

Zuiver communiceren in de watersector?

Het is een menselijke trek om te veronderstellen dat je goed met elkaar communiceert, zonder te controleren of je de ander werkelijk begrepen hebt. Soms proberen we (bewust of onbewust) de ander dingen in de mond te leggen door suggestieve vragen te stellen. We luisteren slecht naar elkaar en denken al snel te weten wat de ander bedoelt of wil. Na lange tijd komen we er achter dat de ander toch iets anders voor ogen had. Voor de communicatie binnen de watersector is dat niet veel anders. Wat kunnen we in de watersector leren van beproefde vormen van communicatie in andere sectoren? Vanuit de hulpverlening is de afgelopen vier jaar de vorm “zuiver communiceren” toegepast in enkele waterprojecten en de resultaten zijn opmerkelijk. Dit artikel gaat in op de succesvolle ervaringen van zuiver communiceren tijdens de evaluatie en ‘brugateliers’ van het impulsprogramma Leven met Water.

De methodiek

Zuiver communiceren is een werkvorm waarbij geen oordeel wordt gegeven, maar die helpt bij het verkrijgen van zicht op je eigen denkbeelden en standpunten. De interviewer voegt niks toe, alle vragen zijn waarde vrij, waardoor je zonder dat je beïnvloed wordt je eigen mening en denkbeelden helder krijgt. En de interviewer modelleert hoe jouw mening en denkbeelden in elkaar steken. Deze werkvorm is prima geschikt om bijvoorbeeld evaluaties van projecten of programma's uit te voeren. Of om een 'vliegende start' te ondersteunen.

De interviewmethode is gebaseerd op Clean Language (Zuiver Communiseren). Deze methode is ontwikkeld vanuit de psychotherapie door David Grove, Penny Tomkpins en James Lawley en werd al een jaar of 10 intensief gebruikt in met name Engeland op steeds meer gebieden, waaronder organisatieverandering en -ontwikkeling. Stefan Ouboter heeft het grondwerk gelegd voor het gebruiken van Zuiver Communiseren om de gedeelde beleving van mensen in kaart te brengen.

De interviews hebben een semi-open karakter. Er wordt gewerkt vanuit een hoofdvraag, waarna de geïnterviewde voor een groot deel de richting van het gesprek bepaalt. De interviewers vragen door op de antwoorden die de geïnterviewde geeft. In de tweede fase van het interview wordt gewerkt met een checklist met vervolgvragen die alleen gesteld worden als ze al niet in het open gedeelte aan de orde kwamen. Zo krijgt ieder gesprek een geheel eigen karakter.

Bijkomend effect van Zuiver Communiseren is dat geïnterviewden tijdens het interview vaak tot voor henzelf nieuwe inzichten komen, doordat ze optimaal ondersteund worden in hun denken. Dit vergroot de waarde van de informatie die wordt verzameld. De gesprekken worden opgenomen en verwerkt tot een mindmap. Tevens worden citaten uit het interview rondom de kernpunten genoteerd. Deze letterlijke citaten vormen het fundament van de eindrapportage.

Stappen Belevingsonderzoek op basis van Zuiver Communiseren

Samen met opdrachtgever ontwerpen van de onderzoeksopzet:

1. Interviews op basis van Zuiver Communiseren/ Clean Language
2. Modelleren van de informatie tot Rode Draden, ondersteund door letterlijke quotes uit interviews
3. Opleveren van conceptversie van het onderzoeksverslag, inclusief akkoord voor gebruikte quotes
4. Workshop(s) waarin de Rode Draden aan de geïnterviewden worden voorgelegd en gezamenlijk de gewenste vervolgstappen worden verwoord
5. Definitieve versie van de verslaglegging van het onderzoek

Waardoor succesvol?

Doorvragen en niet teveel aannames maken, dat zijn dingen waarvan veel professionals vinden dat ze daar aandacht voor hebben. Wat maakt deze manier van werken nu anders?

In de meeste methoden voor kwalitatief onderzoek aggregeren de onderzoekers de informatie die ze krijgen, door conclusies te trekken, gebaseerd op de verzamelde informatie, maar die voortkomen uit het referentiekader en de belevingswereld van de onderzoeker. De deelnemers aan het onderzoek, maar ook degenen die de resultaten van het onderzoek gaan gebruiken ontvangen alleen deze (algemene) conclusies. Dit heeft als effect dat anderen de getrokken conclusies lastig kunnen checken op validiteit, en dat de conclusies 'eigendom' zijn van de onderzoekers. Het is relatief gemakkelijk om de resultaten op afstand te houden en geen noodzaak tot actie te voelen.

In deze methode van communiceren brengen de onderzoekers nauwelijks zelf woorden in. Letterlijk. Zowel in de interviews als in de terugkoppeling van de resultaten. Dit betekent dat woorden die gebruikt worden - en daarmee de betekenis die bedoeld is - van de geïnterviewden blijven. De rode draden die de onderzoekers formuleren, stelen natuurlijk ook op het referentiekader en de belevingswereld van de onderzoekers. Dit kan niet anders. Maar door dit onderscheid duidelijk te maken en de rode draden te illustreren met een ruime verzameling letterlijke en aan personen toegeschreven quotes uit de interviews, blijft een groot deel van de ruwe en gedetailleerde informatie voor iedereen beschikbaar. En kan iedereen beoordelen of de quotes inderdaad aanleiding geven om tot deze rode draad te komen. Omdat de uitspraken verbonden blijven aan hun context blijft ook de betekenis van uitspraken bestaan. De kwaliteit van het gezamenlijke beeld wordt zo geborgd. Dit is waarom de volgende stap, de workshop, zo belangrijk is. In de workshops krijgen alle geïnterviewden de gelegenheid om de rode draden te checken en om te vormen naar conclusies. En dus ligt het eigendom van de eindresultaten bij de deelnemers, niet de onderzoekers. Samen wordt vastgesteld hoe 'de gezamenlijke werkelijkheid' eruit ziet. Om op basis daarvan gewenste vervolgstappen te formuleren.

Onderdeel hiervan is, dat de onderzoekers de Rode Draden in een neutrale vorm gieten - ze beschrijven wat er is - zonder oordeel te vellen of positie te kiezen. De interpretatieslag ('als het zo is, wat vinden we daar dan van?') laten de onderzoekers over aan de betrokkenen in het onderzoek tijdens de workshop. Hierdoor kunnen we op een andere manier invulling geven aan 'onderzoek doen', een manier die dicht bij de mensen blijft en hen meer invloed en eigenaarschap geeft in het formuleren van hun werkelijkheid. Zij moeten er tenslotte mee verder.

Conditie en randvoorwaarden

Een paar uitgangspunten zijn van wezenlijk belang voor het welslagen van deze manier van werken:

De onderzoeksopzet wordt in nauwe samenwerking met de opdrachtgever vormgegeven, zowel de vragen als de keuze wie geïnterviewd gaan worden. Realiseer je dat de waarde van het onderzoek vooral in de workshop(s) aan het einde van het traject verzilverd wordt, dit vraagt commitment voor het gehele proces.

Ben je er van bewust dat de uitkomsten van deze methode niet vooraf voorspelbaar zijn. Er komt naar boven wat er daadwerkelijk speelt. Als opdrachtgever moet je een risico willen nemen en erop vertrouwen dat wat de 'gedeelde realiteit' van je programma, team of project ook is, jullie hiermee om kunnen gaan. De werkwijze geeft een sterke impuls tot actie, die vervolgens in goede banen moet worden geleid. Ga hiervoor in zee met facilitatoren die hier bewezen ervaring mee hebben.

Een ander uitgangspunt is, dat onafhankelijk van de mening of positie van geïnterviewden, alle bijdragen even welkom en belangrijk zijn. Er is vanuit de onderzoekers geen 'goed' of 'fout' te onderscheiden. Wel heeft alles wat er naar voren komt (en bij wie) zijn consequenties. De onderzoekers brengen die consequenties in beeld, zodat opdrachtgever en betrokkenen goed geïnformeerde keuzes kunnen maken tijdens de workshop en daarna.

Ik

Pas deze methode NIET toe wanneer:

- Er sprake is van grote tijdsdruk. De voorbereiding, het afnemen van de interviews en het aggregeren van de resultaten heeft tijd nodig.
- Je een situatie hebt met een beperkt aantal bekende alternatieven. Dan zijn er eenvoudigere manieren om tot de gewenste resultaten te komen.
- Je niet bereidt of niet in de gelegenheid bent om de ruimte te bieden aan wat er naar voren kan komen. Dit proces geeft de mogelijkheid om er op een effectieve en efficiënte manier mee om te gaan, maar dat moet je wel willen. En soms is daar een stevig gesprek voor nodig.

Pas deze methode WEL toe wanneer:

- Je benieuwd bent naar de meningen en ervaringen van relevante stakeholders. Omdat je weet dat die meningen en ervaringen ertoe doen: ze beïnvloeden bewust en onbewust het resultaat dat je wil bereiken en hoe en of je dat lukt.
- Je weet dat deze manier van werken betrokkenen activeert om onderdeel uit te (gaan) maken van de vervolgstappen die je wil nemen.

Je op zoek bent naar een verdieping van je inzicht in de situatie, en als organisatie, programma of project het leereffect wilt vergroten.

(Annemiek van Helsdingen - *Gewoon aan de Slag*) wist uit ervaring dat Zuiver Communiceren grote toegevoegde waarde heeft in leer- en veranderprocessen. En omdat Corné Nijburg (*programmamanagement Leven met Water*) vooral uit was op leren van de tot dan toe opgedane ervaringen binnen het programma, wist ik dat het goed zou passen. Maar het was ook samen leren, om de methodiek voor het eerst op zo grote schaal en in een technische omgeving toe te passen. Een mooie stap in het verder ontwikkelen van de methodiek.

Twee voorbeelden van succesvol toepassing

Corné: `Toen ik in het kader van de Mid-term Evaluatie van Leven met Water van Annemiek van Helsdingen voor het eerst van de methode Zuiver communiceren hoorde dacht ik: 'Wat een zweverige methode, alleen maar open vragen stellen tijdens de interviews en dan zouden we een beter zicht moeten krijgen in wat het programma heeft opgeleverd?'. 'Is een methode voortgekomen uit de hulpverlening ook toepasbaar in een technische wereld?'. De interviews werden ook nog eens afgenomen door mensen die geen verstand van water hadden en het netwerk niet kenden. Als je het watervak niet kent kun je toch nooit doorvragen en tot de kern doordringen?

Maar de aanbevelingen voor het toepassen van deze methode die ik via Stefan Ouboter (NOK) kreeg waren dusdanig krachtig dat ik me verdiept heb in de achtergronden van de methode. Twee dingen hebben me over de streep gehaald om het experiment aan te gaan. Ten eerste zouden we door een gezamenlijke voorbereiding de kaders van de interviews definiëren op basis van de doelstellingen van het programma en de kernvragen voor de midterm evaluatie. Hierdoor ontstond een heel helder beeld van de kaders waarbinnen het interview zou moeten plaatsvinden. Dit maakt het mogelijk ook voor mensen die geen verstand hebben van water en zicht op de belangen in het netwerk, toch een goed en gericht interview af te nemen. Het tweede wat me over de streep heeft gehaald is de doortastende manier van werken van Annemiek. Elke keer wist ze me te prikkelen om na te denken over zaken die ik dacht allang helder te hebben. Maar haar manier van doorvragen scherpste en verdiepte m'n eigen beeld van wat ik wilde met de Mid-term Evaluatie. Langzaam ontstond het gevoel van: 'Misschien is het toch een goede methode'.

Mid-term Evaluatie

Voor de Mid-term Evaluatie van het kennisimpulsprogramma Leven met Water is door het programmabureau eerst een Quick scan gemaakt van de successen en aandachtspunten van de projecten binnen het programma. Ook zijn een schriftelijke enquête onder leden van de Kennismotor en de Wetenschappelijke Adviesraad en een interne workshop over de resultaten gehouden.

Annemiek: 'Op basis van het voorwerk van het programmabureau hebben we in overleg het interviewkader opgesteld en ongeveer 30 interviews afgenomen met zorgvuldig geselecteerde personen binnen en buiten het netwerk.' Gekozen is voor een groep van actieve consortiumleden binnen de projecten met een spreiding over de inhoudelijke thema's, over grote en kleine projecten, over verschillende belanghebbenden (overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven) en over verschillende functies (bestuurders, management, projectleiders en specialisten). Centraal in deze interviews stond de vraag wat men verwachtte van de impact van de kennis die in de eigen projecten ontwikkeld werd en wat men vond dat er nog nodig was om het programma succesvol af te sluiten.

Corné: Nadat de eerste interviews waren afgenomen, was ik helemaal overtuigd dat we een goede keuze hadden gemaakt. 'Zelfs de meest kritische en no-nonsens projectleider kwam zeer enthousiast na afloop van het interview naar me toe "Ik heb al aan veel evaluaties meegewerkt, maar een interview waardoor dat ik zoveel inzicht heb gekregen in mijn eigen project, heb ik nog nooit meegemaakt".'

De onderzoekers hebben vervolgens de interviewverslagen gemodelleerd, en zijn zo gekomen tot circa 10 Rode Draden. Samen beschreven deze wat er bij de geïnterviewden speelde ten aanzien van de onderzoeksvraag, inclusief wat ervoor zorgde dat dit zo was. Annemiek: 'Die Rode Draden vormen samen de structuur van de gezamenlijke belevingswereld, die alle individuele belevingen mogelijk maakt.' Deze Rode Draden zijn middels twee workshops met de geïnterviewden en het programmamanagement gecheckt, en vervolgens verder aangescherpt en aangevuld tot de uiteindelijke 12 conclusies.

Ter illustratie een tweetal belangrijke conclusies die naar voren kwamen waren:

- "Er is een paradigmashift gaande in het denken over het in beweging krijgen van mensen" Van een nadruk op 'zelf de oplossing te weten komen en daarna anderen overtuigen', komt er steeds meer aandacht voor 'met alle belanghebbenden samen oplossingen vormgeven, met behulp van een effectief gemanaged proces'. Experts moeten daarvoor hun eigen overtuiging, dat zij met hun eigen kennis de beste oplossing voor problemen kennen, gedeeltelijk loslaten. Het programma geeft dit veranderingsproces een stevige stimulans.
- "Voor 'opschaalbare' resultaten zal Leven met Water moeten zorgen voor het verbinden van resultaten uit de verschillende projecten." De uitdaging voor het programma ligt op het moment van de Mid-term Evaluatie met name in het verder integreren en verbinden van de programma- en projectresultaten. Het programma dient te zorgen dat buiten de kaders van individuele projecten de opgedane kennis en ervaring toegankelijk wordt voor anderen en op die manier op brede schaal ingezet kan worden.

Corné: 'Als gevolg van de Mid-term Evaluatie hadden we een duidelijke nieuwe focus voor de tweede helft van het programma. We hebben veel meer geld en tijd gereserveerd voor het ophalen van de synergie tussen projecten en het samen leren. Dergelijke inzichten hadden we uit een reguliere evaluatie met een vaste vragenlijst niet zo scherp naar voren gekregen.

Brugateliers

Eén van de belangrijke conclusies uit de Mid-term Evaluatie was dat het programma een grote meerwaarde zou krijgen door het leggen van dwarsverbanden tussen de resultaten uit verschillende projecten. Corné: 'De tweede helft van het programma hebben we daar dan ook veel energie in gestopt. Deze 'kennisassemblage' bleek wel een zeer lastig proces te zijn. Gezien het succes bij de Mid-term Evaluatie hebben we ook hier de methode zuiver communiceren ingezet. Alle ruim 100 projecten binnen het programma zijn geïnterviewd om een scherp beeld te krijgen van de (te verwachte) opbrengsten, de toepasbaarheid daarvan in de praktijk en de te verwachte impact. Aan de hand van deze inzichten zijn zogenaamde brugateliers georganiseerd rond bepaalde thema's zoals Communicatie en Burgerparticipatie. In een brugatelier deelde de projectvertegenwoordigers rond dat

thema met elkaar hun ervaringen en resultaten uit de projecten. De tijdens de interviews opgetekende quotes en de context waarin die zijn gemaakt bleken een goed hulpmiddel tijdens het atelier om mensen met elkaar in gesprek te krijgen over verbindende ervaringen en inzichten. Dat heeft geleid tot een beter inzicht van de samenhang van verschillende kennisonderdelen (communicatie, belevingsonderzoek en participatiemethoden). Zo bleek aandacht voor beleving een uitstekende basis te bieden om de eigenheid en waarde van de inbreng van burgers te erkennen, vertrouwen te scheppen en de verborgen kennis van deze groep te ontsluiten. Maar vooral ook is door het atelier inzicht verkregen hoe deze kennis productief gemaakt kan worden voor de uitvoeringspraktijk. De projecten zijn na dit brugatelier in de eindfase van het programma dan ook veel meer met elkaar gaan samenwerken.

Conclusie

De conclusie van Corné Nijburg is duidelijk: 'De methodiek van Zuiver Communiceren brengt resultaten naar boven die je anders niet had gehad. Het is je eigen verhaal en voelt dus ook de behoefte om hier zelf iets mee te gaan doen. Deze methode is ook binnen de technische wereld van het waterbeheer veel breder toepasbaar en productief. De methode blijkt dus helemaal niet zweverig te zijn en bijzonder geschikt voor trajecten waarbij de evaluatie moet leiden om tot actie over te gaan.

De positieve ervaringen binnen Leven met Water hebben er toe geleid dat inmiddels de methode ook wordt toegepast in een traject over projectevaluatie binnen Deltares. De verschillende ervaringen laten zien dat het de moeite waard om de methode toe te passen. Het is niet eenvoudig en je zult nog wel wat hobbels moeten overwinnen, maar je hebt een grote kans op een onverwacht succes. Corné: 'Mijn advies is verdiep je eens verder in Zuiver Communiceren, heb het lef om de methode toe te passen, maar kies bewust.'

De conclusie van Annemiek van Helsdingen is dat de methode goede resultaten oplevert binnen dit vakgebied, maar dat de methodiek ook nog verder ontwikkeld kan worden. Door er samen energie in te stoppen kan het toepassingsgebied binnen de watersector nog verder worden vergroot.

Annemiek van Helsdingen - Gewoon aan de slag
Corné Nijburg - Leven met Water en CURNET

Bronnen /meer informatie:

- www.cleanlanguage.co.uk
- "Positieve beleving bij water maakt enthousiasme los voor gebiedsontwikkeling / Communicatie en participatie – praktijklessen voor professionals" (zie www.levenmetwater.nl).
- <http://www.gewoonaandeslag.nl/diensten/belevingsonderzoek>