



Leg het probleem op tafel

Leidraad dilemmalogica

Wat kan wél?

Wie openbaar bestuur zegt, zegt tegenstellingen. Kenmerkend voor de overheid is immers het verdelen van schaarse zaken. Dat kan geld betreffen, maar ook de inzet van mensen of tijd. Dit betekent dat ongemak en weerstand voortdurend de kop op steken. Kenmerkend voor het werken bij het *openbaar* bestuur is dat je in alle openheid contact maakt met uiteenlopende mensen over uiteenlopende wensen en mogelijkheden.

Dilemmalogica is bedoeld als hulpmiddel bij opgaven die zich als tegenstelling voordoen. Hoe kun je in beeld brengen waar mensen en hun organisaties naar verlangen? En hoe kun je die kennis benutten om vast te stellen wat scheidt én wat bindt? Wie de vraag stelt 'Wat kan wél?' komt een heel eind. Veel mensen snakken naar een overheid die tijdig en eerlijk zegt waarom iets aandacht vraagt, en die openlijk deelt wat ze wel weet – en wat niet.

We zijn benieuwd wat deze handreiking oplevert om werk te maken van dilemma's, en wie weet ervan te genieten.

1. Dilemma's

Bij veel overheidsbemoedienissen springen snel, openlijk en op grote schaal tegenstellingen in het oog. Bijvoorbeeld:

1. **Dagen we uit tot innovatie – Toetsen we aan regels en afspraken**
2. **Ga je eerst iets zorgvuldig uitwerken - Haal je meteen de kaarten van de borst**
3. **Wat is het uitgangspunt: Gelijke monniken, gelijke kappen – Individueel maatwerk**
4. **Bij een veranderopgave: Alles in één keer wijzigen – Stap voor stap veranderen**

Maar zijn het altijd wel tegenstellingen? Vaak komen vooral uitersten op een bandbreedte in beeld: wat zich op de (tegen)polen ontspint is vooral het beste zichtbaar, en doorvertelbaar.... De praktijk leert dat onder dat wat scheidt, meestal iets gloort wat bindt. Mensen die ergens tegen zijn, zijn immers ook altijd ergens vóór. En vaak zijn we ons niet bewust van wat ons nu precies tegen de borst stuit, of aantrekt. Daaronder schuilen gedeelde vragen, zorgen en wensen.

2. Dilemmaloga

Bij veel vraagstukken die bedoeld of onbedoeld op het bordje van de overheid belanden, is het de moeite waard om 'het spanningsveld te laten werken'. Wie doen ertoe? Waar zoeken ze naar, alleen en samen? Welke logica (of: redeneerlijn) ontstaat er over de spanningen (of: dilemma's)? Bij de publieke zaak komt veel aan op je kunnen uitspreken, elkaar kunnen aanspreken, om te kunnen afspreken wat mogelijk is. En in dat contact te ontdekken wat spelers nodig hebben. Samengevat komt dit neer op drie stappen:



Erken de zorgen

Orden de zienswijzen

Bied perspectief

Dilemmaloga is – meer dan een methodiek - vooral een manier van kijken en handelen. Hoe neem je een dilemma waar, en hoe slaag je erin om de tegenstellingen te doorzien? Bij voorkeur doe je dat samen met degenen die ertoe doen. Misschien dat een Vlaming daarom uitriep: 'Dit is worstelcommunicatie!' Het gaat er om, mét elkaar nieuwe, vrije ruimte vinden. En als je de blik verruimt en de koek vergroot, heb je kans dat meer mensen zich herkennen in het vraagstuk.

Startblok

Sleutelvraag: wat schuurt, en wat maakt dit probleem het bespreken waard?

Wat is de aanleiding voor de bespreking? Hoe omschrijven we het dilemma? Waaruit blijkt dat het een probleem is - en voor wie? Wat maakt het voor ons de moeite waard om er nú werk van te maken? Zijn er nog bijzondere voorwaarden (tijd, geld, verantwoording, verslag)? Wees eerlijk naar elkaar over wat kán, maar zeker ook over wat níet kan.

➤ **Resultaat:** onderzoeksvraag (een voorlopige formulering is oké, deze kun je later nog bijwerken.)

I Erken de zorgen

Sleutelvraag: wie doet ertoe en waar verlangen ze naar?

Steeds vaker is niet de overheid initiatiefnemer, bewoners, medeoverheden, experts en beïnvloeders agenderen en mobiliseren bij ongemak. Ze formuleren standpunten, tonen emoties, verwoorden belangen, claimen rollen ... Daaronder liggen hun waarden. En voorkeuren voor de manier waarop ze als persoon behandeld willen worden.

Proef het woord 'verlangen': dat steekt dieper dan alleen 'belangen' die mensen naar voren brengen. Lukt het om de gelaagdheid in de boven- en onderstromen tevoorschijn te luisteren, en te doorgronden wat er écht toe doet?

Hulpmiddel: breng het speelveld in kaart:

	Speler A	Speler B	Speler C	Speler D
Standpunten (Wat klinkt aan de oppervlakte?)				
Belangen (Wat zijn de gewenste gevolgen?)				
Waarden (Wat houd je voor het goede: vaak woorden die op-heid eindigen, zoals eerlijkheid of vindingrijkheid)				
Voorkeuren (Hoe wil je betrokken worden?)				
Feiten (Welke kennis is van belang?)				

➤ **Resultaat:** schets van het speelveld (altijd voor verbetering, toetsing en aanvulling vatbaar)

II Orden de zienswijzen

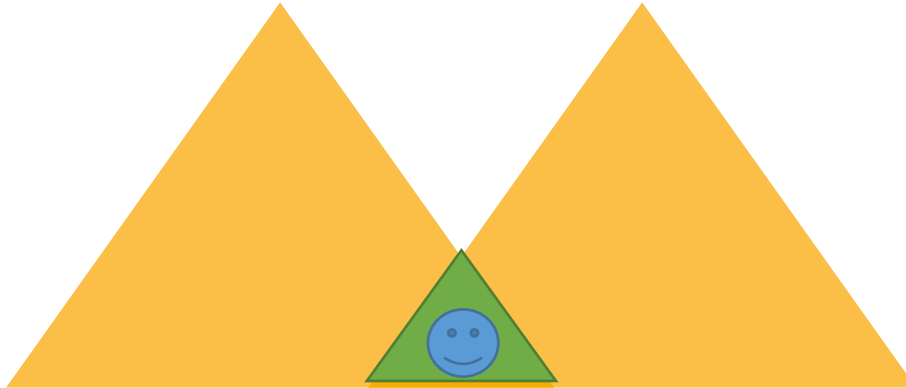
Sleutelvraag: wat scheidt en wat bindt?

Overzicht helpt om ons inzicht te vergroten. Breng dus in kaart: waar verschillen de zienswijzen? Waar liggen spanningsvelden? Breng de bandbreedtes in beeld. En wees niet bang om je uit te spreken. Meninge die onder het tapijt worden geveegd, zoeken op een andere plaats naar medestanders en versterkers in de media. Open daarom de ventieltjes ...

Onder de uiteenlopende meningen zitten uiteenlopende verlangens, belangen, waarden en oplossingen. En tussen de uitersten bevindt zich vaak een zoekende middenmoot. Geef die mensen een stem. Help de zwijgende meerderheid zichtbaar te maken. Zo ontdek je: *Waarop kunnen we verbinden?*

Het beste werkt dit als je met alle betrokkenen sámen de ordening maakt. Zo worden het probleem én de oplossing van iedereen. Het helpt vaak om de vraag te stellen 'van wie' een opgave is, in plaats van 'voor wie' iets bedoeld is: de ervaring van 'eigenaarschap' is zo vaak het begin van een dialoog (letterlijk: door-zien).

Hulpmiddel: laat zien wat scheidt en wat bindt:



Als we dilemmalogica toepassen, is de gedeelde werkelijkheid misschien wel het belangrijkste wat we boven tafel kunnen krijgen. Wat is de 'common ground'? Daarmee rol je als het ware de rode loper uit voor iedereen die bij het dilemma betrokken is. Iedereen ziet namelijk: hier kunnen we nu samen de schouders onder zetten! Het is niet erg dat er verschillen bestaan, 'Verschil moet er wezen'... De winst van het vinden van gedeelde vragen en verlangens is vooral dat je laat zien dat je op een rechtvaardige, behoorlijke wijze met elkaar en met de uitdaging omgaat.

Er zijn meer hulpmiddelen om bij uiteenlopende opties 'dilemmabestendige arrangementen' te maken. Als je bijvoorbeeld de voordelen van opties combineert en de nadelen neutraliseert ontstaan nieuwe gezichtspunten:

	Optie 1	Optie 2
Voordelen (combineer de mogelijkheden)		
Nadelen (neutraliseer de hobbels)		

➤ **Resultaat:** gedeelde waarden en opvattingen over het proces (en verschil mag er zijn!)

III Bied perspectief

Sleutelvraag: wat heb je nodig?

Hebben we eenmaal de verschillen en overeenkomsten ontdekt, dan zien we dat die allerlei vormen kunnen hebben. Het kunnen acties zijn. Maar ook scenario's, stappen, nieuwe onderzoeksvragen... Deze stap volgt vaak logisch uit de ontdekking van wat de betrokken partijen scheidt en bindt.

De vraag 'Wat heb je nodig?' helpt dan om te bespreken welke gedeelde en aparte boodschappen en acties mogelijk en nodig zijn. De praktijk leert ook dat het bij omstreden boodschappen vaak neerkomt op deze vraag: wat heeft en persoon of een organisatie nodig om iets goed bij een achterban over te brengen? Bied je daarbij steun?

Hulpmiddel: benut de basiselementen van de kernboodschap:



Een ander hulpmiddel is de COCD-box. Daarin zie je vrijwel direct welke plannen snel kunnen werken ('now!'), welke om meer onderzoek vragen ('how?') en waar iedereen echt enthousiast van wordt ('wow!'):

realiseerbaar	now! <ul style="list-style-type: none"> makkelijk door te voeren voorbeelden beschikbaar weinig risico veel draagvlak weinig inspanning 	how? <ul style="list-style-type: none"> voor de toekomst uitdagingen/dromen visiebepalend richtinggevend rode ideeën voor morgen
	wow! <ul style="list-style-type: none"> innovatieve ideeën patroondoorbrekend opwindende ideeën onderscheidend geven energie 	
(nog)nietrealiseerbaar		
	gewone ideeën	originale ideeën

➤ **Resultaat:** afspraken: hoe komen we verder?

In deze leidraad kunnen we geen recht doen aan de vele vormen waarin perspectieven gestalte krijgen. Uit de ervaringen met dilemmalogica komt naar voren dat zowel in de vorm van regelgeving, voorzieningen als communicatie nieuwe perspectieven op tafel kunnen komen.

Dilemmalogica is als manier van denken en doen in de communicatiediscipline opgekomen, maar als het aankomt op écht contact zijn juist combinaties van instrumenten van toepassing, die in de relatie tussen overheid en burgers en ondernemers van betekenis kunnen zijn. Wel brengt deze benadering bij uitstek een communicatieve dimensie met zich mee in de letterlijke betekenis van het begrip 'communiceren': *gemeenschappelijk maken*.

Tot slot

Sleutelvraag: werkt het? Deugt het? *Doet het deugd?*

Een dilemma heeft vaak de vorm van een sta-in-de-weg. Maar bijna altijd heeft het toch nut. Bedenk ook dat macht altijd tegenmacht nodig heeft. Dan blijkt dat wat je tegenhield, juist informatie geeft om scherper te zien welke verhoudingen, rollen of verlangens nog om aandacht vragen. En het is mooi als je daardoor zichtbaar kunt maken wat eerst onzichtbaar was. Dat doet deugd..

Meer weten over dilemmalogica?

Meer informatie, zoals achtergrondartikelen, hulpmiddelen en ervaringen, vind je op de website www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica.

Neem bij vragen contact op met Guido Rijnja, adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst: g.rijnja@minaz.nl.

Deze leidraad kwam tot stand dankzij de medewerking van diverse collega's bij gemeenten en departementen en ontstond op initiatief van het programma Aan de slag met de Omgevingswet (www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl).