

‘Luisteren, duiden, doen’ in de praktijk

Aart Paardekooper

Met de opkomst van online, ontwikkelt beeldvorming zich sneller dan ooit. Een ding blijft hetzelfde: issues komen op en blijven soms langer bestaan dan menigeneen lief is. Een issue is een thema waarvan je voelt dat het ‘schuurt’ in de gemeenschap. De top wil dit, de omgeving zegt ‘ho ho’. Niet altijd is dat even zwaar, maar als de beleving van mensen (en belangen vaak ook!) langere tijd botsen met elkaar, gaat het mis. De gemeente botst dan volop op een ijsberg die omgeving heet of ‘weerstand’. Dit soort ijsbergen die voor organisatie vaak grotendeels onder de waterspiegel zitten, kun je en moet je als organisatie veel eerder benoemen en onder ogen zien.

Daar moet je jezelf, en je bestuur en organisatie natuurlijk, bij helpen. Vraag is: hoe ben je opkomende issues vóór? Hoe leer je issues, sentimenten en argumenten vangen en op waarde schatten, nog voordat ze de krant van morgen bereiken? En hoe agendeer je een issue dat ‘schuurt’ bij key persons in de organisatie? En kom je tot passende handelingsperspectieven en weet je deze ook te agenderen? Anders gezegd: hoe vervul je je rol als adviseur of projectleider goed? Of als afdeling communicatie, bestuurszaken, projectmanagement c.q. onderzoek en kennis?

Structureel issue-analyses maken is een *must*

Heel simpel. Door met een klein clubje mensen structureel en gestructureerd issue-analyses te maken. Vrijwel alle collegeakkoorden zeggen het, in wisselende bewoordingen: “deze keer gaan we echt luisteren, we willen weten wat er speelt onder de mensen”. Ga daarom deze collegeperiode structureel te werk, analyseer systematisch de beelden, de argumenten en de woorden in jouw gemeenschap.

Voor issue-analyses gebruik je zowel traditionele bronnen zoals kranten, regionale rtv, gesprekken op straat en inspraakreacties, als meer nieuwe bronnen zoals online. Online bestaat uit uitingen van mensen over gemeente of gemeentelijk beleid op discussieplatformen, Facebook, Twitter, Google+, enzovoorts. Nog elke dag neemt het aantal mensen dat zich online uit toe. Ook over alles wat de gemeente wil, zegt en doet. Die uitingen zijn uiterst relevant om te monitoren voor elke gemeente die ook responsief wil zijn. Kortom, ga structureel ‘luisteren’ wat er leeft en duid deze informatie.

Niet door af en toe wat kritische tweets over een project naar je collega’s of je bestuurder te sturen. Of door de wethouder attent te maken op enkele zure reacties onder een kritisch artikel op een regionaal nieuwsplatform. Nee, dat helpt je organisatie geen stap verder. Mensen haken alleen maar af als je dat doet, omdat je ze a) een deel van de signalen over hun dossier voorschotelt en ze in onzekerheid

laat wat het hele omgevingsbeeld is en b) omdat je er geen handelingsperspectief bij geeft. Hoe completer en scherper je het beeld van de omgeving maakt, hoe beter je je advies over 'wat te doen' (de handelingsperspectieven) kan ontwikkelen en hoe meer impact je krijgt met je advies om niet tegen maar met mensen het project of plan te realiseren. Meer 'draagvlak' en daar doen we het allemaal voor.

Wat is duiden?

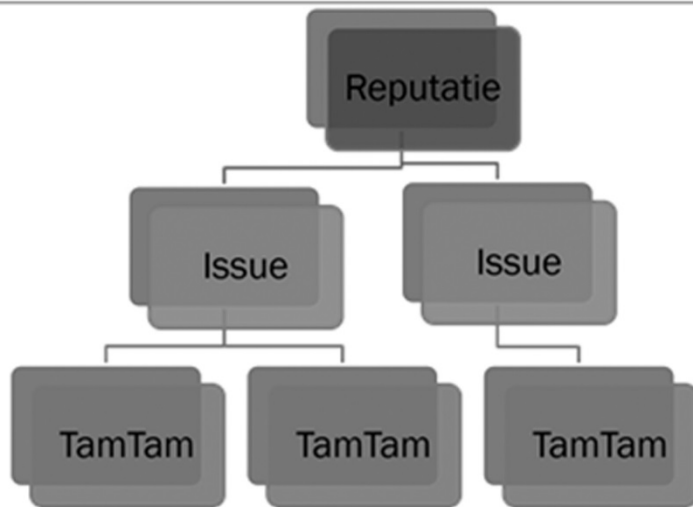
Duiden is de tussenschakel tussen luisteren en doen in de bekende drieslag 'luisteren, duiden, doen'. Deze aanbeveling deed de commissie Cohen aan alle gemeenten na project X in Haren. Duiden is de opmaat naar iets doen met wat je hoort of ziet.

Hierbij maak je onderscheid tussen wat wel en niet belangrijk is, in wat wel en niet echt is, in waar wel of niet een kans in zit voor de gemeente en waarom. Hoe doe je dat? Hoe vind je je weg in al dat gekakel online? Door elke individuele uiting in zijn context te zetten. Is een klacht afkomstig van een eenzame dorpsgeek of is hij indicatief voor een klacht van velen? Is een bepaald beeld over een project indicatief voor alleen dat project; bijvoorbeeld de locatie van een nieuw gemeentehuis, weg of windmolen? Of is er een patroon in te ontdekken: gaat de gemeente in ruimtelijke projecten steeds op zere tenen staan? Duiden vergt anders gezegd 'Fingerspitzengefühl'. Het is bij vele mensen aanwezig als ruwe diamant en is te oefenen. Door regelmatig een issue-analyse te maken en deze te toetsen bij collega's.

Gestructureerd issues tracken, tracen en duiden

Issues gestructureerd tracken, tracen en duiden voor de gemeente vereist drie typen analyses. Ten eerste moet je issues, beelden en meningen op dagelijkse of wekelijkse basis monitoren en duiden: TamTams. Hiervoor bestaat een aparte methodiek. Ten tweede moet je af en toe inzoomen op één specifiek issue: de issue-analyse. Dat doe je met name bij zwaarwegende issues, die risico's met zich meedragen voor de toekomst. Ten derde en laatste, als een bestuurder te veel onder vuur komt te liggen, moet je inzoomen op uitingen over zijn / haar bestuursstijl: de reputatie-analyse.

Ook voor het maken en doorvertalen van issue- en reputatie-analyses bestaan een aparte methodiek. Hieronder lichten we een tipje van de sluier daarvan op voor de middelste tak van sport: issue-analyses. Daarbij gaan we ook in op het belang - en geheim - van duiden.



Afbeelding 46: gestructureerd issues tracken, traceren en duiden

Wanneer maak je een issue-analyse?

Met issue-analyses toon je voor jezelf en key persons aan hoe gevoelige plannen of projecten liggen. Dat doe je als je aanvoelt dat er een kloof gaapt tussen wat het bestuur wil en wat er bij mensen leeft. En heeft als doel om de koers opnieuw te bepalen: gewoon rechtdoor varen of toch even omvaren, zoals de Titanic had gedaan als ze een goede radar had gehad.

Wat is een goede timing voor het maken van een issue-analyse? Als je aanvoelt dat de controversiële krachten groeien. Als een project of beleidsvoornemen niet eenmaal maar herhaaldelijk schuurt met wat er leeft aan krachten en beelden in de gemeenschap. Met name voorafgaand aan belangrijke beslistmomenten en voor en na het bereiken van bepaalde mijlpalen, wil je weten hoe het project of plan landt. maak bijvoorbeeld vlak voor een projectgroepvergadering een issue-analyse. Of voordat het college bijeenkomt om erover te beslissen. Of voorafgaand aan een commissie- of raadsvergadering, zodat je samen met je wethouder weet in welk maatschappelijk krachtenveld zijn project of plan zich beweegt.

Timing is hierbij alles. Beter een issue-analyse die 80% af is op tijd gereed hebben voor een vergadering met de portefeuillehouder of zelfs collegevergadering, dan een paar uur te laat aanleveren. Zo zijn er vele momenten in de interne (projectteams, MTs, B&W) en externe werkprocessen (inspraakavonden, raadsvergaderingen, demonstraties van mensen) waar je de planning van issueanalyses op moet afstemmen. Doe dat gezamenlijk, op basis van een communicatiekalender.

Luisteren, duiden, doen

Wat is het geheim van een goede issue-analyse? Dat is de wijze waarop je kijkt naar de omgeving, de gemeenschap dus: als een verbindend en overtuigend leider. Vergeet even dat je 'slechts medewerker' bent, maar verplaats je in de rol van je bestuurder of BenW als geheel. Geen calimerorol dus, maar die van strateeg: eentje die meedenkt met de bestuurder én hem of haar tegengas durft te geven.

Ga uit van verbindend leiderschap, dat wil zeggen bestuur dat visie vormt en ex ante én gaande de weg óók verbindt met wat er aan krachten, beelden en argumenten leeft in de samenleving. Kortom, verbindend en responsief leiderschap: luisterend en bindend aan de ene kant en visievormend en daadkrachtig aan de andere kant. Dat betekent enerzijds een bestuurder die luistert, spiegelt en zijn woorden en beelden goed laat aansluiten bij de uitgesproken en onuitgesproken woorden en gedachten van mensen. Bindend. Lang niet iedereen is dat gegeven, en het is jouw rol om de bestuurder daarbij te helpen.

Onder andere door vanuit de issue-analyse de argumenten en woorden te halen die mensen gebruiken. Door eventuele common ground over het doel van beleid te benoemen. Door een kernboodschap of woordvoeringslijn te maken die niet alleen de voordelen, maar ook eerlijk de nadelen benoemt. En daar antwoord op heeft/geeft, overkoepelt en bindt aan wat de bestuurder voor ogen heeft. Die een bestuurder adviseert ook met zijn criticasters te praten, zoals burgemeester Lenferink van Leiden deed bij de opvang van Benno L., niet om ze te bekeren maar om dilemma's en afwegingen te delen en op zijn hoogst: meer begrip en een andere tone of voice.

En anderzijds ook een bestuurder die verder durft te kijken én te doen dan wat er wast op dat moment zich afspeelt. Die integer in zijn intenties is en handelt in het algemeen belang. Zoals Lenferink: enerzijds luisterde hij goed, hij ging persoonlijk naar demonstranten toe om naar hen te luisteren en met hen te praten. Anderzijds kwam hij op voor het algemeen belang: een pedofiel die zijn straf heeft uitgezeten moet toch ergens wonen, met alle veiligheidsmaatregelen en zorgen die daarbij nodig zijn. Hij toonde hij persoonlijke moed door dat in zijn stad te laten gebeuren. En bleef hierbij standvastig, ondanks heftige weerstanden van bepaalde kanten.

Het geheim hierbij is duiden: op waarde schatten wat signalen voor en tegen (een project of plan van) de gemeente betekenen. Is een klein clubje mensen luidruchtig en houdt de "silent majority" zich letterlijk stil? Het geheim van laveren en leiden in opinievorming is dat we als mens vaak opinievormers de kastanjes uit het vuur laten halen: de smaakmakers, de toonzetters of voorlopers. Je ziet het veel in mediadynamiek: als zich iets afspeelt dat voor ons nieuw is, geven kranten het

bericht vaak eerst feitelijk weer. Dat doen wij ook: we retweeten een bericht bijvoorbeeld. Pas als de opiniemakers in het spel komen en hun kleur eraan geven, wegen we voor onszelf af of de kleuring die opiniemakers eraan geven, ook de onze is, *grosso modo*. Waarbij we van een opiniemaker waar we veel affiniteit mee hebben, geneigd zijn sneller zaken aan te nemen dan van een ander.

Politieke kleur speelt daarbij een rol, maar soms ook andere vormen van gelijkenissen zoals etniciteit of gender. Traditionele opiniemakers zijn bijvoorbeeld kranten, politici en voormannen en -vrouwen van belangenorganisaties. Daarnaast is onze invloedrijke vriend, vriendin, buurman, voorzitter van wijkvereniging of wie dan ook in onze sociale omgeving, voor ons vaak een opiniemaker. Jongeren die en studiekeuze maken of gaan stemmen, hebben - het tanende gezag van ouders ten spijt - vaak hun ouders als eerste informatie- en beïnvloedingsbron.

Het geheim van duiden is ook weten op welke velden de beeldvorming zich ontwikkelt. Dat kan gebeuren op vier 'velden', namelijk:

- het veld van de media, het mediabeeld en de dynamiek erin
- het opiniemakersbeeld
- het (doel)groepsbeeld
- het bevolkingsbeeld



Afbeelding 47: velden waarin beeldvorming zich ontwikkelt

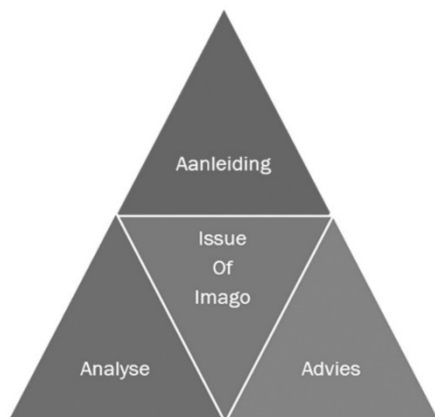
Duiden is ook: uitingen in hun context bekijken. Niet alleen per veld, maar ook in hun timing. Verzamel daarom niet enkele, maar zoveel mogelijk uitingen (online en offline) over een project of plan, per veld over een geschikte periode. Bijvoorbeeld

tussen twee mijlpalen of gebeurtenissen in. Mijlpalen en gebeurtenissen zijn heuse triggers voor mensen, groepen, opiniemakers en media om hun mening te geven. Daarna volgen de volgende stappen: weging en ordening. Weeg elke uiting - of cluster van uitingen - op relevantie voor het project of plan in kwestie. Orden ook alle relevante uitingen voor jezelf en de lezer!

Dat doe je door een checklist van vijf factoren te hanteren: het volume aan uitingen of artikelen, de teneur (steun, kritiek, neutraal of gemengd), wie er voor en tegen zijn, welke type argumenten voor en tegen worden gebruikt, en wat zijn de risico's én de kansen zijn. Kansen zien in weerstanden en criticasters vergeten we bij de overheid nog wel eens, risicominded als we zijn. Criticasters zijn vaak meer betrokken dan wie dan ook, als je ze voor je kan winnen, of in elk geval je dilemma's kan delen op een open, onbevooroordeelde manier, heb je al veel gewonnen. Schiphol is met de milieubeweging een bekend voorbeeld hiervan.

Formuleer vervolgens je advies. Vaak bestaat dat uit meerdere adviespunten om het schip weer op responsieve koers te krijgen. Het kan zijn dat je je kernboodschap moet aanpassen, maar het kan ook zo zijn dat de maatregel echt aangepast moet worden. Of iemands bestuursstijl - en dan hoort het thuis bij reputatiemanagement. Zo gaan we van luisteren (alle uitingen gestructureerd verzamelen), naar duiden (uitingen zien in hun context en wegen voor het project en het bestuur) naar doen (adviseren over "wat te doen", handelingsperspectieven schetsen).

Hoe schrijf je het op? Handig is om voor iedereen die je je issue-analyse wil sturen en toelichten in één of twee A4 eerst de voornaamste patronen en beelden te laten zien, samen met je advies. Daarna kun je de toelichting op je advies geven en onderbouwen hoe je bepaalde patronen hebt gevonden en welke criticasters en steunzenders met welke type argumenten komen. Kortom, elke issue-analyse bevat drie vaste elementen: de aanleiding voor de analyse, de analyse zelf en het advies. Meer weten hierover? Raadpleeg howaboutyou.nl, tabje issue- en reputatiemanagement.



Afbeelding 48: driehoek van issues-analyse

Aanvullende analysebrillen

De impact van jouw/jullie advisering hangt samen met de kwaliteit van je analyse. Daarom volgen hieronder nog een paar aandachtspunten die je analyse verder helpen:

1. Patronen. Gebruik je antenne en je ervaring om de opkomst en afloop van beeldvorming te bepalen. Er zitten herkenbare patronen in. Bijvoorbeeld over mediadynamiek, waar iemand als Peter Vasterman een uiterst lezenswaardig proefschrift over heeft geschreven..
2. Frames. Herken frames en de kracht ervan, maar kijk ook door frames heen.
3. Ontvangst. Hoe landt de boodschap van de gemeente? Welk deel van de kernboodschap wordt wel opgepikt en welk deel niet? Vindt er een conversatie plaats over de boodschap? En in welke beelden en woorden vindt die dan plaats? Sluiten die aan bij de kernboodschap, beelden en woorden van de gemeente/portefeuillehouder? Welke argumenten en voorbeelden voor of tegen het plan of project noemt men? Sluiten die aan bij de argumenten en voorbeelden van de gemeente? Waar wel? Waar niet? Hoe wordt er tegen aangekeken? Positief? Negatief? Neutraal? Gemengd? Waarom?
4. Emoties. Roept het beleid of de bestuurder sterke emoties op? Welke? Is dat van heel licht: rationeel alle voors en tegens afwegend? Of is er een sterke gevoelsmatige steun of afkeer? Of zelfs verontwaardiging, woede? Of blijdschap, opluchting?
5. Verbanden. Mensen brengen zaken gemakkelijk met elkaar in verband. Bijvoorbeeld 'we moeten extra bezuinigen' omdat 'men zo nodig een nieuw stadhuis moet bouwen'. Of tussen de carnavalsoptocht die niet doorgaat en een ander evenement wel. Let ook op deze verbanden, laat je niet beperken door de grenzen van (a) je eigen focus, (b) het issue dat je analyseert en (c) die van je eigen portefeuillehouder. Welke verbanden zijn 'common sense'? Welke vergezocht? Welke zijn 'broodjes aap'?

6. Vergelijkingen. Mensen vergelijken makkelijk, bijvoorbeeld met regeringsbeleid of hoe soortgelijk beleid bij andere gemeenten uitpakt. Legt men verbanden met issues elders? Gemeentelijke lasten, leges en de invoering van diftar zijn typisch zulke vergelijkingsonderwerpen.
7. Beleefde tegenstrijdigheden. Geloofwaardigheid is de bron van alle gezag. Als de gemeente A zegt, maar B doet, is dat funest voor de geloofwaardigheid. Of als de gemeente in het ene geval A doet (bv goed luisteren naar inwoners) en in het andere geval niet (niet of heel selectief luisteren), is dat van negatieve invloed op het draagvlak. Leg beleefde tegenstrijdigheden bloot.
8. Wat er niet is. Kijk ook naar wat men niet zegt. Welke beelden en meningen doen niet de ronde? Dat klinkt misschien vergezocht, maar is het niet. Soms drukt iets nieuws of groter nieuws ander nieuws weg. Of gaan beelden een tijdje ondergronds zonde dat ze verdwenen zijn? Of komen bepaalde beelden of meningen pas op nadat de eerste nieuwsgolf of buzzpiek is geluwd. In elk geval is de vraag 'welke beelden en meningen doen niet de ronde?' belangrijk genoeg om te anticiperen op wat kan komen. Beeldvorming staat nooit stil....Denk in scenario's: in risico's maar ook in kansen.
9. Reputatie. Welk imago heeft de portefeuillehouder/het bestuur/de gemeente? Hoe wordt er over de portefeuillehouder(s) gesproken? Of over het gemeentebestuur of zelfs de gemeente zelf?

Over het laatste, reputatiemanagement is veel geschreven. In essentie: vertrouwen in bestuurders komt te voet en gaat te paard. Als een wethouder in de problemen komt door zijn of haar bestuursstijl, is het hoog tijd voor een reputatie-analyse. Vaak zie je een bestuurder in de problemen komen door een of meer lastige dossiers. Door de druk, komt ook druk op kwetsbare kanten. Als mensen een rode draad gaan ontdekken in de bestuursstijl van een wethouder of burgemeester in termen van kwetsbaarheid of tekortkoming, is het tijd voor een reputatie-analyse.

Vaak zie je zo'n rode draad door een serie van TamTams of issue-analyses heen. Maar ook wanneer een wethouder terugkeert in het nieuwe college of een burgemeester wordt herbenoemd, ontstaat er een natuurlijk moment om zijn of haar bestuursstijl tegen het licht te houden met het oog op meer slagkracht. Een reputatie-analyse maakt gerichte coaching door burgemeester, gemeentesecretaris en hoofd communicatie mogelijk. Daardoor wordt een bestuurder effectiever, het college als geheel sterker en de gemeente geloofwaardiger en slagvaardiger. Ook voor reputatie-analyses en -advies bestaat een aparte methodiek.

Licht je analyse en advies altijd persoonlijk toe

Daarnaast is persoonlijke toelichting essentieel. Laat geen enkele issue-analyse zomaar 'los' op collega's of bestuurders. Licht je analyse persoonlijk toe in het

afdelingsoverleg, het projectoverleg c.q. bij de wethouder. De structuur van je analyse geeft de nodige houvast: de vier velden. De brillen die je opzet en de vaktermen die je gebruikt, geven de nodige impact: volume, teneur, nieuwsgolven, nieuwe accenten, frames, criticasters, steunzenders, steun, kritiek, risico's, kansen, handelingsperspectieven. Laat in je analyse de urgentie naar voren komen, met name als een plan of project in zwaar weer zit of in zwaarder weer zal komen als men rechtdoor vaart. Dat is de incentive om wat te doen.

En wat te doen als key persons de essentie van de analyse niet herkenbaar vinden? Het kan gevoelig liggen. Breng dan nog zwaarder geschut in stelling: omgevingsonderzoek. Met dezelfde analysebrillen als hierboven geschetst, maar dan systematisch onderzocht onder met name de bevolking. Zo geef je je analyse van de omgeving de nodige impact, namelijk een waar niemand omheen kan en waar iedereen veel mee kan. Zodat de gemeente de grootste ijsberg echt ontwijkt en beleid niet tegen maar met zoveel mogelijk inwoners maakt. Precies wat er in die nieuwe collegeakkoorden staat.

Over Aart

Aart Paardekooper (1967) is issue- en reputatiemanager bij HowAboutYou. Eerder was hij bestuursadviseur en hoofd communicatie bij het ministerie van onderwijs. In zijn werkzame leven heeft hij veel overheden zien worstelen met issues en reputatieproblemen. Met een beproefde methode weet hij onverwachte 'bananenschillen' en diepere weerstanden snel op te sporen. En te ordenen met impact.



Tijdig tracken en tracen van onderliggende issues, argumenten en sentimenten scheelt volgens hem veel tijd - tijd die nodig is om te anticiperen en te reageren. En het scheelt frustraties en zinloos bestede energie – energie die nodig is voor het werken aan de dingen die relevant zijn. De bekende 80% - 20% regel van mensen die in een flow willen werken. Zijn kracht is duiden wat er speelt in combinatie met alerte politiek-bestuurlijke advisering. Paardekooper traint, coacht en begeleidt (teams van) adviseurs, projectleiders en bestuurders in het omgaan met issues en herstellen van reputaties.

@apaardekooper
www.aartpaardekooper.nl
www.howaboutyou.nl