



Het netwerk voor
hoger opgeleide technici
www.kiviniria.nl

postadres
Postbus 30424
2500 GK Den Haag

bezoekadres
Prinsessegracht 23
2514 AP Den Haag

telefoon (070) 391 99 00
telefax (070) 391 98 40
internet www.kiviniria.nl



KIVI NIRIA

 GeoForum

Bruggen bouwen tussen
techniek en bestuur
een routeplanner voor techniekambassadeurs

Sonja Karstens
Jurjen van Deen

KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.



KIVI NIRIA

Bruggen bouwen tussen techniek en bestuur

een routeplanner voor techniekambassadeurs

Sonja Karstens
Jurjen van Deen

Inhoudsopgave

1. Het spanningsveld tussen techniek en bestuur	3
2. De pijlers van de brug: inzicht in verschillende perspectieven en werelden	5
Hoe zien beleidsmedewerkers en bestuurders de wereld?	5
Hoe kijken beleidsmedewerkers en bestuurders naar technici?	6
Herkennen technici dit beeld?	7
Wat verwachten bestuurders van technische adviseurs?	8
3. Verbinding met de overzijde creëren: communiceren	9
1-Luisteren	9
2-Analyseren	10
3-De boodschap overbrengen	11
4. Steek de brug over - de casus GeoForum	13
Opstarten	13
Organiseren	14
Oefenen	14
Lobbyen	16
Literatuur	17

Colofon

Samenstellers:

Jurjen van Deen, GeoForum
Sonja Karstens, GeoForum

Met dank aan het enthousiasme van:

- Pieter Bots, Beleidsanalyst Faculteit Techniek, Bestuur en Management Technische Universiteit Delft
- Rien Elling, communicatiedeskundige Faculteit Techniek, Bestuur en Management, Technische Universiteit Delft
- Karin de Haas, communicatie-adviseur, QM
- Marian Goldschmeding, wethouder Oud-Beijerland
- Jan van der Kolk, oud-beleidsmedewerker Hoogheemraadschap Delfland
- Paul van Meel, projectleider Ruimte voor de Rivier, Rijkswaterstaat
- Arthur Noordhoek, Nederlands Debatinstituut
- Tineke Ruijgh-van der Ploeg, Hoogheemraad Delfland
- Wil Thissen, Hoogleraar Beleidsanalyse Faculteit Techniek, Bestuur en Management, Technische Universiteit Delft
- Marjolijn Vencken, Public affairs Heineken
- Ben Viveen, projectleider planstudie Schiphol-Almere, Rijkswaterstaat
- Peter Vroom, trainer luistervaardigheid, QM

Ontwerp...
Druk ...
ISBN...

Dit boekje is uitgebracht ter gelegenheid van de kaderdag van KIVI NIRIA op 31 maart 2007 over 'De ingenieur als techniekambassadeur'.

1. Het spanningsveld tussen techniek en bestuur

‘We worden altijd te laat betrokken. Ze denken gewoon niet na!’ ‘Bestuurlijke processen duren altijd eindeloos, en als ze ons er dan eindelijk bij betrekken, moet het ineens allemaal heel snel.’ Herkenbaar? Dit soort opmerkingen is exemplarisch voor de technicus die kijkt naar de bestuurder.

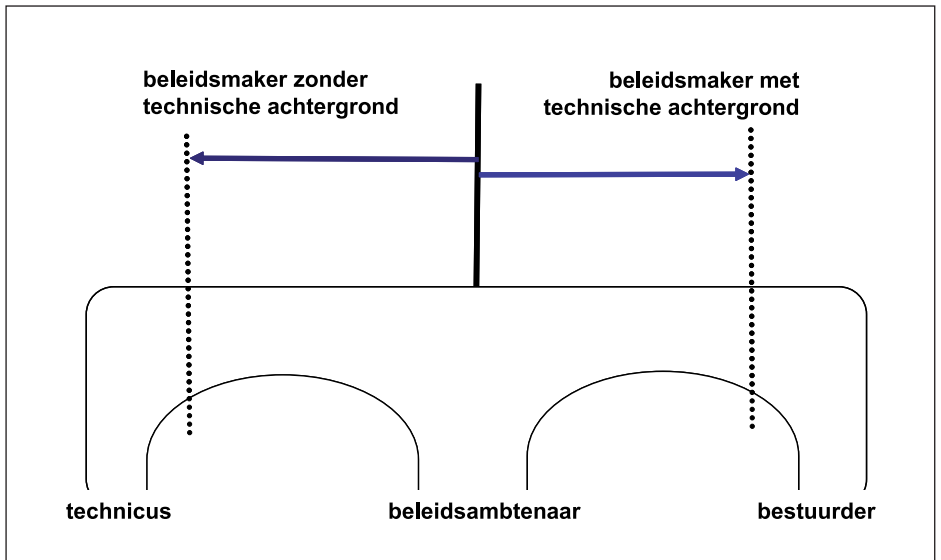
Bestuurders en technici lijken te leven in werelden met een totaal verschillende cultuur. Een symposium aan de TU Delft in 2005 vatte het kort en goed samen: Bestuurders komen van Venus, ingenieurs komen van Mars. Dat heeft in hoge mate te maken met het feit dat de bestuurlijke rationaliteit anders is dan de technische rationaliteit. In de bestuurlijke wereld staan actoren, processen en macht centraal. Verschillende actoren hebben verschillende percepties op problemen. Behartigen van het eigen belang, onderhandelen, coalitievorming en het sluiten van compromissen spelen een belangrijke rol. Vaak is er vooraf wel een visie of een ambitie, maar geen eenduidig doel. In de technische wereld wordt vanuit een probleem en voorgeschreven doelen naar een ‘optimale’ oplossing gezocht. Een technicus is een wereldverbeteraar; hij wil vanuit de techniek iets bijdragen aan het oplossen van problemen die in de wereld spelen. Hij is sterk gericht op de inhoud en houdt zich liefst niet bezig met de processen daaromheen. Voor hem voltrekken bestuurlijke processen zich niet volgens een logica: ze lijken grillig en chaotisch.

Risicomanagement

Het cultuurverschil komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het verschil in perceptie van de term ‘risico’. ‘Een goede risicoanalyse vooraf leidt tot reductie van faalkosten’ is een typisch technische stellingname. Op bestuurders maakt de stelling evenwel minder indruk dan technici willen en verwachten. Een bestuurder hoort het woord risico vaak liever helemaal niet. Inzicht verschaffen in risico’s van een project is ammunitie voor partijen die tegen het project gekant zijn en vormt dus een bedreiging voor zijn project. Of een project bijvoorbeeld meer gaat kosten dan begroot vindt hij minder belangrijk, als het maar doorgaat. De vraag die een bestuurder zichzelf regelmatig stelt is hoe hij risico’s zodanig kan afwentelen dat hij er zelf niet verantwoordelijk voor is of dat ze buiten zijn ambtstermijn vallen.

Aangezien de technische wereld en de bestuurlijke wereld zo verschillend zijn, ontstaat er gemakkelijk een spanningsveld als technische adviseurs in contact komen met beleidsmedewerkers en bestuurders. Wederzijds onbegrip is een belangrijke oorzaak van dit spanningsveld. We hebben niet de illusie dat we met dit boekje het spanningsveld tussen bestuurders en technici kunnen oplossen. Daarvoor zijn er te veel verschillen in rol, in achtergrond, in percepties, in belangen en in randvoorwaarden. Met dit boekje willen we het spanningsveld tastbaarder maken, inzicht geven in de verschillende percepties en handvatten aanreiken om er bewuster mee om te gaan.

De relatie tussen techniek en bestuur is niet eendimensionaal. Op zijn minst zijn er drie groepen in het spel: de bestuurders, de beleidsambtenaren en de technische adviseurs. De communicatielijnen lopen meestal van de bestuurder naar de beleidsambtenaar, en van de beleidsambtenaar naar de (externe) (technische) adviseur. Daarom symboliseren we het spanningsveld door een brug met twee bogen. Op de linkeroever staan de technische adviseurs, op de rechteroever de bestuurders. De pijler in het water representeert de beleidsmedewerkers die meestal als intermediair optreden tussen bestuurders en technische adviseurs. Niet zelden hebben beleidsmedewerkers zelf een technische achtergrond. In zo'n geval schuift het spanningsveld over de brug naar rechts. Als beleidsmedewerkers een meer bestuurlijke achtergrond hebben ligt het spanningsveld verder naar links.



Dit boekje is geschreven vanuit de ervaringen van GeoForum in de periode 2004 tot 2006. GeoForum komt als casus in het laatste hoofdstuk nader aan de orde. Bij GeoForum bestond het niet-technische deel van de brug uit bestuurders van gemeenten, waterschappen en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Wij verwachten dat soortgelijke processen aan de orde kunnen zijn in bedrijven. Ook daar maken juristen en economen vaak de dienst uit en zij nemen beslissingen met belangrijke technische veronderstellingen – en met grote technische implicaties. We hopen dat met enige creativiteit de lessen die wij hebben geleerd ook bruikbaar zijn voor die situatie.

2. De pijlers van de brug: inzicht in verschillende perspectieven en werelden

De eerste stap om als technisch adviseur beter om te leren gaan met het spanningsveld tussen techniek en bestuur, is je in te leven in de denk- en interessewereld van de bestuurder en de beleidsmedewerker. Om daarvan een beeld te ontwikkelen hebben wij een aantal bestuurders, beleidsmedewerkers en technici gevraagd hoe ze tegen zichzelf en de ander aankijken.



Hoe zien beleidsmedewerkers en bestuurders de wereld?

Een bestuurder ziet zichzelf als een ondernemer die wil scoren. Hij ziet meer kansen dan risico's en is altijd optimistisch en opportunistisch ingesteld. Hij werkt graag incrementeel om snel op kleine veranderingen te kunnen reageren. Wil snelle realisatie, wil scoren. Wil technische antwoorden snel op een sigarendoosje. Omringt zich met adviseurs om keuzes te kunnen maken. Hij luistert daarbij heel goed naar zijn omgeving, maar de beslissingen liggen bij hem, daarvoor is hij aangesteld. Als iets achteraf minder goed blijkt uit te pakken, vindt hij wel een manier om de positieve kant ervan in te zien.

Zelfbeeld	Sterke punten	Zwakke punten
Bestuurders	<ul style="list-style-type: none"> • Alle partijen om de tafel krijgen • Luisteren naar de burgers • Raad overtuigen van belang van zaken 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer ambities dan geld beschikbaar • Te weinig kennis • Langdurige processen door inspraak
Beleidsmakers	<ul style="list-style-type: none"> • Technische kennis en locatiespecifieke ervaring • Technisch netwerk (intern en extern) • Loyaliteit (willen dat gemeente er goed uit ziet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig oog voor politieke afwegingen • Schotten tussen sectoren (beleid/ financiën/ beheer/ uitvoering) • Plankenkoorts • Matige kwaliteit opdrachtgeverschap

Hoe kijken beleidsmedewerkers en bestuurders naar technici?

'Een belangrijke valkuil voor technici die ik zie, is dat ze tijdens de beleidsvoorbereiding met één oplossing komen, en die is het dan volgens hen. Dat is de beste weg, en liever nog hebben ze het over de 'optimale' oplossing. Maar een optimale oplossing veronderstelt dat de doelen bekend zijn en niet tegenstrijdig zijn. De vaardigheid van de gemiddelde ingenieur in het aangeven en beoordelen van alternatieve oplossingen is beperkt. Hij denkt soms wat rechtlijnig in een chaotische wereld. In zijn overtuiging dat er maar één oplossing is, realiseert de technicus zich onvoldoende dat die beoordeling alleen vanuit hun eigen perspectief is gemaakt, en dat een bestuurder volstrekt andere afwegingen kan maken op volstrekt andere criteria. Impliciet en ongewild gaat hij op de stoel van de bestuurder zitten en maakt een keuze. Als er iets is waar bestuurders niet van gecharmeerd zijn, is het dat wel. Bestuurders willen zelf kunnen kiezen, zij zijn aangewezen om de uiteindelijke verantwoordelijkheid te dragen.'

'Technische adviseurs hebben er een handje van vanuit oplossingen te denken en niet vanuit het probleem. Het vervelende vind ik vaak in zo'n gesprek dat ze met een enorme hoeveelheid technische details aan komen zetten waardoor ik door de bomen het bos niet meer zie. Het lijkt erop of ze ons willen overtuigen hoeveel ze in hun mars hebben. Ik krijg dan wel eens het gevoel dat ze mijn probleem proberen om te vormen tot het past in hun oplossing. Ze proberen hun hamer los te laten op mijn schroef.'

Is het nu allemaal kommer en kwel? Dat valt gelukkig mee aangezien de bestuurders ook onderkennen wat de technici beweegt, en daar hebben ze waardering voor:

'Ingenieurs willen graag iets moois maken. Zij genieten van de schoonheid van een mooie oplossing. Of die oplossing ook het probleem daadwerkelijk oplost is soms een beetje secundair. Er wordt wel eens gezegd dat er vaker een goede oplossing voor het

verkeerde probleem gevonden wordt, dan een verkeerde oplossing voor het goede probleem.'

'De meeste bestuurders, waaronder ikzelf, verwachten in het algemeen veel van technici. Een technicus als iemand die goed is in analytisch denken – maar wel binnen de technische kaders. Ik vind het een belangrijke taak van technici aan te geven welke onzekerheden een rol spelen, welke relevant zijn voor de beslissing die genomen moet worden en wat die betekenen. Hij ontwerpt oplossingen op een creatieve manier. Het is zijn verantwoordelijkheid als adviseur om bredere perspectieven duidelijk te maken. Hij kan het zich permitteren dingen te zeggen die de bestuurlijke organisatie eigenlijk liever niet hoort en die de beleidsadviseur niet zo gauw zal zeggen. Zolang hij dat doet met begrip voor de organisatie wordt dat erg gewaardeerd.'

Puntsgewijs komt het beeld dat bestuurders en beleidsmedewerkers hebben van technici hier op neer

Bestuurders over technici	Beleidsmakers over technici
<ul style="list-style-type: none"> • Liefde voor het vak • Bestuurlijk niet-rationeel, denken niet in belangen, zien geen politieke risico's • Accentueren technische risico's • Niet integraal (bestuurlijk) • Vinden zich zelf integraal, maar zijn beperkt tot techniek, daardoor gevaarlijk, traag, complicerend • Eéndimensionaal, met een hamer op zoek naar spijkers • Spijkers op laag water, detaillistisch op irrelevante onderwerpen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voelen behoefte niet aan • Leven zich niet in • Weten niet hoe de besluitvorming verloopt • Luisteren niet goed naar de problemen • Denken te snel vanuit oplossingen • Gebruiken moeilijk jargon en abstracte termen die niet aanspreken

Herkennen technici dit beeld?

Een technisch adviseur denkt in technische risico's, bedreigingen, problemen. Hij werkt graag integraal om zaken te optimaliseren. Hij wil gefundeerd, verantwoord werken, tijd is daarbij secundair.

Zelfbeeld	Sterke punten	Zwakke punten
Technici	Mooie dingen maken Innovatief Duurzaam Kosteneffectief Behoeften klant in het oog (!)	Geringe taalvaardigheid, teveel technisch jargon Gebrek aan objectiviteit - want moet ook iets verkopen Ongeduldig

Een belangrijk verschilpunt tussen het beeld van beleidsmedewerkers over technici en het zelfbeeld van technici is dat technici denken dat ze de behoeften van de klant in het oog hebben terwijl dat volgens de beleidsmedewerkers helemaal niet het geval is.

Hoe technici tegen bestuurders aankijken is in hoofdstuk 1 al kort naar voren gekomen:

Technici over bestuurders	Technici over beleidsmakers
<ul style="list-style-type: none"> • Niet rationeel (technisch) • Willen risico's niet zien • Politiek gedreven/ opportunistisch • Jumping to conclusions • Niet integraal (inhoudelijk) • Kortetermijn scoringsdrift • Luchtfietserij • Betrekken technici te laat/te weinig 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratisch: eindeloze procedures • Accountability is doorgeschoten: te sterk denkend in regels en normen, weinig flexibiliteit om daar van af te wijken bij goede argumenten • Lastig om mee te praten: worden niet geselecteerd op deskundigheid

Opvallend is dat bestuurders en technici elkaar voor een deel min of meer dezelfde verwijten maken. Bestuurders vinden technici niet rationeel, en vanuit een bestuurlijke optiek klopt dat. Technici vinden bestuurders niet rationeel, en ook dat klopt vanuit een technische optiek. Bestuurders en technici vinden elkaar niet integraal, wederom door hun verschillende perspectieven. Een wezenlijk verschilpunt is de tijdshorizon: bestuurders zijn vaak kortere termijndenkers dan technische adviseurs. Dat is een punt waar technici een bondgenoot kunnen vinden in de beleidsmedewerkers: beleidsmedewerkers hebben vaak een langer leven in de organisatie dan bestuurders en zullen daarom eerder geneigd zijn naar de lange termijn te kijken.

Wat verwachten bestuurders van technische adviseurs?

Technici zouden meer moeten denken in verschillende belangen. De competentie om flexibel met belangen om te gaan is cruciaal om te opereren in een bestuurlijke wereld. Technici zijn van harte welkom als hun oplossingen voor acute problemen getuigen van inzicht in de verschillende belangen. Verder moeten ze kansen onderkennen en laten zien zodat die kansen gegrepen kunnen worden als ze zich voordoen. Daarbij is lef nodig om flexibel te zijn en om 'quick and dirty' uitspraken te doen.

Het belangrijkste is dat iedereen zijn eigen rol onderkent en de rollen van de anderen kent, accepteert maar vooral respecteert.

3. Verbinding met de overzijde creëren: Communiceren



De kunst om je visie over het voetlicht te krijgen bestaat voor een belangrijk deel uit het constateren en accepteren dat communicatie tweerichtingsverkeer is. Contact met 'de ander' komt alleen tot stand vanuit een zekere gelijkwaardigheid. Technici hebben nog wel eens de neiging om 'hun' waarheid als 'de' waarheid te zien. Maar gelijk hebben is nog geen gelijk krijgen. Bij goede communicatie zijn drie vaardigheden van belang:

1. Goed *luisteren* naar wat je gesprekspartner te zeggen heeft
2. *Analyseren* wie en wat er een rol speelt in de probleemcontext
3. Op het juiste moment en op de juiste wijze je *boodschap overbrengen*

1. Luisteren

Een primaire vaardigheid voor communicatie is luisteren. Dat begint met horen wat je gesprekspartner zegt en dat tot je door laten dringen. Het geldt ook op een generieker niveau: observeer signalen in de krant hoe bestuurders en beleidsmedewerkers denken, zonder erover te oordelen.

Een handige techniek om jezelf te dwingen tot goed luisteren is gebruik te maken van de trits "toehoren, samenvatten en doorvragen". Luister onbevooroordeeld en zet je eigen oplossingsmachine even op 'pauze', geef een bondige samenvatting van wat jij hebt gehoord en geef daarmee je gesprekspartner meteen de opening om je te corrigeren.

ren en om te detailleren. Vraag gericht door op open einden, maar voorkom dat je af-dwaalt van wat het probleem is. Luister creatief, steek breed in, probeer reactie uit te lokken. Misschien ligt het probleem bij nader inzien wel anders. Kom niet met suggesties voor oplossingen of oplossingsvarianten voor het probleem 200% helder is.

Minstens zo belangrijk als de techniek van gericht doorvragen is empathie. Laat blijken dat je oprechte belangstelling hebt voor wat de ander zegt en wat hem beweegt. Let op non-verbale signalen van je gesprekspartner. Nieuwsgierigheid is het meest effectieve middel om tot een respectvolle relatie te komen. Respect is een actieve kracht die symmetrie creëert in een ongelijkwaardige relatie.

Tips

Geef de ander de ruimte zijn verhaal te vertellen

Houd oogcontact in plaats van steeds te schrijven

Misbruik het samenvatten niet om je eigen boodschap in te verpakken

Vraag gericht door om de kern van het probleem helder te krijgen

2. Analyseren

De wereld is niet eendimensionaal. Oorzaken hebben meerdere gevolgen, gevolgen hebben meerdere oorzaken. Een technische oplossing is nooit de volledige oplossing voor een probleem, en vaak zelfs maar een heel klein radertje in het geheel dat bovendien nog allerlei vervelende neveneffecten kan genereren. Wetenschappers en in hun kielzog technici isoleren graag een probleem om het hanteerbaar te maken. Daar is niets mis mee en het heeft de maatschappij gebracht tot wat ze nu is. De oplossing van het geïsoleerde probleem geeft wel inzicht in (een deel van) de relaties, maar is niet de oplossing van het oorspronkelijke probleem.

Methoden om een bestuurlijk probleemveld in kaart te brengen zijn de actoranalyse en de causale analyse. Daarmee maak je een model, een representatie van de werkelijkheid, om vragen over die werkelijkheid te beantwoorden. Bij de actoranalyse staan de actoren die betrokken zijn bij een probleem centraal. De probleemeigenaar wil iets veranderen om een bepaald doel te bereiken. De belanghebbenden zijn partijen wiens doelen met die verandering geschaad of gediend worden. De gedachte achter de analyse is inzicht te krijgen in het speelveld. Voelen actoren zich betrokken bij het probleem, hebben ze macht om oplossingen van de grond te krijgen of juist te blokkeren. Hiermee moet je bij het vormgeven van het proces rekening houden.

Bij de causale analyse wordt systematisch nagegaan welke systeemfactoren invloed hebben op het bereiken van alle doelstellingen. Sommige factoren zijn door de actoren te beïnvloeden met maatregelen. Maatregelen kunnen neveneffecten hebben op andere systeemfactoren en ook die invloeden worden in kaart gebracht; letterlijk gevisualiseerd in een relatiediagram. Wanneer dit probleemschema van achter naar voor (van te bereiken doelen naar factoren en maatregelen) en van voor naar achter (van maatregelen naar factoren en doelen) is doorgeëxerceerd ontstaat een min of meer compleet beeld van het probleemveld.

Tips

Geef de doelen van andere actoren evenveel aandacht als die van de probleembezitter, wordt geen handlanger van de opdrachtgever
Vermijd de valkuil 'jump to conclusion' door tijd te nemen voor goede analyse

3. De boodschap overbrengen

Communicatie met bestuurders

Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven zijn de momenten dat de technische adviseurs rechtstreeks met de bestuurder communiceren spaarzaam. Als dat toch gebeurt, is timing één van de belangrijkste zaken om op te letten. De boodschap die je brengt kan nog zo goed zijn, als je op het verkeerde moment langskomt, zul je als politiek ongevoelig bestempeld worden. Daarom is het van cruciaal belang dat je goed inzicht hebt in de problemen waar de bestuurder op dat moment mee zit: kan je hem ondersteunen in zijn eigen proces of zit je hem in het vaarwater? Daarnaast is het uiteraard van belang je boodschap op een goede manier over te brengen. Technieken om een boodschap effectief over het voetlicht te brengen waren al in de oudheid onderwerp van studie. De elementen van de klassieke retorica gelden nog steeds voor de opbouw van een overtuigend betoog. Bedenk ook hier dat gelijk hebben wat anders is dan gelijk krijgen. Technici gaan voor de inhoud, maar dat is maar de helft van het verhaal. De bestuurder moet het verhaal verkopen, de technisch adviseur moet hem/haar helpen door geschikte argumenten en oplossingen aan te dragen.

Heb inzicht in het bestuurlijk proces. De bestuurder hoeft niet van de hoed en de rand te weten van alles, maar hij moet wel weten wat de consequenties zijn van de verschillende technische varianten. Vraag je altijd af welke informatie de bestuurder wanneer waarvoor nodig heeft: gaat het om het opstellen van een bestemmingsplan of staat er een debat in de raad gepland dat gevoed wordt door kritische omwonenden. In het algemeen is het benodigde detailniveau van de informatie veel minder dan de technicus geneigd is te denken. Bouw aan een vertrouwensrelatie met de bestuurder, vraag om terugkoppeling.

Tips

Schrijf leesbare taal
Gebruik het bestuurlijke vocabulaire
Geef altijd meerdere alternatieven
Denk na over de uitvoerbaarheid van oplossingen

Communicatie met breed publiek

Steeds vaker wordt de technisch adviseur gevraagd direct tegenover belanghebbenden het woord te voeren. De technisch adviseur wordt dan in de rol van (liefst ook nog 'onafhankelijke') vakdeskundige gezet. Hij moet de boodschap nu zelf 'verkopen'. Bedenk ook hier dat gelijk hebben wat anders is dan gelijk krijgen. Naast de argumentatie spelen de verpakking (in welke woorden vertel je het) en de presentatie (met gezag en autoriteit, of meegaand en begripvol) een belangrijke rol.

Wanneer een technisch adviseur ingehuurd wordt voor contact met burgers gaat het vaak over risico's. Is die dijk wel veilig, gaat die spoorbaan niet te veel lawaai maken? Het beeld dat veel burgers van wetenschap en techniek hebben is dat zij zorgen voor zekerheid. Een deskundigendiscussie geeft dus grote onrust: 'Blijkbaar weten zij het ook niet'. Daarbij komt dat burgers weinig gevoel voor kansen en waarschijnlijkheden hebben. Risicoperceptie is niet eenvoudig 'kans maal gevolg', zoals technici graag beweren. Je ziet dat bij een loterij: je weet rationeel dat de verwachtingswaarde negatief is maar de kans op een groot bedrag is toch reden om mee te doen.

Bedenk dat schriftelijke communicatie het voordeel heeft dat je de toon en inhoud van het verhaal zorgvuldig kunt kiezen. Het medium moet je daarbij wel zorgvuldig selecteren. De boodschap zenden via de krant heeft als voordeel dat je een groot publiek kunt bereiken, maar heeft wel het bezwaar dat je de regie volledig uit handen geeft.

Pas op met het woord risico. Een kantelpunt in de discussie over de tunnel voor de A6-A9 verbinding nabij het Naardermeer in 2005 was een interview in de Telegraaf met als kop '**Risico's tunnelbouw in Naardermeer onbekend**'. Bij het interview had de directeur van het Centrum voor Ondergronds Bouwen een afgewogen verhaal gehouden over risico's bij het boren van zo'n tunnel die geheel onder controle zijn als je ze tevoren maar goed in kaart brengt. Het woord risico werkt kennelijk als een rode lap op een stier.

Als je mondeling wilt of moet communiceren denk dan goed na over de setting. Bewonersavonden zijn bijvoorbeeld riskant in de zin dat wie daar het hardste roept, het meest gehoord wordt. Er ontstaat gemakkelijk polarisatie, de zaal ziet de technicus gauw als handlanger van de opdrachtgever: de gemeente, Rijkswaterstaat, de multinational. Bedenk van tevoren goed welke reacties je kunt verwachten en probeer daarop te anticiperen. Als je een reactie krijgt die je niet verwacht had en die lijkt op een aanval, zorg er dan voor dat je niet te snel in de verdediging schiet. Gebruik je empathisch vermogen. Vertrouwen opbouwen kost tijd, vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Tips

Denk goed na over de presentatievorm
Anticipeer op mogelijke reacties
Schiet niet in de verdediging
Toon empathie

4. Steek de brug over - de casus GeoForum



Om effectief techniekambassadeur te zijn, is het van belang inzicht te hebben in je omgeving en vaardigheden te trainen. Maar als je dit in een wat breder verband wilt oppakken en samen met vakgenoten wilt organiseren komt er nogal wat strategie en organisatie bij kijken. De hieronder beschreven ervaringen hebben we opgedaan tijdens de afgelopen drie jaar in het GeoForum traject. De tips in dit hoofdstuk zijn vooral bedoeld voor technici die een vergelijkbaar traject willen organiseren.

Opstarten

GeoForum is drie jaar geleden opgezet met als doel om de positie van de geo-engineering in het beleids- en bouwproces te verbeteren. Het initiatief ontstond toen de voorzitter van KIVI-Geotechniek, de directeur van het kennisinstituut GeoDelft en de directeur van CUR, netwerk voor de bouw, met elkaar constateerden: er wordt veel maatschappelijk kapitaal vernietigd doordat te weinig en te laat rekening gehouden wordt met de effecten van de grond en de ondergrond bij het bouwen in Nederland. De eerste succesfactor was dat het initiatief werd genomen en dus gedragen door een aantal leidinggevende en spraakmakende personages. Sponsors, niet alleen financiële maar vooral ook morele, zijn van cruciaal belang bij het opstarten van een dergelijk initiatief.

De eerste actie was een interviewronde in de buitenwereld om te toetsen of men het beeld herkende dat 'de ondergrond' te laat in beleids- en planprocessen betrokken wordt, en of de boodschap zou kunnen aanslaan. Zo'n pro-actieve benadering voorkomt dat je in zelfmedelijden blijft hangen (Calimero-effect). De buitenwereld is aangesproken op het niveau van de leidinggevenden: directeuren van bouwbedrijven, secretarissen-generaal van ministeries en hoogleraren. Het netwerk van de sponsors levert de toegang tot de klanten op dit niveau.

Tips

Zorg voor financiële en morele sponsors

Zorg voor een heldere boodschap

Voorkom navelstaren, maar toets je beeld en de boodschap in open gesprekken met de buitenwereld

Zoek je eigen kracht, vermijd Calimero-gedrag

Organiseren

Daarna moet je het organiseren: wie gaat wat doen. Ons advies is het initiatief zoveel mogelijk te verbreden. Zoek collega's uit andere organisaties en bedrijven die ook enthousiast zijn. Die noodzaak tot verbreding heeft een aantal redenen. Allereerst heel basaal: vele handen maken licht werk. In de tweede plaats: een groter netwerk heeft meer ingangen. In de derde plaats: als je, zeker in de advieswereld, bij een 'klant' langsgaat om het belang van het vakgebied of techniek in het algemeen te bepleiten, dan wordt dat heel snel als acquisitie voor je bedrijf geïnterpreteerd. Nu is het dat ook wel, maar op een strategischer niveau. Je bent niet aan het acquireren voor je organisatie, maar je bent het maatschappelijke belang van de techniek of jouw specifieke vakgebied aan het neerzetten.

Wát je gaat doen hangt af van de analyse van de voorgaande stappen en de kritische punten die daar uitkomen. In ons geval zijn we een communicatie-offensief in de buitenwereld begonnen om te laten zien dat de (onder)grond er toe doet, en dat geo-engineers geen wereldvreemde technici zijn. Verder hebben we actie genomen om de geo-engineers inderdaad een bredere kijk op de wereld te geven dan alleen die blik in de ondergrond.

In algemene zin hebben we van die acties een aantal dingen geleerd. Neem niet te veel hooi op je vork. Doe dingen waar je echt in gelooft en waar je energie van krijgt. Beter een rij van kleine successen (waarover je intern en extern ook weer kunt communiceren) dan één groot doel in de verte dat achteraf toch te hoog gegrepen blijkt. Ga er ook vanuit dat niet elke actie slaagt. Al leidt maar 30% van je acties tot iets leuks, dan heb je al succes!

In het concrete geval van GeoForum zijn we begonnen met drie lijnen:

- allianties sluiten met andere organisaties om samen op te trekken en hen de meerwaarde van de geo-engineering te laten vertellen;
- communicatie naar het brede publiek door succesverhalen in de krant proberen te krijgen;

- educatie van de eigen vakgenoten om ze oog te laten krijgen voor hoe de buitenwereld tegen techniek en technici aankijkt.

De algemene ervaring is: 'Hoe dichterbij huis, hoe beter het gaat'. Een alliantie aangaan met een organisatie die dicht tegen de bouw aan zit lukt nog wel, maar met de ruimtelijke ordenaars gaat het een stuk lastiger. Hoe hoger in de boom je mensen spreekt, hoe welwillender ze zijn. Eén van de pilots in het kader van allianties was het onderzoeken hoe de geo-engineering in de planfase van een groot project van RWS beter tot zijn recht kon komen. Overleg van twee initiatiefnemers van GeoForum met de betreffende hoofdingenieur-directeur van RWS leidde tot de uitspraak: 'Leuk! Goed initiatief! Laat maar eens zien wat die meerwaarde is'. Op de werkvloer bleek echter dat de projectmanager he-le-maal niet op ons zat te wachten. Hij had een projectdoelstelling en zag geen ruimte om ons in zijn werkwijze mee te nemen. Bovendien had hij al wat negatieve ervaringen opgedaan met technici die snel in de voor hem irrelevante details doken tijdens een bespreking. Een leerpunt hierbij was dan ook te zorgen dat je op alle niveaus bent aangesloten, de ritssluitingfilosofie.

Nog een punt: er zijn al veel clubjes, organisaties en initiatieven, weet je zeker dat je met je nieuwe initiatief wat bijdraagt? Het is van belang om die clubjes in kaart te brengen, om te kijken waar je effectief kunt aansluiten. Je wilt niet het wiel opnieuw uitvinden, maar juist krachten bundelen. Als een andere organisatie iets organiseert, kun je misschien daarop aanhaken en meeliften. Je kunt ze ook een suggestie doen: "Is het niks voor jullie om ...". Samen sterk, is het motto. Identificeer je met elkaars successen en etaleer en publiceer de succesverhalen.

Tips

- Verbreed het initiatief/doe niet alles zelf
- Sluit slimme allianties
- Sluit de ritssluiting
- Heb een lange adem
- Etaleer je successen

Oefenen

Naast het naar buiten treden is het ook van belang een kritische blik naar binnen te werpen. Daarom is een educatietraject gestart binnen de eigen beroepsgroep dat al doende vorm heeft gekregen in een serie namiddagssessies. De onderwerpen in de voorgaande hoofdstukken zijn veelal de neerslag van die sessies. De dialoog met de bestuurders en beleidsmedewerkers en het trainen van vaardigheden stonden centraal. Dergelijke workshops vergen wel het een en ander aan voorbereiding. We hebben uitgebreid met de bestuurders en beleidsmedewerkers gesproken om erachter te komen hoe zij tegen technici aankijken en waar volgens hen het meest cruciale verbeterpunt zat. Vervolgens hebben we op dat verbeterpunt een trainer benaderd die ons daarbij kon begeleiden. Daarna zijn we met de trainer en de bestuurder om de tafel gaan zitten om te bekijken hoe we de workshop zouden organiseren. We hebben daarbij een standaard format gebruikt, dat bij de deelnemers erg aansloeg. Je vraagt de beleidsmede-

werker of bestuurder (eigenlijk je 'klant') een casus te introduceren. In de setting van GeoForum: een wethouder die met verzakkende wegen wordt geconfronteerd, een waterschapsbestuurder die zijn dijken op orde moet houden, een projectmanager van Rijkswaterstaat die een tunnel moet aanleggen. In het tweede blok komt de trainer aan het woord om in algemene termen wat te vertellen over 'zijn' specialisme: luistervaardigheid, analyseren, lobbyen, risicocommunicatie. Vervolgens wordt iedereen - alleen, in tweetallen of in groepjes - uitgedaagd met een concrete oefening om met de aangeerde vaardigheid iets neer te zetten voor de 'klant'. Trainer en klant geven daarbij continu feedback. Onze ervaring is dat de uitgenodigde klanten het feit dat we workshops organiseren om de technicus te verbreden heel positief waarderen.

Tips

Zoek de dialoog met 'de klant'

Zoek een goede trainer in een bepaalde vaardigheid

Zet de deelnemers zelf aan het werk

Reflecteer met elkaar

Lobbyen

Als je de klant strategisch kiest in de workshop, ben je eigenlijk meteen bij hem of haar aan het lobbyen voor het vakgebied. Met openheid en zelfreflectie scoor je en bouw je aan een relatie! Lobbyen heeft voor sommigen een negatieve bijklank, maar het gaat om de vaardigheid om het op een goede manier onder de aandacht brengen van (in ons geval) het technische perspectief bij beleidsmedewerkers. Eén van de workshops ging over handvatten voor een succesvolle lobby. Het eerste is het besef dat lobbyen wat anders is dan 'even in Den Haag langsgaan', maar een structurele en systematische omgang met de relevante sociaal-maatschappelijke en politieke omgeving over thema's die aan de orde zijn. Dat klinkt ingewikkeld, maar het is vooral de strategische aanpak die telt: 80% van het lobbywerk is huiswerk en maar 20% is 'contact'. Het huiswerk bestaat uit een gedegen analyse van je eigen positie en die van 'de ander', te beginnen met ieders 'geluksagenda'. Pas als je erachter bent wat ieder waardevol vindt (en dus wil behouden!) ga je over naar de probleemagenda. De volgende vraag is welk doel partijen verbindt, de 'common ground'. Vaak is niet op voorhand duidelijk dat er een common ground is en het zoeken en benoemen ervan kan veel verhelderen. Daarna kun je gemeenschappelijke korte- en langetermijndoelstellingen formuleren. De laatste stap is dat je voor jezelf een heldere boodschap creëert die je verpakt in een slagzin die aanspreekt en gemakkelijk te onthouden is zoals 'Bob jij of bob ik?' Dan is het huiswerk klaar en kun je de lobbyarena betreden.

Tips

Wees pro-actief, doe je huiswerk

Geen hit-and-run

Heb een lange adem