

# Tien tips om valkuilen in gebiedscommunicatie te voorkomen

**Renate Werkman (2010). De Communicatiedesk.nl.**

Overheden worstelen regelmatig met gebiedscommunicatie. Vaak worden grootschalige bijeenkomsten georganiseerd die echter niet tot de gewenste uitkomsten leiden. In dit artikel beschrijf ik tien veel voorkomende, samenhangende valkuilen en ga ik in op hoe het anders kan.

## 1. Communiceren als ‘ding’

De valkuil die in mijn ogen voortgang het meest frustrereert is ‘communiceren als ‘ding’’. Men heeft het dan vaak over ‘de’ communicatie, als ware het een ‘ding’ dat van een ‘zender’ naar een ‘ontvanger’ gaat. Uitingen die ik vaak hoor in de praktijk zijn bijvoorbeeld ‘eerst het ontwerp af, dan de communicatie’; ‘communicatie mag het plan verkopen en geaccepteerd krijgen’; ‘je communiceert over het ontwerp, niet over het proces’ en ‘communiceren is vooral veel praten en ook wat luisteren’. Communiceren is dan niet meer *met elkaar* praten, maar wordt informeren en overtuigen, het ‘goed overbrengen van ‘de boodschap’, of een smeermiddel om de plannen erdoor te krijgen. Juist deze manier van kijken naar communicatie veroorzaakt onzekerheid en stimuleert geruchtvorming. Helaas wordt hierop vaak gereageerd met meer van hetzelfde, meer informeren en overtuigen. Het roept wantrouwen op en een defensieve sfeer.

## 2. Starten vanuit fixaties

Gebiedscommunicatie wordt vaak gestart vanuit gefixeerde en onwrikbare werkelijkheidsdefinities, zoals ‘er komen toch altijd alleen klagers’, ‘ze zullen allemaal wel tegen zijn dus we moeten stevig insteken’. Dus wordt er vervolgens vaak een eenzijdig en stevig dichtgetimmerd plan gepresenteerd, met als doel de ruimte voor discussie en bijstelling zo klein mogelijk te maken. Maar hiermee organiseren de initiatiefnemers van gebiedscommunicatie ook hun eigen weerstand. Ja, en dan krijg je ook alleen klagers!

## 3. Vastlopen in variëteit

Initiatiefnemers van gebiedscommunicatie stranden vaak in variëteit in beelden en meningen onder bewoners en belanghebbenden: iedereen vindt iets anders, de argumenten die mensen aandragen zijn regelmatig conflicterend en het gevolg is een ‘dialoog tussen doven’. Initiatiefnemers concluderen vervolgens vaak dat ‘het niet werkt’ en dat we ‘duidelijker moeten sturen, beslissingen moeten gaan nemen’. Maar daarvoor is onder bewoners geen draagvlak en vaak protesteren ze hevig. In reactie schieten initiatiefnemers of overheden door naar ‘doorzetten’ hieronder, of gaan weer terug naar meer interactieve vormen, met hernieuwde variëteit als gevolg.

## 4. Doorzetten

Deze valkuil is vaak te zien als wethouders haast hebben en (snel) willen oogsten. Alleen werkt het patroon een snelle realisatie juist tegen. Bij deze valkuil luidt de veronderstelling dat een ‘heldere en strakke sturing nodig is’ om de gebiedsplannen er op korte termijn door te krijgen zonder al te veel gedoe. Dus kiest men voor doorvoeren vanuit macht. Vervolgens interpreteren overheidsactoren protest tegen de plannen als ‘de weerstand die er altijd is’, ‘mensen zetten altijd de hakken in het zand’. Verder spelen positie-gerelateerde overwegingen een rol bij deze valkuil: ‘We kunnen nu niet terugkrabbelen, dat geeft tijd- en gezichtsverlies’, ‘ruimte geven voor andere meningen vertraagt het proces’ en ‘een collaboratieve aanpak

werkt hier ook helemaal niet', en dus is 'doorzetten de enige optie'. Met als gevolg meer protest en escalatie.

### **5. Niet ingrijpen bij procespatronen**

Ook deze valkuil komt erg vaak voor: begeleiders van gebiedscommunicatie hebben vaak geen idee wat te doen als het proces anders loopt dan van tevoren gepland. Ze zien soms wel dat de discussie bijvoorbeeld op steeds dezelfde punten vastloopt en zich herhaalt, maar ze grijpen niet in, bijvoorbeeld omdat ze niet weten hoe of bang zijn dat het proces escaleert. Maar door niets te doen blijven procespatronen bestaan en komt het gesprek niet verder.

### **6. Achterkamertjespolitiek**

In deze valkuil zijn beslissingen over het gebied allang binnenskamers genomen door bestuurders. Vaak gebeurt dat vanuit de gedachte dat 'alleen een gesprek met mensen die weten waarover ze praten zinvol is'. Vervolgens worden alleen experts uitgenodigd om mee te praten. Het leidt tot een oplossing die weliswaar wordt gedragen door degenen met macht, maar ook tot eenzijdige oplossing die achteraf moet worden 'verkocht' aan bewoners. Dit patroon sluit aan op het patroon 'communiceren als ding': communicatie wordt een smeermiddel voor verandering.

### **7. Heikele thema's vermijden**

Bij deze valkuil gaat men wel in gesprek, maar wordt om de hete brei heen gedraaid, worden heikele thema's verpakt of vermeden omdat procesbegeleiders 'het gezellig willen houden' om spanningen te vermijden. Het gevolg is dat werkelijk lastige vraagstukken niet bespreekbaar worden gemaakt, waardoor mogelijke oplossingen ook niet kunnen worden bediscussieerd.

### **8. Institutie vergeten te betrekken**

Deze is zelfs onder ervaren procesbegeleiders nog te vinden: er wordt een mooi traject opgestart waarin allerlei gedachten en ideeën worden gedeeld met bewoners en verwachtingen worden gewekt. Maar machtsdragers binnen de overheidsinstelling worden daarbij niet of onvolledig betrokken, met als gevolg dat deze de gegenereerde ideeën en oplossingen van tafel schuiven —vaak met funeste gevolgen voor de lokaal gecreëerde energie—.

### **9. Blind voor eigen sturingsneiging**

Hier zijn organisatoren van gebiedsbijeenkomsten er van overtuigd dat zij sterk interactief en bottom-up handelen wanneer zij een of twee informerende bijeenkomsten organiseren. Maar bewoners ervaren de bijeenkomsten helemaal niet als bottom-up en klagen 'dat ze het gewoon willen doordrukken'. De organisatoren zien het sturende karakter van de bijeenkomsten niet, classificeren de reacties als 'klaaggedrag' en gaan niet op zoek naar zinnigere manieren om gebiedsprocessen in te richten.

### **10. Te sterke focus op 'de enige oplossing'**

In het laatste patroon is een hechte groep gelijkdenkenden het zo met elkaar eens dat de oplossing die zij hebben ontwikkeld 'de enig mogelijke oplossing' is, dat alternatieve en wellicht betere oplossingen niet worden gezien. De groep kent daarvoor te weinig variëteit en te weinig buitenstaanders met frisse nieuwe ideeën en lokale kennis. Vervolgens komt men er bij de uitvoering van de plannen achter 'dat het niet werkt' en treden allerlei onvoorziene problemen op.

## **Anders denken, anders doen**

Laat de reguliere, ingestampte 'rijtjes' uit de theorieën die je altijd volgt bij dit soort processen los en probeer naar je 'boerenverstand' te luisteren: hoe zou jij het prettig vinden om in gesprek te gaan? Een tiental tips:

### **1. Ken je dossier, de context, de actoren en belangen.**

Kijk naar de grotere context waaruit actoren komen, de kansen en bedreigingen die zij ervaren en kijk hoe zij op elkaar reageren. Van daaruit kun je van tevoren inschatten hoe de belangen zijn verdeeld en waar de heikele punten liggen.

### **2. Stop al die strijdige belangen niet in één grote zaal bij elkaar**

Dat lijkt misschien een snelle oplossing, maar is vragen om een explosieve situatie;

### **3. Word in plaats daarvan relatiemanager**

Gebruik de opgedane kennis juist om openingen te identificeren en sluit thematisch aan bij lokale energie, bij bestaande netwerken en bestaande fora. Intensiveer en manage interacties.

### **4. Zorg doorgaand voor verbinding**

Dit kun je doen door nieuwe inzichten uit verschillende fora en op projectmanagement niveau in te brengen.

### **5. Betrek instituties**

Vanuit de gedachte om doorgaand voor verbinding te zorgen: vergeet niet instituties te betrekken en adresseer institutionele barrières

### **6. Gooi niet alles op een grote hoop**

Stel niet het hele grote probleem in één keer en in één bijeenkomst aan de orde. Splits vraagstukken op in subthema's en organiseer specifieke werkvormen met specifieke deelnemers voor elk van de specifieke subthema's;

### **7. Vermijd patronen die je signaleert in interacties niet**

Maak als dat nodig is het proces bespreekbaar en discussieer onderlinge verschillen verder uit

### **8. Confronteer de wethouder indien nodig**

Wees niet te bang, maar dien de wethouder van repliek als je vreest dat diens ideeën tot problemen zullen leiden

### **9. Voer een 'open deur beleid' in**

Omarm je tegenstanders, zorg dat de toegang altijd gegarandeerd is en sluit niemand uit

### **10. Reflecteer op eigen denken en handelen**

Met name als het toch anders loopt dan je had gehoopt: 'Wat doe ik, dat zij zo gek doen'.