen boos een aantal mannen naar de interruptiemicrofoon en beginnen een scheldkanonnade aan het adres van de burgemeester. De burgemeester moet antwoorden, maar komt nauwelijks boven het lawaai uit. Dan staat het hoofd milieu op, loopt naar voren en springt van het podium. Hij loopt naar de interruptiemicrofoon, en naar de mannen toe die zich daar verzameld hebben. Daar begint hij in hetzelfde tempo, met hetzelfde volume en op dezelfde opgewonden toonhoogte tegen ze te schelden. 'Ik vind het geen stijl wat jullie nu aan het doen zijn', zegt hij. Vervolgens keert hij zich om en gaat naast ze staan. Zijn spreektempo, stemvolume en toon zwellen nog iets

ik ben even
geschokt als
jullie ...

aan en hij zegt: 'Deze mensen hebben hun best gedaan om alle informatie op tafel te leggen, ze hebben het duidelijk uitgelegd, en dan reageren jullie zo. Ik ben hier hoofd milieu en ben even geschokt als jullie ...' Hij vervolgt zijn betoog waarin hij benadrukt dat niemand die verontreinigingen wil, dat er plannen ontwikkeld worden om er iets aan te doen, maar dat je mensen die het werk moeten doen dan wel hun gang moet laten gaan. Terwijl hij betoogt gaat hij achter de interruptiemicrofoon staan en verlaagt langzaam zijn spreektempo, stemgeluid en opgewonden toon. Als hij al veel rustiger praat, draait hij zich om naar de zaal en zegt op normale toon dat hij zich de emoties in de zaal voor kan stellen, maar dat het voor iedereen het beste is om alle informatie vanavond boven tafel te krijgen en dat het daar rustig voor moet blijven. Hij besluit zijn betoog met de vraag of iedereen die door wil gaan met informatie-uitwisseling zijn hand op wil steken. Hij steekt zelf zijn hand op om te laten zien wat hij bedoelt. De eerste handen komen achterin de zaal en langzaam steekt iedereen zijn hand op, inclusief de boze mannen achter de interruptiemicrofoon. Hij vraagt op rustige toon of ze willen gaan zitten, zodat de bijeenkomst door kan gaan, knikt naar de voorzitter en klimt weer op het podium om achter de tafel te gaan zitten. Er worden nog veel kritische vragen gesteld, maar de bijeenkomst loopt niet meer uit de hand.

Het hoofd milieu heeft de wetmatigheden van het 'rapport' gebruikt om de vergadering weer rustig te

krijgen. Het lukte hem omdat de meerderheid van de zaal eigenlijk liever de informatie wou hebben, maar intuïtief achter de dominante boze mannen aanliep. Het hoofd milieu moest de dominante positie krijgen en kon dit alleen verwerven op een plek in de zaal. Vanaf het podium was hem dit nooit gelukt. Hij gokte dat hij dominanter kon zijn dan de boze mannen achter de microfoon en het feit dat hij in het dagelijks leven ook als dominant bekend stond, heeft hem zeker geholpen. Het verhaal vermeldt niet of hij rationeel bedacht had dat dit de juiste methode was, of dat hij intuïtief handelde. Het is echter denkbaar en mogelijk dat hij zich op enig moment bewust werd van de situatie en inzicht kreeg in wat er gedaan moest worden.

Jezelf trainen om ‘rapport’ bewust te gebruiken

Mensen die beginnen met het bewust toepassen van de wetmatigheden van het ‘rapport’, klagen regelmatig dat het teveel is. Ze kunnen niet tegelijkertijd een inhoudelijk gesprek voeren en letten op lichaamshouding, taal, gelaatsuitdrukking, ogen en het herhalen van kernwoorden. Daarnaast voelen ze zich opgelaten als ze het gedrag van anderen spiegelen. Ze zijn bang dat het enorm opvalt als truc en dat ze daarmee een soort onnatuurlijk gedrag gaan vertonen. En ze hebben gelijk. Het valt direct op als je bewuste aandacht in een contact bij je handen en je stem ligt, terwijl je geacht wordt al je aandacht bij de boodschap te heb-

toen hij bij de interruptiemicrofoon stond deed hij alles geautomatiseerd

ben. Om het toe te kunnen passen, moet je bewust kunnen schakelen om vervolgens weer onbewust te handelen. Het hoofd milieu uit het voorbeeld hier boven heeft wellicht op het podium bewust gekozen om in te grijpen, maar toen hij bij de interruptie microfoon stond deed hij alles geautomatiseerd. Daarvoor is training nodig, maar vooral oefening en de bereidheid om je er blijvend in te verdiepen.

De manier om je te bekwamen in het bewust toepassen van ‘rapport’ verloopt via een aantal stappen:

- Kennisnemen van de theorie, de beschreven waarnemingen van ‘rapport’, de achterliggende overtuigingen die nodig zijn om er mee aan de gang te gaan en de manieren waarop je in kan grijpen.
- Oefenen in groepjes van drie, waarbij één de rol van waarnemer speelt en achteraf aan de gesprekspartners terugkoppelt wat hij waargenomen heeft.
- Waarnemen in openbare gelegenheden; er zijn altijd mensen in gesprek met elkaar en je kunt prima waarnemen wanneer zij ‘rapport’ in stand houden of het juist verbreken en welke kanalen zij hierbij gebruiken. Hoe minder je van de inhoud kennisneemt, hoe beter het is. Een goede mogelijkheid is ook om naar de tv te kijken, naar interviews en late night shows en daarbij het geluid uit te zetten.
- Droogoefenen, bedenken wat je zou kunnen doen met ‘rapport’ op het moment dat je in je eigen communicatie merkt dat het niet loopt. Dit kan eerst achteraf door de film als het ware terug te draaien.

Dan blijkt dat je meer hebt waargenomen dan je denkt. Vervolgens kun je het op het moment zelf.

- Als laatste volgt de periode van experimenteren. Je hebt bedacht wat je kunt doen en laat het vervolgens aan je automatisch systeem over om het uit te voeren. Ook het experimenteren kun je het beste starten in groepjes van drie. De waarnemer kan je terugkoppelen wat hij gezien heeft. Zelf kun je – door het ‘terugdraaien van de film’ – terughalen wat je half bewust hebt waargenomen tijdens het gesprek.

-
Training in ‘rapport’ is een vast onderdeel van de vele NLP-opleidingen die in het land gegeven worden. NLP (Neuro Linguistisch Programmeren) is een community van mensen die zich bezig houden met de rol van het onbewuste in communicatie en geestelijk welbevinden. Wat onderzocht wordt is een brede verzameling van methoden en technieken om het persoonlijk welbevinden en de communicatie met anderen te verbeteren.

-
Het gebruik van video’s om je eigen gedrag te observeren is controversieel. Sommigen vinden het heel prettig om zo feedback te krijgen op zichzelf, maar velen bemerken na verloop van tijd dat ze bezig zijn gedrag te vertonen dat ze hebben bedacht op basis van de videowaarnemingen. Ze vinden het terughoren van anderen of het mentaal terugdraaien van de film een natuurlijker manier van leren dan de video.

Inlevingsvermogen

In communicatie met anderen ben je continu bezig te interpreteren wat de ander bedoelt. Dat doe je door de woorden van de ander in een kader te plaatsen waarin die woorden betekenis krijgen. Dat kader wordt op allerlei manieren aangereikt. Allereerst door de om-

geving. De uitroep ‘hier met die bal’ krijgt een andere betekenis op het voetbalveld dan in een restaurant. Het tweede kanaal is de nonverbale ondersteuning die geleverd wordt bij de woorden: gebaren, houding, etc. Het derde kanaal is de klank van de woorden. Linguïsten onderscheiden klanktalen waarbij de melodie van de woorden de betekenis bepaalt. Deze talen passen in een cultuur waarin gesproken informatie de belangrijkste communicatie vorm is. Als vierde is er het grotere verband waarin woorden uitgesproken worden. Er zijn woorden en zinnen die vooral bepalend zijn voor de context waarin de kernwoorden geïnterpreteerd moeten worden en er zijn woorden waarmee de kernboodschap overgedragen wordt. Iedere taal gaat uit van deze principes. Een geïsoleerd citaat is dan ook moeilijk te begrijpen of kan – in een andere context geplaatst – opeens een totaal andere betekenis krijgen. Politici en Bekende Nederlanders weten dit maar al te goed.

zij zullen zich in moeten leven in de wereld van de ander

Als twee mensen met elkaar praten met als doel om elkaar te begrijpen, zullen zij zich in moeten leven in de wereld van de ander en daar de woorden van de ander in moeten plaatsen. Als je namelijk de woorden van de ander plaatst in je eigen denkwereld is de kans op misverstanden groot. Het inlevingsvermogen is minder nodig wanneer die twee mensen dezelfde ervaringen hebben. Twee jongens die verdwaald zijn, weer terugkeren en het met elkaar over hun belevenissen hebben, kunnen elkaars woorden gemakkelijk interpreteren in hun eigen kader. Door hun gemeenschap-

pelijke ervaringen lijken hun kaders immers op elkaar en zijn waarschijnlijk al op elkaar afgestemd. Als mensen uit totaal verschillende culturen met elkaar spreken is er veel inlevingsvermogen nodig. Nederlandse handelaren die in China iets willen verkopen, wordt aangeraden om zich uitgebreid in de Chinese cultuur te verdiepen. Anders lukt het handelen (immers een specialistische vorm van communicatie) niet.

Individuele mensen hebben verschillende niveau's van inleving. Empathie is als mensen zich uitstekend in anderen in kunnen leven (vaker vrouwen dan mannen), al heel snel de emoties van anderen meevoelen en snel begrijpen wat anderen bedoelen. Dit is een eigenschap die in de hulpverlening nodig is, maar daar tegelijkertijd ook tot problemen kan leiden. Een arts die een pijnlijke ingreep moet doen en mee gaat lijden met de patiënt, zal zijn aandacht verliezen voor de ingreep zelf. Een maatschappelijk werkster die zich de ellende van haar cliënten te eigen maakt, raakt overspannen. Aan de andere kant van het spectrum staan autistische mensen die een zeer beperkt inlevingsvermogen hebben. Zij missen essentiële informatie in de communicatie en hebben dan ook veel structuur en vastigheid nodig om zich te kunnen handhaven.

Natalie Depraz onderscheidt de volgende soorten inlevingsvermogen bij mensen:

- 1 Het vermogen om als het ware in de huid van de ander te kruipen, de emoties mee te voelen, de

ervaringen mee te maken en de gedachtenwereld volledig over te kunnen nemen. Ze gaan bijna van nature in 'rapport' met anderen en hun antennes voor contextinformatie staan continu op scherp. Typische vraag: 'maar word je dan niet verschrikkelijk boos, als je je zo behandeld voelt?' Typisch commentaar: 'ik voel met je mee'.

- 2 Het vermogen om wel de rationele contextinformatie over te nemen, maar de emotionele kant maar heel beperkt binnen te laten. Mensen luisteren geduldig, maken een constructie van de werkelijkheid waarin die informatie gepast wordt en stellen vragen die een dergelijke constructie aanvult. Typische vraag: 'en toen jij dat gesprek had, wie waren er toen bij?' Typisch commentaar: 'er is geen enkele reden om te huilen'.
- 3 Het vermogen om een constructie van de werkelijkheid te maken die niet meer afhankelijk is van informatie van de ander. In deze constructie zitten een heleboel ervaringsregels in de trant van: als je tegen iemand zegt dat z'n huis een beetje klein is, reageert hij teleurgesteld, maar als je tegen iemand zegt dat het licht zo mooi binnenkomt, is hij blij. Om op deze manier nog goed contact te maken, heb je een krachtig brein nodig. Typisch gedrag: onrustig worden in een chaotische omgeving.

Let wel, dit zijn geen eigenschappen van iemands karakter. De meeste mensen gebruiken alle drie de ver-

mogens afwisselend, afhankelijk van de situatie. Voor een gesprek met goede vrienden, is het verplaatsen in de ander het meest geëigend. Voor werkcontacten gebruiken veel mensen het rationele vermogen om het denkkader van de ander zich eigen te maken en in contact met vreemden – het eerste contact met vreemde culturen – een set van ervaringsregels. Protocollen helpen hierbij om genante situaties te vermijden, zoals aan het hof van de koningin.

In het waterbeheer is de communicatie tussen waterbeheerders en bewoners vaak gecodeerd als ‘werksituatie’. Gevoel wordt uitgeschakeld en men verplaatst zich dus alleen maar in de rationale denkkaders van de ander. Dat gaat redelijk goed, tot er emoties aan te pas komen. Dan kan het zinvol zijn om een andere inlevingsstrategie te gaan gebruiken.

Rijkswaterstaat geeft voorlichting over een natuurontwikkelingsproject in de rivier. De rivierbewoners, meestal eigenaren van stukken oever, zijn in het lokale dorpshuis uitgenodigd om kennis te nemen van de natuurontwikkelingsplannen. De deskundigen van Rijkswaterstaat – een projectleider en ecooloog – hebben zich enthousiast voorbereid op een nuttige avond. Ze gaan er vanuit dat alle bewoners blij zijn met de natuurplannen. Een rommelig stuk land – nog verontreinigd ook – wordt behoorlijk opgeknapt. Er komt mooie natuur voor in de plaats, de huizen worden hierdoor meer waard, wat wil een oeverbewoner nog meer.

een rommelig stuk land wordt behoorlijk opgeknapt

na de pauze is er gelegenheid om vragen te stellen

kunt u iets meer uitleggen wat u precies bedoelt?

Op de avond is de sfeer goed. Er worden twee presentaties gehouden door externen, iemand van de plaatselijke natuurclub die in de commissie zat die het plan heeft opgesteld – een praktisch verhaal met mooie dia’s – en een verhaal van een deskundige van de universiteit die gespecialiseerd is in duurzame ecosystemen. De spreker licht het begrip duurzaam uit aan de hand van verschillende soorten ecosystemen. In zijn betoog is het areaal van het gebied, de diversiteit van de soorten en de verbinding met andere natuurgebieden belangrijk voor duurzame ecologie. In de pauze wordt koffie gedronken in een gemoedelijke sfeer en na de pauze is er gelegenheid om vragen te stellen. Als er wat vragen gesteld zijn over planten en dieren, komt er een geëmotioneerde meneer naar de microfoon lopen. Hij is overduidelijk boos en zegt dat hij het een schande vindt dat Rijkswaterstaat het nu ineens over duurzaamheid heeft, terwijl ze jaren de zaken lieten verrotten. De deskundigen achter de tafel kijken elkaar verbaasd aan. De emotionele meneer zegt niets meer en iemand moet dus een antwoord geven. De projectleider vertelt dat de kwaliteit van de rivieren in de jaren ‘60 en ‘70 inderdaad te wensen overliet, vooral als gevolg van onwetendheid. Sindsdien is er echter steeds meer aandacht gekomen in de samenleving voor milieu en Rijkswaterstaat heeft daar altijd rekening mee gehouden. ‘Het is niet waar, jullie hebben de zaken laten verrotten’, roept de man. De voorzitter grijpt nu in en vraagt de man: ‘Kunt u iets meer uitleggen wat u precies bedoelt? Welke zaken heeft Rijkswaterstaat laten

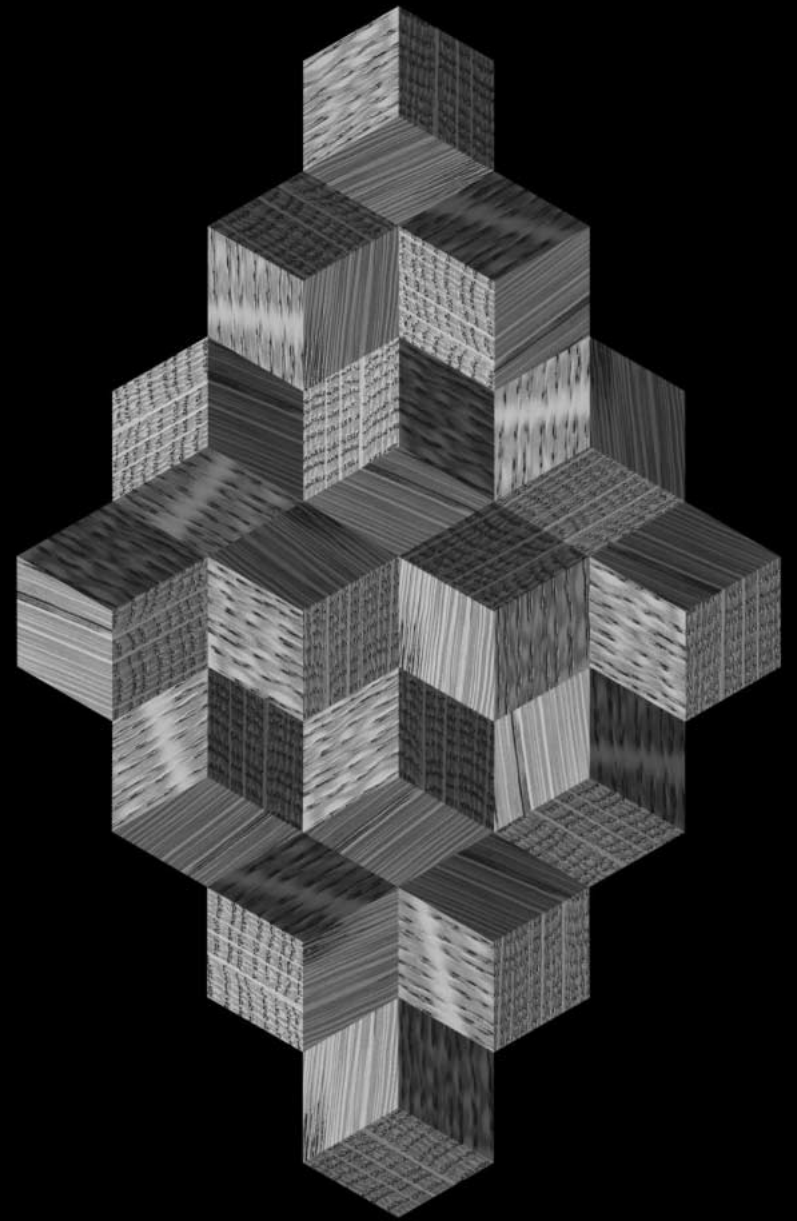
verrotten?’ ‘Nou die palen natuurlijk en mijn steiger.’ Nog steeds kijken de deskundigen elkaar verbaasd aan, maar de man gaat door: ‘Ik heb die palen altijd geteerd en mijn vader vroeger en mijn grootvader. Die palen waren prima en goed onderhouden en opeens mocht dat niet meer van Rijkswaterstaat. Binnen een paar jaar waren die palen verrot en zakt mijn steiger in. En dan beginnen zij daar (hij wijst naar de inleiders) het nu te hebben over duurzaamheid. Dat hadden jullie een paar jaar eerder moeten doen, dan hadden mijn palen er nog gestaan.’ De deskundigen achter de tafel kijken elkaar glimlachend aan, nu begrijpen ze het. Jammer genoeg is de chemicus er niet bij die uit kan leggen dat er giftige stoffen in teer zitten die gevaar opleveren voor de volksgezondheid. Nu kijkt men naar de ecooloog die daar per slot van rekening het meest van behoort te weten. Hij legt vervolgens geduldig uit dat het de polycyclische aromatische koolwaterstoffen zijn in de teer die verdacht worden kankerverwekkend te zijn. Daarom is er wetgeving gekomen die het gebruik van deze stoffen verbiedt. Rijkswaterstaat voert deze wetgeving uit, het is immers een keuze van ons democratisch gekozen parlement. Inderdaad heeft dit tot gevolg dat er nieuwe middelen van houtverduurzaming moeten komen die niet kankerverwekkend zijn. Rijkswaterstaat doet uitvoerig onderzoek naar de alternatieven. De man is allerminst overtuigd: ‘Mijn grootvader is ruim 90 jaar geworden, hij heeft zijn hele leven zijn boten geteerd en is nooit ziek geworden. Ook mijn

[hij biedt nog de gelegenheid voor een enkele vraag.](#)

vader is inmiddels ruim in de 80, heeft zijn hele leven geteerd en is nooit ziek geworden. Ja, de laatste jaren toen hij zag dat de palen die zijn grootvader geslagen heeft verrotten omdat ons verboden werd ze duurzaam te behandelen ...’ Achter de tafel proberen nog een paar mensen de emotionele meneer te helpen. Ze vertellen dat er veel meer inzicht is in het ontstaan van kanker en de rol van giftige stoffen hierbij. Dat het aantal kankergevallen toegenomen is en dat het feit dat vele mensen niet ziek worden geen bewijs is. De vergelijking met het roken wordt getrokken, omdat het om dezelfde stoffen gaat en nog veel meer van dit soort argumenten. De meneer blijft echter emotioneel en er ontstaat rumoer in de zaal. De ene helft vindt dat er veel te veel tijd aan dit gezeur besteed wordt en roept ‘doorgaan’ of ‘volgende vraag’. De andere helft laat zich meevoeren met de emoties en herinnert zich nog veel meer dat Rijkswaterstaat in het verleden fout gedaan heeft. De voorzitter kijkt op zijn klok en concludeert dat de discussie afgerond moet worden. Hij biedt nog de gelegenheid voor een enkele vraag. Niemand heeft nog een vraag en de avond loopt met een domper af.

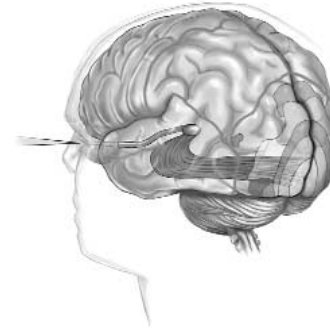
De deskundigen deden hun uiterste best zich in de man in te leven. Ze gingen hierin zelfs zo lang door dat anderen zich er aan begonnen te storen. Wat ze zich niet bewust waren was dat ze de inlevingsstrategie gebruikten die past bij rationele debatten: ze probeerden te begrijpen wat het denkkader van de man was en

wilden dit met informatie veranderen. Op geen enkele manier reageerden ze op zijn emotie. Blijkbaar leefde niemand zich in in de gemoedstoestand van de man, terwijl de emotie zo duidelijk gekoppeld was aan het verlies van de palen en het wellicht niet toevallig was dat hij zijn grootvader en vader diverse keren noemde. De man voelde zich onbegrepen en werd daarom steeds emotioneler. Overigens zou het ook niet makkelijk geweest zijn als ze zich wel bewust waren van de mogelijkheid om zich volledig in de ander te verplaatsen. De context van een gevulde zaal en de afstand maakt het niet gemakkelijk om de sfeer van vertrouwelijkheid te scheppen die nodig is om je in de ander te verplaatsen. Maar wellicht had iemand kunnen zeggen: 'Meneer, ik wil hier graag eens verder met u over praten, want ik zie dat dit u raakt. En wellicht hebben we dat onhandig aangepakt met dat plotselinge verbod op teer. Na afloop van de bijeenkomst kom ik naar u toe en dan wil ik het graag hebben over de weggrottende palen en het effect dat ze op uw eigendommen gehad hebben.'





Over de taal³



voor een groot
deel een interac-
tief proces, waarin
iemand iets cre-
ëert en een ander
erachter probeert
te komen wat dat
precies is

[hij moet iets vertellen over het functioneren van het watersysteem](#)

Een waterexpert heeft als opdracht gekregen dat hij op een voorlichtingsavond iets moet vertellen over het functioneren van het watersysteem in de binnenstad. Formeel is het een voorlichtingsbijeenkomst in het kader van het te nemen peilbesluit voor de historische binnenstad. Het waterschap weet dat in de stad vrijwel niemand zich druk maakt om het peil, zeker niet als algemeen bekend is dat het toch niet gaat veranderen. Men verwacht hooguit wat mensen die cultureel geïnteresseerd zijn in het waterbeheer.

De waterexpert zucht bij zijn voorbereiding. Over het watersysteem is verschrikkelijk veel te vertellen. Hij kan het hebben over de aaneenschakeling van polders en waarom daar verschillende peilen in gehandhaafd moeten worden. Hij kan uitleggen waar het water vandaan komt – vooral kwel – en waar het naartoe gaat – dat is een veel ingewikkelder verhaal. Hij kan iets vertellen over de bergingscapaciteit die in de binnenstad eigenlijk te laag is, waardoor er risico is dat bij clusterbuïen kelders onderlopen. Hoewel dat ook komt door de slechte staat van het riool. In de stad gaat het soms alleen maar over wateroverlast, dus misschien is dit iets wat er zeker in thuis hoort. Maar hij kan het ook hebben over de doorstroming. Er is in de grachten pas gebaggerd - veel te laat eigenlijk door onenigheid met de gemeente over de kosten - en er is een mooi verhaal te houden over de relatie tussen waterkwaliteit, diepte van het water, het effect van motorboten op het opwarrelen van slib, en doorstroming. Historisch is er trouwens ook veel te vertellen over de

[wat zouden die mensen eigenlijk al weten?](#)

gracht die de verbinding vormde tussen de getijdenrivier en de verderop gelegen binnenrivier. Je kan hier prachtige plaatjes van maken. Heel belangrijk omdat je met een ongetraind oog zo weinig ziet van hoe het watersysteem functioneert. Hij zucht weer. Hij heeft maar 20 minuten gekregen, veel te weinig. Wat zouden die mensen eigenlijk al weten? Misschien zitten er wel van die mensen van de historische kring, die alles weten van hoe het watersysteem vroeger werkte, maar weer weinig van de ondergrond. Maar er kunnen ook mensen bijzitten die van helemaal niets weten, dan moet je eerst uitleggen hoe mensen zich watervoerende pakketten en waterdruk voor moeten stellen ...

Deze expert worstelt met de vraag hoe hij zijn beeld van wat er zich in de ondergrond afspeelt – gebaseerd op jarenlange studie en ervaring – over kan dragen aan het beeld dat anderen van die ondergrond hebben. Hij realiseert zich dat die anderen veelal een andere training en andere waarnemingen hebben en daarom een totaal ander beeld van de ondergrondse werkelijkheid gevormd kunnen hebben. Hij weet ook dat de realiteit in de ondergrond veel ingewikkelder is dan mensen zich voor kunnen stellen. Waar experts strakke kleilagen tekenen zitten er allerlei natuurlijke variaties in. Hydrologen weten dat je nog zo veel kunt meten in de ondergrond, je kunt de realiteit niet kennen.

De illusie van de kenbare realiteit

we leven graag met de illusie dat wat wij als werkelijkheid zien, de realiteit is

Mensen die hun aandacht boven de grond hebben, kunnen het verschil tussen de werkelijkheid die ze waarnemen en de realiteit wel eens vergeten. Dat gebeurt zelfs zeer vaak. We leven graag met de illusie dat wat wij als werkelijkheid zien, de realiteit is. Iemand die een huis wil kopen en daar doorheen loopt, neemt aan dat wat hij ziet, hoort, ruikt en voelt weergeeft wat er werkelijk is. Als hij 's avonds aan vrienden beschrijft hoe het huis eruit ziet, gaan die vrienden er vanuit dat het huis is zoals hij beschrijft. Als we daar aan zouden gaan twijfelen, wordt het leven immers erg ingewikkeld. In het dagelijks leven leven we daarom met de illusie dat de werkelijkheid de realiteit reflecteert. Die vrienden van de huizenkoper weten wel dat ze wat details missen, maar ze gaan er tegelijkertijd vanuit dat als hun vriend langer in dat huis rond had gekeken en hij langer de tijd had genomen om alles te beschrijven, ze wisten hoe dat huis er in de realiteit uitziet.

Deze illusie is zo groot dat we onze samenleving erop ingericht hebben. Als er in een drukke winkelstraat een auto-ongeluk plaatsvindt, worden er getuigen gevraagd om te vertellen wat er gebeurd is. Het procesverbaal dat de politie maakt van de getuigenverklaring geldt in de rechtszaal en bij de verzekeraar als een weergave van wat er in het echt gebeurd is. De moderne media versterken de illusie. Zittend voor het NOS-journaal reis je van Darfur naar Washington.

Je zit met Poetin aan tafel te vergaderen en je ziet dat er verschrikkelijk veel mensen bij de begrafenis van André Hazes waren. Dankzij uitgebreide beschrijvingen weten we wat Monica Levinsky en Bill Clinton voelden toen ze geen sex hadden en wat ze deden toen ze het wel hadden.

Met een glas wijn voor het open haardvuur weten we ook wel dat het niet helemaal waar is. Huizenverkopers weten dat als ze een appeltaart bakken bij de bezichtiging van hun huis, de huizenkopers een positiever beeld van het huis hebben. We nemen kennis van onderzoeken waarbij een proefpersoon in een drukke winkelstraat doet of hij bestolen is en de meeste mensen een dader kunnen beschrijven die niet bestaat. We weten dat goocheltrucs gebaseerd zijn op illusies. Op internet staan verschillende filmpjes waarop je kunt ervaren hoe slecht je iets overduidelijks waarneemt als je je aandacht richt op een bepaalde taak. Eén van die filmpjes is de 'color changing card trick'. (zie o.a. de website www.quirkology.com). In dit filmpje zie je twee mensen een kaarttruc uitvoeren. De camera zoomt in op de kaarten en op de twee acteurs die achter een tafel zitten. Na afloop volgt de vraag, wat je nog meer gezien hebt. Dat de acteurs plots andere kleding aanhebben, dat het tafellaken waar de kaarten opliggen eerst wit en daarna zwart was? Niets gezien dus, want je lette op die kaarten. Maar zelfs met al deze bewijzen kun je de illusie in stand houden dat als je gewoon beter opgelet had, als je je niet af

had laten leiden, als je de goede hulpmiddelen had gehad, en zo voort en zo voort, dat je dan de realiteit wel goed had kunnen beschrijven. Zeker als bèta-wetenschapper wil je dat je – mits met de goede technieken en methoden voorbereid – de realiteit adequaat kunt beschrijven. De wetenschap staat of valt immers met de aanname dat experimenten herhaalbaar zijn en dat door meerdere mensen vanaf eenzelfde afstandelijke positie hetzelfde waargenomen en vervolgens beschreven kan worden.

Taal als reflectie van de realiteit

De naturalistische premisse

De Amsterdamse tekstsocioloog Nijhof spreekt van ‘naturalisering’ wanneer wetenschappers de taal als een reflectie van de realiteit – in zijn termen de ‘natuurlijke’ werkelijkheid – beschouwen. Tegenover de taalnaturalisten beschrijft hij de taalconstructivisten.

Deze mensen gaan er vanuit dat je met de taal een werkelijkheid creëert. Het is de werkelijkheid van de spreker die de luisteraar kan leren kennen. Het is niet zo dat je mensen kunt onderverdelen in ‘taalnaturalisten’ en ‘taalconstructivisten’. De meeste mensen kunnen beide manieren van denken naast elkaar hanteren. Zo dacht de expert uit het beginvoorbeeld van dit hoofdstuk vanuit de constructivistische premisse: je creëert je eigen werkelijkheid op basis van prikkels vanuit een onkenbare realiteit. Maar het is heel goed mogelijk dat hij in zijn wetenschappelijk werk denkt

vanuit een naturaliseringspremissie: als je maar goed genoeg waarneemt en je waarnemingen objectief beschrijft, vertel je iets over de realiteit.

Nijhof noemt drie kenmerken waaraan je in de praktijk veelal kunt herkennen dat mensen vanuit een naturaliseringspremissie denken: 1) een procesbeschrijving blijft achterwege; 2) de oorzaak blijft ongenoemd; 3) de spreker wordt getuige.

Een voorbeeld hiervan is de waterbeheerder die een polder onder water wil laten lopen als het peil in de rivier een bepaalde waarde overstijgt en dit communiceert als: ‘in ons beleid ‘ruimte voor de rivier’ past de aanwijzing van noodoverloopgebieden’.

Wanneer mensen vanuit een naturaliseringspremissie nadenken over het oplossen van communicatieproblemen, hebben ze de neiging zich te richten op de boodschap die gezonden wordt (in welke mate is deze een juiste afspiegeling van de werkelijkheid), op het te verwachten gedrag van de ander wanneer die deze werkelijkheid onder ogen ziet (die dan de doelgroep genoemd wordt) en op de wijze waarop de ander dit gedrag na communicatie daadwerkelijk vertoont. Logische denkpatronen vanuit een naturaliseringspremissie uiten zich in een serie andere overtuigingen:

- De boodschap staat centraal. De doelgroep is pas belangrijk om te weten hoe de boodschap ‘helder’ gecommuniceerd moet worden. ‘Helder’ is hierbij een kenmerk van de boodschap. De redenering hierachter is dat de doelgroep – door gebrek aan

informatie en kennis - de realiteit niet goed kan waarnemen. Daarom wijkt hun beeld van de werkelijkheid af van de realiteit. Een heldere boodschap zorgt ervoor dat hun beeld van de werkelijkheid aangevuld wordt tot een beeld dat beter overeenkomt met de realiteit. Omdat de werkelijkheid van de experts beter overeenkomt met de realiteit, weten zij ook wat de 'heldere' boodschap is (afgestemd op de doelgroep, maar in overeenstemming met de door hen zelf waargenomen realiteit) en wat een troebele boodschap is (ofwel niet afgestemd op de doelgroep, of anders dan de door hen waargenomen realiteit).

- Een leraar-leerlingsetting. Iemand met meer kennis en informatie heeft immers een beter beeld van de realiteit dan iemand met weinig kennis en onvolgende of zelfs foutieve informatie. Degene met meer kennis komt automatisch in de rol van leraar. Vragen van de leerling zijn vooral om meer verduidelijkende informatie. Als de leraar daarentegen vragen stelt is dat om te verifiëren of de leerling het wel goed begrijpt of om de leerling te stimuleren zelf na te denken.
- Er is een duidelijk onderscheid tussen het rationele en het emotionele. Dit komt tot uiting in bepaalde taalpatronen en uitingen die gehanteerd worden. Voorlichtingsmateriaal moet 'krachtig en helder' zijn. Hierin is de doelgroep uniform, zij moeten immers – natuurlijk ieder naar zijn eigen vermogen – een beter beeld van de realiteit krijgen. Dat is niet makkelijk, want beter zicht op de realiteit kan wel

eens betekenen dat je dan inziet dat er grotere belangen zijn dan je eigen belang. Voor die mensen is het belangrijk dat zij 'de realiteit onder ogen zien'. Na de bijeenkomst kun je evalueren of de mensen 'het opgepikt hebben'. Dan is de communicatie goed geweest. Als mensen het niet oppikken omdat ze hun eigen belang boven het algemene belang verheffen, zijn het echte nimby's (een acroniem voor not-in-my-backyard). Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat er iets mis gegaan is bij het 'oppikken van de boodschap'. Dan zou je het gesprek in kunnen gaan om te zien wat zij nog nodig hebben aan informatie om wel het goede beeld van de realiteit te krijgen. Lukt dat niet, dan heeft interactie niet veel zin meer en gaat het traject de formele inspraak in. Iedereen kan zich uitspreken en een instantie – veelal een bepaald bestuur – neemt een beslissing. Daar is vaak beroep op mogelijk en zo zijn de rechten van de mensen gegarandeerd.

Emoties zijn met de naturalistische premisse ruis op de lijn, omdat 'objectieve informatie ingekleurd wordt'. Omdat emoties wisselen van persoon tot persoon en van moment tot moment, kun je er weinig mee. Het beste dat je als leraar kunt doen is om even te wachten tot de emotionele bui voorbij is. Als iemand boos, teleurgesteld of verdrietig is, wil hij toch geen informatie van anderen aannemen. Mensen die dwars voor een voorstel gaan liggen dat vanuit een naturalistische premisse objectief het beste is, kunnen zich verenigen

en emoties inzetten als strijdmiddel. Dat is eigenlijk niet eerlijk. Begin jaren '90 heeft de politieke partij de VVD een formeel standpunt hierin ingenomen. Zij vonden dat politieke discussies alleen over rationale argumenten zou moeten gaan.

De Waddenvereniging zette emoties in toen ze boringen in de Waddenzee tegen wilde houden. Slochteren – destijds het grootste gasveld ter wereld – raakte langzaam leeg. De regering had vanaf de jaren '80 het kleine-gasveldenbeleid uitgezet. Slochteren zou zo lang mogelijk gespaard worden en allerlei kleinere gasvelden zouden eerst geëxploreerd en geproduceerd worden. Die kleinere gasvelden waren vooral te vinden in Groningen, Friesland, Drenthe en Twente en op de Noordzee. Men zocht ook in Brabant en Zuid-Holland, maar dat leverde maar in beperkte mate wat op. Het meeste perspectief bood een gasveld onder de Waddenzee. De productie zou vanaf land plaats kunnen vinden. De boortorens zouden er hooguit 3 tot 6 maanden hoeven te staan. De NAM wilde destijds een rationeel debat over risico's en de effecten van de boringen op het wad tegenover de voordelen om meer gas te winnen (goed voor de Nederlandse economie en beter voor het milieu dan kernenergie of steenkolen). Dat debat dacht de NAM met glans te winnen op basis van alle informatie die ze verzameld hadden. De frustratie was dan ook groot toen de meerderheid van Nederland tegen was, op basis van associaties met zielige zeehondjes en de ruwe verstoring van het laatste restje natuurlijk

je probeert de ander te overtuigen dat jouw beeld van de realiteit uitgebreider is

ecosysteem. Veel betrokken wetenschappers waren gefrustreerd dat de rationale argumenten zo weinig meetelden in de meningsvorming.

De naturalistische premisse is volledig ingepast in ons cultuurpatroon van publieke communicatie. Via informatie probeer je de ander te overtuigen dat jouw beeld van de realiteit uitgebreider is dan dat van de ander. Dat doe je door informatie toe te voegen aan het beeld van de ander. Boodschappen worden zorgvuldig geformuleerd in rapporten, brochures of onderzoeksverslagen. Iedereen die er actief aan deelneemt probeert op de leraarsstoel te komen. Emoties vormen geen onderdeel van het debat, maar worden als wapen ingezet als het debat overgaat in een onderhandeling. Wie zich veel in deze sociale debatten beweegt, zou bijna vergeten dat er nog een andere premisse bestaat: de constructivistische.

Taal als constructie van de werkelijkheid

De constructivistische premisse

Om die te herkennen moeten we naar het privé domein en naar de wijze waarop wij hebben leren praten.

Twee meisjes van 13 zitten in de trein te praten. Het zijn duidelijk hartsvriendinnen die elkaar al de hele dag willen spreken om hartsgeheimen uit te wisselen. Dat kan eindelijk in de trein, want daar zitten geen

ze verzon het
maar!

klasgenoten in. Passagiers die uit het raam kijken horen toch niets en al gauw zitten ze in hun privé koepletje te kletsen. 'Maar hebben jullie gezoend vrijdag?' 'Eén kus maar, maar je mag het niet verder vertellen, dan zegt iedereen dat ik met Richard ga. Net als jij met Paul vorige keer.' 'Ja, maar ik had ook niets met Paul!' 'Volgens mij was het Sophie die je toen gezien had' 'Gezien had?, ze verzon het maar! Sinds Paul haar gedumpte heeft, roept ze tegen iedereen dat hij elke week met een ander gaat. Komt zeker aandacht tekort.' 'Paul en Richard zijn toch vrienden?' 'Weet ik, maar mijn broer zegt dat jongens altijd tegen elkaar zeggen dat ze het met elk meisje in de klas gedaan hebben. Hij gelooft er niets van.' 'Nee, ok, maar... want als Paul weet dat jij met Richard gezoend hebt... 'Nou èn?' 'Nou, volgens mij is Paul op Sophie en met zo'n nieuwtje kan hij haar vangen.' 'Daar tuint Sophie toch niet in?' 'Oh nee? Laatst ging ik... en toen...'

Deze conversatie is in vele variaties op allerlei plaatsen te horen als twee mensen vertrouwelijk met elkaar spreken. De meisjes gaan er allebei vanuit dat wat ze zeggen een beeld bij de ander oproept en dat dit beeld helemaal niets met de realiteit te maken heeft. Als iemand zegt dat ze gezoend heeft, wil dat helemaal niet zeggen dat dat in de realiteit ook gebeurd is. Ze gaan er vanuit dat mensen iets zeggen om een beeld bij de ander op te roepen en bij zichzelf te versterken. De realiteit is intrigerend, maar is niet de basis voor hun taalgebruik. Kinderen hebben de taal ook niet

geleerd vanuit kennis over de realiteit. We hebben de taal allemaal als kind geleerd in interactie met anderen, in eerste instantie ouders, broertjes en zusjes en later klasgenootjes.

Hoe wij de taal aanleren en begrijpen

Inmiddels is dankzij het werk van o.a. Lakoff & Johnson (1980, 1987 & 1999), Fauconnier & Turner (2002) en Feldman (2006), een aannemelijke theorie ontwikkeld die het voortschrijdend inzicht in ons neurale systeem en in de taalkunde integreert. Zij behoren allen tot de nieuwe tak van wetenschap die vooral in de VS tot bloei is gekomen: de cognitive science. Zij gaan van de volgende denktrant uit. Taal bouw je op op basis van lichamelijke ervaringen. Een klein kind leert door ervaring wat 'warm' of 'zwaar' is en wat 'hier' en 'daar' is. 'Hoog' en 'laag' leert hij door opgetild te worden. 'Dichtbij' en 'ver weg' door zijn ervaring met ouders die knuffelen of de deur uitlopen. Vervolgens leren kinderen concrete woorden: 'bal', 'schoen', 'papa', 'mamma', 'waf-waf', 'meer', 'ja'. Een tweejarige heeft al een heel aantal woorden tot zijn beschikking en weet in welke context die woorden gebruikt moeten worden. Die contexten noemen we 'frames' en ze worden tegelijk met de woorden aangeleerd. Neem bijvoorbeeld het winkeltje spelen dat kinderen van de peuterspeelzaal zo leuk vinden. Er is een koper en die heeft geld en een verkoper en die

maar neuraal
bezien is het een
grote stap

heeft spullen. De koper geeft geld aan de verkoper en krijgt spullen terug. Daarna heeft de verkoper geld dat hij in een doosje stopt en de koper spullen. Als je het met deze kinderen over 'centjes' hebt, activeren ze direct dit frame. Om al die woorden en frames te ordenen maakt het menselijk brein categorieën aan die abstract zijn. Kinderen weten al vrij snel dat 'waf-waf' een hond heet en dat een hond een dier is. Hond en dier is niet hetzelfde. Een kat is ook een dier, maar een hond is geen kat. De stap van 'hond' naar de categorie 'dier' lijkt klein, maar neuraal bezien is het een grote stap. Een 'hond' kun je zien en aanwijzen, maar een 'dier' is een verzamelnaam die je nooit fysiek tegenkomt. Met de contexten gaat het net zo. Een winkel kun je zien, maar je kunt ook handelen buiten de winkel, je kunt geld betalen zonder dat je iets terug krijgt. Zo ontstaat een concept voor 'handelen'. Het is gebaseerd op lichamelijke waarnemingen, maar verwerkt tot abstracte categorieën. Als die veelvuldig gebruikt worden, lijkt het of ze concreet zijn. Denk aan begrippen als 'inboedel' en 'bezit'. In een cultureel verband ijken wij dit soort begrippen gelukkig veelvuldig. Zo weet iedereen dat 'pinnen' een vorm van betalen is, zonder zich te realiseren dat we dit hebben moeten leren.

De cognitieve linguïsten spreken van 'embodied language', omdat alle taal is terug te voeren op lichamelijke ervaringen. De 'embodied mind' is de term die gebruikt wordt voor ons zenuwstelsel dat in ons gehele lichaam

'hoe kunnen we
je taken verlichten?
ten?'

zit. De hersenen vormen hier maar een onderdeel van. Een aantal begrippen in de taal – die zij primaire metaforen noemen – zijn universeel. Zo blijkt in vrijwel alle talen over de wereld 'intimiteit' in termen van nabijheid en 'liefde' in termen van warmte beschreven te worden. Boosheid = vat onder druk, doel = reisbestemming, verandering = beweging en moeilijkheid = last. Een paar voorbeelden van de laatste: 'Zet die vergadering toch van je af.' 'Wil jij dat project van me overnemen?' 'Hoe kunnen we je taken verlichten?' Dit soort uitdrukkingen is niet toevallig zo gegroeid. Als je een willekeurige fysiotherapeut vraagt waar hij mensen aan behandelt die teveel werkdruk hebben, is het antwoord: nek, schouders en rug. Deze mensen hebben eenvoudigweg teveel 'hooi op hun vork genomen' of teveel 'op hun schouders genomen'. Voor de cognitieve linguïsten is taal daarom per definitie metaforisch (letterlijk overdragen): de betekenis van de primaire ervaring wordt overgedragen op andere begrippen.

'Bureaucratie frustreert vrij ruimtebeleid'

Door onze redacteur Arjen Schreuder

NRC, 4 april 2006.

Provincies dreigen in het nieuwe ruimtelijke beleid te veel macht te krijgen. Daardoor komt er weinig terecht van de vrijheid die het kabinet wil geven aan gemeenten, projectontwikkelaars en bewoners.

De titel heeft vier woorden: Bureaucratie frustreert vrij ruimtebeleid. Voor de taalkundigen een interessante

zin. Hij lijkt namelijk heel duidelijk. Je kunt een symposium over ruimtelijke ordening bezoeken en aan de deelnemers vragen: 'Vindt u dat de bureaucratie vrij ruimtebeleid frustreert?' en veel mensen zullen ongeveer doorhebben wat je vraagt. De taalregels zijn echter volledig zoek. Allereerst is het subject 'bureaucratie' een label voor een proces. Dit proces wordt door Van Dale omschreven als: 1. toestand waarin alles volgens de regels en met papieren en formulieren geregeld wordt. Het object 'beleid' is ook een proces. Van Dale omschrijft beleid als: 'wijze van behandeling van een zaak met betrekking tot de gevolgde of te volgen beginselen of gedragslijnen'. Aangegeven staat dat dit in een politieke context begrepen moet worden. Laten we even aannemen dat 'ruimte' een specificatie is van het beleid. Het bijvoegelijk naamwoord 'vrij' wekt verwarring. 'Vrij beleid' is immers onzin. Je volgt de vastgestelde regels of je doet dat niet. 'Vrij ruimtebeleid' kun je alleen begrijpen als je de context kent waarin het rijk via de provincies het gebruik van de ruimte reguleert. Dat was immers het oude beleid. Nu moeten gemeenten, projectontwikkelaars en bewoners de vrijheid krijgen om dat ook te doen. Dit wordt 'vrij ruimtegebruik' genoemd tegenover het 'oude ruimtegebruik' zoals het de laatste jaren geregeld was.

Tot slot het woordje 'frustreren'. Van Dale beschrijft dit als: (iem.) belemmeren in de verwezenlijking van zijn verwachtingen of behoeften. Wij kennen dit in de

betekenis van 'Jan frustreert Piet'. Het zijn immers mensen die elkaar frustreren. Dingen zijn wat ze zijn en kunnen niet frustreren. Om ons voor te stellen dat 'bureaucratie vrij ruimtebeleid frustreert', moeten we mentaal nogal wat doen. We moeten complexe processen als objecten zien, we moeten het ene object (het ruimtebeleid) in verschillende soorten opdelen om de toevoeging 'vrij' te kunnen begrijpen. En vervolgens moeten we een werkwoord dat we kennen in de context van twee personen, vertalen naar een context van twee objecten die beide eigenlijk processen zijn. En toch hebben we er geen moeite mee om dat heel snel te begrijpen. Fauconnier & Turner noemen dit verschijnsel 'conceptual blends': het vermogen om twee betekeniscontexten met elkaar te vermengen en dan ook nog direct de goede match te maken, namelijk die match die betekenis geeft aan de zin. Het vermogen van ons brein om dit soort complexe stappen in een fractie van een seconde te maken, is de basis voor ons taalgebruik.

Met de naturalistische premisse is het moeilijk communiceren

Met de constructivistische premisse hebben we de taal geleerd en in het dagelijks leven kunnen we hier prima mee uit de voeten. De naturalistische premisse is de vooronderstelling die we bij het ontwikkelen van het rationalisme medeontwikkeld hebben. Het is gebaseerd op de gedachte dat objecten en subjecten te onderscheiden zijn. Wij nemen de objecten in de natuur

om ons heen subjectief waar. Wat we dan waarnemen is een glimp van de realiteit. Descartes beschrijft via een metafoor hoe we dat moeten zien: door het licht van de rede kunnen we objecten en subjecten onderscheiden. Op deze verlichting zijn onze huidige natuurwetenschappen gebaseerd. Het onderscheid tussen subject en object, tussen fantasie en werkelijkheid, tussen leugen en waarheid hebben we allemaal aan moeten leren. We hebben daarbij een taalgebruik ontwikkeld dat bij dit objectieve standpunt past en die nog steeds aangeleerd wordt bij het schrijven van wetenschappelijke publicaties. Het past bij publieke debatten en noopt mensen om nauwkeurige omschrijvingen van hun waarnemingen te maken. We leven prettig met illusies die met ooit beschreven maar vaak vergeten codes in onze cultuur zijn vastgelegd.

het Waterplan is in de realiteit een stuk papier met letters

Sinds het doorbreken van een veendijk bij Wilnis is iedereen zich er van bewust dat deze dijken of kades schade ondervinden bij zeer droog weer. In het Waterplan zijn acties opgenomen om de dijken te verstevigen. Op dit moment worden deze plannen overal in het westen van Nederland uitgevoerd. Het Waterplan is in de realiteit een stuk papier met letters. In onze samenleving is het Waterplan echter een juridisch stuk, dat aan alle kanten getoetst, gewikt en gewogen is, en waarover een besluit genomen is. Zo wordt het waterplan in onze werkelijkheid veel belangrijker dan een stuk papier met letters. We rekenen dat wat er in staat (activiteiten met een tijdplanning en een budget)

ze zijn lastig en kosten vooral veel tijd

tot onze werkelijkheid die moet gebeuren. Omdat dijken verbreden een zaak is van grondtransport, civiele dijkconstructies, etc. is het een civiele club mensen die de plannen moeten realiseren. Zij hebben een strakke werkplanning, want het bestuur heeft na Wilnis beloofd de zwakke kades snel aan te pakken. Het plan is in de werkelijkheid van de civiel ingenieurs zo belangrijk, dat zij andere werkelijkheden uit het oog dreigen te verliezen. In het plan staat dat zij alle aanliggende woningen aan een kade bezoeken om af te stemmen. Maar dit kost tijd, er is wel eens iemand niet thuis, sommigen hebben beplanting aangebracht waar ze gehecht aan zijn, anderen willen duidelijk maken dat als je het nu voorzichtig doet delen van hun tuin nog te redden zijn. Al gauw worden de bewoners in de ogen van de civiele ingenieurs lastig. Ze werken onvoldoende mee, zijn lastig, zeuren over onbelangrijke dingen en kosten vooral veel tijd. Hun werkelijkheid moet wijken voor de werkelijkheid van het plan. Daar komt bij dat er tijdens het plan fouten gemaakt worden. Waar gewerkt wordt vallen immers spaanders. Soms is er opeens een gronddepot op een plek gesitueerd die van een particulier is die van niets weet. Soms rijdt een tractor of vrachtwagen iets kapot van een particulier. Dat leidt niet altijd tot aanpassing van het plan. Het plan is zo verweven met de realiteit dat je dat niet zomaar kunt aanpassen.

Je kunt de naturalistische illusie gebruiken om met elkaar informatie uit te wisselen, de leefomstandig-

heden, rationale belangen en uitgesproken overtuigingen van anderen in kaart te brengen. Je moet het echter terzijde leggen om beleefd met mensen te kunnen praten en hun beleving te kunnen horen. En de beleving is nu juist de essentie van communicatie.

Wat kunnen we in de taal van iemand beluisteren?

Als mensen met de taal hun eigen werkelijkheid creëren en uitgaan van een context die ze ook zelf gecreëerd hebben, is het voor anderen niet altijd duidelijk wat ze bedoelen. Communicatie bestaat dan ook voor een groot deel uit een interactief proces, waarin iemand iets creëert en een ander probeert erachter te komen wat dat precies is. Omdat mensen hun werkelijkheid opbouwen vanuit persoonlijke ervaringen naar abstracties, concepten en verhalen, zou je denken dat mensen met min of meer dezelfde ervaring elkaar beter begrijpen dan mensen die elkaar voor het eerst tegenkomen. Veel mensen kennen wel één of twee vrienden, die 'aan een half woord genoeg hebben' om elkaar te begrijpen. Bij vreemden is dat vrijwel onmogelijk. Je hebt de neiging eerst iets van hun achtergrond te leren, voordat je met elkaar in gesprek kan komen. 'Hoe heet je, waar woon je, ben je getrouwd, wat voor werk doe je?' In alle culturen bestaan er kennismakingsrituelen waarin je je eerst in de achtergrond van de ander verdiept, voordat je doelgericht mag gaan communiceren. Als je op de steppe van

'hoe heet je, waar woon je, ben je getrouwd, wat voor werk doe je?'

Mongolië iemand tegenkomt, word je eerst in de tent uitgenodigd om thee te drinken. Die eerste keer hoor je nergens over te praten. Je moet genieten van de gastvrijheid en hebt alle tijd om om je heen te kijken in en rondom de tent van de ander. Het tweede gesprek mag iets verder gaan. Je vraagt dan naar de kudde, hoe de winter het afgelopen jaar was, de gezondheid van de familieleden. Het is beleefd om dit een aantal bezoeken vol te houden. Dan pas mag je zeggen met welk doel je komt en je gastheer mag er dan pas naar vragen. In onze Nederlandse cultuur (en in de Randstad in het bijzonder) zijn we zo doelgericht geworden, dat we met wildvreemden gaan vergaderen over intieme zaken als toekomstverwachting, pijn en verdriet uit het verleden, relaties en meningen. Onze basisbehoeften aan achtergrondinformatie over de ander is echter niet afgenomen. Sommige mensen vinden onze samenleving dan ook kil en onpersoonlijk geworden. Velen hebben zich afgeschermd en verzinnen een algemeen communiqué over persoonlijke zaken (Ik ben 38 jaar, woon in Amsterdam, ben getrouwd met twee kinderen van 3 en 5, heb een hond en een kat en hou van hardlopen en lezen). In die aanpassing hoort dat je je zelden uitspreekt over je gevoel. Of je van je partner en je kinderen houdt, welk verdriet je te verwerken hebt gehad, waar je je boos over kan maken en waar je bang voor bent, vertel je niet zo gauw aan iemand. Je vertelt het alleen als er voldoende signalen zijn dat wat je vertelt in veilige handen is. Dat is zelden het geval in grotere groepen,

of je van je partner en je kinderen houdt vertel je niet zo gauw

zeker niet als die om een bepaald doel bij elkaar zijn gekomen. Wie beweert dat hij in workshops interactief met bewoners over de toekomst van hun wijk kan praten, creëert een illusie. Aanwezigen vinden het te onveilig en gaan geprogrammeerd gedrag vertonen. Ze gaan reageren op voorstellen, standpunten betrekken en verdedigen of overtuigingen uitventen.

Begin jaren '90 was de regelgeving over de aanpak van bodemverontreiniging wettelijk zeer strikt geregeld. Ambtenaren bij gemeenten liepen vast omdat al die regels in de praktijk niet werkten. De Vereniging Nederlandse Gemeenten was er in geslaagd bij het ministerie van VROM en het Interprovinciaal Overleg een nieuw concept te lanceren dat 'actief bodembeheer' genoemd werd. Het kwam er op neer dat je soepel met de regels mocht omspringen als er een paar waarborgen gegarandeerd werden. De VNG organiseerde vier voorlichtingsbijeenkomsten voor gemeenten in het land. Tevoren was bekend dat er nogal wat emoties waren over dit onderwerp. VROM was dominant, rationeel en emotieloos in de wijze waarop zij de wet uitwerkte en waarop zij anderen oplegden die uit te voeren. Veel gemeenteambtenaren waren gefrustreerd, gooiden de kont tegen de krib of werden ongemotiveerd: als je het dan zo nodig wilt, dan bekijk je het ook maar. De voorlichtingsbijeenkomsten hadden een simpel format. Er waren presentaties over de wetgeving en het hoe en waarom van actief bodembeheer en vervolgens een discussie over de vraag of en zo ja hoe de gemeente

ambtenaren met dit concept konden omgaan. De eerste bijeenkomst was in Rotterdam. Al tijdens de presentatie stonden mensen in de zaal op en interrumpeerden met lastige vragen: 'Waarom de VNG niet gewoon weigerde de regels uit te voeren, in plaats van met zo'n slap abstract concept te komen?' De discussie was ple-nair en rommelig. De vertegenwoordiger van VROM lag continu onder vuur en men eiste dat het concept Actief Bodembeheer stilliger afstand nam van de huidige regelgeving.

De tweede bijeenkomst was in Amsterdam. Nu konden de presentaties normaal gehouden worden zonder onderbreking. Bij de discussie werden veel grappen gemaakt en anecdotes verteld over die ridicule wetgeving en dat je als gemeente gewoon je eigen beleid moest maken. De VROM-vertegenwoordiger werd met enig medelijden benaderd als iemand die pech had dat hij de verkeerde baan gekozen had. Je zal toch een wet maken en iedereen doet iets anders.

De derde bijeenkomst was in Eindhoven. De zaal was gevuld met ambtenaren uit Limburg en Brabant, die zich onderling nauwelijks mengden. Bij de koffie was een plakje cake gepresenteerd. De bijeenkomst begon iets later omdat iedereen druk met elkaar aan het bijpraten was. Ook hier werden de presentaties zonder onderbreking gehouden. De discussie kwam echter maar weinig op gang. De zaal bleef vragen stellen aan de inleiders, zowel over hoe de wet nu precies bedoeld was, met voorbeelden hoe je hem nu toepast in die situatie. De vragen over het concept Actief Bodembe-

de zaal bleef
vragen stellen
over hoe de wet
nu precies
bedoeld was

de mensen gingen onderling in discussie

heer gingen over de vraag wat er nu precies voor ruimte in zat die in de wet niet zat. En hoe je je daar als ambtenaar op kon beroepen. Ook hier veel vragen over voorbeelden en hoe je daar nu precies in moest handelen. Tijdens de discussie was het geregeld onrustig. De mensen gingen onderling in discussie over de antwoorden die vanachter de tafel kwamen. De VNG-vertegenwoordiger legde een aantal keer uit dat het idee van het concept nu juist was dat gemeente-ambtenaren de ruimte kregen om zelf oplossingen te vinden voor de problemen die de rigide wetgeving opleverde. Het had geen invloed, de vragen bleven komen. De vierde bijeenkomst was in Assen. Hier zaten mensen uit de drie noordelijke provincies. De horeca onderneming had een bioscoop opstelling gemaakt in een zaal. De mensen waren allemaal ruim op tijd en zaten vijf minuten voor de aanvangstijd al klaar met hun armen over elkaar. De presentaties werden zonder onderbreking gehouden. Ook na afloop waren er geen vragen en geen emoties in de zaal zichtbaar. De voorzitter besloot de stilte te verbreken door vragen aan de zaal te stellen. 'Is het u duidelijk wat er gezegd is?' Diverse mensen in de zaal knikten kort. 'Hoe ervaart u de knelpunten die in de presentaties naar voren zijn gekomen?' Geen antwoord. 'Heeft u voorbeelden waar deze problematiek in het Noorden speelt?' Geen antwoord. De voorzitter werd enigszins nerveus, want zo zou een discussie helemaal niet van de grond komen, terwijl het toch bekend was dat er wel degelijk problemen waren in de noordelijke provincies. Hij sprak

de inleiders liepen langs de tafels en schoven af en toe aan

direct iemand van de stad Groningen aan en vroeg hem naar een project waarover gepubliceerd was. Er kwam een kort antwoord en een verwijzing naar de publicatie. 'Zijn er nog andere voorbeelden?' vroeg hij aan de zaal. Geen antwoord. Min of meer ten einde raad, sprak hij een voor hem onbekende aan op de eerste rij. 'Meneer, mag ik u vragen waar u werkt?' Hij noemde een kleine gemeente in Noord-Oost Groningen. 'Wat ervaart u aan problemen in die gemeente?' 'Het spijt me, maar ik spreek hier niet graag over in het openbaar.' Besloten werd de plenaire discussie te stoppen. De lunch werd geserveerd aan kleine tafeltjes in de grote ruimte van de horecagelegenheid. Daar kwam de discussie los. De inleiders liepen langs de tafels en schoven af en toe aan om mee te discussiëren.

De bijeenkomsten waren succesvol in die zin dat het concept Actief Bodembeheer brede bekendheid kreeg. Het tweede doel, te vernemen hoe de gemeente-ambtenaren het concept dachten toe te passen, werd niet gehaald. Iedereen vond het te onveilig om openlijk te zeggen dat je van de wet ging afwijken. De culturele achtergrond bepaalde hoe deze boodschap gebracht werd: via de aanval, de humor, het vragenstellen of het zwijgen.

Luisteren in één op één gesprekken

In het kader van WaterTekens zijn individuele interviews gehouden bij waterbeheerders om te leren hoe

de verschillende waterschappen omgaan met burgers en begrippen als participatie en interactieve beleidsvorming vormgeven. Uit één van de gesprekken komt de volgende passage.

Ik denk dat burgers participatie zien als een recht. Ze mogen meedenken, invloed uitoefenen op... Recht. Het is je recht om deel te mogen nemen aan. Het is geen plicht voor burgers om te moeten deelnemen. Participatie kan beleid beter en effectiever maken, maar in veel gevallen vertraagt het de boel juist. Het wordt eigenlijk, bijna altijd in mijn idee, complexer. Maar je doet het om te komen tot een beter plan, niet omdat het er effectiever van wordt.

je doet het om te komen tot een beter plan

De interviewer weet nu dat deze persoon ideeën heeft over participatie. De geïnterviewde doet zijn best uit te leggen wat hij vindt, en heeft zijn aandacht naar binnen gericht, op zijn eigen denken. Dit is geen vooraf ingestudeerd communiqué, hij heeft nog geen vaststaande houding tegenover participatie, maar is bezig met een mentaal denkproces, je zou kunnen zeggen een interne dialoog, waarin hij de verschillende gedachten rondom participatie probeert te ordenen. Dat kun je lezen aan woorden als 'ik denk' en 'in mijn idee'. Je kunt het ook beluisteren aan het niet afmaken van zinnen. Het benadrukken van losstaande woorden en de aanwezigheid van tegenstrijdigheden '... kan ... beter maken, maar ... vertraagt het de boel'. 'Wel effectiever' (4e regel) versus 'niet effectiever' (laatste zin).

Het is de state of mind die voor de interviewer juist interessant is. Het denken is nog liquide en niet bevroren tot een vast standpunt. Als je in staat bent de geïnterviewde te helpen om zijn gedachten op een rijtje te krijgen, kun je niet alleen de uitkomst leren kennen, maar ook de context waarin die uitkomst ontstaat. De geïnterviewde krijgt op deze wijze mede inzicht in hoe zijn denken zich ontwikkelt. Als je dat in je eentje doet in een interne dialoog, blijft het niet alleen voor anderen onduidelijk op basis van welke contextinformatie je denken zich ontwikkelt, maar ook van jezelf.

Het is ook de state of mind die voor mensen het meest bedreigend is. De wijze waarop je je denken ontwikkelt hoort tot het intieme domein. Je wilt intieme zaken alleen delen met mensen op wie je kunt vertrouwen dat ze er respectvol mee omgaan. Een kwaadwillende gesprekspartner kan gemakkelijk gevoelige informatie op een platte manier bloot leggen. Een kwaadwillende belanghebbende kan je beïnvloeden in een richting die hem goed uitkomt. Maar je kunt ook het gevoel hebben in sociale status te dalen omdat je niet goed uit je woorden kan komen. Je kunt als interviewer alleen het gesprek verder voeren als je de veiligheid biedt. Die veiligheid kun je als volgt bieden:

- Door het interview te beschouwen als een contract, waarin aangegeven staat in welk kader je interviewt, wat je met de resultaten gaat doen en of de geïnterviewde kan controleren wat er naar buiten gecommuniceerd wordt.

waar wilt u dat ik zit?

- Door te letten op een veilige omgeving. Wat veilig is, is zeer persoonlijk en kan alleen door de geïnterviewde bepaald worden. Het is verstandig om de geïnterviewde de plek te laten kiezen en ook voor het interview te vragen: 'Waar wilt u zitten en waar wilt u dat ik zit?'
- Door nauwkeurig op het 'rapport' te letten (zie hoofdstuk over contact maken).
- Door bedreigende vragen te vermijden. In dit kader is het het beste om vragen die beginnen met 'waarom' niet te gebruiken. De 'waarom-vraag' kan overkomen als interesse voor de achtergrond van wat iemand vertelt ('ik ben erg bezig met participatie' 'waarom bent u bezig met participatie?'). De vraag kan echter even gemakkelijk overkomen als een aanval, dan krijgt het de betekenis van 'verantwoordt u zich eens voor die gedachte' ('ik denk dat participatie het plan beter maakt'; 'waarom denkt u dat?'). Er is altijd een alternatief voor de waarom vraag te vinden.

Twee taalmodellen zijn bij uitstek geschikt voor de hierboven beschreven situaties: het Meta Model van Bandler & Grinder uit 1975 en het Zuivere Taal model van Lawley & Tompkins uit 2000. Op afstand lijken ze op elkaar: ze gaan allebei uit van de constructivistische premisse, zijn precies in het taalgebruik en focussen op beleving, waar onderhoudende interviews voorbij gaan aan de taal en zich richten op de inhoud.

Het Meta Model

Het Meta Model is ontwikkeld door John Grinder, een wetenschappelijke linguïst met stevige roots in de cybernetica (stuurkunde) die in de jaren '70 populair was en Richard Bandler, een psychologiestudent die zich afzette tegen de psychologiepraktijk van de jaren '60 en '70 die mensen met psychische problemen zag als patiënten die alleen konden genezen na langdurige behandelingen. Zij merkten in therapeutische gesprekken dat veel mensen een afwijkend taalpatroon gebruikten, gekenmerkt door tegenstrijdigheden en vervormingen van de werkelijkheid. Later stelden zij vast dat die vervormingen dezelfde zijn als de vervormingen die nodig zijn om te overleven, te genieten en kunst te maken, kortom het leven zelf. Zij stelden dat er drie soorten vervorming in de taal waren:

- Generalisaties maken het mogelijk om snel te handelen in nieuwe situaties (één slang bijt > alle slangen zijn gevaarlijk > ik ben op mijn hoede voor slangen). Maar ze leiden ook tot ziekmakend gedrag (toen ik mijn gevoel toonde werd hij boos > alle mensen worden boos als ik mijn gevoel uit > ik uit mijn gevoelens niet meer).
- Weglating zorgt er voor dat we snel en gericht kunnen handelen. Zo zie je in het verkeer voor een rood stoplicht vooral het stoplicht en niet alle knipperende neonlichten in de straat. Ook in het dagelijks taalgebruik worden zinnen te lang als alles gespecificeerd wordt. Neem de mededeling: 'Het peil

staat te laag in de polder'. Weggelaten wordt wanneer en waar precies het waterniveau te laag staat en hoe dit gemeten is.

- Vervorming is één van de grote vermogens van ons menselijk brein. Het zorgt ervoor dat we kunnen genieten ('je bent de mooiste van de hele wereld'), dat we kunst kunnen maken en waarderen en dat we over de toekomst kunnen fantaseren. Het vervormt echter ook ons beeld van de werkelijkheid en kan dan schadelijk worden ('de Kaderrichtlijn Water is Europese regelzucht').

Destijds baseerden Bandler & Grinder zich op baanbrekend werk van Noam Chomsky die de taal onderverdeelde in een dieptestructuur (mentale plaatjes, gevoelens en zintuigelijke interpretaties) en een oppervlaktestructuur (woorden en symbolen die verwijzen naar de dieptestructuur). Zij gingen er vanuit dat de vervorming plaats vindt in de vertaling van de dieptestructuur naar de oppervlaktestructuur.

Moderne cognitieve wetenschappers gaan er vanuit dat er ook een vervorming plaatsvindt in de dieptestructuur. Zo hebben pijnonderzoekers aangetoond dat pijnprikkels op heel verschillende manieren gecodeerd worden, afhankelijk van mentale processen. Bandler & Grinder formuleerden 12 vragen die de gesprekspartner helpen om zich bewust te worden van de beperkingen van hun taal en denken. Hierdoor kan hij zelf nieuwe oplossingen vinden voor de problemen waar hij mee worstelt of bepaalde doelen bereiken.

informatie verzameling	voorbeeld	richting
Eenvoudige weglating	'Ik maak me zorgen.' 'Waar maak je je zorgen over?'	Meer informatie over de probleem toestand
Onvolledige vergelijking	'Dat is veel beter.' 'Beter dan wat?'	Identificeren van criterium dat het verschil maakt
Vage verwijzing	'Ze zijn het er niet mee eens.' 'Wie precies zijn het er niet mee eens?'	Specificatie van de bron van het statement
Vaag werkwoord	'Ik ben niet on speaking terms met Karel.' 'Wat is je relatie met Karel precies als je niet on speaking terms met hem bent.'	Nadere specificatie van acties of relaties met betrekking tot het probleem of het doel
Nominalisaties	'Het proces loopt niet.' 'Wat gebeurt er tussen die mensen als het proces niet loopt?'	Aandacht richten op acties en personen in plaats van op een proces als ware het een object.
Beperkingen van het wereldbeeld van een individu		
Modale operator van noodzaak of mogelijkheid	'Ik mag nu niet ingrijpen.' 'Wat gebeurt er als je ingrijpt?'	Toont de oorzaak of consequenties van een regel

	voorbeeld	richting
Impliciete veronderstellingen.	'Dat kan ik niet als ik niet getraind ben.' 'Hoe weet je of je genoeg getraind bent?'	Uitdagen en verduidelijken van vooronderstelling
Universele toevoegingen (nooit, altijd, niemand, etc.)	'Het gaat altijd mis.' 'Is er geen enkele keer dat het goed ging?'	Uitdagen via tegenvoorstel
Semantische vervorming		
Oorzaak effect.	'Als de norm overschreden wordt, wordt het ecosysteem beschadigd.' 'Hoe precies beschadigt een normoverschrijding het ecosysteem?'	Identificeren van de schakels in de oorzaak – effect keten.
Gedachtenlezen.	'Als ik bij de vergadering binnenkom, begint hij al te denken hoe hij me tegen kan werken.' 'Hoe weet je dat hij dat denkt?'	Uitdagen van de overtuiging door naar criteria te vragen
Complexe vergelijking – wanneer twee of meer ervaringen gepresenteerd	'Als het hard regent gaat het waterschap te laat pompen. Daarom loopt mijn kelder onder.' 'Als het waterschap eerder gaat	Checken van de relatie tussen de ervaringen

	voorbeeld	richting
worden als één geheel.	pompen, zou uw kelder dan droog blijven?'	
Oordeel zonder dat duidelijk is wie er geoordeeld heeft en op basis van wat.	'Het waterschap houdt de boeren de hand boven het hoofd.' 'Volgens wie houdt het waterschap de boeren de hand boven het hoofd?'	Identificeer de bron van het oordeel en de criteria die er voor gebruikt zijn

Bandler & Grinder stopten niet met hun werk na de publicatie van hun spraakmakende boek 'de structuur van de magie', waarin ze in 1975 het Meta Model presenteerden. Ze startten een beweging waarin ze verschillende nieuwe inzichten uit de cybernetica, oude inzichten van mensen zoals de 19e eeuwse psycholoog William James, de cultureel antropoloog Gregory Bateson en de succesvolle strategieën van therapeuten zoals Milton Erickson en Virginia Satir samenvoegden. Die beweging werd Neuro Linguistisch Programmeren genoemd, met een knipoog naar de wetenschappelijke kringen waartegen ze zich afzetten. NLP is sindsdien uitgegroeid tot een wereldwijde beweging van mensen die hulpmiddelen zochten om in de praktijk met psychologie, communicatie en persoonlijke ontwikkeling aan de slag te gaan. Omdat de psychologie zich in dezelfde tijd steeds meer tegen de natuurwetenschappen aanschurkte, met veel aandacht voor

theorie, hypothese, statistische toetsing en afkeer van de pragmatische benadering van NLP, ontstond een openlijk conflict. Op dit moment wordt NLP op veel onderwijsinstellingen onderwezen en is er grote belangstelling voor vanuit het management en de praktijk van communicatie, therapie en sociale vaardigheden. Binnen de psychologie wordt het nog steeds niet erkend, ook al wordt de wetenschappelijke onderbouwing vanuit de nieuwe cognitieve wetenschappen steeds meer aangeleverd.

Wie met het Meta Model gaat werken, zal merken dat het enige training vraagt om de taalpatronen in de antwoorden van de geïnterviewde te herkennen en daar direct bijpassende antwoorden op te vinden. In de diverse NLP-opleidingen in Nederland wordt aan deze training veel aandacht besteed en op practitioners niveau horen mensen het vloeiend te kunnen hanteren.

Omdat je in het Meta Model zoveel vragen stelt, kun je het niet zomaar in een gewone conversatie toepassen. Je overtreedt dan de impliciete regel dat in conversaties informatie-uitwisseling wederkerig hoort te zijn ('Hoe was je vakantie?' 'Prima, mooi weer en lekker uitgerust. En jij, hoe was jouw vakantie?').

Het Meta Model kan echter uitstekend toegepast worden in een bepaald soort adviesgesprekken waarin de adviseur contextinformatie nodig heeft, in gesprekken tussen huisarts en patiënt, in coachings- en bege-

leidingsgesprekken en in een bepaald soort interviews waarbij het de bedoeling is om zaken helder te krijgen. De geïnterviewden zullen de meeste vragen als vanzelfsprekend ervaren. Het antwoord is er, maar door ons doelgerichte taalgebruik is het niet verwoord. Dit geldt met name voor de vragen die betrekking hebben op ontbrekende informatie.

'In het bedrijf gaat het regelmatig mis.' 'Waar precies gaat het dan mis.' 'Met name bij de coördinatoren, die weten te weinig van de praktijk af.' 'Van welke praktijk precies weten de coördinatoren dan te weinig af?'.....

De geïnterviewde heeft het idee dat hij eerst informatie moet overdragen aan de ander voordat die kan adviseren of kan coachen. Dat kan veranderen als het gaat om vragen die de beperkingen van het wereldmodel van de geïnterviewden blootleggen.

'Ik kan natuurlijk niet zomaar bij het bestuur binnenlopen.' 'En wat houdt je tegen om dat te doen?' 'Dan moet ik eerst toestemming hebben van mijn directe chef, anders is het oorlog.' 'En kun je die toestemming krijgen?' 'Niet als ik de enige ben die er zo over denkt.' 'En wanneer je directe chef merkt dat meer mensen er net zo over denken als jij, en hij geeft toestemming, welke anderen zijn dat dan die er net zo over moeten denken als jij?' 'Dat zijn de experts van mijn afdeling.' 'En kunnen die experts er net zo over denken als jij?' 'Tja, geen idee eigenlijk, ik heb het er nooit met ze

over gehad. Is misschien wel een idee. Volgende week hebben we een expert-workshop, dan kan ik ze het wel eens vragen. Goed idee van je.'

De geïnterviewde komt op nieuwe denkbeelden omdat zijn denken gericht wordt op stukken van zijn wereldbeeld die voorheen onbelicht bleven. Immers, als je overtuigd bent dat je iets niet kan, ga je hier verder niet over nadenken. De interviewer vraagt juist op deze punten door. Als de geïnterviewde hier wel zijn aandacht op vestigt, ontstaan er nieuwe ideeën. Ideeën die tot op dat moment buiten zijn denkkader vielen. Dit soort vragen zijn de vragen die het verschil maken in een coaching-, begeleidingsgesprek of therapeutisch gesprek. De coach of therapeut zoekt naar dit soort domeinen in het denken die tot een herkadering van het denken leiden. Mocht de geïnterviewde niet zelf tot nieuwe inzichten komen, zoals in het voorbeeld, dan zijn er belemmerende overtuigingen, veroorzaakt door eerdere ervaringen of andere zaken die het probleem in stand houden. Met het taalmodel alleen kom je er dan niet uit en zijn therapeutische technieken nodig. Deze vallen buiten het kader van dit boek, maar wie hierin geïnteresseerd is, is een NLP-training aan te bevelen.

Over het modelleren

De beweging van de jaren '70 die nu bekend staat als NLP-beweging, heeft niet alleen het Meta Model en al-

lerlei therapeutische methoden verzameld, maar ook het principe van modelleren uitgewerkt. Dit principe bestond in de technische wereld al heel lang. Een model is hierbij een gestructureerde en gesimplificeerde beschrijving van een complex object of proces. Bij een gebouw is een model een verkleinde versie. Het Waterloopkundig Laboratorium is bekend geworden vanwege zijn modellen waarin de Deltawerken uitgetest werden voordat ze in praktijk gerealiseerd werden. Met de opkomst van de computer zijn deze modellen verder ontwikkeld in computermodellen. In de modellen is het de kunst om die factoren die het verschil maken te identificeren. Als je met je model met data uit het verleden het heden kunt voorspellen, dan is het ook mogelijk om met data uit het heden iets over de toekomst te zeggen. Weermodellen maken van dit principe gebruik en kunnen zo het weer voor enkele dagen vooruit met een redelijke nauwkeurigheid voorspellen. Omdat de processen complex en chaotisch zijn, is een exacte voorspelling nooit mogelijk. De ambachtelijke modellers, zoals de hydrologen die grondwatermodellen maken, weten dat de voorspelling voortkomt uit de kennis van het systeem. Het model is een hulpmiddel, waarvan ze weten dat het altijd tekort schiet. Mensen die werken met de uitkomst van modellen kunnen, omdat ze niet dagelijks de keuzes hoeven te maken over de parameters die het verschil maken, de illusie krijgen dat ze met het model de toekomst kunnen voorspellen. Dat is mooi te zien aan de manier waarop de CPB-modellen voor de Nederlandse eco-

nomie in het nieuws komen. De voorspellingen van de modellen worden als nieuwsfeiten naar voren gebracht ('Werkeloosheid zal volgend jaar verder stijgen', 'Nederlandse economie raakt oververhit').

In de NLP-beweging heeft men therapeutische methoden verzameld door succesvolle therapeuten te modelleren. Voor het eerst was datgene wat gemodelleerd werd niet het weer, de economie, de kracht van het stromende water of een ander natuurverschijnsel, maar het gedrag en denkproces van een individueel mens. Men ging er vanuit dat ieder mens op dit punt verschillend is. Door succesvolle mensen te modelleren, zoals succesvolle therapeuten, werd hun manier van werken leerbaar gemaakt voor anderen. Bandler & Grinder hebben de eerste procedures van wat nu als 'NLP-techniek' bekend is, gekregen door mensen te modelleren als Fritz Perls, de grondlegger van de Gestalt-therapie, Virginia Satir, één van de grondleggers van de familitherapie en systeemtherapie en Milton Erickson, oprichter van de Amerikaans Vereniging van Klinische Hypnose.

Het modelleren van menselijk gedrag kent verschillende stappen:

- 1 het herhaald waarnemen en beschrijven van wat iemand doet en het effect dat het oplevert;
- 2 het ordenen van de waarnemingen en het structureren in patronen die steeds terugkomen;
- 3 het beschrijven van het gedrag in een stapsgewijze procedure;

- 4 het testen van deze procedure en het beoordelen van het resultaat;
- 5 het aanpassen van de procedure op basis van de van de resultaten;
- 6 het beschrijven van de procedure in een model dat voor anderen leerbaar is zonder dat ze de oorsprong hoeven te kennen.

Of het model werkbaar is, blijkt vervolgens in de wijze waarop het opgepakt wordt in de stappen van de eerder besproken stadiumgewijze evolutie-stappen van Van Dinten (hoofdstuk 1):

- 1 Het gebruik van het model herhaalt zich, meerdere mensen passen het toe om te kijken of het bruikbaar is. Bandler & Grinder pasten het Meta Model toe in hun experimentele workshops.
- 2 Het model **handhaaft** zich, dwz anderen zien het en (h)erkennen het als een model. Dit leidde bij Bandler & Grinder tot de publicatie van hun boek 'The Structure of Magic'; in het Nederlands gepubliceerd onder de naam 'De structuur van de magie'.
- 3 Het gebruik van het model **groeit**: het wordt overgedragen en anderen gaan het gebruiken. Het Meta Model is onderdeel geworden van NLP-opleidingen. De NLP-community bestaat voor een groot deel uit trainers die hun kennis overdragen aan cursisten die bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling.
- 4 Het model **varieert** in verschillende toepassingen:

er komt vaak een verbeterde versie uit van de oorspronkelijke opstellers.

- 5 Het model differentieert voor verschillende toepassingen. Zo is het Meta Model ontwikkeld in een therapeutische setting, maar door het op een aantal punten aan te passen werd het ook bruikbaar voor huisartsen die doorvragen naar de klachten van hun patiënten en voor managers die doorvragen naar de wensen van hun personeel.
- 6 Het model animeert, het is een vanzelfsprekendheid geworden waarvan mensen zich niet meer kunnen voorstellen dat ze het ooit hebben moeten leren. Het Meta Model is geanimeerd in de NLP-community, maar daarbuiten (nog) niet. Als je het hebt over de toepassing van het Meta Model in de communicatie over water tussen waterbeheerders en bewoners, dan zou je weer met stap 1 moeten beginnen.

Het ‘Zuivere Taal’ (Clean Language) model

In 2000 hebben James Lawley & Penny Tompkins hun model ‘Symbolic Modeling’ gepubliceerd in een in eigen beheer uitgegeven boek. Het model is gebaseerd op het werk van David Grove. Grove werkte als therapeut met zwaar getraumatiseerde mensen (oorlogsinvaliden uit Vietnam, misbruikte kinderen). Veel van deze mensen konden zich hun traumatische ervaring niet herinneren. Daarmee was het voor traditionele

therapeuten moeilijk om mee te werken. Veel therapieën waren immers gebaseerd op het idee dat de cliënten hun traumatische ervaringen moesten herkaderen en hiervoor moet je terug naar die ervaring zelf. Grove werkte anders. Hij merkte dat zijn cliënten zich het voorval zelf weliswaar niet konden herinneren, maar dat ze wel aan symbolen konden refereren die met het voorval te maken hadden. Grove nodigde zijn cliënten uit om die symbolen verder te ontwikkelen en in die ontwikkeling bleken veel van zijn cliënten oplossingen te vinden voor de problemen waar zij nu mee worstelden en die terug te voeren waren op het trauma. Hij gebruikte een vraagmethode die sterk afweek van alle andere therapeutische vraagmethoden. Lawley & Tompkins hebben in een vijfjarig onderzoekproject zijn werkmethode geanalyseerd en geconstateerd dat hij voor het grootste deel van de tijd maar 9 vragen stelde. In die 9 vragen werden de woorden van de cliënt letterlijk teruggegeven en werd de aandacht van de client gericht op het symbool zelf of op de ruimte, de tijd, of op de symbolische vorm.

Laten we terugkomen op het interview waarin een waterbeheerder iets vertelt over hoe het waterschap met burgerparticipatie omgaat. De eerste zin van het fragment uit het interview is: “Ik denk dat burgers participatie zien als een recht.” Stel dat de geïnterviewde hier op zou houden met praten, wat zou de interviewer werkend met het Zuivere Taalmodel dan kunnen vragen:

Categorie vragen	Structuur van de vraag	Voorbeeld
	[] duiden de woorden/ non-verbale uitingen van je gesprekspartner aan	
De volledige syntax	En []. En wanneer [], zuivere vraag?	En ik* denk dat burgers participatie zien als een recht. En wanneer ik denk dat burgers participatie zien als een recht, ...
Ontwikkelingsvragen	Structuur van de vraag	Voorbeeld
Kenmerken	En is er nog iets anders over []? En wat voor [] is die []?	... is er nog iets anders over hoe burgers participatie zien? ... wat voor burgers zijn burgers die participatie zien als een recht?
Locatie	En waar is [] (ongeveer)? ** En waar (precies) is []?	... waar zijn burgers die participatie zien als een recht in jouw denken? ... waar precies zien burgers participatie als een recht?

Ontwikkelingsvragen	Structuur van de vraag	Voorbeeld
Metafoor	En [], en dat is net zoiets als? En [], en [], en [], waar zou je dat (geheel) mee kunnen vergelijken?	Dat burgers participatie zien als een recht, dat is net zoiets als...? ... en wanneer waterschappen burgerparticipatie willen en wanneer burgers participatie zien als een recht, en wanneer burgers ook bereid zijn om hun recht bij het waterschap te halen, waar zou je dat geheel mee kunnen vergelijken?
Relatie	En is er een relatie tussen [] en []? En wanneer [], wat gebeurt er dan met []?	En is er een relatie tussen waterschappen die iets met burgerparticipatie willen en burgers die participatie zien als een recht? En wanneer burgers participatie zien als een recht, wat gebeurt er dan met waterschappen die iets met participatie willen?

Opeenvolging vragen	Structuur van de vraag	Voorbeeld
Ervoor	En wat gebeurt er vlak voor []?	En wat gebeurt er vlak voor dat burgers participatie zien als een recht?
Erna	En wat gebeurt er dan/ daarna?	... wat gebeurt er dan wanneer burgers participatie zien als een recht?
Bron	En waar zou [] vandaan kunnen komen? En waar komt [] vandaan?	... waar zou dat je denkt dat burgers participatie zien als een recht vandaan kunnen komen?
Intentievragen	Structuur van de vraag	Voorbeeld
Gewenste uitkomst	En wat zou [] willen dat er gebeurt?	... en wanneer je denkt dat burgers participatie zien als een recht, wat zou je willen dat er gebeurt?
Noodzakelijke voorwaarden	En wat is er nodig zodat [] kan gebeuren? En kan []? en kunnen burgers participatie zien als een recht?

* Het hangt van het 'rapport' af of de interviewer de ik-vorm herhaalt of de jij-vorm gebruikt. Met het gebruik van de jij-vorm wordt de geïnterviewde zich meer bewust van

de aanwezigheid van de interviewer. Als het gesprek verder gevorderd is en de geïnterviewden in zijn eigen gedachten is, stoot het minder om de ik-vorm letterlijk terug te geven.

** De Engelse vraag is **whereabouts is** Dit kan zowel waar ongeveer als waar precies (als het symbool al een locatie heeft) betekenen. In het Nederlands moet de interviewer een keuze maken.

David Grove gebruikte daarnaast ca. 20 andere vragen die Lawley & Tompkins 'specialistische vragen' noemen in hun model. Ze kunnen alleen gesteld worden als er al een indicatie voor is. [Als de geïnterviewde bijvoorbeeld twee symbolen genoemd heeft: 'Zodra we het in de vergadering over flexibel peilbeheer gaan hebben, wordt het een chaos', kan de interviewer vragen naar de relatie tussen die twee symbolen 'En wat is de relatie tussen flexibel peilbeheer en de chaos in de vergadering'. Als de mededeling maar één symbool bevat: 'De vergadering verloopt iedere keer chaotisch', zou je eerder een algemene ontwikkelingsvraag stellen (wat voor soort chaotisch, of, is er nog iets anders dan chaotisch).]

Het effect van deze manier van vragen is, dat de interviewer op geen enkele manier symbolen toevoegt aan het denken van de geïnterviewde en dat deze zich daarom volledig op zijn eigen denkproces kan richten. De vragen lijken voor iedere buitenstaander onlogisch,

en ... wat is de relatie tussen...

maar voor de geïnterviewde niet. De woorden zijn immers een label voor een gedachtelijn die er al is. Stel dat een interviewer er een vraag doorheen zou gooien als: 'Zou je niet veel liever een rustiger vergadering hebben?', vraagt dit van de geïnterviewde veel meer mentale arbeid. Hij realiseert zich dat er een ander is die een suggestie doet en gaat automatisch zoeken naar de context van de ander die deze vraag betekenis geeft. Oh ja, dit is een interviewer die mij wil helpen met het communicatieproces, maar natuurlijk zijn eigen criteria heeft. Maar ik wil geen rustige vergadering, ik wil juist veel dynamiek maar wel structuur. Hoe zal ik dat aan die interviewer vertellen zodat die begrijpt dat hij op een verkeerde denklijn zit? Zou dit interview eigenlijk wel wat opleveren, als het niet lukt om mezelf heel precies uit te drukken? ...

De cliënten van David Grove en later van de in Zuivere Taal getrainde coaches, melden na afloop vaak terug dat het lijkt alsof de interviewer er hele tijden niet was. Vanuit de positie van de geïnterviewde lijkt het alsof de vragen van binnenuit komen omdat ze er vrijwel niet bewust van gemaakt worden dat er een ander met zijn eigen denkkader zit waar je je op moet richten. Ze ervaren hun eigen denkproces als een bijzonder creatieve reis, waarin ze allerlei nieuwe inzichten ontdekken.

De projectleider van het kennisproject wordt geïnterviewd over de vraag hoe hij de kennis die hij ontwikkelt

wil overdragen aan anderen. De interviewster begint - na de wederzijdse kennismaking - het gesprek met het uitleggen dat het kennisprogramma Leven met Water in kennisoverdracht geïnteresseerd is omdat dit tot de kerntaken van het programma behoort en omdat dit kennisproject een belangrijk project is in het programma.

De openingsvraag luidt: 'Wanneer het programma Leven met Water kennisoverdracht zo centraal stelt en wanneer uw kennisproject hier een onderdeel van is, wat wilt u dan dat er gebeurt met de kennisoverdracht binnen uw project en binnen Leven met Water?'

wat wilt u dan dat er gebeurt?

'Misschien is het handig dat ik eerst even uitleg wat voor soort kennis ons project ontwikkelt kort samengevat: wij bestuderen de processen binnen de ruimtelijke ordeningswereld en kijken hoe 'water' in deze processen een rol speelt.'

'**U** bestudeert processen binnen de ruimtelijke ordeningswereld en kijkt hoe 'water' in deze processen een rol speelt. **En wanneer u** processen bestudeert, **wat voor soort** processen bestudeert **u dan?**'

'Wij wonen vergaderingen bij en letten daarbij vooral op de argumenten die naar voren gebracht worden en door wie en we vergelijken dat met de uiteindelijke besluitvorming; dan kijken we welke argumenten in de motivatie voor het besluit zijn meegenomen en of

daarbij gerefereerd wordt aan de partijen die deze argumenten naar voren gebracht hebben.'

'U woont vergaderingen bij en let daarbij vooral op argumenten die naar voren gebracht worden. **En wanneer u** vergaderingen bijwoont, **wat voor soort** vergaderingen zijn dat?'

'Dat zijn vergaderingen met bewoners en belanghebbers, vooral klankbordvergaderingen.'

'Klankbordvergaderingen. **En wat is er meer** aan die klankbordvergaderingen?'

'Nou, ze zijn nogal strak. Niemand zegt wat hij zelf vindt.'

'Ze zijn nogal strak. Niemand zegt wat hij zelf vindt.'
'**En wanneer u** klankbordgroepvergaderingen bijwoont en bestudeert, en wanneer die klankbordgroepvergaderingen nogal strak zijn en niemand zegt wat hij zelf vindt, **wat gebeurt er dan?**'

'Tja, dan krijg ik het gevoel dat ik naar een toneelstuk zit te kijken. Het is alsof iedereen zijn eigen rol speelt en alsof de uitkomst tevoren al vaststaat.'

'**En wanneer wij** processen binnen de ruimtelijke ordeningswereld bestuderen, en wanneer wij klank-

bordgroep vergaderingen bijwonen, **en wanneer** niemand zegt wat hij zelf vindt...'

'mmm', < knikt >

... en wanneer ik het gevoel heb ... wat wil ik dan dat er gebeurt?

'... **en wanneer ik** het gevoel heb dat ik naar een toneelstuk zit te kijken, **wat wil ik dan dat er gebeurt?**'

'... daar wil ik het nu juist met ons team over hebben. Volgens mij moeten we meer doen dan alleen die geprogrammeerde vergaderingen bijwonen. Buiten die vergaderingen vindt een groot deel van het proces plaats. Dat moeten we in ons project meer mee gaan nemen.'

'... **en kan ik** het daar met ons team over hebben?'

'Nou, dat ligt wel gevoelig. In die vergaderingen kunnen we namelijk een reproduceerbaar onderzoeksprotocol gebruiken. Het proces buiten de vergadering volgen is veel moeilijker wetenschappelijk te verantwoorden. Je moet dan veel kwalitatiever gaan werken en niet iedereen is daarvoor te porren.'

'...**en wanneer** dat gevoelig ligt, **wat gebeurt er dan?**'

'Dan gebeurt het niet. Dit team voert geen heftige discussies.'

'... en wat gebeurt er dan?'

'Dan slaagt ons onderzoek niet.'

'... en **wanneer** wij ruimtelijke ordeningsprocessen bestuderen, en **wanneer** wij klankbordgroepen bijwonen, en **wanneer** niemand zegt wat hij zelf vindt en **wanneer** ik het gevoel heb naar een toneelstuk te zitten kijken en **wanneer** ik het daar niet met team over kan hebben, en **wanneer** ons onderzoek niet slaagt omdat dit team geen heftige discussies voert, **waar is dat geheel mee te vergelijken?**'

'Dat is precies als de processen die we willen bestuderen. Wij leven in een vergadercultuur waarin iedereen lief is voor elkaar en win-win situaties nastreeft, maar juist daardoor niets bereikt. Soms moet je direct naar de kern van het probleem toe in plaats van er voorzichtig omheen te draaien. Maar als we dat zelf niet kunnen, kunnen we het volgens mij ook nooit overdragen aan anderen. Tenminste dat concludeer ik nu.'

'... en **wanneer** ik nu concludeer, dat wij het ook nooit kunnen overdragen aan anderen, **wat willen wij dan dat er gebeurt?**'

'Tja .. ik denk dat het team deze discussie wel wil aangaan als ik zo de relatie leg tussen de wijze waarop wijzelf onderzoek doen en onze mogelijkheid

waar is dat
geheel mee te ver-
gelijken?

om onze kennis over te dragen. Ik denk nu dat ik ... hoewel, aan de andere kant ... nee, als ik nou ... Ja! Ik denk dat ik het aan de orde kan stellen bij onze volgende excursie. Na afloop evalueren we met ons team ... als we nou .. ja, dat zou kunnen. ... Sorry, wat vroeg je ook alweer?'

Dit fragment is samengevoegd uit verschillende interviews en gesprekken om een indruk te geven wat er gebeurt bij een consequent uitgevoerd 'Zuivere Taal'-gesprek. Het gesprek begint met het ontwikkelen van de symbolen die belangrijk lijken: processen, vergaderingen. Daar komt specifiekere informatie uit die je steeds verder zou kunnen ontwikkelen. Het valt de interviewster echter op dat de geïnterviewde switcht van de 'wij' naar de 'ik'. Blijkbaar zijn dit twee symbolen. Zij besluit over te stappen van de u- vorm die in onze taal zowel kan refereren aan de wij- als de ik- vorm, naar de letterlijke tekst. Hierbij accentueert ze nonverbaal de wij- en ik-vorm. De geïnterviewde ervaart het ook blijkbaar als twee symbolen, want hij introduceert het symbool 'ons team' wat zou kunnen verwijzen naar 'wij'. De interviewster besluit hier niet de nadruk op te leggen, omdat de geïnterviewde iets sneller gaat spreken, wat betekent dat er iets aankomt dat belangrijk voor hem is. De interviewster gaat mee in het tempo en herhaalt de vorige symbolen niet meer tot op het punt dat de geïnterviewde een conclusie trekt die haaks staat op het doel van het project. Op dat moment besluit de interview-

ster de aandacht te verleggen naar het symbolenland- schap als geheel door de eerdere symbolen allemaal te herhalen en te vragen naar de metafoor voor het ge- heel (waar is dit geheel mee te vergelijken). Op dat moment blijkt de geïnterviewde een relatie te leggen tussen het symbolisch landschap en het onderzoeks- object (de processen).

Hij benoemt direct allerlei kenmerken van die relatie, waardoor de relatie als het ware een eigen symbool wordt. De interviewster kan de aandacht op dat moment alle kanten uitsturen met haar volgende vraag. Er valt veel te ontwikkelen: het meta-symbool, de relatie tussen het meta-symbool en de processen die wij bestuderen, de relatie tussen 'ik' en 'ons team', etc. De interviewster besluit echter vanwege de energie die vrijgekomen is bij de geïnterviewde door te vragen over wat de 'wij' willen dat er gebeurt. Als buitenstaander is dat verrassend, maar voor de geïnterviewde is de 'wij' gewoon een waarnemings- positie van hemzelf. Hij is immers zowel een lid van het team als een individu binnen het team. Hiermee wordt een interne dialoog opgeroepen tussen twee invalshoeken binnen dezelfde persoon. De aandacht is nu volledig op het interne proces gericht. De in- terviewster weet op dat moment niet meer wat er gebeurt, maar besluit het niet te onderbreken. Non- verbaal kan ze zien en horen dat de interne dialoog doorgaat, maar dat het spreken het tempo van het denken niet bij kan houden. Op een gegeven moment leidt de interne dialoog tot een nieuwe conclusie. De

geïnterviewde stopt de interne dialoog en ziet opeens de ander weer en herinnert zich de begincontext dat hij geïnterviewd werd. Het interview kan nu doorgaan in een conversatie ('Kun je me iets vertellen over wat er zojuist in je omging en welke conclusie je trok?') en vervolgens weer 'zuiver' doorgaan of hiermee stoppen.

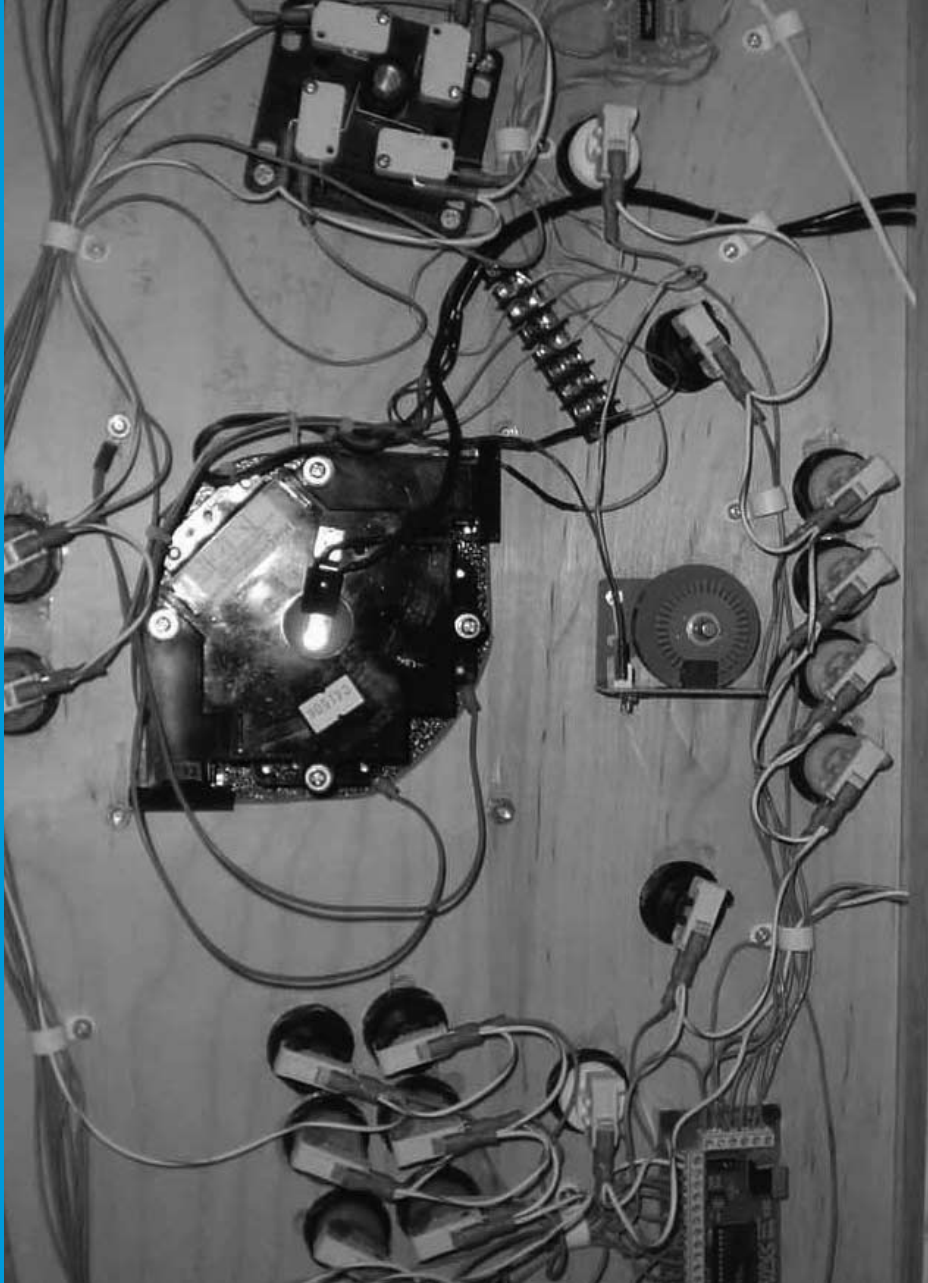
Zo'n interview kan alleen plaatsvinden als er een ver- trouwde omgeving en geen storing is, zoals een rinke- lende telefoon of een binnenkomende koffiejuffrouw. De geïnterviewde moet bereid zijn zich aan zo'n soort gesprek over te leveren. Hij kan ook gemak- kelijk een meer wantrouwende houding aannemen in de trant van: 'Eens kijken of jij wel zo slim bent de goede vragen te stellen'. De interviewster moet getraind zijn in het voeren van dit soort interviews. Alle genoemde symbolen moet zij in de letterlijke bewoording onthouden en ook de aangegeven relaties. De interviewster doet dan ook veel meer dan vragen stellen: zij modelleert als het ware het symbolisch landschap van de geïnterviewde en laat hierbij iedere eigen overtuiging van logica los. Wie regelmatig oefent en ook de wereld van emoties, vervormde herinneringen en zuiver persoonlijke ezelsbruggetjes voor moeilijk processen betreedt, is gewend om ieder symbolenlandschap te accepteren. Gevoelens die een ijsklomp onder het hart vormen en veranderen in een specht die hard op het hoofd tikt, wekken dan nieuws- gierigheid op ('Wanneer die specht tikt, wat gebeurt er

zij modelleert als
het ware het sym-
bolisch landschap

dan?') en geen verwondering meer. Het is duidelijk dat het symbolisch landschap ter plekke geconstrueerd wordt, maar het is wel het denkkader van de geïnterviewde die dit creëert. Het is het construct van de beleving van zijn werkelijkheid, zodra de geïnterviewde geen antwoorden meer hoeft te produceren om de interviewer te behagen. Het is gemakkelijk te herkennen als een geïnterviewde in zichzelf gekeerd is of antwoord geeft in een sociale context. De geïnterviewde zal dan immers met lichaam, ogen en oren de reacties van de interviewer monitoren: 'Is dit het antwoord dat u tevreden stelt?'

De Zuivere Taalmethode heeft zijn succes bewezen in de wereld van therapie en coaching, met name in Engeland, Frankrijk, Italië, Canada en Australië. Voor Nederland is het nieuw. De opleiding bestaat uit 8 modules, waarvan module 1 in september 2007 voor het eerst in Nederland gegeven is. Een handjevol mensen heeft de opleiding in Engeland gevolgd en is al enkele jaren met 'Zuivere Taal' bezig. WaterTekens is wereldwijd één van de eerste experimenten om de 'Zuivere Taal'-vraagtechniek systematisch in de technische wereld te integreren. Ook vinden de eerste experimenten plaats in het bedrijfsleven (integreren van fusiegesprekken, oplossen van het 'langs elkaar heen praten') en bij de politie (verhoortechnieken waarbij de verdachten geen 'woorden in de mond' gelegd mogen worden). In het ontwikkelingsmodel van Van Dinten bevindt het 'Zuivere Taal'-model van

Lawley & Tompkins zich dus in de differentiatiefase, maar zal het de cirkel van groeien, handhaven, variëren en differentiëren nog verschillende malen moeten doorlopen om breed als methode erkend te worden.





Hoe organisaties communiceren



invloed van
derden, die het
project beter of
efficiënter maakt,
is natuurlijk
prima

met één mond spreken

Als organisatie moet je wel met één mond spreken. Zeker als de tegenstellingen groot zijn.

Wie denkt vanuit een groep of organisatie verandert automatisch zijn manier van communiceren. Hij moet opeens met meer dingen rekening houden: 'wat mag ik zeggen?', 'ben ik wel geautoriseerd om hierover te praten?' of 'representeer ik wel voldoende mijn achterban?' Een representant past ook zijn persoonlijke stijl aan. Hij heeft de neiging afstandelijker te zijn. Organisaties hebben immers geen gevoelens. Ook zal hij de neiging hebben formeler te worden, omdat organisaties of groepen mensen nu eenmaal gekenmerkt worden door procedures en regels. Een persoonlijke mening zal hij vervangen door 'ons beleid', of 'ons principe'. Wat een individu gewoon bijpraten vindt, zal een representant van een organisatie snel aanduiden als een communicatieproces.

Eén van de bijzondere vormen van zo'n communicatieproces vanuit een organisatie is de participatie. Dit is de communicatie met mensen buiten de eigen organisatie in het kader van een te nemen besluit door de eigen organisatie. Het woord 'participatie' betekent letterlijk 'deelnemen' en suggereert dat derden mogen meebeslissen. Voor waterbeheerders is dit een lastig punt. Waterbeheer is een technisch vak waarbij de veiligheid in het geding is. Je laat de Nederlandse bevolking ook niet meebeslissen over de voltage op het elektriciteitsnet.

Het oudste democratisch instituut

Als oudste democratische instituut van Nederland kennen de waterschappen lange tradities van participatie; de ingelanden – de traditionele naam voor mensen die in een waterbeheergebied wonen – zijn altijd nauw betrokken geweest bij het drooghouden van de polders en het bewaken van de dijken. Echter, in toenemende mate zijn deze ingelanden 'versnipperd', vallen ze uiteen in verschillende groepen met verschillende belangen en met verschillende beelden (beleving) van hun omgeving en de rol die water daarin speelt. In dit gefragmenteerde veld van nieuwe lokale partijen, fanatieke actiegroepen, goed georganiseerde niet-gouvernementele organisaties (ngo's), mondige burgers, ondernemende agrariërs en norske pensionado's moeten waterschappen nieuwe posities kiezen. Participatieprocessen brengen het kleurrijke scala aan ingelanden bijeen, wat soms leidt tot spanningen, heftige discussies, ruzies of juridische procedures, maar zeker zo vaak leidt tot creatieve, innovatieve en gedragen oplossingen, alternatieven en initiatieven. Dit maakt participatieprocessen lastig, uitdagend en interessant en het betekent ook dat er nieuwe competenties en technieken vereist zijn.

Kaderrichtlijn Water & Participatie

De Kaderrichtlijn Water is de sturende beleidsnota voor wat betreft wateropgave van Europa in de ko-

mende decennia. De kaderrichtlijn vormt voor de waterschappen ook de basis voor de huidige insteek van participatie in wateropgave. Artikel 14- lid 1 stelt het volgende: “De lidstaten moedigen de actieve participatie van alle betrokken partijen bij de uitvoering van deze richtlijn aan, met name bij de opstelling, de herziening en de aanpassing van de stroomgebiedsbeheersplannen.” Bij artikel 14 zijn drie opvallende dingen te melden. Allereerst de titel van het artikel: ‘voorlichting en raadpleging van het publiek’. Valt participatie onder ‘voorlichting’ of ‘raadpleging’? Wanneer is er sprake van actieve participatie en wie zijn al die betrokken partijen, wanneer is een partij eigenlijk betrokken? Noch de Europese Unie noch de Nederlandse overheid heeft tot op heden gedefinieerd wat er verstaan wordt onder actieve participatie.

Dit stelt waterschappen voor een dilemma; hoe betrekken we partijen (organisaties & burgers) bij wateropgaven? Dit is des te lastiger omdat die wateropgave wel bij de waterbeheerders bekend is, maar in de samenleving nauwelijks. Waterbeheer? Daar hebben we de waterschappen toch voor?

Participatie als extra taak voor de projectleider

Bij overheidsorganisaties staat participatie voor het deelnemen of deel hebben in een besluit of beleidsproces. Dat besluit of beleidsproces ligt in grote con-

turen al wettelijk vast. Bij waterschappen kun je denken aan het peilbesluit. Bij gemeenten aan een bestemmingsplan of een bouwvergunning. Het recht op inspraak is vaak ook wettelijk vastgelegd, maar het recht op invloed niet. Inspraak wordt in onze samenleving steeds meer gezien als een wettelijke procedure waar individuen hun recht kunnen halen tegenover de grotere partijen zoals projectontwikkelaars en overheden. Waterschappen geven bij hun voorlichting ook informatie over de formele inspraakronde ‘om mensen op hun rechten te wijzen’. Belanghebbenden vragen naar inspraakprocedures om hun recht te halen. Bij participatie gaat het om meer dan alleen je recht verdedigen. Het gaat om invloed op het resultaat van het proces. Die invloed gaat veel verder dan alleen de rechten die mensen hebben op basis van de wetgeving. Mensen willen invloed op hun directe leefomgeving of zij willen dat de samenleving zich in de richting van hun eigen ideaalbeeld ontwikkelt. Participatie gaat over deze invloed, maar het gegeven dat belanghebbenden hun recht willen halen, wordt in de praktijk hier onlosmakelijk mee verweven.

Projectleiders worden met een duivels dilemma opgescheept als zij de participatie als extra taak binnen hun project moeten organiseren. Een project wordt immers gekenmerkt door het tevoren vastgestelde doel en een toegemeten hoeveelheid tijd en budget. Invloed van derden die het project beter of efficiënter maakt, is natuurlijk prima. Maar vaak

gaat het om zaken die buiten het doel vallen, of het oorspronkelijk project duurder of langduriger maakt. In dat geval heeft de projectleider een belang om de invloed te beperken en kan hij eigenlijk moeilijk onafhankelijk leiding meer geven aan het participatieproces. Omdat van tevoren niet duidelijk is of de invloed van anderen het project ondersteunt of juist belemmert, zullen projectleiders de neiging hebben de invloed op voorhand zoveel mogelijk te beperken. Externe conflicten – conflicten van het waterschap met belanghebbenden - kunnen in zo'n situatie gemakkelijk ontstaan.

Tja... weet je, burgers zijn helemaal geen aliens. Je kan best uitleggen wat je wilt als je bereid bent er de tijd voor te nemen. Dan gaan ze vanzelf met je meedenken.

Projectleiders kunnen ook het proces open ingaan. Zij nemen dan het risico dat het projectresultaat anders, duurder of langduriger wordt dan het waterschap tevoren ingecalculeerd heeft. Zij kunnen dan in conflict komen met het middenmanagement dat – in deze tijd in toenemende mate – een sturingsfilosofie heeft die op command & control gebaseerd is. Het middenmanagement is voor afwijkingen van het waterschap afhankelijk van het bestuur. Het bestuur van waterschappen is een afspiegeling van de belanghebbenden en is dus wel genegen om op basis van een afweging van belangen en kennis van het project af te wijken

van het waterplan. Wat je in traditionele waterschappen ziet, is dat het middenmanagement zorgt dat de projectleiders aan de basis niet buiten hen om met het bestuur kunnen communiceren. Het levert in een groot aantal gevallen conflicten op die niet onder de controle van de projectleider opgelost worden. Dat er nog projectleiders zijn die actief en enthousiast met participatie bezig zijn, is te danken aan hun grote inhoudelijke betrokkenheid en enthousiasme en aan een aantal mensen in de organisatie die hen steunen.

Steeds meer waterschappen ontwikkelen hun organisaties en projecten om dit dilemma van de projectleiders te verzachten. Zij geven de projectleider ook een rol als procesmanager en benoemen een andere functionaris binnen het waterschap als de belangenbehartiger van het waterbeheer. Hierdoor krijgt de projectleider een meer onafhankelijke rol: namelijk het managen van het proces en het zorgen dat er een projectresultaat komt. Inhoudelijke criteria en vervolgcosten hoeft hij niet meer te bewaken. De kosten en tijdsduur van de betreffende projectfase nog wel.

Experimenteren met participatieprocessen

Vanuit de optie van de projectleider die er een taak bijheeft, moet het participatieproces bijna statisch zijn. Dan is het voorspelbaar en te plannen en calculeren. De realiteit is dat participatieprocessen zeer

divers zijn en vaak chaotisch verlopen; er zijn veel verschillende variabelen van invloed op het verloop van het proces. Het effect is dat plannen vertraagd kunnen worden of dat de kosten toenemen. Er is dan ook een tegengeluid te horen van mensen die er op wijzen dat participatie te ver dreigt door te schieten. Mensen worden steeds individueler, gaan hun eigenbelang sterker verdedigen en steeds meer mensen verzetten zich routinematig tegen de overheid. Het is het pleidooi voor een sterke, daadkrachtige overheid die bij haar kerntaken in haar regierol niet over zich heen laat walsen, maar tegelijkertijd veel ruimte laat aan eigen verantwoordelijkheid van burgers. Hiermee ontstaat een pleidooi voor een terugkeer naar de klassieke inspraak, zij het dat deze qua communicatie wel verbeterd moet worden. Voor invloed van burgers vanuit hun beleving van de omgeving lijkt in deze nieuwe inspraak weinig plaats te zijn.

Wie wel voor verdere ontwikkeling van participatieprocessen pleit, komt een groot aantal ontwerpen van het proces tegen. Deze bestaan naast elkaar en hebben allemaal hun eigen niche waarin ze functioneren of gefunctioneerd hebben. Betrokkenen bij participatie wijzen er echter op dat het procesontwerp niet de bepalende succesfactor is. Vier factoren noemen zij wel:

- de kwaliteiten en vaardigheden van de procesfacilitator;
- flexibiliteit van de eigen organisaties;
- de aandacht voor de specifieke context die uniek is

- en de bereidheid om de plannen hierop aan te passen;
- de wens van betrokken partijen om gezamenlijk tot een oplossing te komen.

Het roept de vraag op of de procesontwerpen inderdaad van ondergeschikt belang zijn, of dat er nog te weinig ervaring is opgedaan om generieke patronen in al die participatieprocessen te benoemen.

Projectleiders die wij gesproken hebben, pleiten voor verder experimenteren met participatie. Hiervoor brengen zij grofweg 4 motieven naar voren:

- 1 **Princiepelijk: Participatie is een democratisch recht**
Op een woensdagochtend krijgt een medewerker van het waterschap telefoon van de boze voorzitter van de lokale visvereniging. Hij is boos omdat het waterschap gisteren de sloot heeft gebaggerd waar volgende week de jaarlijkse wedstrijd zou moeten plaatsvinden, nu zijn alle vissen verjaagd of schuw geworden en valt de wedstrijd in duigen. Nog bozer is de voorzitter omdat hij vooraf helemaal niet op de hoogte is gesteld dat ze juist deze sloot zouden gaan baggeren. Ja, hij had wel de brief gezien dat het waterschap groot onderhoud aan de sloten in de regio zou gaan uitvoeren, maar dat het nu ook juist deze sloot moest zijn... En dat terwijl hij vorige maand nog deel had genomen aan een sessie over de waterkwaliteit in de regio. Waarom hadden ze hem daar wel gevraagd wat hij wilde maar nu niet? Hij had toch zeker het recht om mee te kunnen praten

over het slootbeheer, anders kon hij zijn baan als voorzitter wel net zo goed opgeven...

Dit is een voorbeeld van een principiële reden van participatie: burgers verwachten in toenemende mate dat zij betrokken worden bij het opstellen van beleid. Het is soms niet meer voldoende om burgers voor te lichten (passieve communicatie), maar het is juist nodig om op een actieve manier de burger tegemoet te treden en te betrekken bij beleid. Burgers verwachten vervolgens dat zij ook bij andere wateropgaven van het waterschap betrokken worden. In een democratische samenleving hebben mensen het recht op inspraak in beleidsvraagstukken. Dit is ook vastgelegd in wet- en regelgeving. Burgers mogen immers mee beslissen, dan wel protest aantekenen over wat er in de achtertuin gebeurt (de keukentafelgesprekken). Voor veel projectleiders die wij gesproken hebben, telt dit principiële argument zwaar.

het is juist nodig om op een actieve manier de burger tegemoet te treden

2 Pragmatisch: Het winnen van draagvlak

Bij een beekherstelproject voelen enkele agrariërs niets voor deelname, het maakt de grond minder goed bewerkbaar en natter en het levert een boel 'rompslomp' op. Echter, één agrariër besluit deel te nemen aan het beekherstel, zijn pensioen nadert en het beekherstel maakt zijn land en huis meer waard. Een jaar na afloop van het beekherstel bij deze boer belt een andere boer het waterschap op of hij misschien ook zou kunnen deelnemen. De gepensioneerde boer heeft

zijn huis met veel succes verkocht en daarnaast vliegt nu voor het eerst in veertig jaar weer een ijsvogeltje door de buurt. Graag zouden hij en zijn buurmannen om de tafel gaan zitten met het waterschap over de verdere uitvoering van het beekherstel.

Aanvankelijk bestond er bij de boeren uit het bovenstaande voorbeeld geen draagvlak voor het beekherstel; de voordelen leken niet op te wegen tegen de nadelen. Echter, na een jaar bleek dat er onvoorziene voordelen aan het beekherstel waren te koppelen. Hierdoor ontstond onder de andere agrariërs het draagvlak om deel te nemen aan het beekherstel. Draagvlak voor het beleid is in deze afhankelijk van het resultaat van het beekherstel. Soms zoeken overheden (ook waterschappen) voorafgaand aan het daadwerkelijke proces naar draagvlak door het uitvoeren van enquêtes, interviews of attitude-onderzoek. Zo werkt het echter niet. Draagvlak creëer je niet, maar je krijgt het door goed te werken.

3 Praktisch: Participatie kan leiden tot een beter plan of betere uitvoering

Een expert van een waterschap vraagt zich, voorafgaand aan het vaststellen van een nieuw peilbesluit, af wat de bewoners van het gebied als problemen ervaren met de waterhuishouding. Misschien ervaren burgers wel hele andere problemen dan dat het waterschap zelf registreert. Er wordt daarom gekozen om met burgers in een gebied om de tafel te gaan zitten.

misschien ervaren burgers wel hele andere problemen

Door middel van een informatiebrief worden de burgers in de regio van het peilbesluit op de hoogte gesteld en uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. De burgers krijgen de gelegenheid om hun problemen en ervaringen met water in de regio op tafel te leggen. Na afloop van de avond bedankt de expert de mensen die zijn gekomen en nodigt hen uit om problemen en ideeën te blijven melden. Ook belooft de expert om aan het einde van de maand de bewoners een rapportje op te sturen met daarin de belangrijkste beslispunten in het proces, waarin de ervaringen van de lokale bewoners een belangrijke leidraad zullen vormen.

Dit is een voorbeeld van hoe gebiedskennis van de lokale bewoners gebruikt wordt in de wateropgave van het waterschap; bewoners zijn de oren en ogen van het waterschap, dat niet altijd zelf een gebied tot in de puntjes kan monitoren. Participatie levert zo eenvoudig meer gebiedskennis op.

4 Persoonlijk: werken met mensen maakt het werk leuker

In Brabant is een projectleider van een waterschap voor een beekherstelproject benaderd door een groep mensen die actief mee wil denken over de mogelijkheden in een bepaald gebied. Het waterschap twijfelt: ze houden zelf liever de regie over het proces. Het is immers onzeker in hoeverre deze groep steun heeft van de hele omgeving. Ook weet je van tevoren niet hoe het proces gaat verlopen en wat het resultaat is.

wie weet wat het enthousiasme van die groep bewoners op kan leveren

De projectleider krijgt uiteindelijk de ruimte om met deze groep werkafspraken te maken. Zij krijgt ook de opdracht mee om waarborgen in te bouwen voor het verloop van het proces. Haar eigen betrokkenheid en enthousiasme heeft de doorslag gegeven bij het waterschap. Wie weet wat het enthousiasme van die groep bewoners op kan leveren

Participatieve planning zet aan tot creatieve oplossingen. Dit is een pluspunt omdat burgerparticipatie vaak wordt ingezet bij complexe vraagstukken. Door het samenbrengen van verschillende deelnemers die samen op zoek gaan naar mogelijke oplossingen, wordt vaak een scala aan alternatieven ontwikkeld die in eerste instantie door de beleidsmaker niet mogelijk werden geacht.

Het creatieve aspect, de lol van het samenwerken met andersdenkenden, het oplossen van de puzzel hoe je een plan optimaal kan maken, is voor betrokken projectleiders de belangrijkste motivatie om met participatieprocessen te experimenteren. Voor waterschappers die in WaterTekens participeerden is dit steeds een belangrijke 'drive' geweest.

Drie benaderingen van het procesontwerp

Het betrekken van burgers en organisaties hangt samen met de overtuigingen binnen het waterschap en de benaderingswijze die gehanteerd wordt ten aanzien

van planopgave (wateropgave). Zelden zijn deze benaderingswijzen expliciet; ze zijn ontwikkeld onder het wettelijke kader van beleidsopgave, de instrumenten (inclusief financiën) die beschikbaar zijn, de lokale cultuur en de persoonlijke ervaringen en voorkeuren van de waterbeheerders die betrokken zijn bij de wateropgave. Het doorgronden van dergelijke benaderingswijzen is van belang, omdat insteek en kennisvragen gesteld worden voor, tijdens en na het proces, mede afhankelijk van de planbenadering.

Wij hebben in de gesprekken met waterschappen drie archetypen van benaderingswijzen aangetroffen die op één of andere manier bewoners en belanghebbenden betrekken bij de planvorming:

1 De reagerende burger

De waterbeheerder maakt plannen en betreft bewoners bij bepaalde stappen of door ze achteraf te laten reageren op de uitkomst. De overheid opereert met een grote mate van zelfstandigheid, contact tussen burgers en organisaties is vaak eenrichtingsverkeer. Consultatie (met een gerichte vraag naar de burger stappen) van burgers en organisaties is hier een onderdeel van. De benaderingswijze veronderstelt een kenbare werkelijkheid met een daarmee samenhangende maakbaarheid. Voor het waterschap is het voordeel dat ze zelf in controle blijft over zowel het participatieproces als over het resultaat.

2 De lerende organisatie

De leerbenadering legt de nadruk net anders; deze benadering veronderstelt dat het in deze complexe samenleving niet langer mogelijk is om als onafhankelijke overheid beleid te maken en uit te voeren dat los kan worden gezien van het sociaal maatschappelijke krachtenveld waarbinnen de planopgave gerealiseerd dient te worden. Grootschalige projecten zoals de Betuweroute, HSL of de realisatie van de Ecologische Hoofdstructuur laten zien dat in de huidige complexe samenleving planopgaven soms flink vertraagd worden door bijvoorbeeld bestuurlijke en gerechtelijke procedures. Essentieel is hier van te leren en deze vernieuwde kennis te gebruiken en te vertalen naar andere ruimtelijke opgaven. Een burgerforum of een klankbordgroep bij projecten zijn de werkvormen van de levende organisatie. Burgers en organisaties geven immers weer waar het goed dan wel fout gaat in de planopgave. Het waterschap behoudt hierbij de controle, maar leert steeds van vorige ervaringen.

3 Het open planproces

Een volgende benadering is de participatieve en communicatieve benadering van wateropgaven. Hierin wordt verondersteld dat wanneer de belangrijkste partijen, organisaties en burgers vertegenwoordigd zijn in het planproces, het mogelijk is om de uitdagingen van de planopgave

te beantwoorden. Communicatietechnieken vormen hierbij een belangrijk middel voor succes. Participatieve planning sluit aan bij de meer principale gedachte dat het een recht is om bij planning betrokken te zijn als individu en als organisatie. Dit is de vorm die veelvuldig in publicaties als ideaal naar voren wordt gebracht. In praktijk komt hij vrijwel niet voor, omdat het waterschap bang is geen controle meer te hebben over haar primaire taken: veiligheid & droge voeten.

De reagerende burger

De natuurbeheerorganisatie, de lokale boeren, de provincie, de landinrichtingscommissie en het waterschap hebben intensief overleg gevoerd over de toekomst van de polder. De afspraken zijn gemaakt in een veenweidepact. Het komt er kort gezegd op neer dat voortaan het landgebruik afgestemd wordt op het waterpeil en het peil niet meer op het (agrarisch) landgebruik. Er gaat landbouwgrond in eigendom over naar de natuurbeheerder. Die vernat de grond en neemt maatregelen waardoor er een natuurlijke 'wetland' -vegetatie ontstaat. Alle organisaties passen hun besluiten hierop aan; zo past het waterschap zijn peilbesluit aan. Het voorgenomen peilbesluit wordt formeel ter inzage gelegd. Belanghebbenden kunnen hierop 'inspreken', maar verwacht wordt dat dit slechts beperkt gebeurt. Met alle belangenorganisaties zijn immers al afspraken gemaakt. Wat rest zijn individuen die het niet met de afspraken eens zijn, of zich onevenredig geschaad voelen.

de afspraken zijn gemaakt

Het is een situatie die veelvuldig in de praktijk van waterbeheerders voorkomt. Een voorgenomen ingreep is vanuit het waterbeheer nodig, uitgebreid besproken met betrokken organisaties, en vaak ook met belangenorganisaties. De financiering is geregeld, vaak op een complexe wijze zodat wijzigingen achteraf moeilijk in te passen zijn. Op dat moment wordt een besluit voorgelegd aan individuele burgers. De inspraak lijkt vooral te zijn om eventuele details nog onder de aandacht te brengen. Mensen die niet via netwerken aangesloten zijn op de belangenvertegenwoordigingen die meegepraat hebben, hebben in dit stadium weinig meer in te brengen. Het komt echter ook voor dat bij de besprekingen vooraf nauwelijks of geen contact geweest is met belangenorganisaties. Het voorgenomen besluit dat ter inzage ligt, komt dan als een donderslag bij heldere hemel, zeker als grotere groepen hierdoor geschaad worden. Dankzij dit soort voorbeelden wordt de roep om participatie groter. Dit laat echter onverlet dat bij veel ingrepen van de waterbeheerder niemand behoefte heeft aan invloed op het besluit. Neem bijvoorbeeld de restauratie van een gracht of het baggeren van een gracht. Men vindt het prima dat de waterbeheerder dit doet, maar wil wel graag geïnformeerd worden.

De lerende organisatie

Het waterschap heeft tot taak een beek te laten hermeanderen. Besloten wordt om een informatieavond te houden met burgers en deze actief mee te laten denken

de bewoners zouden graag bankjes en drempels bij het plan willen zien

over de wateropgave en het proces dus heel open tegemoet te treden. Burgers komen binnen en nemen plaats op de in rijen opgestelde stoelen. De opgave wordt gepresenteerd en gevraagd wordt aan de mensen of zij ook ideeën of wensen hebben ten aanzien van de hermeandering. Een eerste persoon merkt op dat het zo jammer is dat er helemaal geen mogelijkheden zijn om aan de waterkant te komen, er zijn helemaal geen zitjes. Een tweede persoon reageert daar meteen op, volgens hem leiden de zitjes alleen maar tot hangjongeren, die met hun scooters en opgedirkte auto's door het dorp crossen, vult een derde persoon aan. De eerste persoon reageert en zegt dat als er nu drempels in het dorp en bij de beek zouden komen, dat de jongeren dan niet meer zo hard kunnen rijden. Daarop wordt instemmig geknikt, de bewoners zouden graag bankjes en drempels bij het plan willen zien. Het waterschap belooft het punt van de drempels met de gemeente door te spreken en tevreden verlaten de mensen de zaal.

Dit is een voorbeeld van een planproces, waarbij mensen actief meedenken. Echter, dit leidt tot verbreding van de opgave, burgers denken immers niet in de beleidsvelden van de overheid, maar in de manier waarop zij hun dagelijks leven waarnemen. Het waterschap leert hiervan dat het volgende project in samenwerking met de gemeente moet worden opgezet, omdat onderwerpen als verkeersveiligheid, bouwplannen en voorzieningen voor burgers direct samenhangen met de waterinrichting.

Het open planproces

Diverse overheden en private partijen hebben in gezamenlijk overleg een nieuw plan bedacht voor het aanleggen van een spoorlijn door het riviereengebied. De partijen zien allerlei voordelen. Zo zou de spoorlijn het transport over de weg ontlasten, ontsluit het de havens naar het Duitse achterland en is zij een bouwproject waarin het 'nieuwe bouwen' volop uitgetest kan worden. Als dit doorgaat, is het een miljardenproject dat de Nederlandse economie kan doen groeien. Het is zelfs noodzakelijk, omdat Nederland zich als transportland moet verdedigen tegen de concurrentie. Het is een dermate omvangrijk project dat de Nederlandse regering besluit om een open planproces te houden.

De eerste stap in het open planproces is dat door de regering de achtergrond van dit project en alle argumenten die de initiatiefnemers naar voren gebracht hebben, transparant op papier gezet wordt. Het communicatiebureau van dit project krijgt de opdracht alle documenten te verzamelen, de initiatiefnemers te interviewen en de argumenten door het onafhankelijke Ruimtelijke Planbureau te laten toetsen op hun consistentie en juistheid van de geciteerde bronnen.

De tweede stap is dat overal langs de route mensen opgeroepen worden om zich te melden als zij mee willen denken over dit besluit. Hier wordt zeer enthousiast op gereageerd. Mensen melden zich met duizenden aan. Een ander communicatiebureau wordt gevraagd om in kaart te brengen wat deze mensen op dit plan naar

van de 100 interviews wordt een verzamelverslag gemaakt

er volgen tal van correcties en aanwijzingen

voren brengen. Het bureau besluit een selectie te maken van mensen met wie ze een diepte-interview gaan houden. Dit wordt een reeks van 100 interviews. De geïnterviewden worden vooral geselecteerd op hun sociale netwerk en daarnaast wordt gestreefd naar een maximale spreiding in geografische zin en qua achtergrond. Van de 100 interviews wordt een verzamelverslag gemaakt dat tesamen met het initiatiefplan op informatiebijeenkomsten langs de hele route aan de orde gesteld wordt. Het rapport bevat allerlei soorten reacties. Sommige reacties betreffen tegenargumenten (vervoer over water is efficiënter, de Duitse aansluiting is niet gegarandeerd). Andere reacties gaan over totaal nieuwe invalshoeken, zoals de culturele waarde van het rivierenlandschap en de ecologie. Tot slot komen er tal van alternatieven voor het vervoersvraagstuk (innovatief vervoer over water, verplaatsing van sommige havenfuncties naar het Noorden, etc.) In de workshops wordt zowel het initiatief als het verslag van de interviews gepresenteerd. Er volgen tal van correcties en aanwijzingen. Als resultaat wordt een pro-contra-rapport opgesteld met de belangrijkste argumenten en de aangedragen alternatieven, waarvan er een aantal zijn uitgewerkt.

De derde stap is een raadpleging van de betrokken mensen. Bewoners worden op basis van postcode geselecteerd. De transportsector wordt via de KvK-registers geraadpleegd en havenbedrijven wordt gevraagd om hun belang in een financieel comittent te vertalen.

De vierde stap is dat de regering een besluit voorlegt aan de Tweede Kamer. Na de kamerdiscussie wordt een besluit genomen.

Dit is een voorbeeld van een open planproces zoals dat vaak voorgesteld, maar zelden of nooit uitgevoerd wordt. Het zal duidelijk zijn dat bovengenoemd voorbeeld nooit heeft plaatsgevonden en dat de besluitvorming rond de Betuwelijn anders is verlopen. Er zijn veel mensen in de politiek, wetenschap en op rijksniveau die bepleiten dat op deze schaal geen open planproces mogelijk is. Open planprocessen zouden wel op lokale schaal kunnen.

Participatie als uitdaging voor de waterschappen

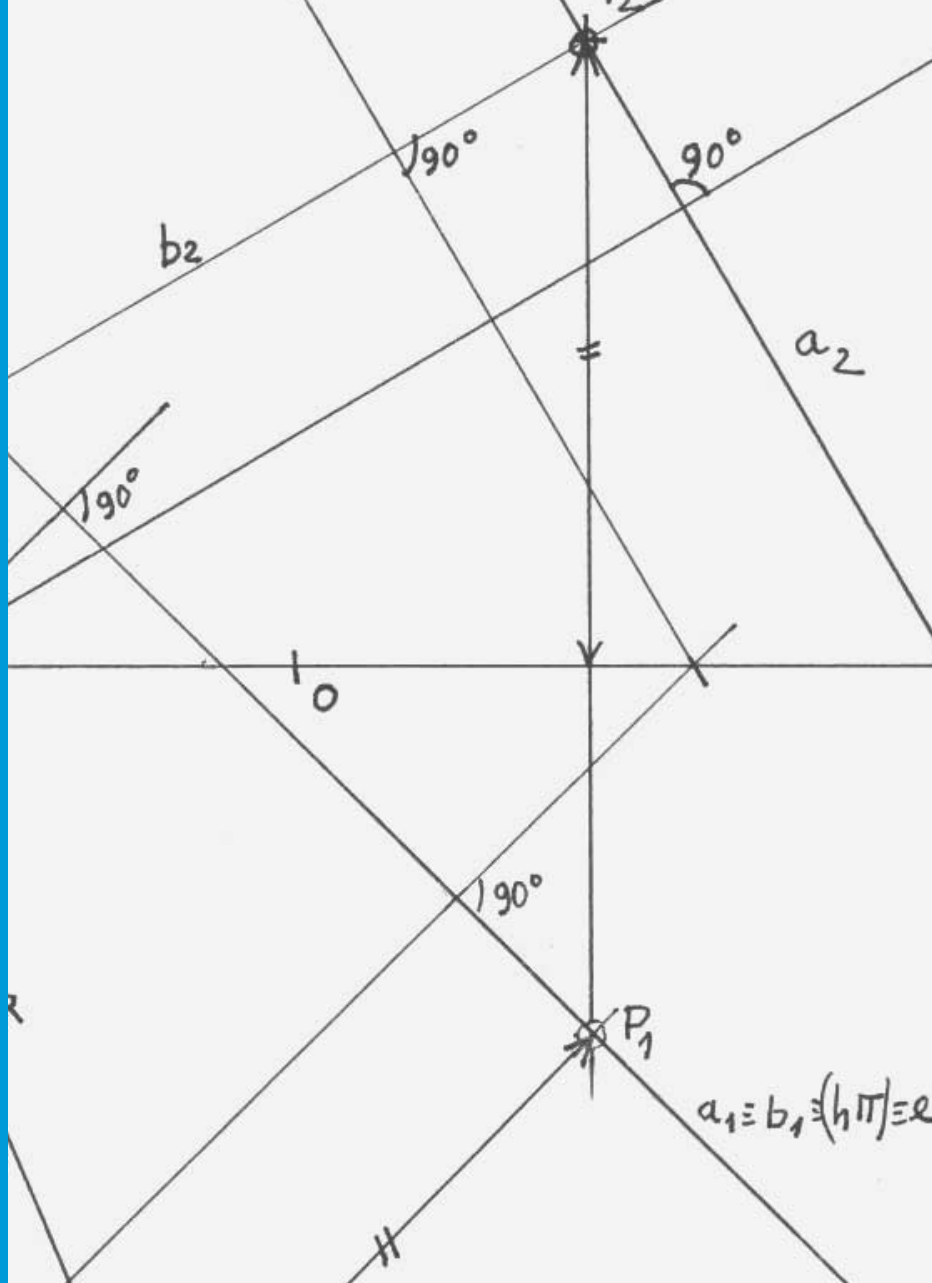
Communicatie met burgers en belanghebbenden, organisatorisch vertaald als participatieprocessen, is één van de grote uitdagingen in het veranderend waterbeheer. Dat stelt althans Leven met Water dat wil bereiken dat 'er innovatieve, praktijkgerichte oplossingen komen in het waterbeheer met naast aandacht voor watersystemen, vooral aandacht voor communicatie, waardering en besturing.

De eerste benadering, de reagerende burger, wordt op grote schaal toegepast. Bewoners en belanghebbenden zijn hier echter regelmatig ontevreden over: ze willen meer invloed op het besluit.

De tweede benadering, de lerende organisatie, is relatief nieuw voor de waterschappen, maar er is wel praktijkervaring mee. Het vraagt om een goede afstemming tussen bestuur, management en werkvloer. Je kunt zien dat waterschappen zich als lerende organisatie opstellen aan de volgende punten:

- het bestuur heeft de lerende organisatie in haar missie staan; verwante termen die tegemoet komen aan de wensen van burgers (klantgericht werken, de beste dienstverlener, respect voor mensen) impliceren geen invloed van die burger;
- het management heeft het communiceren met burgers in haar instrumenten geïmplementeerd (van functioneringsgesprekken tot aan jaarplannen);
- de werkvloer verbetert zijn vaardigheden door cursussen te volgen, methoden expliciet te maken en te verbeteren en elkaar te (laten) corrigeren in supervisies of interviews;

De derde benadering van een open planproces gaat echter veel verder. Dit vereist nieuwe afspraken tussen werkvloer (inclusief de projectleiders), middelmanagement en bestuur van waterschappen. Deze afspraken zullen moeten gaan over een flexibeler vorm van bestuur, waarbij er ruimte is om invloed te geven aan bewoners en belanghebbenden bij het waterbeheer.





Nieuwe kennis over communi- catie voor het waterbeheer



het stelsel van
waarden, beteke-
nissen en
ervaringen die
mensen opbouwen
ten opzichte van
water

Onze veronderstellingen over de behoeften aan nieuwe kennis

Het ontwikkelen van innovatieve communicatiemethoden voor de praktijk is één van de doelen van WaterTekens. De vraag die daarbij direct opkomt is: wie heeft wat nu precies nodig om beter te kunnen communiceren? Wij – als projectteam WaterTekens – zijn medio 2007 tot een aantal bevindingen gekomen. In dit hoofdstuk willen we die scherp formuleren, met name om reacties op te roepen van de Leven met Water-gemeenschap die met vergelijkbare vraagstukken worstelt. Leven met Water loopt immers nog tot juni 2009 en het specificeren van behoeften en de ontsluiting van kennis die op deze behoeften inspeelt is een belangrijk stuk werk bij de afronding van het programma. WaterTekens heeft de ambitie om vanuit de reacties die dit boekje oplevert aan het einde van het programma een tweede versie op te stellen, verrijkt en aangevuld met reacties van anderen.

Omdat communicatie zo'n breed begrip is, is de vraag naar communicatie in de praktijk niet erg helder gearticuleerd. Kort samengevat komen wij de volgende behoeften tegen.

Projectleiders willen zich verbeteren ... en zoeken naar iets nieuws

Projectleiders die bij hun projecten moeten of willen communiceren met bewoners en belanghebbenden,

zelf op nieuwe ideeën komen

hebben behoeften aan praktische handvatten. Het project dat ze doen is altijd maatwerk, dus ze willen geen 'methode', 'protocol' of 'handleiding', maar eerder praktische tips, feedback op hun werkwijze, een andere manier van kijken zodat ze zelf op nieuwe ideeën komen, inspiratie om het communiceren leuk en succesvol te maken.

Het zijn met name de projectleiders die al een eind op weg zijn met eigen experimenten en die zich verder willen bekwamen. Voor sommige projectleiders is het communiceren met belanghebbenden en bewoners een onderdeel van hun werk waar ze liefst zo weinig mogelijk aandacht aan willen besteden. Hun aandachtsgebied ligt immers bij de technische kant van het waterbeheer en dat vraagt reeds genoeg aandacht.

Middelmanagement (re)organiseert ... en heeft geen behoefte aan nieuwe kennis

Het middelmanagement heeft de communicatievraagstukken ondergebracht bij de afdeling communicatie. De mensen van deze afdeling hebben via hun opleidingen kennis, kunde en methoden meegekregen en ervaren geen kennisachterstand. Het problemen waar zij tegen aan lopen, is dat er in de organisatie te weinig aandacht, tijd en geld voor de plannen die er zijn, beschikbaar is. Zij definiëren het communicatievraagstuk tussen waterbeheerder en burgers dus veelal als een organisatorisch vraagstuk.

Bestuur bekijkt het breed ... en verwacht iets van 'de wetenschap'

Het bestuur ervaart wel problemen rondom de communicatie, maar ziet deze in een groter verband van de veranderingen in het waterbeheer. Communicatie is voor hen geen apart kennisdomein dat aandacht behoeft, maar past in een grote verandering van het waterbeheer, waarbij burgers moeten leren dat ze leren leven met water in plaats van tegen water en waarbij de waterschappen in moeten spelen op de veranderingen in de samenleving en het veranderend waterbeheer. In de missie van het kennisprogramma Leven met Water zit communicatie overal verstopt, maar is het niet benoemd als apart kennisdomein.

Een vraag aan bestuurders wat zij vinden dat er op het gebied van communicatie moet gebeuren, levert geen concrete punten op, maar een set met brede noties van wat er moet veranderen. Dit belemmert het bestuur om leiding aan de veranderingen te geven. Besturen geven aan dat zij veel verwachten van wetenschappelijke analyses rondom communicatie. Waar zit nu precies het knelpunt, hoe kunnen bèta- en gammawetenschappers gezamenlijk een analyse maken van de nieuwe kennis die nodig is voor de veranderingen in het water?

WaterTekens: Beleving, communicatie en participatie in het waterbeheer met ingelanden, omwonenden en belanghebbenden

Het project WaterTekens heeft tot doel waterbeheerders te ondersteunen bij de veranderende omgang met ingelanden, omwonenden en belanghebbenden.

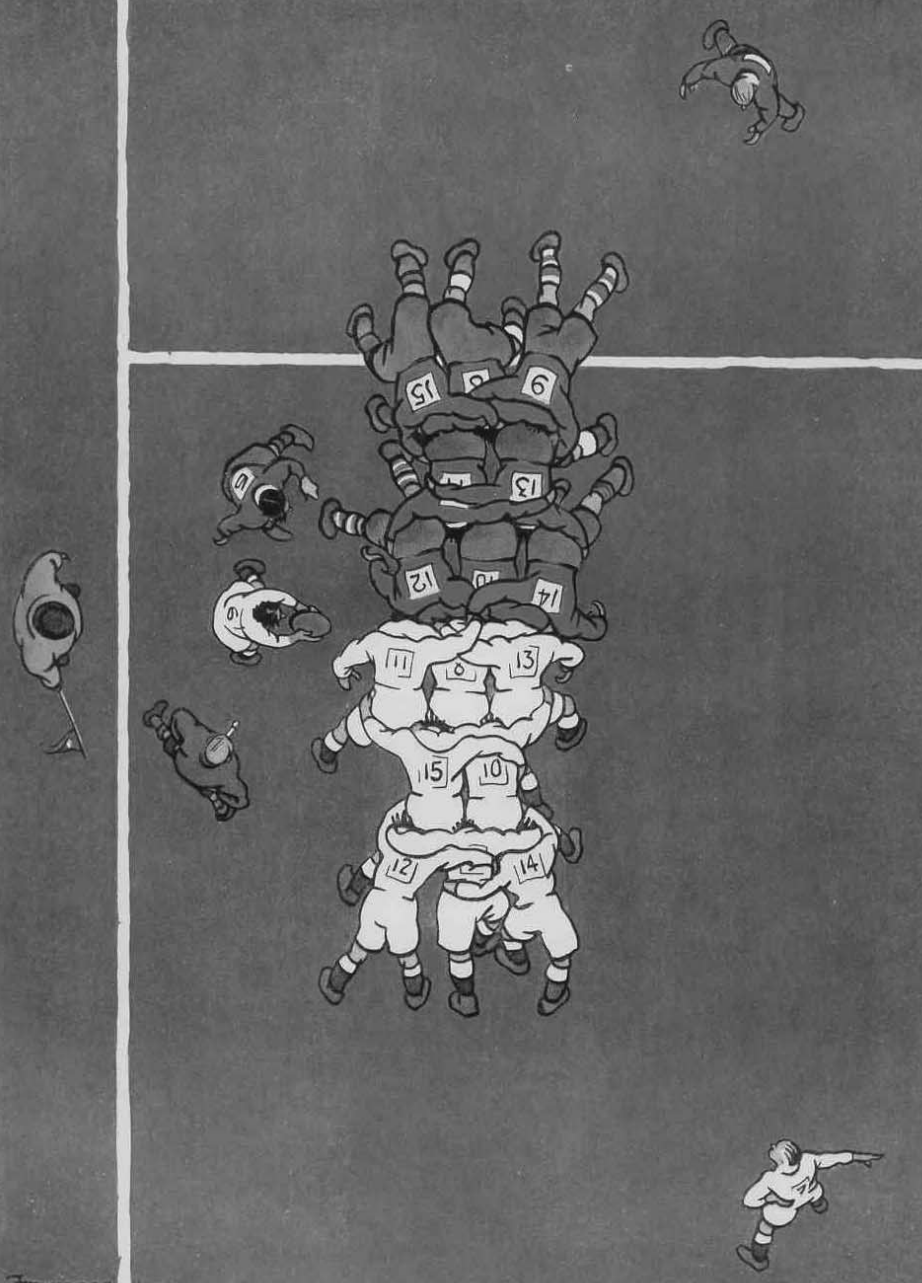
In nauwe samenwerking met de waterbeheerders is:

- kennis ontwikkeld over de beleving van water, gerelateerd aan de specifieke context van het waterbeheer;
- de participatie van en communicatie met belanghebbenden afgestemd op de betrokkenheid en beleving die mensen hebben;
- een leergemeenschap opgezet waarin praktijkmensen in het waterbeheer ervaringen met beleving en participatie uitwisselen, hun kennis vergroten en hun persoonlijke vaardigheden versterken.

WaterTekens (looptijd juni 2005 tot juni 2009) is onderdeel van het BSIK-programma Leven met Water en is een samenwerking van Alterra, NOK, STOWA, Waternet, Waterschap De Dommel, Rijkswaterstaat (RIZA/Waterdienst), Waterschap Rijn en IJssel, medegefinancierd door het Ministerie van LNV. In totaal zijn tien praktijkcasussen uitgevoerd, waarin ook de beleving onderzocht is van betrokkenen bij waterbeheer: het Egeltjesbos, de Kleine Beerze, de Middelpolder, de Essche Stroom, Ruimte voor de Rivier, Hollandse Waterstad, de Waterleidingduinen,

de Drutense Waard, de Gamerensche Waard, en de Rijnstrangen.

Meer informatie kunt u vinden op www.watertekens.nl en voor vragen kunt u contact opnemen met arjen.buijs@wur.nl





Bijlage 1

modellen voor projectleiders



Kader creëren

- Kader creëren (actoren, doelen, geld, tijd, resultaat)
- Samenwerking op werkvloer starten
- Gezamenlijke doelen en eigen doelen benoemen
- Relevante rollen en intenties van anderen identificeren
- Bestuurlijke afspraken maken
- Gezamenlijke communicatieboodschap naar derden
- Technisch programma van eisen opstellen

Inhoudelijke voorbereiding

- Actoren in kaart brengen
- Knooppunten op netwerken bepalen
- Knooppunten benaderen of zij mee willen werken

Sociale voorbereiding

Knooppunten interviewen + verzamelverslag

Individuele interviews

- Bewoners/belanghebbenden informeren over:
- kader
 - beeld uit individuele interviews
- Vragen naar:
- reacties op/ input voor kader
 - aanvullingen op beeld uit individuele interviews
 - wat verder ter tafel komt

Eerste bewoners bijeenkomst

- Programma van eisen met draagvlak
- Omschrijven in document,
 - bestuurlijk accorderen en
 - als basis voor ontwerp gebruiken

Plan

Vakmatig laten ontwikkelen van technisch ontwerp met aandacht voorbeheer > voorlopig ontwerp

Ontwerpen

- Bewoners/belanghebbenden informeren over:
- voorlopig ontwerp
 - wijze van bestuurlijke besluitvorming
 - rechten van individuele belanghebbenden
- Vragen naar:
- verheldering
 - reacties op/ input voor voorlopig ontwerp
 - wat verder ter tafel komt
- Afspraken maken over uitvoering

Definitief ontwerp > aanbesteden



<p>Inhoudelijke voorbereiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belanghebbende voor interview identificeren • Belangen van belanghebbende benoemen • Relevante rollen en intenties van anderen • Lijst met geïnterviewden maken • Wat gaat er met interview gebeuren? 	<p>Kader creëren (waarnemingen, rollen, intenties)</p>
<p>Sociale voorbereiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennismaking en voorstellen • Kader toelichten + vragen beantwoorden • Veiligheid creëren voor het interview 	<p>Checklist maken wat je er uit wilt hebben (gewenste resultaten)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 bellen 2 schriftelijk bevestigen 3 ontmoeten/ introductie
<p>Start interview</p>	<p>Microfoon aanzetten (= symbool voor groter publiek)</p>
<p>Aangevuld kader herhalen</p>	<p>Wanneer [oorspronkelijk kader] en wanneer [toevoeging aan kader]</p>
<p>Startvraag</p>	<p>.... wat zou jij/jullie/[je rol] willen dat er gebeurt?</p>
<p>Ontwikkel zuiver</p>	<p>Richten op symbolisch landschap [s] van geïnterviewde</p>
<p>Voeg onderdelen checklist toe</p>	<p>.... wanneer [s] en wanneer [kader] en wanneer [checklist] ... wat wil jij/jullie/[je rol] dan dat er gebeurt? hoe is dat voor jij/jullie/[je rol]? kun jij/jullie/[je rol] hier iets mee?</p>
<p>Ontwikkel zuiver</p>	<p>Verbinden van [s] met [checklist] en [kader]</p>
<p>Afrondende vraag</p>	<p>.... en wanneer [kader]/[checklist] en [s] is er nog meer dat je/jullie/[je rol] dit moment aan de orde wilt stellen? inbrengen verschillende onderdelen van checklist</p>
<p>Einde interview</p>	<p>Microfoon uitzetten (= groter publiek gaat weg)</p>
<p>Sociale afronding</p>	<p>Conversatie + herhalen afspraken over wat er met het interview gaat gebeuren</p>
<p>Legenda</p>	<p>[kader] = onderdeel van kader in termen van iemand die iets wil of waarnemingen vanuit een specifieke positie [checklist] = onderdeel van checklist in termen van belanghebbende die iets wil weten [s] = onderdeel van symbolisch landschap van geïnterviewde [je rol] = rolidentiteit van geïnterviewde (ik als buurtbewoner, ik als moeder, etc.)</p>



uitkomsten van de feed- backfase

Een link naar de praktijk

Stefan Ouboter wilde met dit boek, op een zo open mogelijke manier, een bijdrage leveren aan communicatie in het waterbeheer door een persoonlijk theoretisch kader aan te reiken. Het was zijn bedoeling om de lezer de ruimte te geven te kijken of het aansluit bij de eigen praktijk. Eigen ervaringen met communicatie van lezers wilde hij een plek geven in deze eindversie van het boek.

In augustus 2008 is het boek als een eerste ongecorrigeerde proefdruk uitgebracht. Tien professionals uit de waterwereld en het waterbeheer hebben feedback gegeven aan de hand van de vraag of de inhoud van het boekje herkenbaar is en of het iets toevoegt. 'Kun je er als waterbeheerder iets mee?'

Hun reacties en ervaringen vormen een link naar de praktijk. Hieronder hebben we de rode draden uit de reacties samengevat, geïllustreerd met letterlijke citaten. We sluiten hiermee aan bij Stefan's opvatting dat de ideeën van anderen het beste worden weergegeven door hun eigen woorden.

--

Alle lezers zijn enthousiast over het boekje en de layout, vinden dat het prettig leest,

'geweldig dat het er komt',
'ik heb het boekje met plezier gelezen'.



Veel lezers waarderen dat de theorie op een rij wordt gezet,

'ik zou het graag van harte aanbevelen in mijn (werk) omgeving, omdat hier al die impliciete zaken nu eens expliciet opgeschreven staan',
'het levert een bijdrage aan bewustwording, dat is goed',

en vinden dat het boek iets toevoegt, met name de brug die het legt tussen theorie en praktijk.

'Leest prettig, voorbeelden zijn een duidelijke en heldere aanvulling op de theorie'.

Enkele van de ingebrachte reacties hebben al geleid tot verandering en hebben het boek verrijkt.

'Een woordenlijst achterin voegen zodat je makkelijker iets over een onderwerp terug kan vinden',
'pagina voor notities toevoegen'.

Naar aanleiding van de reacties hebben we het hoofdstuk 'Over de taal' kritisch bekeken, en een aantal aanpassingen gedaan waarmee we de leesbaarheid ervan hopen te verbeteren. Ook hebben we dankbaar gebruik gemaakt van alle tekstuele suggesties.

Sommige reacties geven aan dat het moeite kost om de eigen ervaring met water te verbinden met nieuwe

ideeën over communicatie. Het hoofdstuk 'Over de taal' (waaronder NLP) ervaren enkele lezers vanwege de theorie als taai.

'De theoretisch wetenschappelijke verhandelingen zijn wel aardig, maar niet iedereen is daarin geïnteresseerd',

'Ik heb mijn bedenkingen over het NLP-aandeel. Het blijft te theoretisch voor een leek',

En zo zijn er meer suggesties gedaan voor verbetering of aanvulling.

Echter, door Stefans overlijden is het proces van inbreng van ervaringen van lezers en verdere groei van het boek afgekapt. In ieder geval heeft hij de commentaren niet meer zelf kunnen verwerken.

Wat wel kan, en dat wordt ook in de reacties aangegeven, is doorgaan met de leergemeenschap: de kennis en vaardigheden uit dit boek toepassen, ze verbinden met eigen inzichten, dat met elkaar delen en zo verder verrijken.

'Het zou prachtig zijn om van deze aspecten een uiterst praktische cursus op te zetten voor waterbeheerders en anderen: ik doe mee!'

Veranderingen in het waterbeheer

De tekst in dit hoofdstuk is een eigen interpretatie van de discussies in het kennisprogramma Leven met Water, zoals die gevoerd zijn tijdens conferenties, workshops of zoals die in interviews naar voren zijn gebracht. Zie voor meer informatie hierover de website van Leven met Water: www.levenmetwater.nl

Status en Macht

Er bestaat niet veel toegankelijke literatuur over het spel van status en macht. Vaak wordt een enkel aspect belicht (zoals het onderhandelen of het leiding geven binnen een bedrijf). Kennis over status en macht is veelal praktische kennis die in de praktijk overgedragen wordt van ervaren rotten in het vak op jongelingen. Dit gebeurt in bedrijven en in de politieke sector, waar naar buiten toe gecommuniceerd wordt dat het meer een kwestie van karakter en talent is dan van het aanleren van gedrag. In het dagelijks taalgebruik over 'de geboren leider', die 'charisma' heeft. Wie een geboren leider is en de kneepjes van het vak wil leren, kan in dure workshops van management-goeroes terecht. Dit hoofdstuk is gebaseerd op eigen waarnemingen en twee boeken die interessant zijn om in verder te lezen. Het eerste is een Duits boekje van twee hoogleraren Lehner & Ötsch met de titel 'Jenseits der Hierarchie'. Zij constateren dat er in Duitsland een snelle overgang plaatsvindt in het bedrijfsleven van de klassieke hiër-

archie, waarin iedereen zijn plaats gewezen werd en ook kende, naar het werken in teams, waarin iedereen zijn eigen plaats moet vinden. Tegen deze achtergrond beschrijven zij hoe mensen hier mee om kunnen gaan. Helaas is het boekje alleen in het Duits te verkrijgen. De schrijfstijl is echter eenvoudig en goed te volgen.

Lehner, Johannes M. & Ötsch, Walter O. 'Jenseits der Hierarchie', Status im beruflichen Alltag aktiv gestalten. Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2006, www.wiley-vch.de

Het tweede boek is van Lucas Derks en gaat over het Sociaal Panorama, een door Derks ontwikkeld model dat beschrijft hoe mensen ruimtelijke annotaties gebruiken om relaties aan te geven en wat je met deze kennis kunt doen. Derks heeft het model gemaakt in NLP (Neuro Linguistisch Programmeren), een gemeenschap gericht op persoonlijke veranderingen. Het is echter breder toepasbaar. Volgens Derks kan een mens zich in een groep handhaven door te personificeren (ik en de ander) en vervolgens zijn positie ten opzichte van anderen contextonafhankelijk te definiëren in ruimtelijke termen. In veel taaluitingen komt dit terug ('ik voel zo'n afstand', 'ik sta boven je'). Het boek bevat veel voorbeelden en praktische toepassingen.

Derks, L. Sociale Denkpatronen, NLP en het veranderen van onbewust sociaal gedrag. Servire, 2002. www.sociaalpanorama.nl

In de paragraaf 'ontstaan van het groepsproces' wordt verwezen naar een ontwikkelingsmodel dat beschreven is door Wim van Dinten, onder andere hoogleraar aan de Erasmus Universiteit. Het boek waar het uit komt is zeer aan te bevelen voor iedereen die zich verder wil verdiepen in de belevingskant van organisatieprocessen. Opgeleid als wiskundige is hij zeer nauwkeurig in zijn beschrijving hoe mensen waarnemen en betekenis geven aan wat ze waarnemen. De wiskundige herkomst is ook te herkennen aan zijn voorstellen om ingewikkelde processen te ordenen en zo communiceerbaar te maken.

Dinten, W. van 'Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren', Eburon Delft 2002/2006. (Voor gebruik van het boek in de praktijk wordt verwezen naar www.sezen.nl)

In contact komen

Hoe mensen met elkaar in contact komen en blijven, is één van de kerndomeinen van de NLP-gemeenschap. Wat in dit hoofdstuk staat komt voor een groot deel uit dit domein.

Voor wie kennis wil maken met NLP en hier de meer gedegen, tegen de wetenschap aanschurende ingang voor wil gebruiken, is het boek van Derks & Hollander, *Essenties van NLP*, aan te raden. Het wordt keer op keer herdrukt en is nog steeds in de boekwinkel te krijgen.

Derks, L. & Hollander, J. 'Essenties van NLP. Sleutels tot persoonlijke verandering', Servire, 1996.

Robert Dilts, NLP-trainer vanaf het begin van het ontstaan van de beweging in de US, heeft enkele jaren terug een omvangrijk project opgezet om de bronnen van NLP te documenteren. Het heeft geleid tot twee dikke encyclopedische banden, waarin alle begrippen toegelicht en verklaard worden. De encyclopedie staat op internet en is op pagina te bekijken.

DeLozier, Judith & Dilts, Robert, *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP University Press, Santa Cruz, CA, 2000. (Te raadplegen via www.nlpuniversitypress.com.)

De passage over inlevingsvermogen is mede gebaseerd op het werk van de nieuwe 'cognitie wetenschappen', die vooral in de Verenigde Staten tot een grote impuls van innovaties binnen de sociale wetenschappen leiden. Het artikel waar naar verwezen wordt is:

Depraz, Natalie, *The Huserlian Theory of Intersubjectivity as Alterology*. In: *Between ourselves, Second-person issues in the study of consciousness*, ed by Evan Thompson, Imprint Academic, 2001

Over de Taal

De hieronder staande lijst met bronnen en tips om verder te lezen is opgesteld na het overlijden van de

auteur, op basis van diens bibliotheek en spuurwerk op het internet. Mogelijk is de onderstaande lijst niet compleet of op een enkel punt onjuist.

De Amsterdamse tekstsocioloog Gerhard Nijhof beschreef zijn ideeën over taalconstructivisme in: **Gerhard Nijhof** 'Tekstsociologie. Over de talige constructie van de sociale werkelijkheid', Aksant, 2003.

Lakoff en Johnson beschrijven hun ideeën over metaforen in:

Lakoff, G. en Johnson, M. 'Metaphors We Live By', University of Chicago Press 1980, herdruk 2003.

Lakoff, G. 'Women, Fire, and Dangerous Things', University of Chicago Press, 1987

Johnson, M. 'The Body in the Mind', University of Chicago Press, 1987.

Lakoff, G. en Johnson, M. 'Philosophy in the Flesh', Basic Books New York, 1999.

Van Fauconnier en Turner hebben we twee publicaties uit het jaar 2002 teruggevonden. Het is onbekend welke de auteur heeft gelezen:

Fauconnier, G. en Turner, M. 'Rethinking Metaphor', in: Ray Gibbs (redactie), 'Cambridge Handbook of Metaphor and Thought', Cambridge University Press, 2002

Fauconnier, G. en Turner, M. 'The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities', Basic Books New York, 2002.

De volgende publicatie van Feldman uit 2006 hebben we op het internet getraceerd:

Feldman, J. A. 'From Molecule to Metaphor: A Neural Theory of Language', MIT Press, 2006

p. 109 krantenbericht uit NRC, 4 april 2006

Het Meta-model, dat beschrijft hoe wij de wereld om ons heen modelleren met taal, staat beschreven in:

Bandler, R. en Grinder, J. 'The structure of magic', Palo Alto, Californie: Science and Behavior Books, 1975

Meer informatie over **Noam Chomsky** kunt u vinden op: <http://web.mit.edu/linguistics/people/faculty/chomsky/index.html>

Meer informatie over 'symbolic modeling' leest u in: **James Lawley & Penny Tompkins** 'Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling', The Developing Company Press, 2000.

Meer informatie over Zuivere Taal (Clean Language) vindt u onder meer op de volgende websites: Informatie over de internationale organisatie van Clean Language: <http://www.cleanlanguage.co.uk/> Een Nederlandstalig artikel over Zuivere Taal: <http://www.cleanlanguage.co.uk/articles/articles/153/1/Minder-is-Meer-De-Kunst-van-ZuivereTaal/Page1.html>

Op deze site vindt u ook meer informatie over **David Grove**:

<http://www.cleanlanguage.co.uk/articles/authors/7/David-Grove>

In Nederland worden trainingen in het gebruik van Zuivere Taal verzorgd door:

<http://www.gewoonaandeslag.nl/CMS/Content/Zuiver-Communiceren.html>

Meer informatie over NLP (Neuro-Linguistisch programmeren) vindt u bijvoorbeeld op de volgende websites: <http://www.nlp.com/>
http://en.wikipedia.org/wiki/Neurolinguistic_programming

De 19e eeuwse wetenschapper **William James** is vooral bekend vanwege zijn boek over psychologie, dat in 1983 heruitgegeven is:

William James 'Principles of Psychology' Harvard University Press, 1890, heruitgave 1983. Het gehele boek kunt u lezen op internet: <http://psychclassics.yorku.ca/James/Principles/index.html>

Meer informatie over de cultureel antropoloog

Gregory Bateson vindt u bijvoorbeeld op:

http://en.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson

Meer informatie over **Milton Erickson** en de klinische hypnose vindt u bijvoorbeeld op de volgende web-pagina's:

http://en.wikipedia.org/wiki/Milton_H._Erickson

http://en.wikipedia.org/wiki/Milton_model

<http://www.erickson-foundation.org/>

Op het internet is ook videomateriaal van zijn hypnosesessies te vinden (onder meer op <http://nl.youtube.com/>).

Meer informatie over **Virginia Satir** vindt u onder meer op de volgende website:

http://en.wikipedia.org/wiki/Virginia_Satir

Meer informatie over **Fritz Perls** en de Gestalt therapie kunt u vinden op:

http://en.wikipedia.org/wiki/Fritz_Perls

Hoe organisaties communiceren

Geen referenties

Nieuwe kennis over communiceren voor het waterbeheer

Geen referenties

Bijlage 1

Model 2

Interviewmodel met Zuivere Taal, ontwikkeld door **Stefan Ouboter** i.s.m. **Annemiek van Helsdingen** en **Wendy Nieuwland** van 'Gewoon aan de slag' te Amersfoort voor **Leven met water**.

Bijlage 2

Uitkomsten van de feedbackfase

Als mogelijke toevoeging op de inhoud van het boekje kregen wij van één van de feedbackers de volgende suggestie: <http://www.geldofcs.nl> om hoogte te nemen van het 'Manifest: Oproep tot herwaardering ervaringskennis in het waterbeheer'.

Actie reactie - pg. 30
 Animiseren - pg. 51
 Clean Language - pg. 140
 Codes - pg. 63
 Cognitieve linguïsten - pg. 114
 Cognitieve science - pg. 113
 Command & control - pg. 164
 Complexe vraagstukken - pg. 171
 Conceptual blends - pg. 117
 Congruentie - pg. 38
 Constructivistische
 premisse - pg. 106
 Creatieve oplossing - pg. 171
 Cybernetica - pg. 129
 Dieptestructuur - pg. 130
 Differentiëren - pg. 51
 Draagvlak - pg. 169
 Embodied language - pg. 114
 Embodied mind - pg. 114
 Evolutie - pg. 48
 Format - pg. 32
 Gebiedskennis - pg. 170
 Golfengte, dezelfde - pg. 73, 78
 Impliciete statuscodes - pg. 65
 Individuele Kader - pg. 43
 Interne dialoog - pg. 126
 Intieme domein - pg. 127
 Leergemeenschap - pg. 190
 Leven met Water - pg. 190
 Meta model - pg. 128

Meta-communicatie - pg. 32
 Metaforisch - pg. 115
 Meta-symbool - pg. 152
 Middelmanagement - pg. 164
 Model interviewprotocol - pg. 198
 Model procesaanpak - pg. 196
 Modelleren - pg. 136
 Naturalisering - pg. 106
 Naturaliseringspremissie - pg. 106
 Neuro-Linguïstisch Program-
 meren (NLP) - pg. 88
 Nimby - pg. 109
 Open planproces - pg. 174
 Oppervlaktestructuur - pg. 130
 Participatie - pg. 126
 Participatieprocessen - pg. 77
 Passieve communicatie - pg. 168
 Patroon - pg. 30
 Planbenadering - pg. 172
 Planvorming - pg. 172
 Planopgave - pg. 172
 Poldermodel - pg. 16
 Positionering - pg. 29
 Primaire metaforen - pg. 115
 Procesontwerp - pg. 166
 'Rapport' - pg. 77
 Sociaal panorama - pg. 65
 Sociale rol - pg. 41
 Specialistische vragen - pg. 145
 Stavolutie - pg. 48
 Sturingsfilosofie - pg. 164
 Symbolenlandschap - pg. 152
 Symbolic modelling - pg. 140
 Symbolische handeling - pg. 52
 Taalconstructivisten - pg. 106
 Taalnaturalisten - pg. 106
 Transparantie - pg. 38
 Vraagmethode - pg. 141
 WaterTekens - pg. 2, 190
 Werkelijkheid, 'natuurlijke' - pg. 106
 Zuivere Taal - pg. 128
 Zuivere Taal model - pg. 128

Ruimte voor eigen
sleutelwoorden,
aanvullingen, inspi-
ratieve ideeën en
opmerkingen.



Ruimte voor eigen
sleutelwoorden,
aanvullingen, inspi-
ratieve ideeën en
opmerkingen.

Ruimte voor eigen sleutelwoorden, aanvullingen, inspiratieve ideeën en opmerkingen.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteurs en de uitgever. Indien u van mening bent dat er sprake is van copyright, een onvolledige of onjuiste vermelding / verwijzing, kunt u contact opnemen met braunius@xs4all.nl

Deze praktijkhandleiding is gratis aan

te vragen via:

Alterra Wageningen-UR
www.alterra.wur.nl
Bas Breman / Postbus 47
6700 AA Wageningen
Bas.breman@wur.nl

Auteur

Stefan Ouboter, oprichter NOK-n, Gouda

Grafisch ontwerp / Tekst en Beeldredactie

Kristel Braunius, Amsterdam

Eindredactie, feedback en realisatie

Lizet van den Berg en Eveline Maris, NOK-n, Gouda

Met bijzondere dank aan:

Sophie Ouboter, Leo van den Herik, Maarten Ouboter, Tanneke Ouboter, Kees Ouboter en Maaïke Ouboter voor hun input en betrokkenheid.

Speciaal willen wij danken:

Alle mensen die ons reactie hebben gegeven op de 1ste ongecorrigeerde proef in de feedbackfase.

Druk

Spinhex & Industrie (milieugecertificeerde onderneming SIMZ)

Fotocredits

Lizet van den Berg, Kristel Braunius ... omslag

Stefan Ouboter ... pg. 11

www.gentblogt ... pg. 13

Lizet van den Berg ... pg. 23

BibleWalks.com - Holy Land sites review ... pg. 25

Arte Acción, Honduras ... pg. 73

Mark Dow, USA ... pg. 99

©1999 Terese Winslow, USA ... pg. 101

Andrew Beard, USA ... pg. 157

Mark Blockhuys, België ... pg. 159

Gert Heerema (WWNA) ...pg. 185

Fougase, Punch books (Oval balls, USA) ... pg. 193

Deze uitgave is mogelijk gemaakt met financiële bijdragen van STOWA, Leven met Water en het Ministerie van LNV.