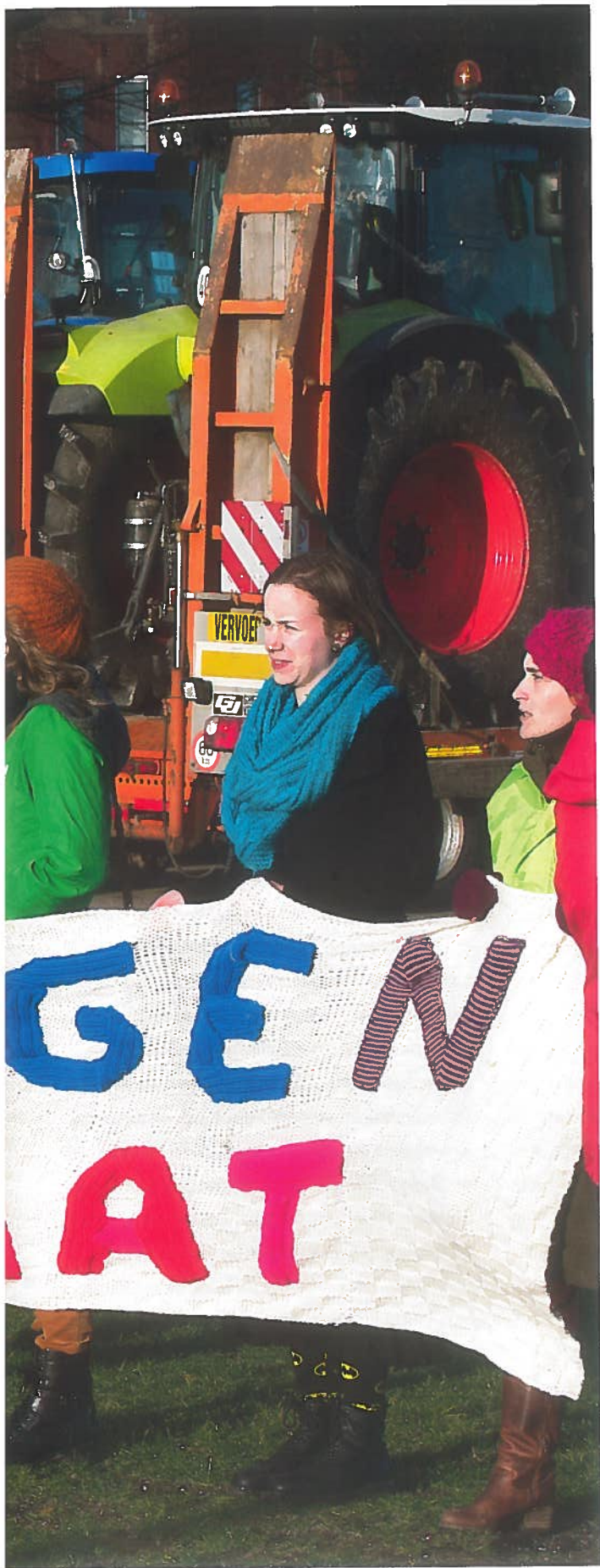




Logeion-trends finesse in complexe situaties

Vergeet je organisatie (niet)

Wat betekenen de Logeion-trends 2018/2019 in de praktijk? Je zult maar betrokken zijn bij de gevolgen van de aardbevingen in Groningen. Anno 2018 is het klip en klaar, dat het in zo'n complexe opgave niet volstaat om louter vanuit de organisatie te opereren. De trendbeschrijvingen dragen dat risico in zich, terwijl er een ontwikkeling is die oproept de bakens te verzetten: vergeet even je eigen organisatie, denk ook vanuit de gedeelde opgave.



De klassieke rol van de communicatie-professional om met een stabiele lineaire aanpak aan de slag te gaan, verdwijnt naar de achtergrond

Als je het vierluik op www.logeion.nl/trends proeft, krijg je de smaak te pakken: *creating shared value, always on the spot*, van netwerk naar 'bubble' en verbeelden & beleven zijn dé zaken die er de komende tijd toe doen. Tegelijk komt de beschrijving instrumenteel over en gericht op resultaten voor de eigen organisatie. Alsof die in het midden staat. Kenmerkend voor wat er op communicatiebordjes terecht komt, is dat het steeds minder gaat om eenvoudige, afgebakende vraagstukken. De klassieke rol van de communicatieprofessional om met een stabiele lineaire aanpak aan de slag te gaan, verdwijnt naar de achtergrond; de aandacht voor *scrummen* bijvoorbeeld getuigt daar van. Complexere situaties zoals huisvesting van kwetsbare groepen, ingrepen in woonwijken, plaatsing van windmolenparken, maken duidelijk dat het denken vanuit de organisatie alleen tekort schiet. Dat het veel meer draait om dynamische relaties en interactie tussen spelers en omstandigheden. En dat een communicatieprofessional een rol kan spelen om vanuit die grillige samenhang te - helpen - inspelen op de werkelijkheid. Met alle ongemak van dien.

Trendtoets

We zoomen in op de week na de aardbevingen in Groningen, al was het maar omdat zovelen er, bedoeld of onbedoeld, gewild of ongewild bij betrokken waren en de media ons van alle kanten een inkijkje bezorgen. We zien hoe een vertegenwoordiger van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) aankondigt dat het aantal plekken waar geboord wordt, zal worden teruggebracht, als dat van overheidswege tenminste duidelijk wordt aangegeven. We zien de minister van Economische Zaken en Klimaatbeleid op werkbezoek: het komt er nú op aan duidelijkheid voor de Groningers te verschaffen met een 'schadeprotocol'. Boze burgers beweren dat de nieuwe minister een kans verdient en tegelijk tonen ze weinig fiducia

in de totstandkoming van afspraken. We zien de baas van het Staatsmijntoezicht; hij verhaalt over de lastige afweging tussen veiligheid en leveringszekerheid. Natuurlijk, de situatie ontwikkelt zich verder, we kennen het vervolg, maar laten we de casus aangrijpen voor een lichte trendtoets.

Dieperliggende waarden

Trend 1 - 'Creating shared value' – stelt het zoeken naar de gedeelde *economische* waarde centraal. Op het moment dat primaire *humanitaire* waarden, zoals veiligheid van wonen en respectvolle bejegening, onder druk staan schiet zo'n economische blik alleen enorm tekort. Naast de rationele vraag naar de vergoeding van schade en de leveringszekerheid van het gas, bepalen de humanitaire waarden het sentiment en het discours. Veel meer gaat het om de vraag of en hoe betrokkenen erin slagen die beide perspectieven te verbinden. Hoe te handelen in deze complexe opgave: daar kom je alleen achter als je het perspectief van de inwoner én de aardgaswinner, de provincie- of stadsbestuurder én de belangenbehartiger op waarde kunt schatten. Dat gaat verder dan kijken naar de 'probleemeigenaren'. Iedere betrokkene heeft een ander deel van het probleem en ook een eigen belang. Hoe kun je vervolgens afdalen in die ijsberg van belangen, rollen, emoties en drijfveren waarbij waarden als rechtvaardigheid en veiligheid per definitie verschillend gewogen worden? Laat die verschillen toe. Gun jezelf een 'leerzame wrijving', in de woorden van filosoof Harry Kunneman. Daar waar het schuurt, waar waarden botsen, ligt een kans om het echte ongemak te ontdekken.

Valstrik

Het belang 'Always on the spot' te zijn, de tweede trend, bewijst zich beslist in deze casus. Maar uit de beschrijving licht het beeld van een cockpit op. Het is de valstrik van de feiten, die data-analisten

al te graag voorhouden. De redenering meten = weten, weten = voorspellen en voorspellen = beheersen past in de maakbaarheidsjaren eind vorige eeuw. Natuurlijk doen de feiten ertoe, maar de Groninger casus toont ook dat het er op aan komt letterlijk tussen de betrokkenen te staan, en vanuit die aansluiting aan elkaar te tonen wat je weet én wat je niet weet en kwetsbaarheid dus niet als zwakte te zien. Kwantitatief onderzoek alleen schiet daarbij vaak tekort, weten we, kwalitatieve vormen zijn nodig om te doorgronden wat mensen beweegt en zo 'de plek der moeite' te onderkennen, zoals organisatiedeskundige André Wierdsma dat noemt. Hannah Arendt gaf zo uitleg aan *inter-esse*: er tussen zijn.

De derde trend - 'Van netwerken naar *bubble*' - wijst indringend op de betekenis van gesprekken en 'faciliteren van dialoog'. Er zijn mensen die werkwoorden als 'verbinden' en 'luisteren' niet meer kunnen horen (vooral: 'Ik hoor wat je zegt'). *Bubbles* lijken een synoniem voor kokervisie, ons-kent-ons. Bij complexe opgave gaat het er juist om: help partijen uit de *bubble* komen - van *bonding* naar *bridging* noemt Noelle Aarts dat. Help zo gemeenschappelijke ruimte te creëren voor nieuwe perspectieven: wat gaan we doen? Daarin helpt de dialoog, die zoals David Bohm aangeeft, niet zozeer een tegenhanger van 'monoloog' is, maar duidt op het vermogen om elkaar en de situatie te door-zien, wederkerig contact te maken over de waarden die geraakt zijn en tot verontwaardiging leiden. En van daaruit te kijken wat de opgave nodig heeft. Nog een stapje verder dan het samen koffie drinken: mogelijke uitzichten verkennen.

Beleefd

Bij 'Verbeelden en beleven', trend nummer 4, gaat het niet alleen om informatie vormgeven. Beleven heeft in complexe situaties ook een andere betekenis: het komt dan aan op zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Zoals de Belastingdienst slogan 'Leuker kunnen we het

niet maken, wel makkelijker' staat of valt bij een daadwerkelijk vereenvoudigde belastingaangifte. Zo ook draait het in het Groningse voorbeeld om boter bij de vis: betrouwbaar handelen. Natuurlijk, daarbij kan een *infographic* duidelijkheid bieden, maar de echte beleving vraagt niet alleen om een beeldende of pakkende rangschikking van feiten, maar -ook- om gevoelde erkenning van het ongemak. Pas dan wordt het mogelijk een opstapje te bieden om het - nu eenmaal niet weg te denken - eigenbelang te plaatsen in de context van meerdere zienswijzen waaronder het algemeen belang, zoals politicologe Deborah Stone betoogt. Dat kun je nooit vanuit één organisatie, dat is altijd een kwestie van partnerships, ook al zijn die maar tijdelijk.

Meervoudig denken: én-én

De praktijk leert hoe tal van organisaties uit ervaringen met complexe opgaven inzichten putten om verder te kijken dan de organisatieneus lang is. Voorbij het instrumentele zendergerichte denken wenken niet alleen andere nieuwe vormen van communiceren, maar ook andere typen tijdelijk werkbare afspraken (het begrip is van André Wierdsma), ander beleid en andere uitvoering. Het meervoudig perspectief op een opgave en het aftasten wat er onder argumenten schuilgaat aan belangen en waarden is fascinerend en leerzaam. Het werpt een andere blik op hoe we met elkaar interacteren. De set Logeion-trends helpt daarbij. Vooral als we ze ook breder verstaan als een appel om communicatieve kennis in te zetten bij het helpen omarmen van complexiteit, zodra partijen op elkaar aangewezen zijn en denken vanuit de opgave die de meeste meerwaarde biedt. ●

Guido Rijnja is adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst en Els van der Pool is lector Human Communication Development aan de Hogeschool Arnhem-Nijmegen. In 2017 publiceerden zij 'Halte ongemak. Waarderend communiceren maakt het verschil', gratis te downloaden vanaf www.dewaardering.com, waar je ook meer informatie vindt over de genoemde bronnen (o.a. Kunneman, Wierdsma, Arendt, Stone).