

A



**CULTIVATE  
CURIOSITY**  
So much universe, and so little time.

Kleine vaardigheden,  
grote gevolgen

We hebben in Den Haag – zo schijnt – een probleem met de bestuurscultuur. Waarbij diegenen die dit constateren, vaak naar een ander wijzen om verschil te maken. De vraag ‘wie heeft het gedaan’, wordt veel vaker gesteld dan de vraag ‘waarom het zo is gegaan’.

Dit is volgens ons geen typisch Haags probleem, maar een uiting van een algemeen gebrek aan aandacht voor kleine vaardigheden. Kleine, maar essentiële vaardigheden, die we snel vergeten toe te passen, juist als het er echt om gaat. Dat is makkelijk te verhelpen. Door alert te zijn op je eigen kleine vaardigheden, zet je de toon voor een andere (bestuurs)cultuur. Dat gaat vaak sneller dan je denkt.

Tekst: Robbin Haaijer en Suzanne Visser / Foto's: Gustavo Espíndola, Brett Jordan en Etienne Girardet on Unsplash

In elke organisatie draait het per definitie om samenwerking; in politiek Den Haag evenzeer als in de publieke sector waar wij met Bureau de Bedoeling werkzaam zijn. En overal wordt het samenspel – de manier van samenwerken – bepaald door de afspraken die we daarover expliciet of impliciet maken of hebben. Zoals Herman Tjeenk Willink opmerkt in ‘Groter denken, kleiner doen’: geen systeem of organisatie is waardevrij. Samenwerken lukt alleen op basis van gedeelde waarden. Zonder die verbinding valt de boel uit elkaar.

### Aanspreekbaar zijn

Een voorwaarde voor succesvol en plezierig samenspel is dat we die waarden ‘normatief maken’: dat we ons uitspreken over welk gedrag wel en niet binnen onze spelregels past. En dat we ons daar vervolgens ook naar gedragen. Dit vraagt om tal van kleine vaardigheden, die – juist onder druk en bij complexe problemen – geregeld ondergesneeuwd raken. Vandaar dat het bij voortduring fout gaat: tussen politici, tussen toezichthouders, tussen toezichthouders en bestuurders, tussen bestuurders of binnen teams. Als je niet goed begrijpt hoe samenspel werkt, loop je vast. Het is essentieel dat je je bewust bent van het effect van jouw handelen op het handelen, de ruimte en de mogelijkheden van de ander. Samen zijn we verantwoordelijk voor de kwaliteit van de verbinding en dus van onze samenwerking.

### Voorbeeldig zijn

Nu is het lastige van verbinding dat niemand er als enige op aanspreekbaar is. Samenwerken doe je met zijn tweeën, zijn vieren, zijn twintigen. Wie geeft het goede voorbeeld? In settings waarin het samenspel hapert, maken mensen dikwijls het gedrag van de ander voorwaardelijk voor hun eigen gedragsverandering of bijdrage. Maar als je het samenspel wilt verbeteren, lukt dat niet door tegen de ander te zeggen: ‘jij moet het doen’. Daarmee dwing je de ander tot iets wat jij blijkbaar zelf niet bereid bent te doen.

Dat past niet bij de gelijkwaardigheid die bij verbinding hoort (ook als er hiërarchische verschillen zijn). Verbinding is: 'jij mag er zijn, ik wil jou echt ontmoeten'. Dan kun je niet zeggen: 'jij moet eerst veranderen'. Als jij gesloten bent, blijft de ander ook gesloten; als jij niet onderzoekt, doet de ander dat ook niet; als jij niet complimenteus bent, is de ander ook niet complimenteus. Je zult zelf 'voorbeeldig' moeten zijn.

*In settings waar het samenspel hapert, maken mensen vaak het gedrag van de ander voorwaardelijk voor hun eigen gedragsverandering of bijdrage*

Dat 'voorbeeldig zijn' begint met de bereidheid open te onderzoeken hoe de ander tot zijn mening komt. Verbinding impliceert zowel gelijkwaardigheid als vertrouwen: werken vanuit het grondbeginsel dat iedereen elke dag opstaat met de bedoeling zijn best te gaan doen. We zijn gewend om bij problemen allereerst te kijken 'wie het heeft gedaan'. Maar als je werkt vanuit vertrouwen, stel je een andere vraag, namelijk: welke logica zit hierachter? Om onze BdB-collega Ekon Hartog te citeren: 'wat zou de goede gedachte van de ander zijn geweest die heeft gemaakt dat hij heeft gedaan wat hij heeft gedaan?'

### Nieuwsgierig zijn

Goed samenspel begint dus bij nieuwsgierigheid. We nemen in gesprekken vaak genoegen met het resultaat van de gedachtegang van een ander: 'Ik denk dat dit is wat er moet gebeuren'. Maar als het vraagstuk echt de moeite waard is, is een samenvatting onvoldoende. Want daarin gaat het wel over de oplossing, maar meestal niet over hoe de ander tegen het vraagstuk aankijkt. Je hoort wel wat iemand wel of niet goed vindt, maar niet waaróm. En dat alles heb je nodig om tot een werkende oplossing te komen.

### Zo klein kan het zijn

Ter illustratie een verhaal van een van onze opdrachtgevers, waar aan de hand van een vast format evaluatiegesprekken werden gevoerd. Dat liep niet lekker, want keer op keer kregen in de gesprekken de belemmeringen de overhand. Tót de gespreksleiders besloten voortaan elk gesprek te beginnen met een compliment. Van het ene moment op het andere veranderden de gesprekken van inhoud: waar vroeger belemmeringen overheersten, voerden nu kansen de boventoon. Eén kleine verandering en je hebt een heel ander gesprek – een gesprek dat je organisatie verder brengt. Zo klein kan het dus zijn. Maar wat zijn dan die kleine vaardigheden? In de wetenschap dat deze opsomming lang niet volledig is, noemen we er een paar.

## KLEINE VAARDIGHEDEN

### Luisteren

Goed samenspel begint met luisteren. Dat is lastiger dan we denken en kost meer tijd dan we dikwijls bereid zijn beschikbaar te stellen. Ook als we het puur inhoudelijk benaderen – wat zegt iemand feitelijk? – geldt dat we vaak alleen maar denken te begrijpen wat de ander zegt. Daar komt bij dat de emotionele kant van een boodschap minstens zo belangrijk is. Volgens sommigen kun je zelfs beter luisteren naar h<sup>o</sup>e mensen iets zeggen dan naar w<sup>á</sup>t ze zeggen: de toon en de emotie verraden waar het echt om gaat. Dat zijn de dingen waarop je moet doorvragen.

*Goed luisteren kost meer tijd dan we dikwijls bereid zijn beschikbaar te stellen*

### Waarnemen

Er zijn gevallen waarin de emoties zo hoog oplopen dat alle aandacht daarnaar uitgaat. Een valkuil is dan dat de achterliggende boodschap – de oorzaak van de emoties – buiten beeld blijft. Zoiets kom je alleen op het spoor als je goed kunt waarnemen. Ook dat is dus zo'n kleine vaardigheid.

Een belangrijk aspect van waarnemen is dat je onderscheid kunt maken tussen wat je ziet of hoort en je eigen interpretatie. Interpreteren doen we allemaal bij voortduring en dat is in veel situaties best effectief. Maar als je echt met elkaar in gesprek wilt, staan interpretaties dat in de weg. Dan is het nodig dat je je eigen gedachten stilzet, dat je zelf even niets vindt. Als je beseft waar je eigen interpretaties zitten – bijvoorbeeld omdat bepaald gedrag van een ander bij jou in je allergie zit – kun je je oordeel uitstellen en in plaats daarvan een open vraag stellen: 'Ik hoor je dit zeggen op een toon waarvan ik denk: dit is belangrijk voor jou. Kun je mij helpen begrijpen waarom?' Grote kans dat er een ander gesprek ontstaat.

### Vragen stellen

Luisteren en waarnemen gaan vooraf aan het stellen van vragen, de belangrijkste kleine vaardigheid die er is. Het gaat in gesprekken vaak mis als vragen worden misbruikt om de eigen mening naar voren te brengen: 'Vind jij ook niet dat...?' Een gesprek wordt anders als je in plaats daarvan echte, nieuwsgierige vragen stelt: 'Wat bedoel je?' 'Vanuit welke gedachte zeg je dit?'

Vragen stellen is ook de kunst van het klein maken en verhelderen. Als iemand zegt: 'dit gaan we implementeren', weet iedereen wel ongeveer wat dat is. Maar hoe ziet het er in dit geval precies uit?

En als iemand zegt: 'Het onderwijs moet passender', zal niemand het daarmee oneens zijn. Maar wat bedoelt de ander daar in deze situatie mee? Door grote woorden klein te maken, overdrijvingen door te prikken en vaagtaal te verhelderen, activeer je alle gespreksdeelnemers in hun denken: in een gesprek waar een ander niet wekomt met grote woorden, gaat iedereen die vermijden.

Vragen stellen is bovendien de kunst van het persoonlijk maken. 'Wat maakt dit voor jou belangrijk?' Of, in een variant hierop: 'Wat kun jij hieraan bijdragen?' Door vragen op deze manier in te zetten, werken ze als een spiegel. Spiegelen is een verantwoordelijkheid die je in eerste instantie hebt naar jezelf, maar in tweede instantie ook naar de ander.



### Ordenen en samenvatten

Ligt een complex vraagstuk uiteindelijk dan toch in zijn geheel op tafel, dan wordt het belangrijk om er een ordening in aan te brengen en het samen te vatten. Dat is meestal een taak voor de voorzitter of gespreksleider. Voor het ordenen bestaan allerlei kaders die afhankelijk van het vraagstuk van meer of minder waarde zijn: het onderscheid tussen inhoud en proces, tussen gevoel en zakelijkheid, tussen individu en collectief, tussen verleden, heden en toekomst. Met de samenvatting maak je de omslag van: 'wat is het vraagstuk?' naar 'hoe maken we dit productief?' 'Wat is belangrijk?' 'Wat kunnen nu de eerste stappen zijn?'

*In een goed gesprek dient het moment van ordenen en samenvatten zich vanzelf aan*

### Timen

Ordenen en samenvatten zijn op zichzelf kleine vaardigheden. Maar dat geldt niet voor de keuze van het moment waarop ze worden ingezet. Wanneer heb je, gezien het vraagstuk, al het juiste op tafel liggen? Meestal is dat zo op het moment vlak voordat iedereen afhaakt, het moment waarop mensen beginnen te denken: 'ja, ja, ja, maar hoe gaan we dit nou oplossen?' Die timing is iets wat je in de loop der tijd moet leren. Doe je dit te vroeg, dan blijft er nieuwe informatie bijkomen. Dan zegt een deelnemer bijvoorbeeld: 'Het is niet ter sprake gekomen, maar wat ook nog meespeelt...' Anderen reageren dan vaak in de trant van: 'die fase zijn we nu voorbij' of 'dat had je eerder moeten zeggen'. Maar zo werkt het niet: als dit gebeurt, is de kanteling te vroeg ingezet. Onder tijdsdruk gebeurt dat regelmatig.

In een goed gesprek dient het moment van ordenen en samenvatten zich vanzelf aan. Ga je dat kunstmatig sturen omdat de bijeenkomst niet mag uitlopen, dan gaat dat ten koste van de oplossing.

## RANDVOORWAARDEN

Voor een goed samenspel zijn ook nog enkele factoren van belang die eigenlijk meer randvoorwaarden zijn dan vaardigheden.

### Speelveld openhouden

Bij complexe vragen is de verleiding groot om 'schuttingen' in het gesprek te zetten. 'We hebben het alleen over dit, niet over dat.' Meestal gebeurt dat in de wens om grip te houden op het gesprek. Maar bij complexiteit hoort nu eenmaal dat er van alles mee samenhangt, en in het gesprek gáát het juist over het bepalen van de 'randen'. Als iemand vindt dat iets verband houdt met het vraagstuk, moet daar ruimte voor zijn. Dat is de consequentie van werken vanuit verbinding en gelijkwaardigheid.

De kunst is dus om het speelveld open te houden. Dat doe je eenvoudigweg door de anderen te vragen wat zij bij dit vraagstuk van belang vinden. Maak je niet te veel zorgen dat mensen daardoor hun stokpaardjes gaan berijden. Dat is alleen een risico als je het stokpaardjes laat zijn. Juist hier is het een kwestie van doorvragen. 'Wat bedoel je hiermee?' 'Wat maakt dit relevant voor dit vraagstuk?' 'Wat maakt dat jij dit nu inbrengt?' Het kan zomaar zijn dat achter dat stokpaardje iets veel waardevollers ligt verborgen. Overigens zijn er tal van vraagstukken die prima afgebakend kunnen worden. Bij het vervangen van een ruit gaat het gewoon over een stuk glas, een aantal vierkante meters, enzovoort. Maar als het vraagstuk is: 'hoe zorgen we dat het in dit gebouw niet tocht?' spelen al veel meer vragen mee. Het is dus de complexiteit van het vraagstuk die de afbakening bepaalt. Complexe vraagstukken (verschillende problemen, verschillende partners) lenen zich daar niet voor.

*Vertrouwen is geen gevoel; het is een bewuste keuze, de grondhouding van waaruit je besluit te werken*

### Vertrouwen hebben

Of het lukt om het speelveld open te houden, hangt ook samen met een andere randvoorwaarde en dat is dat je ten diepste vertrouwen hebt in de mensen met wie je aan tafel zit. Je moet er samen uit willen komen. Vertrouwen is in dit verband geen gevoel: het is een bewuste keuze, de grondhouding van waaruit je besluit te werken. Het kan natuurlijk zijn dat niet iedereen er zo in staat, en tegen obstructie en wantrouwen is weinig opgewassen. Wel kan het helpen om in zo'n geval de bovengenoemde kleine vaardigheden toe te passen. 'Als jij dit zegt, vind ik het lastig om naar je te luisteren; ik interpreteer dit als wantrouwen. Klopt dat of zie ik dat verkeerd?'

### Met compassie luisteren

De derde en laatste randvoorwaarde is dat je ongeacht je oordeel met passie en compassie luistert. Dat betekent niet dat je niks mag vinden van wat een ander zegt; het betekent dat je je realiseert dat iemand iets anders kan vinden dan jij. En dat al die meningen informatie zijn om mee te werken, maar geen waarheden of in elk geval geen gedeelde waarheden.

## NAAR DE OPLOSSING

Kleine vaardigheden, eenvoudige randvoorwaarden: eigenlijk is goed samenwerken heel simpel. Als we alles verzamelen wat van belang is en er geduldig op vertrouwen dat het moment van de oplossing zich aandient, dan komt die oplossing in tachtig procent van de gevallen gewoon vanzelf. Het goede gesprek is een investering die zichzelf terugverdient – in kwaliteit én (doorloop)tijd. Maar in de praktijk willen we bij complexe vraagstukken vaak zo graag naar de oplossing toe, dat we die kleine vaardigheden en simpele randvoorwaarden toch maar laten lopen. Ook –juist – als het spannend wordt. Het gevolg is dat we inleveren op kwaliteit. Doordat we elkaar niet goed beluisterd en bevraagd hebben, doordat we het niet hebben over de waarden die achter een vraagstuk liggen, doordat we geen tijd durven nemen en dus maar snel twee scenario's maken waaruit we het beste kiezen: door te bezuinigen op het goede gesprek komen er 'arme' oplossingen op tafel. Met als gevolg dat er mensen in de organisatie zijn die zich niet verbonden voelen met de oplossing: 'Ja, maar...' Terwijl het vanzelf goed gaat als je zo'n complex vraagstuk maar écht uitzoekt met elkaar.



*Als we alles verzamelen wat van belang is en er geduldig op vertrouwen dat het moment van de oplossing zich aandient, dan komt die oplossing in 80 procent van de gevallen vanzelf*

### Tot slot

We begonnen dit artikel in Den Haag. Wij denken dat de oplossing niet daar ligt, maar veel dichterbij huis. Door onszelf niet als consument maar als producent van de (bestuurs)cultuur in organisaties te zien, kunnen we verschil maken. 'Voorbeeldig' zijn werkt daarbij beter dan benoemen. Is er in jouw omgeving weinig persoonlijke aandacht, dan is jouw oplossing om persoonlijke aandacht te gaan geven. Wordt er niet geluisterd, dan is jouw oplossing om te gaan luisteren. Worden er grote woorden gebruikt, ga dan op zoek naar de kleine betekenis. Worden er alleen maar meningen gegeven, stel dan eens een vraag. Een betere (bestuurs)cultuur begint bij jou en mij. Zo simpel is het. En als jij het doet, volgen anderen – hoe gaaf is dat. En dan weer anderen. En weer, en weer...

Over het creëren van rijke oplossingen voor een complex vraagstuk is nog veel meer te zeggen. Daar gaan we in volgend artikel op in. Wil je met ons meedenken over dit onderwerp? Mail je aanvullingen of reacties naar [christine@wervingvanwaarde.nl](mailto:christine@wervingvanwaarde.nl).