

4

STRATEGIEREEKS

Dialogwijzer

Hoe een sterk verhaal tot handelen leidt



ROYAL HASKONING

SMC | Strategie en Management Consultants

DIALOOGWIJZER

Hoe een sterk verhaal tot handelen leidt

Strategiereeks

De Strategiereeks is een uitgave van Royal Haskoning SMC - Strategie en Management Consultants. Met deze reeks willen we een bijdrage leveren aan de professionalisering van strategische beleidsontwikkeling en proces-, programma- en verandermanagement in het ruimtelijk domein. De visies, modellen en instrumenten die in de Strategiereeks worden gepresenteerd, helpen onze klanten en adviseurs bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid en projecten voor de inrichting van Nederland, en voeden de discussie daarover. De uitgaven van de Strategiereeks zijn gebaseerd op praktijkervaringen van onze klanten, relaties en adviseurs.

De eerste uitgave in de Strategiereeks behandelt onze visie op en onze ervaringen met procesmanagement in het ruimtelijk domein.

De tweede uitgave beschrijft een concreet model dat projectteams, afdelingen of organisaties kan helpen bij het kiezen en invullen van de eigen ambitie en rol in projecten en programma's.

De derde uitgave introduceert vijf 'veranderprincipes' die overheden kunnen helpen om invulling te geven aan transities.

In deze vierde uitgave presenteren we handreikingen voor het voeren van een resultaatgerichte dialoog.

Uitgaven Strategiereeks

- Nr 1 | Sturen in beweging: naar een procesmodel op inhoudelijke gronden
- Nr 2 | Het Rolmodel: over kiezen en uitvoeren van rollen in het publieke domein
- Nr 3 | Nieuwe ruimte: veranderprincipes voor vernieuwing in het ruimtelijk domein
- Nr 4 | Dialoogwijzer: hoe een sterk verhaal tot handelen leidt

VOORWOORD

Terwijl de minister van Verkeer en Waterstaat 'doorzettingsmacht' wil organiseren en er bij de Eerste Kamer een kabinetsvoorstel ligt voor een Crisis- en Herstelwet die inspraakprocedures terzijde schuift, stemt het volk met de voeten. Het is woedend. Het lijkt wel alsof ieder individu anno 2010 volgens zijn eigen waarden en normen leeft. Ondertussen trekt de overheid steeds meer macht aan zich om maatschappelijke veranderingen te forceren.

In een dergelijke situatie is dialoog hard nodig. Tenminste als we democratie willen, en geen anarchie of dictatuur. Dialoog is sowieso nodig om van elkaar te kunnen leren. De arbeidsdeling en bijgevolg de wederzijdse afhankelijkheid is in onze samenleving dermate groot dat we elkaar voortdurend nodig hebben. De lamme helpt de blinde. Maar dat niet alleen. Iedereen heeft haast en de veranderingen gaan steeds sneller. De neiging bestaat dan om aanpassingen van bovenaf af te dwingen. Steeds weer blijkt dat dit niet werkt. Dialoog werkt wel. Hoe meer dialoog, hoe wendbaarder en intelligenter een samenleving. Volgens de Duitse filosoof Jürgen Habermas is een machtsvrije dialoog het beste wat een samenleving kan overkomen. 'Contrefactisch!', roepen de filosofen dan. Zij hebben gelijk. Een werkelijkheid zonder macht bestaat niet. Maar hoe minder de machtsvraag gesteld wordt, hoe beter het is.

Polderen is wat dat betreft een geweldige vinding. Op dit moment heeft polderen helaas een negatieve

connotatie. Het wordt vereenzelvigd met lange vergaderingen, stroperigheid en zouteloze compromissen. Maar nog geen vijftien jaar geleden werd 'the Dutch miracle' – de opmerkelijke economische prestaties van Nederland in de jaren negentig - uitgerekend aan het fenomeen polderen toegeschreven. Misschien verstaan we de kunst van het polderen niet meer en moeten we het opnieuw uitvinden.

In Amsterdam wordt sinds vijf jaar de dialoog weer centraal gesteld in de stadsontwikkeling. Daarbij spelen inspirerende verhalen een belangrijke rol. De kunst van het polderen is inmiddels in de negen 'Amsterdam Principles' vertaald. Democratie wordt in Amsterdam niet meer als inspraak en participatie, maar als wederzijdse beïnvloeding in praktijk gebracht.

Nu ligt er een handzame uitgave van Royal Haskoning SMC waarin dialoog, inspiratie en taal centraal staan bij het maken van plannen. Aan de orde komen zowel theorie als praktijk. Ik kan het boekje iedereen aanraden. Het gaat over de zachte kanten van de planning. Die zijn belangrijk, heel belangrijk zelfs. Niet dat het gemakkelijk is. De werkelijkheid is weerbarstig. Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren. En ook weemoedigheid die niemand kan verklaren. Taal en dialoog, het blijft mensenwerk.

Zef Hemel

Adjunct-directeur Dienst Ruimtelijke Ordening Amsterdam



OPGAVE

Taal en dialoog in de kijker

Inspiratie uit theorie en praktijk

Een verrijkt dialoogbegrip

TAAL EN DIALOOG IN DE KIJKER

Nederland kent in het ruimtelijk domein een indrukwekkend aantal bestuurlijke arrangementen, plannenvormen en actoren. Dit sluit aan bij de complexiteit van de opgaven, maar er heerst ook onvrede over het feit dat plannen zo moeilijk van het papier afkomen. Plannen voor vraagstukken zoals adaptatie aan klimaatverandering, duurzame gebiedsontwikkeling of het vormgeven van de energietransitie. De plannen kennen vaak een veelkoppig opdrachtgeverschap en het aantal medebeslissers – gemeenten, provincies, waterschappen, belangenorganisaties en private partijen – kan in de tientallen lopen (Hajer en Sijmons, 2006). Kortom, er is bij complexe opgaven vaak een overvolle bestuurlijke arena en een lastig te ontwarren kluwen van besluitvorming.

In onze praktijk merken wij steeds vaker dat een zorgvuldig proces alleen niet langer volstaat. Voor complexe opgaven kan een dialoog een wenkend perspectief bieden.

Met een dialoog ontstaat een verdiepingsslag die verder gaat dan het sluiten van compromissen tussen meningen of standpunten. Een goed gefaciliteerde dialoog kan waarden van partijen verbinden en zo het verschil maken om tot vernieuwing en gedragen resultaten te komen. Een dialoog tussen alle betrokken actoren, waarin pluraliteit, gelijkwaardigheid en participatie centrale waarden zijn. In deze 'Dialoog-

wijzer' geven wij een pad aan waarlangs partijen de ruimte krijgen om hun verhalen te vertellen, onderling te verbinden, om vervolgens samen een handelingsperspectief te ontwikkelen.

"Zelfs de meest briljante monoloog kan de dialoog niet vervangen."

CHINUA ACHEBE, NIGERIAANS SCHRIJVER EN DICHTER

Een dialoog kan niet zonder verhalen, en verhalen kunnen niet zonder taal. Taal vormt het hart van de dialoog. De notie dat taal niet waardevrij is speelt een belangrijke rol in een dialoog. Taal stelt actoren namelijk in staat om het denken te sturen; om opgaven te agenderen, om boodschappen te 'framen', en om mensen te binden. Er is de laatste jaren zowel in de praktijk als in de wetenschap meer belangstelling voor dialogen en voor 'verhalen vertellen'. Een goed voorbeeld daarvan is de herontdekking van het organisatiekundige concept 'the storytelling organization'. Ook bij ambtenaren en bestuurders in het ruimtelijk domein wint 'het verhaal' aan populariteit. De publicatie 'Ons Verhaal van Ruimte' (2009) van de directie Nationale Ruimtelijke Ordening van VROM en 'The Amsterdam Principles' (2009) van de dienst Ruimtelijke Ordening van Amsterdam zijn hier goede voorbeelden van. De Rijksvoorlichtingsdienst heeft een publicatie uitgebracht over de dialoog als instrument om beter in contact te komen met burgers over tal van onderwerpen (Van Twist, 2008).

Op basis van onze praktijkervaringen in complexe processen en met de voorgaande noties in ons achterhoofd hebben wij de Dialoogwijzer ontwikkeld. Wij zien het vormgeven van dialogen als een belangrijke uit-

daging en opgave in onze praktijk om in complexe ruimtelijke processen of transitiepaden vooruitgang en resultaat te boeken.

DE AMSTERDAMSE VERANDERPRINCIPES



INSPIRATIE UIT THEORIE EN PRAKTIJK

Inspiratie uit theorie

De Dikke van Dale definieert dialoog als een ‘gesprek van twee personen’, en als ‘discussie’ en ‘overleg’. Wij zijn van mening dat een dialoog meer is dan ‘discussie’ en ‘overleg’ en dat de nadruk ligt op het ‘gesprek’. In onze optiek lijkt een dialoog meer op een Agora, het Griekse marktplein, dan op een Arena, het Romeinse strijdperk. Een Agora wordt niet bevolkt door partijen met standpunten, maar door mensen met een naam en een gezicht. In plaats van argumenten in stelling te

brenge delen mensen in de Agora ervaringen door elkaar verhalen te vertellen. Terwijl het in de Arena gaat om winnen of verliezen, is het in de Agora belangrijk om op elkaar te blijven reageren, net zoals in een dialoog (Abma, 2000). Hiermee verschilt de dialoog van een ‘debat’ of een ‘vergadering’ (Van der Geer en Peters, 2004). Een dialoog gaat dieper dan een debat – waarbij gedachtewisseling centraal staat – en verschilt ook duidelijk van een vergadersetting die uiteindelijk gericht is op besluitvorming.

1. OPGAVE

	DEBAT	VERGADERING	DIALOOG
VERTREKPUNT	Stelling	Beleidsvraag	Fundamentele vraag
ONDERWERP	Standpunten en argumenten	Beslispunt	Onderliggende belangen en principes
BASISHOUDING	Overtuigen	Afwegen	Begrijpen
RESULTAAT	Tegenstellingen verduidelijkt, hoofd- en bijzaken gescheiden	Besluit, compromis of, in het optimale geval, consensus	Collectieve kennis en inzichten in principes, verbindingen tussen mensen en inhoud
RISICO	Gelijk krijgen belangrijker dan gelijk hebben	Ingesleten patronen en standaardoplossingen	Blijven steken in abstracties

De Nederlandse organisatiepsycholoog Geert Hofstede introduceerde in 1991 in zijn studie 'Cultures and Organizations, Software of the Mind' het zogenaamde 'Ui-model'. Met dit model analyseerde en verbeelde hij een organisatiecultuur. Die cultuur is opgebouwd uit verschillende lagen: 'waarden', 'rituelen', 'helden' en 'symbolen'. Hoe dieper de laag, hoe moeilijker deze laag binnen een organisatie te veranderen is. Symbolen vormen de meest oppervlakkige laag en waarden bevinden zich op de meest diepe laag van een organisatiecultuur. Helden en rituelen liggen tussen beide lagen in. Een discussie, debat, overleg en een vergadering gaan doorgaans over de buitenste laag van de ui, over standpunten. Een dialoog gaat tenminste één laag dieper en raakt aan 'onderliggende' belangen en soms zelfs ook aan waarden. In de Griekse Agora ontstond een belangengemeenschap door het uitwisselen van ervaringen en door te reflecteren op elkaars belangen en waarden. Eenzelfde benadering zien we terug in de 'Mutual Gains Approach to Negotiation', een door het 'Consensus Building Institute' ontwikkelde benadering voor onderhandelingsprocessen, gericht op het verenigen van belangen in plaats van standpunten en daarmee op vergroting van het 'speelveld' voor het vinden van oplossingen en overeenstemming.

De narratieve, argumentatieve en deliberatieve beleidsanalyse laat zien dat overheidshandelen ook 'talig' geduid en geanalyseerd kan worden (Hajer en Wagenaar, 2003). Overheidshandelen is op te vatten als het vertellen van verhalen; een groot deel van het handelen en besturen bestaat zelfs uit het vertellen van verhalen. Uitleggen wat het maatschappelijke probleem is, hoe het is begonnen, welke aanpak wordt gekozen en welke middelen nodig zijn om het probleem op te lossen. Een deel van het succes van een verhaal is gelegen in het meerledige karakter ervan. Juist een bepaalde mate van ambiguïteit zorgt ervoor dat een verhaal aantrekkelijk wordt gevonden door verschillende actoren. Rondom zo'n geleed begrip ontstaat dan een nieuwe coalitie en is consensusvorming mogelijk (Pestman, 2001). Krachtige verhalen hebben een sterke complexiteitsreducerende werking. Ze stellen de diverse actoren in staat om aan te geven hoe hun handelen zich verhoudt tot het geheel en andersom. De kracht van verhalen hangt volgens Hajer niet in de eerste plaats af van individueel strategisch gedrag of van de coherentie van het betoog, maar van wat Hajer noemt 'discursive affinities', oftewel van de mate waarin een concept door betrokken actoren wordt ervaren als 'goedklinkend'. Na zekere tijd is

"Eén van de inzichten die we aan de 'argumentative turn' te danken hebben, is de notie dat planning voor een belangrijk deel in het teken staat van communicatie. Meer bepaald, dat het zich bedient van taal en verbeelding om toekomstvoorspelbaar en aannemelijk te maken. Planning is in deze betekenis een activiteit die gaat over het overtuigend vertellen van verhalen over de toekomst".

M. DEHAENE EN B. DE ZWART, HET LUIE OOG VAN DE PLANVORMING, IN S&RO / 06, 2009.

een verhaal ook verouderd; nieuwe ontwikkelingen brengen nieuwe maatschappelijke opgaven met zich mee. Er wordt dan weer een nieuw verhaal verteld en geprobeerd het nieuwe verhaal tot overheidshandelen te verheffen (Korsten, 2005).

Op basis van deze theorieën heeft een gesprek in de vorm van de uitwisseling van verhalen met meerdere kanten de potentie om vele actoren te bereiken en aan te spreken op hun belangen en waarden. Daarnaast draagt de verbeeldende kracht van een inspirerend verhaal bij aan meer affiniteit en verbinding met de opgaven.

Inspiratie uit de praktijk

Inspiratie voor het denken over dialogen komt ook voort uit onze adviespraktijk. In hoofdstuk 3 zijn vier praktijkvoorbeelden beschreven. Elk voorbeeld bevat elementen en vormen van een dialoog, die samen bijdragen aan een scherper beeld van hoe een dialoog kan worden ingezet. Door te reflecteren op deze voorbeelden en onze rol als facilitator en soms initiator te evalueren, proberen wij lessen te trekken die ons helpen de dialoog beter te begrijpen en de voorwaarden en tools voor een succesvolle dialoog te bepalen. Het voorbeeld dat de meeste elementen van een dialoog al in zich draagt, is het 'Initiatief bewust bodemgebruik'. Dit voorbeeld laat zien hoe een idee van enkele gedreven mensen op een terras uitgroeit tot een beweging waarbij inmiddels meer dan 3000 mensen concreet invulling geven aan bescherming en ont-

wikkeling van onze bodem in relatie met opgaven als water, klimaatverandering en energietransitie. Het voorbeeld over de vorming van omgevingsdiensten in Brabant laat zien hoe een proces waarin meer aandacht is voor achterliggende waarden van mensen, de samenwerking en oplossingsgerichtheid van deze mensen kan vergroten.

Naast voorbeelden die we 'in opdracht' verrichten, laat het voorbeeld over de Delphi energietransitie zien, hoe een ongedwongen uitwisseling over een vraag - in een pril stadium van een opgave - verbindend kan werken en richting kan geven aan maatschappelijke agenda-setting. Een dialoog biedt daarvoor een geschikt instrument omdat kennis en ervaringen vanuit persoonlijke drijfveren gedeeld kunnen worden en bij kunnen dragen aan vervolgacties en eigenaarschap.

En tenslotte plaatst het voorbeeld over Deltadialogen de dialoog in een internationale context. Juist omdat de verschillen in opgaven, structuur en cultuur tussen landen zo groot kunnen zijn, biedt een dialoog de mogelijkheid om deze te overbruggen.

EEN VERRIJKT DIALOOGBEGRIIP

Geïnspireerd door theorie en praktijk gaat onze opvatting over wat een dialoog is een 'laagje dieper' dan de definitie in de Dikke van Dale. Een dialoog is in onze optiek geen instrument voor inspraak, consultatie of draagvlakbevordering. Het begrip 'samenspraak' vat kernachtig samen waar het volgens ons bij een dialoog om gaat: in gesprek gaan en samen taal ontwikkelen gericht op handelen. Dat wil zeggen: samen zoeken naar betekenissen, naar de drijfveren van ons denken en handelen en naar achterliggende essenties en principes met het doel een bijdrage te leveren aan verandering. Een dialoog is een onderzoeksgesprek waarin visies worden geanalyseerd en vergeleken, waarin we proberen te begrijpen en er ruimte is voor nuance en nieuwe interpretaties. Verhalen en taal zijn hierbij de sleutels, omdat het partijen in staat stelt waarden uit te wisselen. Juist omdat uit onderzoeken blijkt dat verhalen en taal in de beleidspraktijk vaak onbewust zo'n grote rol spelen, pleiten wij voor een bewuster gebruik van dialogen en verhalen. De dialoog is geen luxe, maar noodzakelijk om een proces sneller en beter te laten verlopen en veranderingen en transities in gang te zetten. De dialoog levert daarbij in onze ogen een concrete bijdrage aan vooruitgang, consensus of resultaten. Bouwen aan consensus is daarbij niet hetzelfde als het bereiken van unanimititeit. Het gaat om het oordeel waar de meeste betrokkenen op uit komen, de best mogelijke oplossing van een probleem en een oplossing waar niemand het fundamenteel mee

oneens is. In onze Dialoogwijzer geven we handvatten om de resultaten van een dialoog te koppelen aan de beleidspraktijk in het ruimtelijk domein.

Voor wie wanneer?

De Dialoogwijzer is bedoeld voor iedereen die eigenaarschap voelt bij complexe maatschappelijke opgaven. De complexiteit van die opgaven schuilt erin dat geen enkele partij alleen een doorslaggevende bijdrage kan leveren. De Dialoogwijzer kan dan ook het beste worden toegepast in situaties waarin afhankelijkheid en zeggenschap van partijen even groot zijn. En waarin dus vormen van inspraak, consultatie of participatie niet volstaan. Dan kan het gaan om de ontwikkeling van programma's voor transities, trajecten van strategische beleidsontwikkeling en ingewikkelde, publiek-private gebiedsontwikkelingen. Op elk schaalniveau kan de dialoog worden ingezet en elke partij – publiek of privaat, groot of klein – kan initiator of facilitator van een dialoog zijn. Voor al deze situaties en partijen kunnen de fasen uit de Dialoogwijzer handvatten bieden. Deze fasen worden in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt.



DIALOOG

Fasen van een dialoog

FASE 1: Een setting creëren

FASE 2: Verhalen vertellen, verrijken en verbinden

FASE 3: Handelingsperspectief ontwikkelen

1 | EEN SETTING
CREËREN



2 | VERHALEN
VERTELLEN,
VERRIJKEN
EN VERBINDEN



3 | HANDELINGS-
PERSPECTIEF
ONTWIKKELEN



FASEN IN EEN DIALOOG

Een dialoog bestaat uit een aantal fasen, dat leidt tot een permanente reflectie op de aanpak en (tussen) resultaten van een dialoog. We maken onderscheid in drie fasen:

- FASE 1** | Een setting creëren;
- FASE 2** | Verhalen vertellen, bekijken en verbinden;
- FASE 3** | Handelingsperspectief ontwikkelen.

In elke fase verschillen de aandachtspunten voor de facilitator en deelnemers aan de dialoog en kunnen

andere werkvormen en instrumenten worden ingezet. In de praktijk is er vaak sprake van enige overlap tussen de fasen. Maar door fasen te onderscheiden, ontstaat bewustwording voor de belangrijkste sturingsvariabelen voor een effectieve dialoog. Dit biedt een handreiking voor het structureren van en het vormgeven aan het proces van een dialoog.

Op de volgende pagina's worden de drie fasen nader toegelicht.

“Zo ook in de literatuur, waar men echter over geen toonladders beschikt en zich met jammerlijke woorden behelpen moet. En daar ieder woord nu eenmaal een beeld oproept, wordt door de opeenvolging van woorden vanzelf een skelet gevormd waar stijl op gesmeerd kan worden. Men kan niet schilderen zonder oppervlakte.”

WILLEM ELSSCHOT, KAAS, 1933



FASE 1 | EEN SETTING CREËREN

In de eerste fase van een dialoog staan drie belangrijke vragen centraal. Kortweg gaat het om de ‘wie’, ‘wat’ en ‘hoe’ vraag. Als deze vragen adequaat beantwoord zijn, is de setting voor het voeren van de dialoog bepaald. De eerste vraag betreft de verkenning van de opgave die in de dialoog centraal staat. Waar gaat het over? De tweede vraag heeft betrekking op de actoren die aan de dialoog deelnemen. Wie doen er toe? Wie zijn van belang voor het voeren van een goede dialoog? De derde vraag gaat in op de aanpak van de dialoog. Hoe organiseer je eigenlijk een dialoog?

Waar gaat het over?

Elke dialoog heeft een start, hoe diffuus ook. Er is een complexe opgave, er speelt een lastig af te bakenen vraagstuk. Bepaalde partijen zijn overduidelijk betrokken, anderen zijn nog niet of niet duidelijk in beeld. In deze fase is niet helder wat tot de opgave moet worden gerekend en waar en door wie het vraagstuk kan worden afgebakend. Het zal duidelijk zijn, het gaat hier niet over een operationeel vraagstuk, maar om een strategische opgave. Een opgave die niet ineens is ontstaan, en die hoogstwaarschijnlijk ook niet op de korte termijn zal worden opgelost. Vaak is er sprake van een conglomeraat of complex van opgaven dat onderling in zekere mate samenhangt. Die samenhang is echter niet geheel duidelijk. In beleidsjargon wordt wel eens gesproken over een ‘wicked problem’, een ongetemd

probleem. Dit geldt ook voor de oorzaak-gevolgrelaties. De verhalen die verteld worden over de samenhang en samenloop der dingen zijn nog niet uitgekristalliseerd, en er is nog geen verhaal dat gemeengoed is onder de betrokkenen. Er zijn uiteenlopende interpretaties die onderling conflicteren.

Hoewel een dialoog niet bedoeld is voor het beantwoorden van een eenvoudige vraag of het verzinnen van een oplossing voor een al volledig geanalyseerd en ingekaderd probleem, is het wel van belang de opgave goed te verkennen en te zoeken naar een intrigerende vraag of een centraal dilemma. Er zal een gezamenlijke focus van onderzoek moeten worden gezocht. De facilitator kan noodzakelijke informatie paraat hebben of (laten) inbrengen. Ook kan het helpen om de opgave te introduceren door middel van een verhaal of ervaring. Een serie verkennende interviews, een quick scan, literatuurstudie en een krachtenveldanalyse zijn voorbeelden van tools die de facilitator, organisator of initiatiefnemer van een dialoog kan inzetten om de complexiteit van de opgave en de context ervan in beeld te krijgen.

Wie zijn van betekenis?

De identificatie van de belangrijkste ‘vertellers’ is belangrijk. De selectie van deelnemers aan een dialoog moet vooral niet te beperkt zijn; de verschillende ver-

halen die in omloop zijn, moeten namelijk allemaal een plek kunnen krijgen in de dialoog. De rol van de facilitator in deze fase is de verschillende betrokkenen, ‘vertellers’, te identificeren. In aanvulling op de al genoemde tools kan de facilitator een actoranalyse (laten) uitvoeren om daarmee de betrokkenen en hun onderlinge verhoudingen te identificeren.

Een belangrijke succesfactor voor een dialoog is dat de deelnemers nieuwsgierig zijn naar de verhalen van anderen. Deelnemers aan een dialoog worden dan ook uitgenodigd op basis van hun bereidheid tot het aangaan van een dialoog met anderen en andersdenkenden. Als er geen bereidheid is om te luisteren of te leren heeft een dialoog weinig toegevoegde waarde. Alleen als de betrokkenen respect tonen voor afwijkende meningen kan er sprake zijn van een verdieping in de dialoog. Een kenmerk van een dialoog is namelijk dat deelnemers zich open stellen voor het verhaal van anderen. De deelnemers moeten ervan overtuigd raken dat zij er alleen niet uitkomen, dat ze de waarheid niet in pacht hebben en dat een dialoog met andersdenkenden een mogelijke uitweg kan bieden. Er moet een besef zijn van die onderlinge afhankelijkheid. Dat kan lastig zijn, omdat we geneigd zijn vanuit eigen kaders te reageren en te argumenteren. Vragen blijven stellen, proberen te begrijpen en voortdurend je oordeel opschorten, dat is de terminologie die bij professionele nieuwsgierigheid hoort. Dat zijn ook de eigenschappen waarop een facilitator deelnemers aan een dialoog selecteert en vervolgens uitnodigt tot het gesprek.

Hoe aan te pakken?

De wijze waarop de setting wordt georganiseerd is redelijk vormvrij. Bij het bieden van ruimte aan vertellers om hun verhaal te vertellen, is het echter wel van belang dat de facilitator een passend platform organiseert. De setting moet zo zijn dat de dialoog niet ondergesneeuwd raakt in een kakofonie aan tegenstrijdige, of lastig te interpreteren geluiden. Ten behoeve van de dialoog dient de facilitator een ‘lerende setting’ te creëren. Hiervan zijn veel voorbeelden te noemen: coproductie van beleid, mediation, open planprocedures, maatschappelijke dialoogprocessen, in feite elke aanpak die openheid bevordert. In praktische zin kan het gaan om het organiseren van een serie rondetafelgesprekken, haardvuursessies, inspiratiediners, ‘benen-op-tafel’ overleggen of iets van die strekking. Het kan ook meer gestructureerd, bijvoorbeeld aan de hand van de Delphimethode (zie ons praktijkvoorbeeld over energietransitie).

“Mensen, die veel en onbevangen luisteren, hebben ook het meest te vertellen”.

GODFRIED BOMANS

Voor de facilitator betekent dit dat er een setting moet worden georganiseerd waarin er ruimte is voor afwijkende standpunten. Het samen zoeken naar drijfveren en principes kan alleen plaatsvinden in een veilige setting. Deelnemers spreken vrij uit, denken hardop en worden niet afgerekend op dat wat zij inbrengen. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat men werkt vanuit de ‘Chatham rules’: deelnemers zijn

vrij om de opgedane informatie te gebruiken, maar zonder vermelding van de identiteit of achtergrond van de spreker(s). In een dialoog gaat het bovendien niet om posities of reputaties: elke inbreng is waardevol. Een intensieve dialoog creëert verbindingen en nieuwe netwerken met even zoveel kansen op vernieuwing.

Een veilige setting is dus cruciaal voor een dialoog. En er is nog een aandachtspunt. Het doet er namelijk ook toe wat waar gezegd wordt (vergelijk Hajer, 2009). De plek is mede van invloed op de impact van datgene wat gedeeld wordt. In andere woorden: oog voor het dramaturgische element van de dialoog draagt in hoge mate bij aan een betekenisvolle dialoog. Niet voor niets ontwerpt een kunstenaar voor Amsterdam een aan-

sprekende en opvallende dialoogtafel. Deze tafel nodigt uit tot vrij spreken, en inspireert de deelnemers tot de gewenste open uitwisseling van ideeën en gedachten.

Er is tenslotte een aantal praktische randvoorwaarden waarmee rekening moet worden gehouden bij het organiseren van een dialoog. Het is namelijk belangrijk dat er voldoende tijd, vrijheid en ruimte is om tot vrije gedachte-uitwisseling te komen. Een serieuze dialoog veronderstelt ruimte en tijd om met anderen, in een ongestoord gesprek, te achterhalen waar het bij een complexe opgave allemaal om zou kunnen gaan. Trefwoorden zijn dan ook ontspannen en vertragen, even los van de waan van de dag.

Een setting creëren

	AANDACHTSPUNTEN	ROL FACILITATOR	TOOLS & INSTRUMENTEN
WAT	Waarover moet of kan het gaan?	Breng het vraagstuk globaal in beeld. Verken de context van de opgave	Krachtenveldanalyse, verkennende interviews, literatuurstudie, quickscans
WIE	Identificeer de vertellers	Zoek de vertellers	Actoranalyse
HOE	Organiseer een platform voor uitwisseling	Organiseer een veilige en open setting waar verhalen gedeeld kunnen worden	Delphi, rondetafel-gesprekken, interview-ronde, benen-op-tafel-overleg, haardvuursessies, gebruik van Chatham rules



FASE 2 | VERHALEN VERTELLEN, VERRIJKEN EN VERBINDEN

In de volgende fase worden verhalen verteld en gedeeld. In essentie is een verhaal een redeneerlijn waarin een relatie wordt gelegd tussen oorzaak en gevolg of tussen een opgave en een oplossingsrichting. Dit verhaal kan kort zijn. Soms is een krachtige metafoor de sleutel tot een goed verhaal: “de oplossing voor het fileprobleem: rekening rijden!”. “Wordt de Randstad te druk? Hou het Groene Hart open!”.

Verhalen vertellen en verrijken

Dit is een belangrijke fase in de dialoog. In een dialoog vertelt men elkaar verhalen. Er wordt geluisterd naar uiteenlopende verhalen waarin problemen en oplossingen in steeds wisselende samenstellingen aan elkaar worden verbonden. Met metaforen en sleutelzinnen wordt getracht betekenis en kleur te geven aan verschijnselen in de samenleving. In de literatuur wordt hier de ‘storyline’ of verhaallijn voor gebruikt. Een storyline is een compact verhaal waarin metaforen worden gebruikt, die mensen bezigen als een soort ‘steno’ in de discussies die ze voeren met gelijkgestemden of juist andersdenkenden. Het zijn fragmenten van discoursen met een sterke structurerende werking. Zo heeft de introductie van uitdrukkingen als ‘de vervuiler betaalt’, ‘grenzen aan de groei’ en ‘de randen van de nacht’ een stempel gedrukt op de totstandkoming van nationaal en internationaal milieubeleid. Hajer bena-

drukt dat dit soort uitdrukkingen vervolgens een eigen leven zijn gaan leiden. Andere bekende storylines met een grote verhalende kracht zijn ‘zure regen’ (Hajer, 1995), ‘Groene Hart’ of recent ‘verrommeling’. In beleid kunnen storylines van doorslaggevend belang zijn. Een mooi voorbeeld: het ministerie van V&W probeert de term ‘rekening rijden’, die een negatieve connotatie had gekregen, te vervangen door ‘anders betalen voor mobiliteit’.

“We hebben verhalen en verhalenmakers nodig om onze opgaven te kunnen vertellen.

Bestuurders en ontwerpers zijn verhalenmakers, ze zijn de vertellers en verbeelders van het mogelijke, het wenselijke en het politieke. De confrontatie van die verhalen geeft richting aan de opgaven en verscherpt de vraagstelling.”

HENK OVINK, ONTWERP EN POLITIEK, 2009

Tijdens het uitwisselen van verhalen, beelden en storylines worden de verhalen aangescherpt en collectief herschreven. De facilitator draagt hieraan bij door het creëren van een lerende setting. Hier wordt geleerd op een manier die ‘cultureel leren’ wordt genoemd. In wisselwerking komen processen van wederzijdse aanvulling en correctie op gang. Door interactie ontstaat er synergie, niet alleen zwakke kanten worden ontdekt, maar ook sterke kanten worden verbeterd.

Er ontstaat een completer beeld van verschillende mogelijke opties. Essentieel in deze fase is dat de facilitator een omgeving creëert, die de verhalenvertellers helpt met het zoeken naar hun dieper liggende waardenpatronen. Waarom wordt dit verhaal zo verteld? Waarom wordt in het verhaal nu juist deze koppeling tussen oorzaak en gevolg gelegd?

“Verhalen fungeren naast het bieden van feitelijke verslaglegging ook als herkenbare en invoelbare weergave van iets wat mensen heeft geraakt en door middel van het verhalen ook anderen zou kunnen raken.”

MARK VAN TWIST EN WOUTER JAN VERHEUL,
BIJVANGSTEN VAN BELEID, 2009

Voor de facilitator is het in deze fase vervolgens belangrijk om deelnemers aan de dialoog te verleiden vooronderstellingen en standpunten los te laten, en te discussiëren op basis van belangen. Juist op het niveau van belangen, en gedeeltelijk gedeelde belangen, kan congruentie worden gevonden. Met congruentie wordt bedoeld dat de deelnemers aan een dialoog het niet volledig met elkaar eens hoeven te worden, ze hoeven elkaar niet te overtuigen van het gelijk van hun standpunt. Van congruentie is sprake als de deelnemers, zonder hun eigen waarden of normen geweld aan te doen, samen overeenkomen dat bepaalde acties noodzakelijk zijn. Een voorbeeld hiervan is de voortrekkersrol die de ambassadeurs - afkomstig uit sterk uiteenlopende organisaties - op zich hebben genomen in het Initiatief Bewust Bodemgebruik (zie voor een

beschrijving hoofdstuk 3). Culturele interactie hoeft dus niet te leiden tot een volledig gedeelde betekenisgeving; samen handelen van actoren komt tot stand als zij vanuit hun eigen culturele oriëntatie betekenis kunnen geven aan beleid. De betekenisgeving hoeft dus niet overeen te komen, congruentie is voldoende. Een ander voorbeeld: de maatregelen uit het pakket ‘anders betalen voor mobiliteit’ zijn acceptabel voor de milieubeweging vanuit het principe de vervuiler betaalt, en voor een deel van de leden van de ANWB vanwege een eerlijker verdeling van de kosten.

Verbinden van verhalen door ‘reframing’

In een dialoog moet een proces van ‘reframing’ kunnen plaatsvinden. Een ‘frame’ is een ander woord voor raamwerk of denkraam. Het benadrukt het interpretatieve karakter van de dialoog en het vertellen van verhalen. Verhalen zijn een adequate vorm om boodschappen te ‘framen’. Het is een middel om gegevens van een bepaald ‘denkraam’ te voorzien waardoor een associatie ontstaat. In een verhaal wordt de werkelijkheid geduid. Die werkelijkheid krijgt een frame waarmee betekenis wordt gegeven aan de werkelijkheid (Rijnja & Van der Jagt, 2004). Door reframing, het reflecteren op de frames van betrokken actoren door het ‘herkaderen’ van het verhaal, wordt het mogelijk om vanuit metaniveau een oplossing te ontdekken voor conflicterende frames.

De rol van de facilitator is in deze fase te kenmerken als degene die een setting creëert die werkt als die van een

spiegel. Aan de vertellers wordt een spiegel voorgehouden op het niveau van normen en waarden. Soms helpt het als anderen een karikatuur maken van de uitgangspunten (de uitvergroting van de lachspiegel). Een lenige facilitator laat zich niet meeslepen door een verhaal, maar zorgt dat hij er voortdurend ‘boven’ hangt. Ook kan het helpen om de bredere context te (laten) schetsen. Het gaat om interventies waarmee de verhalenvertellers in staat zijn hun verhaal te ‘reframen’.

De facilitator helpt in deze fase bij het formuleren van een gemeenschappelijk handelingskader waarmee betrokkenen hun achterban kunnen mobiliseren. Er ontstaat een sterk verhaal dat door interactie met andere beelden en waarden is verrijkt. Het vaak vertellen van het verhaal helpt om het verhaal te verrijken en gedeeld te krijgen. Voorkomen moet worden dat het verhaal op te hoog abstractieniveau belandt en daarmee ‘leeg’ wordt.

Verhalen vertellen, verrijken en verbinden

	AANDACHTSPUNTEN	ROL FACILITATOR	TOOLS & INSTRUMENTEN
VERTELLEN EN VERRIJKEN	Identificeer frames, kaders van betekenisgeving Zoek naar inzicht in onderliggende waarden. Geef een verhaal context	Help analyseren en duiden van koppelingen tussen opgave en oplossing Doorvragen, onderzoeken, inleven, verplaatsen in de ander Stel normen ter discussie Zorg dat verhalen veel verteld worden en help daarmee de verhalen te verrijken	Discoursanalyse Mutual Gains Approach
VERBINDEN	Zoek naar raakvlakken. Zorg voor voortgaande interactie	Help verhalen te verbinden (bijvoorbeeld op metaniveau) tot een gemeenschappelijk handelingsperspectief	



FASE 3 | HANDELINGSPERSPECTIEF ONTWIKKELEN

Belangrijk bij een dialoog is dat er niet strak wordt gestuurd op een vooraf bepaald einddoel. Juist omdat het om een complexe, een veelal niet duidelijk afgebakende, opgave gaat, dient er ruimte te zijn voor afwijkende meningen. Onverwachte bijdragen aan en wendingen in de dialoog kunnen verrassende en vernieuwende inzichten bieden. Een dialoog draait dus niet om een vooraf bepaald resultaat, maar gaat veeleer om de gezamenlijke zoektocht naar nieuwe inzichten. Wat niet wil zeggen dat het resultaat van een dialoog vrijblijvend is: er wordt gezocht naar een koppeling tussen onderzoeksgesprekken en beleid- en besluitvorming, gericht op verandering. In een succesvolle dialoog komt men tot een gemeenschappelijk handelingsperspectief, een gezamenlijke agenda.

De derde fase in een dialoog richt zich dan ook op de bewustwording dat (tussen)resultaten van een dialoog moeten worden vastgelegd en verankerd. Vaak komen de deelnemers aan een dialoog uit uiteenlopende maatschappelijke sectoren - overheid, bedrijfsleven, wetenschap, maatschappelijke organisaties - en is er op voorhand geen passende institutionele setting waar men elkaar blijft treffen en kan aanspreken op de voortgang. Daarom is het belangrijk om twee zaken te borgen. In de eerste plaats de inhoud van de voorlopige resultaten, bijvoorbeeld in de vorm van een gemeenschappelijke agenda, en in de tweede plaats de wijze

waarop aan die agenda een vervolg kan worden gegeven. Beide elementen samen stelt partijen in staat om handelingsperspectief te ontwikkelen. Daarbij zijn eigenaarschap en leiderschap belangrijke succesfactoren.

Gezamenlijke agendasetting

Eerder is al geconstateerd dat congruente betekenisgeving een uitstekend (tussen)resultaat kan zijn van een dialoog. Er hoeft geen volledige consensus en overeenstemming uit een dialoog te volgen. Het is wel belangrijk dat de deelnemers aan een dialoog op basis van hun eigen waardepatroon zó veel begrip ontwikkelen voor de koers die de deelnemers gezamenlijk willen uitzetten, dat zij zich er ook actief voor willen inzetten. Die koers kan worden vertaald in een gemeenschappelijke agenda die bestaat uit scherper geformuleerde opgaven, een mix van acties en de inzet van een breed scala aan instrumenten. Bij het opstellen van deze agenda (her)formuleren de betrokkenen hun eigen beleid en handelingen in het licht van de gedeelde resultaten.

“Het is niet genoeg, te weten, men moet ook toepassen; het is niet genoeg, te willen, men moet ook handelen”.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Voortgaande interactie

Het is belangrijk dat de deelnemers aan een dialoog zich ervan bewust zijn dat het belangrijk is om te blijven nadenken over een volgende stap. Enerzijds moeten de verhalen uit fase 2 steeds opnieuw worden verteld en ook worden doorverteld aan nieuwe belanghebbenden. Op basis van nieuwe inzichten, veranderende omstandigheden en inbreng van andere betrokkenen kan en moet het verhaal ook worden aangepast. Dit proces van hervertellen, bijschaven en doorvertellen is nooit af.

Anderzijds moet de gemeenschappelijke agenda ankerpunten vinden voor actie en uitvoering. Juist in een diffuus netwerk, vaak zonder een centrale probleemeigenaar of aansturing, moet gebouwd worden aan een vorm van netwerksturing, waarbinnen de verantwoordelijkheden verspreid worden neergelegd en waarin een nieuw 'punt op de horizon' wordt afgesproken waarnaar gezamenlijk wordt toegewerkt. De vormen die aan die voortgaande interactie worden gegeven, kunnen sterk verschillen. Zo kunnen platforms worden ingericht of ambassadeurs worden benoemd. Soms gaan partijen uitvoeringsallianties aan voor de uitvoering van specifieke acties op de agenda, of wordt aansluiting gezocht bij bestaande kennisprogramma's. Soms ook komen de partijen al een nieuwe institutionele ordening overeen. Dat is bijvoorbeeld het geval in het praktijkvoorbeeld over de omgevingsdiensten in Brabant. In dat geval is het makkelijker om de voortgang van de acties op de

gemeenschappelijke agenda vast te houden. De borging kan echter ook op een meer diffuse wijze plaatsvinden. Betrokkenen treffen elkaar op jaarlijkse vervolgsymposia of conferenties, in 'communities of practice' of in internet-discussiegroepen.

Om de voortgang te borgen, kunnen mijlpalen en zichtbare producten behulpzaam zijn. In het Initiatief Bewust Bodemgebruik zijn daarvoor een aantal artikelen en boeken geschreven. Ook de Delphi Energietransitie levert een tastbaar document en artikel op. Resultaten zoals deze hebben een breder bereik, kunnen nieuwe deelnemers inspireren en betrekken en verankeren de resultaten van een bepaalde fase.

Eigenaarschap en leiderschap ontwikkelen

Een initiatiefnemer of een groep van initiatiefnemers kan vanuit eigen nieuwsgierigheid, betrokkenheid bij een opgave of bezorgdheid over een bepaald probleem een dialoog beginnen en voortzetten. De facilitator van die dialoog kan de initiatiefnemer zelf zijn of een professional die door de initiatiefnemer is gevraagd. Uit onze eigen praktijk blijkt dat in alle gevallen de vraag naar eigenaarschap en leiderschap van belang is. Eigenaarschap verwijst naar de erkenning bij partijen dat ze - vanwege taken, bevoegdheden of complexiteit - verantwoordelijkheid dragen voor een maatschappelijke opgave. Nieuw leiderschap gaat vervolgens over de vraag hoe mensen op basis van hun eigen competenties, drijfveren en bezieling in actie willen komen

om een bijdrage te leveren aan die maatschappelijke opgaven. Eigenaars en leiders van de opgave of het vraagstuk kunnen legitimatie bieden en middelen beschikbaar stellen om daadwerkelijk te komen tot een handelingsperspectief en voortgaande interactie. In het voorbeeld van het Initiatief bewust bodemgebruik fungeren het ministerie van VROM, maar ook sommige provincies en gemeenten, als belangrijke eigenaars. Bij de dialoog over 'Nieuwe Energie, nieuwe instituties' is de zoektocht naar eigenaars en leiders na de eerste

fase van de dialoog nog gaande. Initiatiefnemers en facilitatoren moeten al tijdens de eerste fasen van de dialoog aandacht besteden aan de vraag of er potentiële eigenaars en leiders deelnemen aan de dialoog. Om resultaten tussentijds te verankeren en de dialoog voort te kunnen zetten, is het van belang om tussenresultaten te koppelen aan nieuwe eigenaars en leiders. Dat tastbare en zichtbare producten op de overgang naar een nieuwe dialoogcyclus nodig zijn, spreekt voor zich.

Handelingsperspectief ontwikkelen

	AANDACHTSPUNTEN	ROL FACILITATOR	TOOLS & INSTRUMENTEN
GEZAMENLIJKE AGENDASETTING	Mix van acties en instrumenten Aandacht voor diversiteit aan betrokken partijen	Help analyseren en duiden Help agenda opstellen, vooral daar waar deelverhalen passen in een groter verhaal	Opstellen gemeenschappelijke agenda
VOORTGAANDE INTERACTIE	Mix van acties Aandacht vasthouden Acties bewaken Nieuwe (institutionele) ordening	Organiseer het her- en doorvertellen en daarmee aandacht vasthouden en acties bewaken	Uitvoeringsallianties Platforms Ambassadeurs Institutionalisering CoP's Internetfora
LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN	Wie kunnen en willen legitimatie bieden en energie en middelen beschikbaar stellen	Koppeling van verantwoordelijken en belanghebbenden aan de dialoog	'Marketing', lobby, ambassadeurs

Tot slot

Door onderscheid te maken in drie verschillende fasen in een dialoog, met in elke fase andere aandachtspunten, proberen we de dialoog als krachtig instrument veel bewuster in te zetten in praktijksituaties.

In het volgende hoofdstuk worden ter inspiratie vier praktijkvoorbeelden beschreven, waarin op uiteenlopende wijzen vorm is gegeven aan een dialoog.

In een korte reflectie bij elk praktijkvoorbeeld wordt aangegeven welke elementen herkenbaar zijn vanuit de verschillende fasen van de dialoogwijzer.



PRAKTIJK

Initiatief bewust bodemgebruik

Energietransitie: de verbindende kracht van Delphi

Omgevingsdiensten Brabant

Dialogen in de delta

INITIATIEF BEWUST BODEMGEBRUIK

Tanja Klip-Martin, Jos Verheul, Marco Vergeer en Josja Veraart

De bodem is een belangrijke bondgenoot in het bereiken van onze klimaatdoelstellingen. Hij helpt ons bij het oplossen van het energievraagstuk. Dagelijks gebruiken we de bodem. We onttrekken materialen, energie en water. De bodem herbergt talloze kringlopen en biedt draagvlak voor onze gebouwen. We beseffen ook dat we de bodem moeten beschermen tegen misbruik en vervuiling. Beschermen én benutten gaan niet vanzelfsprekend hand in hand. De focus op bescherming, met vele wettelijke regels ter sanering en voorkoming van bodemvervuiling, verbloemde lange tijd de vele kansen die de bodem biedt.

Dat deze situatie moest veranderen, beseften vijf pioniers begin 2007, genietend van de lentezon op een Utrechts terras. De wijze waarop de bodem benut werd, vonden medewerkers van Royal Haskoning en Bodem+ voor verbetering vatbaar. Ze waren ervan overtuigd dat een gezamenlijk benutten en beschermen kansen biedt. De terrasgangers wilden de aandacht vestigen op het maatschappelijke belang van de bodem. Bewust omgaan met de bodem verdient een prominenter plek op de maatschappelijke en politieke agenda. Bewust benutten én duurzaam beheren, een subtiel samenspel. Zo werd het Initiatief Bewust Bodemgebruik geboren.

Verhalen vertellen

De initiatiefnemers schreven in verhaalvorm hun

ideeën op: ‘Nederland leeft van haar bodem, het verhaal opnieuw verteld.’ Centraal stonden de maatschappelijke opgaven: duurzame (bodem)energie, klimaatverandering en waterhuishouding, de inrichting van stad & land en natuurlijke bronnen. Telkens is de rol van de bodem binnen deze thema’s belicht. Met de vraag, ‘Hoe draagt de bodem bij aan jouw maatschappelijke opgave?’ zijn de initiatiefnemers vervolgens in gesprek gegaan met mensen die door hun werk met de bodem in aanraking komen. Het verhaal kreeg hierdoor steeds rijkere dimensies. De beweging kwam op gang. Ruim 40 organisaties schaalden zich achter het idee en gingen zelf aan de slag. Financiering was rond voor de uitwerking van het initiatief. De ‘Week van de bodem’ eind 2008 werd de stip op de horizon om naartoe te werken. De week als podium voor alle initiatieven, handelingsperspectieven en doelgroepen (bestuurders, beleidsmakers, wetenschappers en gebruikers). De route naar de week bestond uit een intensief traject van 1,5 jaar waarin ambassadeurs zijn benoemd, organisaties zijn betrokken en onderwerpen inhoudelijk zijn uitgewerkt.

Ambassadeurs in de bres voor bewust bodemgebruik

Elke verandering heeft aansprekende voorbeelden nodig. Personen op centrale posities die het verhaal vertellen en verder brengen. Die hun netwerk mobili-

seren om mee te doen. Vanwege de breedte van het initiatief is gekozen voor meerdere ambassadeurs: één ambassadeur per thema en doelgroep. Zo is het mogelijk dat elke doelgroep zich herkent in 'hun' ambassadeur. Twaalf ambassadeurs spannen zich in voor het initiatief.

De diepte in

Na het mobiliseren van het maatschappelijke veld bestond de volgende stap uit een verdere verdieping en uitwerking van de thema's. Op weg naar de Week van de bodem is het boek 'Bodemspiegel, Nederland ontdekt de bodem' geschreven door de betrokken maatschappelijke organisaties. Hierin staan de kwaliteiten en de potenties van de bodem en de balans tussen beide centraal. Een andere stap in de verdieping was het oprichten van denktanks met experts per thema; natuurlijke bronnen, water, inrichting stad en land. In 2008 hebben de denktanks het maatschappelijk debat tijdens de Week van de bodem inhoudelijk voorbereid.

Week van de Bodem 2008

Met deze voorbereiding kwam eind 2008 de Week van de bodem in zicht. Om alles een plek te geven, had elke dag van de week een ander thema: de dag van het maatschappelijke debat, de wetenschap, de bodemgebruiker in de stad en in het landelijk gebied, de dag voor familie en vrienden en de dag van de inspiratie en de bezieling. De week eindigde met het aanbieden van

de Bodemspiegel aan minister Cramer. Elke dag leverde input voor de slotbijeenkomst met de minister. Die avond werd de maatschappelijke erkenning gesymboliseerd met de opmerking van de minister dat op deze dag een nieuw bewustzijn in werking is getreden. Een bewustzijn waarbinnen bewust benutten en duurzaam beheren samen gaan!

Spin-off vrije energie

De week sloot aan op het jaarlijkse symposium voor bodemprofessionals 'Bodembreed'. In nauwe samenwerking is gezorgd dat de resultaten van de week input leverden voor de verschillende sessies op Bodembreed. Meerdere organisaties hebben de vrije energie rondom de week aangegrepen om zelf ook dagen (zoals de dag van de Zeeuwse bodem) of een maand (Gemeente Rotterdam) in het kader van bewust bodemgebruik te organiseren. De Provincie Drenthe heeft een eigen week van de bodem georganiseerd. Tanja Klip-Martin, gedeputeerde van Drenthe en ambassadeur van het initiatief introduceerde hiermee "De kracht van 3D".

"De combinatie van bodem met Klimaat en Energie heeft onze ogen geopend en de noodzaak aangetoond om de planologie met een 3D-bril te bekijken. Onze bodem verdient het dat we duidelijke keuzes maken en boven de grond rekening houden met onder de grond. De bodem is tenslotte het fundament van ons bestaan."

TANJA KLIP-MARTIN, GEDEPUTEERDE PROVINCIE DRENTH
EN AMBASSADEUR INITIATIEF BEWUST BODEMGEBRUIK

Van denken naar doen

Na de week was het belangrijk om de vrije energie van alle betrokkenen vast te houden. Menselijk enthousiasme in een netwerk verdampt snel als er geen vervolg komt. Om discussies gaande te houden op een laagdrempelige manier, is de LinkedIn groep 'Bewust bodemgebruik' opgericht. Dit digitale netwerkplatform groeide binnen een jaar uit tot 1000 leden die met elkaar discussiëren. Het jaar 2009 stond in het teken van 'Van denken naar doen.' De oproep van de minister heeft een impuls gegeven aan het bestuursconvenant tussen Rijk en decentrale overheden over de transitie van het bodembeleid. Tijdens de ambassadeursbijeenkomst in 2009 hebben de ambassadeurs zich uitgesproken over de mogelijke versterking van dit convenant vanuit de maatschappelijke organisaties. Doordat deze bijeenkomst door de denktanks inhoudelijk was voorbereid, hebben 12 zeer diverse ambassadeurs onder leiding van Felix Rottenberg consensus bereikt over de mogelijke versterking van het convenant. Gezamenlijk hebben ze een brief geschreven aan minister Cramer. Resultaat: overheid en markt gaan nu samen aan de slag met bewust bodemgebruik. Nieuwe punten op de horizon zijn de Dag van Bewust bodemgebruik op 4 maart 2010. Deze staat in het teken van co-branding, samenwerking! De focus ligt de komende jaren op de burger met een publiekscampagne in 2012. Ook de Tweede Kamer zal geënthousiasmeerd worden voor de kansen die de bodem biedt in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Reflectie

De dialoog is in dit voorbeeld de sleutel om verschillende partijen te mobiliseren en te enthousiasmeren. Daarbij is het de initiatoren goed gelukt om productieve settings te creëren zoals de eerste fase van de Dialoogwijzer beschrijft. Door een duidelijke centrale kernboodschap en een sterk verhaal, lukte het om in relatief korte tijd een beweging op gang te krijgen van vijf initiatiefnemers naar 3.000 aanwezigen tijdens de Week van de bodem. Van drie enthousiaste partijen, naar meer dan 40 actief betrokken organisaties en twaalf actieve ambassadeurs. De dialogen zijn in allerlei verschillende settings, zoals ambassadeursbijeenkomsten, denktanks en brede bijeenkomsten georganiseerd.

Nieuwe verhalen, nieuwe perspectieven over de bodem stonden in deze dialoog centraal. Verhaallijnen zijn verder uitgewerkt en mensen zijn aangemoedigd hun verhaal te vertellen. Daarvoor werden steeds nieuwe podia geboden in de vorm van nieuwe settings. Zo werden verhalen verteld, verrijkt en verbonden zoals fase 2 van de Dialoogwijzer aangeeft. Het boek 'Reis door de bodem in 7 dagen' illustreert prachtig de kracht en invloed van een verhalend perspectief.

Tenslotte werd het ontwikkelen van een handelingsperspectief gestimuleerd door die verhalen ook vast te leggen en verhalen die de beweging kunnen versterken te blijven aanbieden en te verrijken (zie fase 3 van de Dialoogwijzer). Mooie voorbeelden hiervan zijn de vervolgacties en bijeenkomsten die door deelnemers

zelf op touw werden gezet in eigen kring. Daarnaast zijn boeken, verslagen en artikelen geschreven en wordt een digitaal netwerk gefaciliteerd. Er zijn agenda's opgesteld en suggesties gedaan voor lopende uitvoeringsprogramma's. Al 3 jaar vindt daardoor een permanente reflectie en vervolg van de dialoog plaats. Essentieel daarbij is een duidelijk punt op de horizon om naartoe te werken. Dus nu op naar de publieks-campagne 'Nederland ontdekt de bodem' in 2012!

*“Wie niet bevreesd is om te handelen,
is niet bang voor een woord”.*

SOPHOCLES

ENERGIETRANSITIE: DE VERBINDENDE KRACHT VAN DELPHI

René Idema

In de zomer van 2008 las ik in NRC dat een Amerikaan tien keer meer energie verbruikt dan een Europeaan, en dat die weer 100 keer meer energie verbruikt dan een Afrikaan. Ik las ook dat niet alleen olie en gas opraken, maar dat ook uranium eindig is. En kernenergie dus alleen een tijdelijke oplossing is voor het energievraagstuk. Zo ontstond een nieuw speerpunt in ons werk: ‘energietransitie’. Tijdens het lezen van rapporten en adviezen en in gesprekken met ingenieurs en bestuurskundigen valt ons op dat technische innovaties centraal staan in de discussie over een duurzame energievoorziening. Aan de institutionele vernieuwingsopgave wordt erg weinig aandacht besteed.

Deze verkenning brengt ons tot een hypothese: de opgave om onze energievoorziening te verduurzamen heeft wereldwijd geleid tot indrukwekkende technische innovaties. Maar, nu deze technologie steeds minder een hobbel vormt, blijkt dat we op institutioneel vlak ‘gevangen’ zitten in een web van ondermeer globale markten, een fossiele overheidseconomie en een top-down inrichting van onze energievoorziening. Nieuwe technologische concepten hebben alleen kans van slagen in combinatie met transparantie in het energiebeleid, vernieuwende instituties en bestuursstructuren, andere organisatievormen en culturele- en gedragswijzigingen.

We besluiten om zelf een discussie over het vraagstuk van de institutionele vernieuwing te organiseren. Het lukt om ruim 20 sleutelfiguren uit het veld te verleiden tot een dialoog. Mensen die ons idee van het belang van de institutionele invalshoek herkennen en er graag met elkaar over in gesprek gaan. Onder andere een divisie-directeur van een energiebedrijf, een hoogleraar van een universiteit, een bevolgen gemeentelijk bestuurder, mensen uit de duurzame top 100, een topambtenaar van de rijksoverheid en een groene investeerder doen mee. Ieder zeer bekend met het energievraagstuk en professioneel betrokken op hoog strategisch niveau.

De discussie wordt gevoerd aan de hand van de Delphi-methode: een digitale discussie, op anonieme basis en out-of-the-box. Op die manier kan onbevangen en onbevooroordeeld worden gezocht naar antwoorden over een onbekende toekomst. Het is bij uitstek een gespreksvorm die helpt om samen zicht te krijgen op complexe toekomstvraagstukken met maatschappelijke schaa sprongen. De Delphi krijgt als titel “Nieuwe energie, nieuwe instituties?”.

De centrale vraag wordt of en welke institutionele veranderingen er op ons af komen, welke keuzen we daar in kunnen maken, hoe deze keuzen samenhangen, en wat de maatschappelijk-economische urgentie en robuustheid is. Daarbij spelen vier institutionele

dimensies een rol: bestuur en politiek, wetten en regels, kosten en financiering, samenwerking en kennisdeling.

De Delphi kent drie vragenronden. De eerste van de drie rondes beginnen we met de vraag: “Welke drie institutionele vernieuwingen en veranderingen zijn het meest effectief en het meest nodig wil een duurzame, dus toekomstvaste, energietransitie daadwerkelijk tot stand komen en hoe hangen deze veranderingen met elkaar samen?”. De tweede ronde gaat vervolgens over de vraag: “Welke actoren zijn aan zet sturing te geven aan het samenwerkingsnetwerk en welke rol en positie nemen zij in het netwerk?”. In de derde ronde vragen we de deelnemers een keuze te maken tussen deze strategieën en om de beste instrumenten voor de uitvoering van deze strategie. Van de antwoorden in elke ronde maken wij een samenvatting die we met de individuele antwoorden en de vragen voor de volgende ronde terug sturen.

De deelnemers verhalen in hun antwoorden uitgebreid over een land, dat politiek verweven en financieel sterk afhankelijk is van gasinkomsten, waar energiebedrijven een machtige lobby vormen gedreven door hun miljardeninvesteringen, en waar marktinnovatie uitblijft door een gebrek aan ondernemerschap. Aangrijpingspunten voor een versnelling en verduurzaming van de energietransitie worden gezien in internationale afspraken die nationale doelstellingen aanjagen, in innovatieve aanbieders die een verandering van de marktwerking en -verhoudingen in gang zetten, in verbetering van de moeizame relatie tussen energiemarkt en landelijke

overheid en in de ambities en initiatieven die overal op regionaal en lokaal niveau ontstaan.

Tussen de rondes door hebben we contact met de deelnemers. Met veel plezier en bevoegenheid sturen ze hun antwoorden op. De discussie stelt hen in staat om visies en ideeën van henzelf en anderen tegen het licht te houden en bij te dragen aan nieuwe maatschappelijke ideevorming. Ze ontwikkelen nieuwe perspectieven die hen inspireren in de dagelijkse praktijk. En dit vanachter de eigen computer en op een moment dat het hen uit komt! De anonimiteit creëert nieuwsgierigheid, maar zorgt ook voor een machtsvrije ruimte om meningen uit te wisselen.

“Ik was wel op de hoogte van de Delphi-methode, maar had er nooit zelf aan deelgenomen. Het was een spannende ervaring om al die meningen voorbij te zien komen en niet te weten welke persoon er achter zat. Wat mij opviel was de betrokkenheid die sprak uit verschillende bijdragen. De Delphi heeft mij in ieder geval verder gebracht in mijn eigen denken”.

MATTHIJS HISSCHEMÖLLER, DEELNEMER AAN DE DELPHI.

Uit de eerste en tweede ronde leiden we drie strategieën voor sturing van de energietransitie af, inclusief een indicatie van instrumenten voor uitvoering. De antwoorden van de deelnemers komen bij elkaar in een strategie die zich richt op koplopers en een slimme combinatie van centrale en decentrale sturing. De keuze voor koplopers sluit aan bij het idee dat er ‘geen tijd meer te verliezen is’. Alleen een koplopersgroep kan het

benodigde tempo maken. Een strategie waarbij het peloton wordt gestimuleerd wordt gezien als een ‘business as usual’ scenario oftewel als huidige praktijk. Deze praktijk wordt niet als productief ervaren: “...we weten waartoe die leidt tot vrijwel niets”.

De discussie over de sturing van de energietransitie kent twee stromingen. De ene stroming verwacht meer van een strakke sturing door de nationale overheid, de andere stroming wil de markt ruimte blijven geven om haar werk te doen, vooral vanwege de sterkere lokale en regionale verankering. De ontwikkelde strategie combineert beide benaderingen. De nationale overheid faciliteert lokale en regionale actoren en initiatieven door gerichte en krachtige interventies. Lokale en regionale overheden sturen op een ruime marktplaats, geven ruimte voor de inbreng van lokale gebiedskenmerken en werken aan een brede betrokkenheid van burgers en consumenten.

De Delphi is, in overleg met de deelnemers, voorlopig afgesloten met een Ronde Tafel op een mooie plek in Utrecht. Er was langzamerhand nieuwsgierigheid ontstaan naar de andere deelnemers, naar de mensen en gezichten achter die bevolgen bijdragen. Er ontstond de behoefte om direct met elkaar in debat te gaan, om gelijk verduidelijking te krijgen op uitspraken en gedachten, om scherpte en diepte te krijgen in het debat. Om deze Ronde Tafel te kunnen organiseren, was het nodig om de anonimiteit van de deelnemers naar elkaar op te heffen. We hebben wel afgesproken ons te houden aan de zogenaamde ‘Chatham-rules’: een vrij gebruik van inzichten, maar los van personen

of organisaties. Niet meer digitaal maar ‘face-to-face’ worden tijdens de Ronde Tafel samen de contouren van een actieprogramma verkend.

“Consensus in zo’n heterogene groep kun je niet verwachten. Ik heb in mijn reactie ook wel teruggegeven aan het Delphi-team dat er misschien te veel naar consensus is gezocht. Maar wel opmerkelijk is dat de drie gevonden strategieën behoorlijk overeenkomen met de voorstellen voor sturing van de energietransitie die wij zelf in een recent onderzoek, ‘Netwerkstructuur energietransitie’, aan het licht hebben gebracht. Dit onderstreept dat de Delphi-methode van Royal Haskoning niet alleen een inspirerend perspectief heeft opgeleverd, maar ook betrouwbare resultaten. Wat mij persoonlijk het meeste aansprak was het draagvlak op de slotbijeenkomst voor lokale en regionale initiatieven.”

MATTHIJS HISSCHEMÖLLER, DEELNEMER AAN DE DELPHI.

Uiteindelijk hebben we een institutioneel actieprogramma geformuleerd: niet weer een overzicht van acties gericht op technologische versnelling, maar specifieke acties gericht op vaart in de verduurzaming van de energievoorziening door institutionele veranderingen te bewerkstelligen. Het bijzondere van het actieprogramma zit ook in de samenhang: een consequent verhaal van visie, naar strategie, naar instrumenten naar acties én dat -last but not least- op basis van een traject met een brede groep van ervaren sleutelfiguren uit de energiewereld. De uitkomsten van de discussie zijn vastgelegd in een inspirerend essay en in een artikel. En op dit moment werken wij aan een

volgende fase. Dit vervolg-initiatief kan op verschillende manieren vorm krijgen: lopende initiatieven versterken, werken met een mandaat, in een platform of als task force. Centraal staat de impuls, de slagkracht en de samenwerking met strategische partners.

Reflectie

In fase 1 van de Dialoogwijzer gaat het om het creëren van een goede setting. Opvallend bij dit voorbeeld is dat de interesse en verwondering van mensen daarin ook een belangrijke rol speelt. Het verdiepen en verkennen van een vraagstuk en het formuleren van een belangwekkende vraag of hypothese is een belangrijk startpunt geweest voor deze Delphi. De actoren voelen zich ook verbonden met deze vraag en zijn stuk voor stuk invloedrijke 'vertellers'. De setting van een digitale dialoog paste daarbij. Mensen met drukke agenda's, die vaak belangen vertegenwoordigen en verantwoordelijke posities hebben, konden machtsvrij en op een tijd die hen uitkwam participeren. Dat er aan het eind ook een werkelijke ontmoeting aan een Ronde Tafel heeft plaatsgevonden, betekent dat tijdens de discussie veel respect is ontstaan voor elkaar.

Dat verhalen een belangrijke rol spelen, zoals in fase 2 van de Dialoogwijzer gesteld, wordt ook in dit voorbeeld bevestigd. De respons kwam vaak niet alleen in analytische en korte antwoorden, maar ook in verhalen. Gaandeweg leverde de interactie een aanscherping van begrippen en achterliggende waarden en systemen op, uitmondend in enkele scenario's.

Aan de uiteindelijke keuzen ging een vorm van reframing vooraf, waardoor een congruent beeld ontstond: niet iedereen was het met elkaar eens, maar consensus over strategieën en instrumenten ontstond wel.

De congruentie in uitkomsten levert, zoals ook bij fase 3 van de Dialoogwijzer genoemd, de roep om actie op. Veel deelnemers geven aan dat ze graag betrokken willen blijven. De persoonlijke uitwisseling begon echter pas tijdens de Ronde Tafel, waardoor het proces van creëren van synergie en persoonlijke banden tussen mensen nog pril is. We constateren dat de stap naar concrete acties, met medewerking van personen uit de Delphi, nog tijd nodig heeft. Kennelijk is het voor het ontwikkelen van een handelingsperspectief van belang dat mensen elkaar kennen en ontmoeten. Wij zoeken daarom naar een nieuwe stip op de horizon, nieuwe partijen en nieuw eigenaarschap om de dialoog vitaal te houden en daadwerkelijk handelingsperspectieven te ontwikkelen. Dit verhaal is daarom ook een uitnodiging om mee vorm te geven aan het vervolg-initiatief!

Beide uitspraken in dit praktijkvoorbeeld zijn van Matthijs Hisschemöller, milieubeleidswetenschapper, Onderzoekcluster Participatory Integrated Assessment (PIA), Instituut voor Milieuvraagstukken (IVM), Vrije Universiteit Amsterdam.

OMGEVINGSDIENSTEN BRABANT

Jan ten Doeschate en Pieter van Ree

In 2008 heeft de Commissie Mans het advies uitgebracht aan het Kabinet om de organisatie van VROM-taken – met name het toezicht op de naleving van milieuwetten – drastisch te wijzigen. In Nederland zijn op dit moment meer dan 500 instanties betrokken bij de handhaving. De fragmentatie leidt tot grote verschillen in aanpak en dus tot rechtsongelijkheid. Bovendien vallen bepaalde taken tussen wal en schip, bijvoorbeeld het toezicht op afvaltransporten en aanpak van milieucriminaliteit. Mans adviseerde om te komen tot “omgevingsdiensten” á la de DCMR, die een groot aantal gemeentelijke en provinciale uitvoeringstaken zouden gaan bundelen. En daarmee ging Mans op de tenen van gemeenten staan, die uitholling van hun takenpakket vreesden. Provincies kregen de ruimte van de Minister van VROM om zelf met een voorstel te komen voor de (re)organisatie van VROM-taken in hun regio.

De Provincie Brabant heeft ons gevraagd een bestuurlijke verkenning uit te voeren om te proberen verschillende opties voor de organisatie van vergunningverlening en handhaving van grote steden, kleinere gemeenten, waterschappen, inspecties en bedrijfsleven te verenigen in één voorkeursmodel.

Beelden over urgentie

De start bestond uit een reeks bestuurlijke interviews om daarmee een beeld te krijgen van de urgentie van het vergunning- en handhavingprobleem in Brabant. Immers, één van de kritiekpunten op Mans was dat zijn advies zou zijn geschreven vanuit incidenten en dat de verschuiving van taken naar omgevingsdiensten een veel te zwaar middel zou zijn. Uit de interviews kwam naar voren dat bestuurders in Brabant wel degelijk problemen ervaren met vergunningverlening, toezicht en handhaving. Verrassend was dat in Brabant van meet af aan consensus bestond over de overdracht van zware milieudossiers naar gespecialiseerde diensten en dat de weerstand tegen taakoverdracht vooral zat bij eenvoudige vergunningen vanuit de gedachte dat het loket zo dicht mogelijk bij de klant moet worden georganiseerd.

De conclusies zijn gedeeld tijdens een brede conferentie met ‘Bestuurlijk Brabant’: een zaal vol met wethouders, burgemeesters en dijkgraven. Bij die gelegenheid is mandaat gevraagd om met een beperkt aantal bestuurders een ‘Brabants model’ voor de organisatie van VROM-taken uit te werken. Met deze bestuurlijke ‘koplopergroep’ hebben wij drie intensieve gesprekken gevoerd op een ongewone locatie en met ongebruikelijke werkvormen. Dit met de bedoeling beroepsbestuurders ‘uit de vergaderstand’ te krijgen en ze te motiveren zich te verdiepen in elkaars belangen én in die van Brabant.

Beelden over resultaat

Een eerste gesprek met de koplopers was oriënterend en bedoeld om te definiëren wat het advies precies moest opleveren. Daarover bestonden verschillende beelden. Uiteindelijk vonden we elkaar op het dienstverleningsaspect: een reorganisatie van vergunningverlening en handhaving is alleen te motiveren als bedrijven sneller en eenduidiger bediend worden, als de kwaliteit van procedures gegarandeerd is en vergunningen worden voorbereid door mensen met verstand van zaken. In die eerste bijeenkomst maakte de dialooggroep een eigen meetlat: criteria waaraan een voorkeursmodel voor VROM-taken zou moeten voldoen.

De tweede dialoogsessie was gericht op het verkennen van opties uitgaande van eigen uitgangspunten en een serie randvoorwaarden die inmiddels vanuit het Kabinet waren meegegeven. In deze fase waren alle modellen bespreekbaar en hebben we er voor gezorgd dat geen standpunten werden ingenomen. Tegelijk werden de contouren van een Brabants model zichtbaar. Deze contouren zijn door ons uitgeschreven naar een pre-advies. Op basis daarvan werden achterbannen geconsulteerd en kon een derde dialoogsessie worden georganiseerd waarin het vooral ging om het optimaliseren van het voorkeursmodel en het doorspreken van kansen en bedreigingen. Centrale vraag was steeds: komt het model voldoende tegemoet aan de belangen van mijn achterban? Bestuurders hielpen elkaar met het vinden van de juiste argumenten. Op die manier ontstond in de derde dialoogsessie een gezamenlijk verhaal dat verder ging dan een adviestekst.

Naar een 'eigen' verhaal

'Finest hour' was de slotconferentie in een volgepakt kasteeltje. De scepsis van de brede groep Brabantse bestuurders – en die was groot – werd overwonnen door de overtuigingskracht van wethouders van Breda, Uden en Oss die pal achter het advies gingen staan. Het advies om te komen tot regionale uitvoeringsdiensten op de schaal van politieregio's was hún verhaal geworden. Het verhaal kreeg steun van de Brabantse werkgevers die er van overtuigd zijn dat de stelselwijziging leidt tot betere dienstverlening en meer rechtsgelijkheid. Als adviseurs konden we bescheiden in de schaduw gaan staan. De bestuurders van de dialooggroep zijn daarna betrokken gebleven bij de implementatie van het advies in de vorm van een ingewikkelde reorganisatie. In deze fase werden we gevraagd om de kwartiermaker te worden.

Reflectie

De dialoog is in deze casus een effectief instrument gebleken om samen taal te ontwikkelen, belangen te verbinden en een gezamenlijk verhaal te maken dat uitgelegd kan worden richting achterbannen. De dialoog – het onderzoeksgesprek – is vertaald naar een concreet reorganisatietraject dat aanzienlijk versneld kon worden omdat op hoofdzaken consensus is ontstaan. Hiermee legt de dialoog de verbinding tussen informele planning en formele planning. Neuzen staan dezelfde kant en tegelijk is consensus vertaald in een handelingsperspectief: in een reorganisatietraject met een helder omschreven einddoel.

DIALOGEN IN DE DELTA

Stefan Nijwening, Rob Bonte en Tom Smit

Meer dan de helft van de wereldbevolking leeft in steden gelegen in kwetsbare deltagebieden. Bekende voorbeelden daarvan zijn New Orleans, Ho Chi Minh City en Jakarta. Maar ook Nederland is een typische delta. Deze delta's zijn zeer dicht bevolkt en hebben maar weinig ruimte voor ontwikkeling. In een klein gebied komen veel belangen samen en zijn steeds meer partijen betrokken in besluitvorming over ingrepen in de fysieke leefomgeving. Bovendien vergen grote opgaven als klimaatverandering een langetermijnperspectief, een visie op basis waarvan belangrijke beslissingen genomen kunnen worden en de uitvoering effectief kan plaatsvinden.

Meestal bestaat geen consensus over de aard van de opgave en bestaan er verschillende percepties op de noodzaak en urgentie van duurzame ontwikkeling in de deltagebieden. Ondertussen zijn er vele verschillende (internationale, nationale, regionale en lokale) visies en beleidsdoelen ten aanzien van de inrichting van de fysieke leefomgeving, lijkt het bijna onmogelijk te komen tot een integrale, breed gedragen strategie, en komt de uitvoering moeizaam van de grond. Bovendien blijkt het nog moeilijk om burgers, bedrijven en belanghebbenden effectief te betrekken bij besluitvorming en is het nog steeds lastig om innovatie en vernieuwing te vertalen in concrete oplossingen.

Deltadialogen

De afgelopen jaren experimenteerden wij met zogenaamde deltdialogen. Deze dialogen zijn erop gericht in een specifieke delta partijen bij elkaar te brengen rond de opgave van hoogwaterbescherming, klimaatadaptatie en duurzame ontwikkeling. In die dialogen creëren we ruimte voor zoveel mogelijk partijen om percepties, visies, maar ook basiswaarden, uitgangspunten en belangen, in een zo open en eerlijk mogelijke setting uit te wisselen. Met als doel dat deze partijen elkaar beter begrijpen en respecteren, zodat er vervolgens gezamenlijk gewerkt kan worden aan oplossingen. Deze oplossingen zijn geen paniklare uitvoeringsgerichte oplossingen. Het zijn veeleer gedeelde visies en strategische oplossingsrichtingen die het startpunt bieden voor verdere samenwerking en - uiteindelijk - maatregelen en investeringen om de delta 'climate proof' te maken.

Voorbeeld van een deltdialoog in Jakarta

In Jakarta komen overstromingen steeds vaker voor als gevolg van klimaatverandering in combinatie met bodemdaling (door bovenmatige grondwateronttrekking). Deze eisen steeds meer slachtoffers en veroorzaken steeds meer schade. Vanaf de zomer van 2008 werkten we in Jakarta, Indonesië, aan een groot project om de risico's van overstromingen te reduceren. Als onderdeel van dat project, waarbinnen ook werd gewerkt aan de overdracht van Nederlandse kennis aan Indonesische experts en beleidsmakers, faciliteerden we een deltdialoog: een serie bijeenkomsten van

belanghebbende partijen en instanties die allemaal sleutels in handen hebben om tot oplossingen te komen. Het doel van deze Jakarta Deltadialoog was vooral om de Indonesische overheden op nationaal, regionaal en lokaal niveau én maatschappelijke organisaties zoals het Rode Kruis en enkele universiteiten, bij elkaar aan tafel te hebben, de problematiek te laten bespreken, beelden uit te wisselen, elkaars percepties en belangen te leren kennen, en van elkaar te leren.

In een serie van vier bijeenkomsten, eerst plenair, maar al snel in afzonderlijke groepen, in een ‘world cafe’ setting, werd door betrokkenen gewerkt aan een gedeeld verhaal over de opgave. Omdat er geen bestuurlijke agenda en geen beslispunten waren, konden partijen vrijuit brainstormen en visies op de opgave, op oorzaken en gevolgen uitwisselen. De plenaire meetings waren nog formeel, zoals dat in de Indonesische cultuur gewoon is. Men durfde zijn nek niet uit te steken, de confrontatie niet aan te gaan. Werken in aparte groepen was nieuw voor de meeste partijen, maar bleek veel beter te werken. Daar durfde men wel meer inzichten en visies te delen, hoewel men in Indonesië niet snel het achterste van de tong zal laten zien.

Tijdens de dialoogsessies ontstond geleidelijk een gedeeld en systematisch inzicht in de oorzaken en gevolgen van de overstromingen, van de opgave. Er ontstond een gedeelde definitie van complexe begrippen, een gemeenschappelijke taal. Er werden prioriteiten gesteld. Maar bovenal ook ontstond er een

zodanig groepsgevoel, dat - tegen de verwachtingen in – de partijen besloten om door te pakken en op basis van de energie die was ontstaan ook een gezamenlijke visie op de toekomst uit te werken. Deze visie bevat vooral hoofdlijnen en oplossingsrichtingen, en nog geen concrete oplossingen, laat staan projecten en investeringen, maar legt wel een belangrijke basis voor verdere samenwerking. De visie is bij de gouverneur van Jakarta en de Minister van Publieke Werken neergelegd in de vorm van een convenant. Op dit moment werkt men toe naar ondertekening daarvan.

“Taal is een valuta waarvan de waarde afhangt van het gedrag dat ermee overeenkomt”.

HANS VAN MIERLO

Voorbeeld van een dialoog op het Wereld Water Forum in Istanbul

De dialoog tussen overheid, wetenschap en ‘civil society’ stond ook op de agenda van een bijeenkomst tijdens het Wereld Water Forum in Istanbul, Turkije. Op deze sessie, met deelnemers uit allerlei landen, stond de vraag centraal hoe dialogen bij kunnen dragen aan een betere voorbereiding op en bestrijding van natuurrampen. De bijeenkomst was georganiseerd in samenwerking met de UN International Strategy for Disaster Reduction (ISDR), het “Cooperative Program for Water and Climate” (CPWC), en het Nederlandse Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Voorafgaand aan de sessie zijn verschillende concrete praktijkervaringen met dialogen uit verschillende landen in beeld gebracht en gedeeld. De sessie was erop gericht om hierover van

gedachten te wisselen, het belang van dialogen te onderstrepen en uit te dragen, en mogelijk zelfs te komen tot een aantal principes voor het organiseren van een goede dialoog. De sessie was zelf al een voorbeeld van een interactieve dialoog, terwijl interactieve sessies op het Wereld Water Forum niet gebruikelijk zijn. Twee sprekers vertelden kort over hun ervaringen in hun eigen gebied. Vervolgens werden deze verhalen verrijkt door reacties uit de zaal, vanuit eigen ervaringen. Veel deelnemers waren daarover enthousiast omdat nu eens niet de technische maatregelen en oplossingen centraal stonden, maar de visies en inzichten die daaraan ten grondslag liggen.

Reflectie

Onze eigen ervaringen in Jakarta, maar ook de ervaringen in andere landen waarvan we leerden op het Wereld Water Forum, laten zien dat er niet één manier is om een goede dialoog te voeren. Overstromingen en onveilige situaties zorgen in buitenlandse deltagebieden voor een gedeelde urgentie, waardoor partijen bereid zijn met elkaar in gesprek te gaan. Voor het creëren van een goede setting (fase 1 van de Dialoogwijzer) zijn in verschillende landen en rond verschillende opgaven diverse werkvormen gebruikt. In Jakarta is het gelukt om effectieve settings te creëren, waarbij een zorgvuldige voorbereiding nodig is. De conclusie is dat je een dialoog in elke cultuur kunt voeren. Zij het met verschillende omgangsvormen die je wel goed moet kennen en begrijpen.

Nieuw in Jakarta en op het Wereld Water Forum was de ruimte die werd geboden om verhalen (eigen ervaringen) te vertellen. Daarbij is ook gebleken dat het eerste verhaal een volgend verhaal uitlokt. Een principe dat aansluit bij de centrale notie van fase 2 van de Dialoogwijzer. In de Deltadialogen is ruimte gecreëerd voor zoveel mogelijk partijen, percepties, visies, maar ook basiswaarden, uitgangspunten en belangen, en een zo open en eerlijk mogelijke uitwisseling daarvan. Met als doel deze partijen elkaar beter te laten begrijpen en respecteren, zodat er vervolgens gezamenlijk gewerkt kan worden aan oplossingen.

De buitenlandse Deltadialogen resulteren vooral in een breder begrip van de opgave en een grotere betrokkenheid en pro-activiteit van overheden om hun verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast is in de Deltadialogen concrete kennis uitgewisseld en hebben partijen geleerd van elkaars ideeën en ervaringen.

Het levend houden van een dialoog in een specifieke delta is al niet gemakkelijk. Wij kunnen als facilitator ook niet altijd betrokken zijn bij volgende stappen. Daarbij realiseren we ons dat we tijdens de dialoog nog meer moeten focussen op het verbreden en versterken van het eigenaarschap en de volgende stap in de dialoog, om te zorgen voor een goede verankering.

Behalve de dialogen in specifieke delta's laat het voorbeeld van het Wereld Water Forum zien dat er ook potentie is om een wereldwijd netwerk van Deltadialogen te ontwikkelen. Hierbij is de zekerheid en de invloed om

vervolgstappen te bepalen nog vele malen kleiner. We lopen regelmatig aan tegen onverwachte vertragingen in processen en zijn sterk afhankelijk van mondiale en lokale, vaak politieke ontwikkelingen. Het kost veel tijd en energie om bestaande contacten te blijven betrekken en tegelijkertijd te zoeken naar nieuwe actoren en nieuwe energie. Ook hier is het van belang dat we nieuwe stippen op de horizon zetten en de beweging verder verbreden. Het sleutelbegrip is de verbreding van het eigenaarschap. Wij zoeken nieuwe partijen en nieuwe mogelijkheden om de dialoog rondom delta's voort te zetten en nodigen iedereen wereldwijd uit zelf ook dialogen te starten.

REFERENTIES

- ABMA, T.A.,
Nomadisch managen en responsief evalueren. (2000),
www.hordijk.com/abma/valentijn2000.htm
- EETEN, M. VAN, M. VAN TWIST & P. KALDEES,
Verhalen vertellen: Van een narratieve bestuurskunde naar een postmoderne
beweerkunde? (1996), Bestuurskunde. Vol. 5. nr. 4, pp. 168-188.
- GEER, P. VAN DER & R. PETERS,
In plaats van praten, debat en dialoog bij veranderprocessen (2004),
Houten: Uitgeverij Het Spectrum.
- HAJER, M.A.,
The Politics of Environmental Discourse. Ecological Modernization
and the Policy Process (1995), Oxford / NewYork: Clarendon Press.
- HAJER, M.A. & H. WAGENAAR,
Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network
Society (2003), Cambridge: Cambridge University Press.
- HAJER, M.A. & D. SIJMONS,
Een plan dat werkt (2006), Rotterdam: NAI Uitgevers.
- HAJER, M.A.,
Authoritative Governance: Policy-Making in the Age of Mediatization (2009),
Oxford: Oxford University Press.
- KORSTEN, A.,
Deliberatieve beleidsanalyse en politiek als vorming van discourscoalities:
Over het ontrafelen van discussies over identiteitsgevoelige
beleidsvraagstukken. (2005) www.arnokorsten.nl
- Ovink, H. & E. Wierenga,
Ontwerp en politiek / Design and politics (2009),
Rotterdam: 010 publishers.
- RIJNJA, G. & R. VAN DER JAGT,
Storytelling: De kracht van verhalen in communicatie (2004),
Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- SCHÖN, D. & M. REIN,
Frame Reflection: Towards the Resolution of Intractable Policy
Controversies (1994), New York: Basic Books.
- TWIST, M. VAN, E.A.,
Rijksvoorlichtingsdienst communicatiereeks nr.9:
De overheid in dialoog (2008), Den Haag: SDU Uitgevers.
- TWIST, M. VAN & W.J. VERHEUL,
Bijvangst van beleid: over ongezochte opbrengsten
van de wijkenaanpak, Lemma (2009), Den Haag.

ROYAL HASKONING SMC

www.royalhaskoningismc.com

Pascal Lamberigts, hoofd SMC

p.lamberigts@royalhaskoning.com



ROYAL HASKONING

SMC | Strategie en Management Consultants

ontwerp: Deel 2 ontwerpers, Nijmegen

druk: Verenigde Offset-bedrijven bv, Hardenberg

UITNODIGING

Handvatten voor het begeleiden van een dialoog in het ruimtelijk domein zijn er nooit genoeg. Daarvoor is de dynamiek in maatschappelijke opgaven, ontwikkelingen en verhoudingen tussen partijen te groot. De fasen in de Dialoogwijzer zullen daarom - net als ons procesmodel, het rolmodel en de veranderprincipes - voortdurend worden verrijkt en aangescherpt door nieuwe ervaringen. Daarom nodigen wij u graag uit tot kritische reflectie en dialoog. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot nieuwe, gezamenlijke publicaties of tot deelname aan één van onze 'reflectie-diners'. Laat ons weten wat u met de handvatten kunt doen. Laat ons weten hoe u ze in uw eigen praktijk heeft toegepast, wat u heeft veranderd en wat u heeft geleerd.

● **Tim Zwanikken**

06 15 85 03 21 • t.zwanikken@royalhaskoning.com

● **Marius Bakx**

06 11 88 02 15 • m.bakx@royalhaskoning.com

● **Zef Hemel**

020 552 77 11 • z.hemel@dro.amsterdam.nl

● **Tanja Klip-Martin**

0592 36 55 55 • t.klip@drenthe.nl

● **Jos Verheul**

06 46 75 19 87 • jos.verheul@agentschapnl.nl

● **Josja Veraart**

06 11 37 48 28 • j.veraart@royalhaskoning.com

● **Marco Vergeer**

06 51 08 83 37 • m.vergeer@royalhaskoning.com

● **Jan ten Doeschate**

073 681 28 12 • jtdoeschate@brabant.nl

● **Pieter van Ree**

06 52 38 23 33 • p.vanree@royalhaskoning.com

● **Stefan Nijwening**

06 12 96 63 45 • s.nijwening@royalhaskoning.com

● **Rob Bonte**

06 51 38 69 49 • r.bonte@royalhaskoning.com

● **Tom Smit**

06 53 75 81 29 • t.smit@royalhaskoning.com

● **René Idema**

06 22 42 10 99 • r.idema@royalhaskoning.com