

Genieten van weerstand

Ambtenaren die kijken naar wat wél kan, komen verder

Een ambtenaar kan zelden rekenen op applaus en complimenten. Hij zal eerder weerstand, kritiek en protest ontmoeten. Wat doet dat met mensen die bij de overheid werken? Guido Rijnja, communicatiemanager bij de gemeente Rotterdam, promoveerde op deze vraag. Hij onderzocht bovendien welke tactiek het meest effectief blijkt in lastige projecten. Over de essentie van ‘communicare’: verbinding maken en meebewegen.

‘Sorry’ op de gevel

‘Ne Jupiter Quidem Omnibus’. Vrij vertaald: zelfs Jupiter kan het niet iedereen naar de zin maken. De uitspraak van Daniel Marot staat op het stadhuis van Den Haag. Al twintig jaar lang was het een vraag die Rijnja bezighield: waarom zet een stadsbestuur ‘sorry’ op de gevel? Het antwoord kwam van bestuurskundige Paul Frissen die ronduit tijdens een bijeenkomst zei: “Jullie van de overheid zijn leedbezorgers. Erken dat nou gewoon”.

“Dat was voor mij een Mariaverschijning”, aldus Rijnja. “Als ambtenaren werken wij in de handel van problemen; onze taak brengt met zich mee dat we niet iedereen gelukkig kunnen maken, maar mensen teleur moeten stellen.” De taak van de overheid en de spelregels waarbinnen de overheid die moet vervullen brengt een aantal dilemma’s met

zich mee, waarmee de ambtenaar in zijn dagelijks werk worstelt. Rijnja onderscheidt er drie:

1. Belangenafweging in besef van rechtsstatelijkheid.

De overheid bouwt haar werk op meerderheidsbesluiten: een minderheid krijgt dus niet haar zin. De wet geeft mensen recht op bezwaar en beroep – een recht waarvan mensen altijd gebruik zullen maken.

2. Beheersbaarheid in democratische context.

De overheid moet resultaten boeken en verantwoording kunnen afleggen. Tegelijkertijd maakt de overheid vaak ‘halfabrikaten’ (beleid dat nog niet helemaal uitgedokterd is) openbaar, juist om interactie aan te gaan. Het resultaat en de timing heeft de overheid vaak niet zelf in de hand. De plicht tot openbaarheid van de overheid geeft burgers



‘Sorry’ op de gevel

Copingstijlen: hoe ambtenaren omgaan met weerstand

bovendien het recht om in de keuken te kijken, al is het gerecht nog niet op smaak.

3. Vakmanschap onder bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Het politiek primaat, het werken met gekozen leken staat vaak op gespannen voet met de professionele ambtenarij. Inconsistentie is in ons politieke systeem ingebakken. Iedere vier – of minder – jaar begint de overheid weer opnieuw, wat de overheid niet altijd tot betrouwbare partner maakt. Een en ambtenaar kijkt vaak liever naar de langere termijn...

Tenslotte jagen ook de media het ‘problematische’ imago van de overheid aan: zij focussen op conflict, verantwoordelijkheid en human interest en zullen problemen eerder uitvergrooten dan verkleinen.

Samenvattend zou je kunnen stellen dat de overheid problemen en kritiek over zichzelf afroept, aldus Rijnja. “Wie focust op problemen, en door de bovenstaande systeemkenmerken letterlijk om problemen vraagt, kan rekenen op tegenspel. Vandaar het ‘sorry’ als een soort disclaimer op de gevel.”

Werken met weerstand

Werken in de ‘leedbezorging’ – je moet er maar zin in hebben. “Als je niet van problemen kunt genieten, moet je niet bij de overheid werken”, zegt Rijnja gekscherend. Maar dat is natuurlijk te makkelijk. Voor zijn proefschrift stelde hij de vraag centraal: wat betekent het voor ambtenaren om voortdurend met weerstand te moeten werken?

Hij raadpleegde de psychologie, om zicht te krijgen op de effecten van werken met weerstand. Wat blijkt is dat mensen een heel repertoire aan manieren ontwikkelen om met lastige situaties om te gaan. Een paar voorbeelden. In beroepsgroepen met veel weerstand (denk aan taxichauffeurs, artsen of sporters) blijkt het contact met collega’s essentieel: voor sociale steun, het zoeken naar bevestiging. Het hardop benoemen van gevoelens of angsten maakt ze hanteerbaar. Net als het oefenen van lastige situaties. Maar ook het wegvluchten is een bekende route, zoals cognitieve dissonantie – het niet waarnemen van informatie die niet in de eigen redenering past. Tegelijkertijd kan er een scheef zelfbeeld ontstaan: als je altijd kritiek oogst, zie je zelf ook niet meer hoe goed je het eigenlijk doet.

Vluchten, aanvallen of vragen?

Hoe zit dat met ambtenaren? Op basis van een groot aantal gesprekken met beleidsmedewerkers kwam Rijnja tot drie ‘copingstijlen’: drie globale strategieën

| Wegbewegen (vlucht) Struisvogel | Meebewegen (vraag) Spin | Tegenbewegen (vecht) Olifant |
|---|--|--|
| Vermijden (‘dit hoort niet op mijn bordje’) | Inleven (‘weerstand maakt nieuwsgierig’) | Intimideren (‘zonder bluf ben je nergens’) |
| Bagatelliseren (‘er zijn ergere dingen op de wereld’) | Herformuleren (‘zoeken naar gedeeld belang of waarde’) | Emotioneel beroep (‘Soms moet je doorduwen’) |
| Ritualiseren (Hier zijn regels voor gelukkig’) | Doorwaadbare plaats vinden (‘Wat kan wel?’) | Doordrukken (‘we kunnen niet bezig blijven’) |

die ambtenaren – vaak onbewust - hanteren in het omgaan met weerstand:

Wegbewegen: wegvluchten voor problemen door glashard ontkennen, weglopen voor weerstand of vluchten in procedures. Struisvogelpolitiek dus.

Tegenbewegen: het nóg een keer uitleggen en proberen te overtuigen – de overheid niet vreemd – en met macht doorduwen zijn manieren om de aanval in te zetten tegen weerstand. Een olifant die desnoods doorwalst.

Meebewegen: luisteren naar kritiek en benoemen dat het moeilijk is, is de kern van de derde strategie. Het erkennen van de werkelijkheid als eerste stap en zoeken naar gemeenschappelijke oplossingen. Metafoor hierbij is de spin in het web.

Op zoek naar wat wél kan

“Het gaat bij deze copingstijlen niet om goed of fout. Ze bestaan naast elkaar”, benadrukt Rijnja. “Spannender is de vraag welke aanpak het meest effectief is.”

Om erachter te komen welke copingstijl – weg-, mee- of tegenbewegen – het meest effectief is, onderzocht Rijnja drie cases, waarin ambtenaren met fikse weerstand toch succes hebben behaald. En wat bleek? In alle drie de gevallen bleken de projectleiders zich te hebben ontwikkeld tot ‘meebewegers’. Kenmerkend voor ‘meebewegers’ is, dat zij weerstand productief kunnen maken. “Weerstand is geen muur waar je tegenaan loopt, maar een wand aan mogelijkheden. Mensen zijn misschien tegen jouw voorstel, maar ook op zoek naar iets anders,” aldus Rijnja. “Deze meebewegende ambtenaren zoeken naar wat wél kan.” Dat doen ze door niet vanuit standpunten en oplossingen te starten, maar eerst het probleem te onderzoeken, het dilemma te erkennen, en dan pas zoeken naar een oplossing. “Als iemand niet wil doen wat jij wilt dat hij doet, zit er maar een ding op: meelopen, vertragen en luisteren tot de ander een motief heeft om wel te willen veranderen”, aldus Rijnja. Een les die menig ouder van pubers ook thuis

te leren krijgt. “Alleen zo ontstaat echt contact. De kunst ligt er vervolgens in een opgave zo te herformuleren, dat het een gemeenschappelijke opgave wordt, waarbij ieder een belang heeft.”

Een voorbeeld: subsidiestop Blijdorp

In oktober 2010 verlaagde de gemeente Rotterdam de subsidie voor dierentuin Blijdorp van 5 miljoen euro naar acht ton. De bevolking liep uit met spandoeken als ‘Subsidie stoppen, Blijdorp naar de knoppen’. De verantwoordelijk directeur Sport en Recreatie van Rotterdam ging naar Blijdorp toe. De bekendmaking van de bezuiniging viel samen met de opening van een nieuwe poort. Wrang, maar per saldo een sleutelmoment, constateerde Rijnja. De gemeente-ambtenaar stapte op de oud-directeur af en luisterde naar het verdriet van die man over de ‘zwartste dag voor Rotterdam’. Hij gaf ruimte aan het rouwproces, waaronder een demonstratieve open dag. Maar hij richtte zich ook op de wens van de pas aangetreden nieuwe directeur van Blijdorp om Blijdorp minder op de stad te laten leunen. Met hem herformuleerde hij de opgave van ‘hoe bezuinigen we?’ naar ‘hoe houden we Blijdorp open?’. In samenspraak kwam een agenda met 11 oplossingen tot stand. Inleven, herformuleren en overeenkomen – zo vat Rijnja de strategie in een trits samen. “Het is misschien niet nieuw, maar het blijft essentieel: contact maken door in te leven, de relevantie voor de ander zoeken en de ander zijn rol en ruimte gunnen in de uitvoering van de gemeenschappelijke doelen.”

De uitkomst van zijn onderzoek verraste Rijnja niet echt. “De aanpak van meebewegen hoort bij deze tijd. Na een periode van ontzorgen en uit handen nemen, geven we mensen nu weer de mogelijkheid hun problemen zelf op te lossen. De overheid is steeds meer op anderen aangewezen voor de oplossing van problemen, en wordt partner van de samenleving. We blijven reguleren, maar met lossere regels en kader waarbinnen we ‘regie’ voeren. Interactie móet. Meebewegen past in deze ontwikkeling.”

Comfrontatie

Het is geen verrassing dat het belangrijkste instrument in omgaan met weerstand communicatie is. Het in gesprek gaan, communiceren dus, is daarbij het enige instrument. “Het gezamenlijk herformuleren van een opgave of probleem is een bijna letterlijke vertaling van het latijnse woord ‘communicare’: zoeken naar de gemeenschappelijkheid”, zegt Rijnja. En zo komt hij tot het begrip ‘comfrontatie’: de strategie van meebewegen bij confrontaties met communicatie als instrument. Comfrontatie kent een aantal fasen (zie model hieronder), met steeds een eigen dynamiek die andere communicatieve competenties aanboort. Zo vraagt het van ambtenaren – naast een bovengemiddelde professionele ambitie - dat zij kunnen denken in meervoudige perspectieven, en problemen kunnen ‘herframen’ zonder negatieve gevoelens te willen omzeilen. “Denk aan de Belastingdienst. Door de slogan ‘Leuker kunnen we het niet maken’, zou je ook kunnen zeggen dat je luiheid honoreert. Maar juist door te laten zien dat je deze ‘zonde’ begrijpt, sla je de brug naar de doelgroep”, licht Rijnja toe. Ook de context kan ‘meebeweegsters’ helpen. De veiligheid om fouten te maken, sociale steun van collega’s en ruimte voor reflectie zijn essentieel. “Maar succes is niet gegarandeerd”, erkent Rijnja. “Soms zit er een grens aan wat je met comfrontatie kunt bereiken, en moet je terugvallen op de ‘second best’ optie: de zweep erover en doordrukken.”

Communicatieadviseurs overbodig?

Comfrontatie plaatst communicatie middenin het hart van het beleidsproces: de beleidsmedewerker zelf moet aan de bak. Wat wordt dan de taak van de communicatieprofessionals? “Communicatieadviseurs die de blik naar binnen richten, op de interne organisatie, hebben de toekomst. Stop met zelf zenden. Draag je kennis over, investeer in de beleidsmedewerkers, zodat ze het zelf



Guido Rijnja: “Weerstand is geen muur waar je tegenaan loopt, maar een wand aan mogelijkheden”

gaan doen en maak jezelf overbodig! Juist door de communicatie buiten het primaire proces te organiseren in aparte afdelingen, creëer je een overdrachtsprobleem,” stelt Rijnja, ietwat provocerend. En zolang de communicatieprofessionals er nog wel zitten? “Stop de dingen mooier te maken dan ze zijn. Daarmee beweeg je weg van de werkelijkheid. Terwijl de sleutel ligt in optimaal benutten van wat er is. Echt: de werkelijkheid is zo gek nog niet.”

Verder lezen:

- Het proefschrift van Guido Rijnja, *Genieten van weerstand* is te downloaden via www.genietenvanweerstand.nl
- De publicatie *Beroep: beleidsambtenaar, over ambtelijk besef en professioneel lef* van Guido Rijnja en Hans Wilmink is een uitgave van het ministerie van BZK, en staat op www.rijksoverheid.nl.

Tekst: Paulijn de Bruijne, coördinator van de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken.

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. een kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie op 25 juni 2012 over ‘Genieten van weerstand; op zoek naar ambtelijke vindingrijkheid’. Guido Rijnja promoveerde in april 2012 op dit onderwerp aan de Universiteit van Twente. Guido was tot 2010 kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie en werkt nu als communicatiemanager bij de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam.

Op de maandelijkse kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen op actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie of mail met academie@minaz.nl.

Comfrontatie: de fasen in ‘meebewegen’ bij weerstand vragen steeds andere acties en communicatieve competenties

| Fase | 1 Weerstand | 2 Twijfel | 3 Toenadering | 4 Perspectief | 5 Inbedding |
|---------------------|--|---|---|------------------------------------|-----------------------------|
| Activiteit | Vertragen | Vertwijfelen | Verbinden | Vertalen | Verlaten |
| Resultaat | Bereidheid | Begrip | Cocreatie | Handelen | Bestendiging |
| Competentie | Inleven en luisteren | Ruimte bieden en vragen | In stelling brengen | Framing en organiseren | Vertrouwen geven |
| Voorbeeld: Blijdorp | Ruimte gegeven voor de teleurstelling over korting | Geholpen door te ‘herframen’ naar ‘hoe blijft Blijdorp open?’ | Geholpen met inventarisatie bedrijfsvoering | Lijst van 11 oplossingen opgesteld | Uitvoering van de afspraken |