

Auteur Guido Rijnja

Illustrator Jochem Coenen

# Dilemmalogica: leg het probleem op tafel

**W**aarom focussen we bij communicatie zoveel op opbrengsten en uitkomsten? Je krijgt veel meer steun door openheid te geven over het probleem. 'Dilemmalogica' staat voor eerste hulp bij ordening van ongemak. 'Elk nadeel heb se voordeel', noemde Johan Cruijff dat. Of andersom. Wie maar één kant belicht, laat een kans op begrip liggen.

Toen de vorige Amerikaanse president op tv uitlegde waarom hij de National Security Agency toestemming had gegeven om in privé-email van burgers te neuzen, waren de rapen gaar. Hij bekende het zelf ook vreselijk te vinden, als wie dan ook in zijn privé-computer zou koekeloeren, maar stelde ook de retorische vraag of we '9/11' nog eens willen meemaken: 'Kan ik u 100 procent veiligheid beloven? Nee. En 100 procent privacy ook niet. Het gaat erom hoe we de balans vinden: kunnen we misstanden tijdig opsporen en ervoor zorgen dat je je veilig weet achter je pc thuis? Daar werken mijn mensen en ik nu hard aan'.

Wat deed de president hier? Hij liet om te beginnen zien dat hij weet wat er leeft en hij erkende de zorgen. Vervolgens plaatste hij die opvattingen in een context, door een bandbreedte te schetsen. Daaraan koppelde hij een perspectief: wat gaan we doen om niet naar een van de uitersten door te slaan? Uit publieksreacties kwam waardering naar voren: de president zat niet te drammen en schoot ook niet in de verdedigingsmodus. Je zou dit een staaltje *framing* kunnen noemen; plaatste

hij immers niet gewoon een nieuw denkraam? Hier gebeurde meer dan dat.

Wat de president bereikte, is wat Alan Lind en Tom Tyler als 'procedurele rechtvaardigheid' omschrijven. Burgers of bedrijven die de overwegingen kennen die aan beslissingen voorafgaan, zien dit overheidshandelen eerder als legitiem, en ze zijn meer bereid de regels na te leven. Uit bestudering van honderden besluitvormingsprocessen maakten de Amerikaanse wetenschappers op, dat burgers weliswaar gebrand zijn op wat de overheidsbemoeyenis hen zelf op zal leveren, maar dat ze nog veel meer waarde toekennen aan het proces en de bejegening: vind ik *fair* wat er nu gebeurt? Het gaat er niet alleen om dat ik als burger snap wat er gebeurt, ik wil zien dat de overheid mij snapt. Neem me mee.

Het optreden van Obama en het werk van Lind en Tyler leidden naar het inzicht dat we als overheid aan begrip kunnen winnen, als we serieus werk maken van wat als een drietrapsraket uit de verhalen oplicht: erkenning, ordening en perspectief. Op deze drieslag grondde we het idee van 'dilemmalogica' (zie tabel I op pagina 14).

Bij het verder doordenken van de behoefte om meegenomen te worden in een dilemma en de afwegingen kwamen drie 'hefbomen' naar voren. In de eerste plaats is dat de basale welwillendheid bij burgers en ondernemers ten opzichte van de overheid. Mensen zijn niet tegen overheid, en deze bereidheid of 'compliance' verschaft overheids-handelen een fundament. De Belastingdienst benutte dit inzicht toen ze onderzocht waarom ➤



## Dilemmalogica

(I) Zie de zorgen	Wat zeggen mensen en welke belangen en waarden stromen daaronder?	> Erkenning
(II) Orden de zienswijzen	Hoe verhouden zienswijzen zich tot elkaar? Scenario's, bandbreedte	> Herkenning
(III) Bied perspectief	Wat gaan we doen (inhoud) en welke stappen zet je (procedureel)	> Verkenning

Tabel I. samenvatting dilemmalogica

Nederlanders niet, te laat of foute belastingaangif-tes indienden. Uit focusgroepen bleek dat burgers niet zozeer tegen belasting betalen waren, maar het vooral ingewikkeld vonden. Hier kwam de vooraf ingevulde aangifte uit voort en ook de slogan 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker'. Door eerlijk het dilemma te benoemen versterk je wat Els van der Pool en Guido Rijnja in 'Halte ongemak' als 'sociaal chassis' doopten. Bestuurskundige Kees van den Bos maakte uit onderzoek op dat betrokkenheid van burgers voor 80 procent rust op de ervaren billijkheid.

Op deze basis van 'compliance' kan de overheid publieke relaties uitbouwen. De tweede hefboom onder 'dilemmalogica' is de behoefte aan ordening in complexe situaties: *watskeburt?* We willen snappen wat er aan de hand is en vallen bij een verstoring terug op ons gevoel en op onze naasten. Wie biedt dan erkenning voor je ongemak én eerste hulp bij ordening? Bij de aanloop naar het referendum over wat 'de sleepwet' ging heten zag je irritaties optreden, zodra een voorstander van het wetsvoorstel overdreven hamerde op de dreiging van terrorisme. 'Terreurschwalbe' noemde Arjen Lubach dat in zijn tv-programma. Wie slaagt er op kritieke momenten van oordeelsvorming in, om het ervaren 'eigen belang' te koppelen aan de opgave van het 'algemeen belang'. Kan de overheid in de communicatie de eigen 'doelredenering' - waarom ze meent dat iets rationeel gezien móet gebeuren - uitstellen ten gunste van de rationaliteit die de ander voor waarheid houdt? Door die publieksreacties louter 'emotie' te noemen, misken je

overigens de diepe betekenis die mensen ergens aan hechten. Help het dilemma in zijn gelaagdheid te doorzien. Benoem de zienswijzen en orden ze in een bandbreedte waardoor mensen zien welke zienswijzen hoe met elkaar samenhangen. Of laat je dat liever louter aan de media over?

Ben je er met erkenning en ordening? Nee, hoewel alom 'luisteren' enorm wordt bepleit, valt of staat gezag bij het vermogen uitzicht een logisch perspectief te bieden. Dat is de derde hefboom bij het hanteren van dilemma's. Wat gaan we doen, met een hoofdrol voor 'we'. Het 'eigenaarschap' van oplossingen blijkt essentieel; niet zelden blijkt dat perspectieven besloten liggen in het gesprek over de opgave en het dilemma dat ertoe doet. Wie zich erkend voelt en het dilemma herkent, is eerder bereid om te verkennen wat mogelijk is. Helderheid over rollen is bijvoorbeeld cruciaal: wie voelt zich verantwoordelijk, en wie kan aan welke knoppen draaien? Dit is heel actueel, nu de overheid zich steeds minder als regelaar manifesteert, en vaker aansluit op initiatief van anderen, of even niet in de weg loopt (google op 'sturingsperspectieven NSOB' voor meer uitleg hierover).

Wat kunnen we bereiken als we de logica van dilemma's snappen en de relaties tussen mensen benutten? En wat of wie niet? Meer *decisional accountability*? In brieven, in speeches, met de media en vooral in rechtstreekse contacten met burgers, ondernemers en instellingen: als het goed is, zijn we er al volop mee bezig en komt het vooral aan op het leren van toepassingen. ●

### Wat? DUO een hele maand op zwart?

Toen de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) van het ministerie van OCW aankondigde dat de Mijn DUO-applicatie op de website een maand beperkt bereikbaar zou zijn, hác massale kritiek kunnen ontstaan. Die bleef uit. Marcel Bril, communicatieadviseur bij DUO: "Natuurlijk waren de vragen niet van de lucht, zoals: krijg ik mijn studiefinanciering wel op tijd? We hebben in een vroeg stadium de minister, de Kamer, de media en natuurlijk de studenten kenbaar gemaakt dat we hun zorgen begrepen: ja, dit duurt allemaal lang. Maar we hebben ook gemeld dat we de systemen écht moesten aanpassen om ervoor te zorgen dat gegevens veilig worden opgeslagen. Wie krap zat kon op coulance rekenen, je kon met alle vrager terecht bij DUO via de telefoon of aan het loket. Het begint in eigen huis: zijn de afdelingen ICT en Communicatie tijdig in overleg met elkaar en zien ze wat zo'n maand sluiting voor wie betekent? Daar waren we ons met z'n allen heel erg van bewust. Het was niet alleen een ICT-project, maar ook een communicatie-project. Dan kun je één verhaal brengen en tijdig communiceren. Op een nieuwswebsite kregen we steun van een hoogleraar: hoe bereikbaar zijn banken in zo'n situatie?"