



Werk maken van *erkenning*

Over contact als toegangspas

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

Guido Rijnja

Werk maken van *erkenning*

Over contact als toegangspas

dr. G.W. (Guido) Rijnja

is adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst en als docent betrokken bij diverse opleidingen van de NSOB. Hij promoveerde aan de Universiteit Twente op het proefschrift *Genieten van weerstand*.

COLOFON

© 2024

ISBN NUMMER

978-90-834135-4-9

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

OPMAAK

ju dith it!, Oisterwijk

Inhoudsopgave

Inleiding → 4

1. Alles begint bij gevoel → 8

- 1.1 Aanraakbaarheid: de kracht van contact → 8
- 1.2 Besef: doorhebben → 11
- 1.3 Gemeenschappelijk maken: solidariteit → 13
- 1.4 Wie maakt van een ikje een wij? → 16

2. Het gebeurt in wisselwerking → 18

- 2.1 Waarden: wat zijn de drijfveren? → 18
- 2.2 Op zoek naar het gemeenschappelijke → 21
- 2.3 Verhalen brengen verder → 24
- 2.4 Verschil mag er wezen → 26

3. Werk maken van erkenning → 29

- 3.1 Aansluiten met inter-esse → 29
- 3.2 Verbinden met verschillen → 33
- 3.3 Leren tijdens de rit → 37
- 3.4 Tot slot: werkbare verschilligheid → 42

Inleiding

“Het kan emotioneel worden, het gaat om erkenning”, zegt een woordvoerder van de Groninger Bodem Beweging op 23 februari 2023 op een vraag van het ANP. Daags erop presenteert de parlementaire enquêtecommissie het verslag ‘Groningers boven gas’. De voorzitter van het Groninger Gasberaad verzucht voor RTV Noord: “Dit is een erkenning voor Groningen”. Drie maanden later volgt de kabinetsreactie onder de titel ‘Nij begun. Op weg naar erkenning, herstel en perspectief’. De schadeafhandeling en huizenversterking moet ‘milder, makkelijker en menselijker’ worden, schrijft het kabinet: ‘Erkenning van het leed is een eerste essentiële stap, maar gedupeerden geven terecht aan dat zij pas echt erkenning voelen als hun problemen zijn opgelost’. En als de Groningse Commissaris van de Koning begin 2024 zijn jaarverslag over 2023 bezorgt, prijkt één woord op de omslag: ‘Respect!’. Het voorwoord eindigt met de zin: ‘Het vergt veel om de kloof te dichten’.

Wat betekent erkenning in de context van het openbaar bestuur? Deze vraag is de aanleiding voor dit essay. De ervaringen met de aardbevingen en het herstel in Groningen staan niet op zichzelf. Hier had ook een getuigenis van een getroffen ouder bij de kinderopvangtoeslag kunnen staan. Iemand die geraakt is door het slavernijverleden. Of een uitspraak van een bewoner bij de opvang van statushouders – zelfs van een bestuurder of een ambtenaar: begin 2024 ontving de burgemeester van Westerwolde de Machiavelliprijs, voor zijn handelen bij de omstreden opvang van vluchtelingen. Volgens de jury was dit ‘een erkenning voor de gehele gemeenschap in Ter Apel’. Afnemers én bezorgers van publieke diensten tonen behoefte aan erkenning.

Dit essay is ontstaan uit professionele belangstelling. In mijn werk als rijks-ambtenaar kan ik niet om de zucht naar erkenning heen. Sterker nog, ik wil het niet. Als adviseur op het vlak van overheidscommunicatie zette die belangstelling aan tot ontwikkeling van hulpmiddelen. ‘Dilemmalogica’ ontstond in 2018 als een methode om bij omstreden opgaven het contact met publieksgroepen naar voren te halen.¹ Grondgedachte: *wie ergens tegen is, is ook ergens vóór*. Om te beginnen snakken mensen naar erkenning: zie je me staan? Al eerder leidde onderzoek naar professionele houdingen om met heftige publieksreacties om te gaan naar een proefschrift. ‘Genieten van weerstand’ balde de bevindingen samen.²

1 Rijnja, G.W. (2018). *Dilemmalogica: leg het probleem op tafel*. Den Haag: Logeion. Zie ook www.communicatierijk.nl

2 Rijnja, G.W. (2012). *Genieten van weerstand* (dissertatie). Enschede: Gildepress. Zie ook www.genietenvanweerstand.nl

Dit essay is opgebouwd langs drie vragen:

1. *Wat is erkenning en wat doet het met mensen?*

In dit eerste deel doe ik een poging om de werking van erkenning te doorgronden. De beschrijving vertrekt vanuit de gedachte dat emoties niet met redeneerlijnen, maar met gevoelens ontstaan.

2. *Welke betekenis heeft interactie?*

Deel twee gaat in op de betekenis van communicatie bij het herkennen en hanteren van wat zich als dilemma voordoet: bij erkenning komen verschillen aan het licht. Wat ontspint zich in de wisselwerking?

3. *Hoe maak je werk van erkenning?*

In dit derde deel komt het professionele handelen aan de orde. Hoe speel je in op situaties waarin mensen erkenning en dus dialoog zoeken? Dit is samengebracht in drie competenties.

Aan het begin van dit essay waag ik me aan een definitie. **Erkenning is de ervaring dat je ertoe doet.** Twee delen uit deze zin springen naar voren. De eerste is *ervaring*. Erkenning is niet zozeer iets dat je een ander kunt geven; het gaat om de betekenis die iemand anders aan jouw handelen toekent – en de wijze waarop je in die context betekenis geeft aan je eigen handelen. Net zoals we van vertrouwen weten, dat het in de kern draait om ‘de bereidheid om het risico te nemen dat iemand je in de steek laat, in de verwachting dat-ie dat niet zal doen.’³ *It’s in the eye of the beholder*. De kwaliteit van de ervaring verwijst naar *ertoe doen*. Erkenning steekt dieper dan instemming met een maatregel of een oplossing, het raakt aan iets wezenlijks, waar iemand voor staat. Dat kan het dilemma zijn dat je enerzijds bereid bent gastvrijheid aan vluchtelingen te bieden en anderzijds de leefbaarheid wil garanderen. Of dat je ook wel snapt dat wonen in een gebied met boringsrisico’s met zich meebrengt, maar niet snapt dat veiligheid op de tweede plaats komt. Die worsteling doet ertoe – en jij dus ook.

De Groningse herstelaanpak leert hoe contact een opening kan bieden naar een contract. De verantwoordelijke staatssecretaris greep de enquête aan voor gesprekken met inwoners. Die leidden naar de vijftig maatregelen in de kabinetsreactie. Hiermee kwam de betekenis van de *transactiekostentheorie* tot uiting. Deze economische klassieker leert dat de kwaliteit van het *contact* de kosten bepaalt voor het realiseren van een *contract*, en hoe vervolgens de kwaliteit van het contract bepaalt hoe sprake kan zijn van *control*,

3 Nooteboom, B. (2002). *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Schoonhoven: Academic service.

oftewel bestendiging. Hoe brozer het contact, hoe hoger de kosten om elkaar te begrijpen of om tot een overdracht van diensten te komen. Bij een lage score resteert vaak slechts contracteren met een vergoeding. Ook het element van (herstel)betalingen kan dus tot het domein van erkenning worden gerekend. Die laat ik verder buiten beschouwing; dit essay focust op de betekenisvolle functie van erkenning als toegangspas voor contact. Niet de transactie, maar de interactie boeit.

Groningen, kinderopvangtoeslag, asiel: met erkenning hebben we een kwetsbare toegangspas in handen. Waarvan de betekenis voor je het weet wordt betwijfeld – *snappen ze écht waar het om gaat* – of als doodoener wordt ervaren. Zoals sommige mensen het woord ‘sorry’ niet meer kunnen horen of gruwelen bij gemeenplaatsen als ‘ik hoor wat je zegt’ of ‘*I can feel your pain*’. Laat ook dat aan het begin van dit essay duidelijk zijn: erkenning is geen hogere verpakkingskunde. Het gaat niet om het pakkende beeld, de scherpe slogan, het warme narratief. Het gaat wel om taal, dat kan niet anders: ons gedrag bestaat overwegend uit de taal die we tot onze beschikking hebben. Waarachtige taal kan helpen om niet zozeer oplossingen beter te snappen, maar de weg ernaartoe. Gedeeld probleembesef blijkt steeds vaker essentieel voor het bewerkstelligen van goed contact, zodra erkenning in het geding is, en er kennelijk iets écht schuurt. In 1565 kon bouwmeester Daniel Marot nog in een timpaan van het Haagse stadhuis beitelten ‘*Ne Jupiter quidem omnibus*’. Dit is te vertalen als ‘Zelfs Jupiter kan het niet iedereen naar de zin maken’. In 1995 kon de Belastingdienst hier nog op variëren met ‘Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker’. Vandaag is meer nodig dan een pakkende duiding en een bereidwillige houding om een ‘nij begun’ te bewerkstelligen. Bij het vervolg op de 50 Groningse kabinetsmaatregelen is de vraag hoe er geleverd wordt: de stap van ‘contract’ naar ‘control’ gaat vooralsnog over dun ijs. Hoe bestendig is het contact?

Hebben we het hier over een exclusief thema van het openbaar bestuur? Geenszins. In iedere beroepsgroep zijn studies en handreikingen te vinden. Van Heijst gaf een verkenning over ethiek in de zorg de titel mee: ‘*Iemand zien staan*’.⁴ Geen huisarts verlaat de opleiding zonder het doorgronden van empathie in de spreekkamer, weet huisarts en onderzoeker Derksen: lukt het je om ‘een gemeenschappelijk referentiekader’ te creëren – en dat vast te houden.⁵ Nee, dan de politieagente die me vertelde over de training die ze had gevolgd. Ze slingerde me op de bon toen ik op een ochtend door het rode stoplicht fietste. “Heeft u gezien hoeveel brugpiepers er om u heen

4 Heijst, A. van (2014). *Iemand zien staan. Zorgethiek over erkenning*. Kampen: Klement.

5 Derksen, F.A.W.M. (2022). *Empathie in de spreekkamer. Achtergronden, wetenschappelijke inzichten en praktische vaardigheden*. Houten: Bohn, Stafleu Van Loghum.

stonden?”, vroeg ze me. Briljant, dacht ik: jij laat zien dat je niet bij een boememACHINE werkt, maar het algemeen belang dient. Jij erkent de fietsende scholieren in hun goede gedrag én je erkent mij ook nog eens, door aan mijn verantwoordelijkheid te appelleren. Ik heb wel degelijk een afweging gemaakt voor dat stoplicht. Ja, zei ze, daar ging het ook over op de training: ‘actieve wederkerigheid’. Ze liet de sleutelrol van waarden bij het ervaren van erkenning zien. We snapten elkaar.

Ervaringen in het openbaar bestuur maken duidelijk hoe relevant de aandacht voor erkenning is. Wie als burger of ondernemer meent niet gehoord of gezien te worden, kán teleurgesteld de schouders ophalen, maar zoekt vaak elders gehoor. De theorie van de *Zwijgspiraal* van politicologe Noelle-Neumann laat zien, dat hoe sterker dat miskende gevoel is, hoe krachtiger dit iemand kan bezwaren – en hoe groter de neiging kan zijn om ergens anders verhaal te halen. De aard van de afweging of het dilemma legt de lat hoger of lager, en de vraag dient zich aan: herken je dit als professional en wat is je repertoire dan?

Me dunkt hebben we hier te maken met een professioneel appèl voor wie de publieke zaak dient. Begrip van de werking van erkenning kan helpen zichtbaar te maken wat misschien het daglicht nog maar amper kan verdragen. Dat maakt het relevant om er in de context van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur een uiteenzetting aan te wijden. Wie de ervaring van erkenning miskent, loopt de kans anderen en zichzelf tekort te doen. In de korte vertelling in de aanhef komt naar voren hoe ongemak alle etages van het Huis van Thorbecke kan raken, en dus ook bewoners en journalisten.

Ambachtelijk gezien beweeg ik mij met dit essay op het snijvlak van de gedrags- en bestuurswetenschappen. Staat bij sociale psychologie meer centraal wat er in en tussen mensen gebeurt, bij bestuurskunde krijgen manieren van sturing meer aandacht. Mijn stiel – overheidscommunicatie – kent als zodanig geen eigenstandige academische worteling, en draagt de vruchten van beide oriëntaties in zich mee.

Doorgronden van een professioneel thema roept vragen op, bij jezelf en bij collega's. Vooral hoop ik dat de verkenning van dit thema leidt naar een verrijking van de doorwaadbare plaatsen waar we in het omgaan met complexe opgaven vaak naar op zoek zijn. Hopelijk draagt het ook bij aan de erkenning van publieke professionals. Eigenlijk willen alle mensen die ik ontmoet maar één ding weten, bekende Oprah Winfrey, toen ze terugblikte op haar shows: *‘Do you see me? Do you hear me? Does what I say matter to you?’*

1. Alles begint bij gevoel

Op 1 mei 2023 doet een vrouw tegenover De Telegraaf uit de doeken wat de brief met haar doet, die ze kortgeleden van de minister-president en de staatssecretaris voor Toeslagen kreeg. ‘U bent geen fraudeur van de kinderopvangtoeslag’, leest ze. En: ‘Daarom bieden wij u namens het kabinet onze oprechte excuses aan’. De krant beschrijft haar verwondering bij het begrip ‘excuses’: “Die maak je als je op straat tegen iemand aanloopt. Niet als iemand jaren van zijn leven is kwijtgeraakt. Het is zo’n formeel woord. En het dekt de lading niet.” Weet het kabinet wel wat ze doormaakt? Ook het woord ‘schuld’ is niet op z’n plaats: “In het Engels is schuld een ‘debt’. Als je schuldig bent, ben je ‘guilty’. In Nederland zouden we dat ook moeten splitsen. Sommige mensen kunnen hun rekening niet betalen, maar dat wil niet zeggen dat je daadwerkelijk schuldig bent aan die situatie. Dat heeft de toeslagenaffaire wel bewezen.”⁶

Geef maar eens ergens woorden aan, als je er met je hoofd niet bij kunt – als mensen met een oplossing komen, en jij bent nog vervuld van het probleem. De ervaring van erkenning begint niet rationeel, maar met een intense geraaktheid. Daarna gaan de radertjes pas draaien, op zoek naar logica, taal. In dit hoofdstuk verken ik de werking van erkenning. Hoe ontstaat en ontwikkelt die primaire reactie zich en wat zijn dus aangrijpingspunten voor professioneel handelen? Op de eerste, persoonlijke gevoelsdynamiek volgt een gewaarwording, waarop ook anderen invloed uitoefenen. Hoe verloopt je beroep op de omgeving dan: lukt het om verbinding te maken en anderen aan te spreken? Dit hoofdstuk gaat over aanraakbaarheid, besef en gemeenschappelijk maken.

1.1 Aanraakbaarheid: de kracht van contact

Zuchten. Rode wangen. Grote ogen. Bij een verstoring van de status quo is in de eerste plaats sprake van een lichamelijke reactie. Vaak ‘kun je er met je hoofd niet bij’, ‘het voelt niet goed’, ‘je krijg er pukkeltjes van’ en ook medewerkers kunnen spreken van een ‘buikpijndossier’. Elke emotie begint fysiek, ontdekte Frijda, die emoties ook wel als ‘poortwachters’ omschreef. Aan zijn emotie-studies danken we het inzicht dat bij een verstoring de emotionele poortwachter in feite iets heel wezenlijks wakker maakt. ‘Bronbelangen’ noemt hij dat, waarbij hij als belangrijkste benoemt: nieuwsgie-

⁶ Frederik, J. (2021). *Zo hadden we het niet bedoeld*. Amsterdam: De Correspondent.

righeid.⁷ Je onderzoekt. Iedereen die met jonge kinderen van doen heeft kent de kracht van dit basale bronbelang; zodra ze ‘waarom?’ kunnen zeggen, mag je als ouder aan de bak: niets zo erg als kind als papa en mama zeggen ‘dat ze het er nog even over moeten hebben’. Ik wil het nú weten! Bij contacten van journalisten is hiervan een pendant bekend; de wrevel als je als journalist krijgt te horen ‘dat je wordt teruggebeld’: wanneer dan, hoe en door wie?

Voordat we ergens woorden aan geven, spreekt het lijf. Het woord ‘contact’ hint hier ook op, want het komt van ‘mee-voelen’. Waarmee het tactiele, aanraakbare naar voren komt, hetgeen je ook terugziet in het gedicht waarmee Lucebert vooral naam maakte. Op de zin ‘Alles van waarde is weerloos’ volgt de regel ‘*wordt van aanraakbaarheid rijk.*’ Het besef dat het gevoel zo krachtig opspeelt kan helpen te doorzien dat een rationele reactie vaak aan dovemansoren gericht is. ‘Argumenten zijn alleen interessant voor wie er naar op zoek is’, bracht Cees van Woerkum, hoogleraar communicatie, me ooit bij. Alles op z’n tijd.

De in 2024 overleden Nobelprijswinnaar Kahneman weet dat de eerste fysiologische reacties en het bijbehorende zoekgedrag zelden bewust verlopen. Ons rationele en bewuste ‘systeem 2’ wordt gepasseerd door het emotionele, onbewuste en snellere ‘systeem 1’.⁸ Breinonderzoek leert dat we in rustige omstandigheden terugvallen op de thalamus, de regiekamer in de prefrontale cortex van het menselijke brein. Zodra we intens geraakt worden meldt de amygdala zich, en mag het limbische of zoogdierenbrein de eerste klappen opvangen. Op een emotioneel kritiek moment komt al met al een indrukwekkend stelsel van buitelandse breinen en bijbehorende inwendige processen in beweging.

De gevoelsmatige eerste reactie op een kritiek moment is daarmee paradoxaal: er gaan allerlei alarmbellen rinkelen en tegelijk sla je aan het filteren. Dat maakt het relevant te doorgronden hoe dat filteren in die prille fysieke fase in z’n werk gaat. Voordat je ergens woorden aan kunt geven, reageer je sprakeloos, of met woorden die je je later niet meer kunt herinneren. Dat geldt voor je eigen lichamelijke reactie, maar ook voor het gebaar dat een ander maakt. Zo kan een aanraking in de vorm van een arm om je schouder je lichaam ertoe aanzetten om het *feel-good* hormoon oxytocine aan te maken. Dat zorgt weer voor verlaging van het stresshormoon cortisol. Het blijkt dat hiervan vooral een versterking uitgaat in je eigen kring van vertrouwde en nabijheid. Maar er zijn ook onderzoeken die precies

7 Frijda, N.H. (2005). *De emoties*. Amsterdam: Bert Bakker.

8 Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business contact.

het tegenovergestelde laten zien: aanraking kan ook afkeer en afweer oproepen. Naast oxytocine brengen zogeheten endorfines uitgesproken sensaties teweeg voor de aanmaak van angstige dan wel blijde gevoelens. Voor dat we welke *gedachte* dan ook ergens aan wijden, beperken we ons blikveld dus op gevoel. Als een vorm van bescherming.

Als woorden tekortschieten, komt het eerst aan op *presentie*: wie is er voor mij? Gewoon, aanwezig, zonder woorden. Juist zonder woorden, leerde Kübler-Ross van (en vervolgens aan) verpleegkundigen en artsen. Pakweg vijftig jaar geleden ontdekte deze psychiater hoe het bij verstoringen – zoals een boodschap over een vervelende ingreep – aankomt op het volgen van de ander in diens verwerking van informatie. Schort je eigen doelen en oordelen op, totdat je elkaar verstaat, luidde haar les.⁹ Deel je oor voordat je oordeelt, las ik ooit ergens. Zorg voor zelfbehoud gaat nu eenmaal aan elke ontwikkeling vooraf, en de vraag is of je die zelfzorg kunt zien, en erop kunt aansluiten. En mocht je ze niet zelf zien, hoe gaaf is het dan als anderen in je nabijheid oog en oor hebben voor jouw situatie en helpen om het ritme te volgen waarmee je van lichamelijke ervaring naar het doorleven en interpreteren ervan gaat. Zodra je elkaar kunt helpen om collectief een voorstelling te maken van persoonlijke geraaktheid, bied je elkaar minimaal een uitlaadklep voor gevoelens.

Naast nieuwsgierigheid speelt dan *nabijheid* een belangrijke rol, zag Frijda in onderzoek.¹⁰ Wie is – om te beginnen ongevraagd en onbewust – nabij? Wie spreekt mij aan? In het Hebreeuws wijst het begrip ‘*Hineni*’ op de presentie ‘hier ben ik’. Dus niet: als je wilt zal ik er zijn, maar ik ben er. Nog specifieker; iemand noemt jouw naam. Ouders doen er vaak negen maanden over, en er zijn ook landen waar men de naam van een kind pas enkele maanden ná de geboorte toekent. Zie ook de worstelingen van leerkrachten aan het begin van het schooljaar: we vinden het zó belangrijk om bij onze naam genoemd te worden. ‘*Noem mij, bevestig mijn bestaan*’, dichtte Neeltje Maria Min, ‘*laat mijn naam zijn als een keten. Noem mij, noem mij, spreek mij aan*’. Nieuwe werknemers ervaren de waarde die een werkgever of een collega aan hen toekent om te beginnen aan de wijze waarop ze worden aangesproken. Dat strekt tot eigen voordeel van de werknemer én het oefent invloed uit op de bereidheid om elkaars wereld toe te laten, met alle interpretaties of filters die je meeneemt. Zie ook de gevoeligheid van inwoners om als ‘burger’ te worden aangesproken, vooral in stadsdelen en dorpen met krachtige identiteiten: mensen hebben feilloos door of een gezags-

9 Kübler-Ross, E. (1969). *Lessen voor levenden. Gesprekken met stervenden*. Amsterdam: Ambo.

10 Frijda, N.H. (2005). *De emoties*. Amsterdam: Bert Bakker.

drager of dienstverlener weet waarmee iemand zich verbonden voelt. Zie ook de irritaties bij biologische akkerbouwers die in één adem werden genoemd met eigenaren van intensieve pluimveehouderij: het gebruik van een begrip als 'boer' scheidt snel afstand. Hoe we 'het beestje bij het naampje noemen' kan bepalend zijn voor niet alleen het aangaan, maar vooral ook het bestendigen van contacten, wat bij de behoefte aan erkenning een kritieke succesfactor blijkt te zijn. Zeker als sprake is van ongemak en ongewisse ontwikkelingen. Wees dan óf specifiek, of kies een vlag die de lading dekt, zoals 'agrarische ondernemer'.

Ook Maslow stoeide bij het ontwerp van zijn 'behoeftepiramide' met de samenhang tussen de primaire lichamelijke behoefte aan veiligheid en de verdere vormen van geestelijke ontwikkeling naar wat hij noemde 'zelfverwerkelijking'. Zelf heeft hij nooit een piramide getekend, maar zo gaan die dingen: als je je iets eigen maakt neem je vaak je toevlucht tot symboliek en dan geven twee- en driedelingen rust: ik bezondig me er ook regelmatig aan. Hij maakte zijn analyse van behoefte tijdens de Tweede Wereldoorlog. Sneller dan jezelf beseft, doet je omgeving mee. Nadat we ons van een veilig heenkomen en voedsel kunnen verzekeren – de benedenverdiepingen van de behoeftepiramide – ontstaat ruimte voor sociale steun en erkenning. Maslow plaatste erkenning op één lijn met waardering; deskundigen brachten later een scheiding aan: erkenning is te zien als de primaire ervaring dat je gezien wordt, bij waardering komt het aan op de *terugkoppeling* die je daarop krijgt in de vorm van een symbolische of materiele handeling. Denk aan een functie, loon en een medaille. Criticasters van de voorstelling als piramide laakten de suggestie van volgtijdelijkheid. Die zou haaks staan op de overwegend onbewuste verwerking en de snelheid van ons handelen. Voor het begrip van de werking van erkenning lijkt het me vooral relevant om te onderkennen hoezeer we dus gericht zijn op bescherming en dat ons lichaam aandacht vraagt, vóórdát we zelf en met anderen – willen of kunnen – beseffen wat er mogelijk aan de hand is.

1.2 Besef: doorhebben

Na de eerste nieuwsgierigheid-op-de-tast zoeken we duiding en interpretatie en mag het hoofd er dus bij komen. In de sociale psychologie verwijst de 'beschikbaarheidsheuristiek' hiernaar: wie is direct voorhanden en helpt je snappen waar je mee worstelt? Lukt het om de gevoelsmatige dimensie van contact te doorstaan, dan ontstaat er dus ruimte om waar te nemen en te begrijpen. Om van erkenning naar herkenning te komen, en daardoor ruimte te vinden voor verkenning van de mogelijkheden. Meer dan tweeduizend jaar geleden introduceerde Socrates het begrip *thymos*

voor wat je de stap van gevoel naar waarneming kunt noemen. In *De Staat* van Plato komt een dialoog voor waarin de filosoof het gesprek aangaat met twee Atheense aristocraten. Hij gaat met Adeimantas en Glaukon de *dialogoog* aan in de letterlijke uitleg van dat begrip, wat de natuurkundige en filosoof Bohm vele eeuwen later omschreef als ‘de rede die door het gesprek stroomt’.¹¹ Dia-logos kan vertaald worden als *door-hebben*. De rede krijgt ruimte, doordat de gesprekspartners elkaar die ruimte gunnen, uitnodigen en iets helpen ontdekken wat er nog niet is. Tussen emotie en ratio of drift en verstand zijn we fundamenteel in staat tot een duiding en dus beoordeling van de situatie. We slagen er in mindere of meerdere mate in om hoofd, hart en buik aan te spreken. Socrates koppelde hieraan de begrippen *logos* (klopt wat wordt gezegd?), *pathos* (hoe komt het aan?) en *ethos* (deugt het?). We spreken ze in omgekeerde volgorde aan.

Als het gaat om de prille reacties op verstoringen en ongemak is dus sprake van een voortdurend schakelen van persoonlijke en gedeelde ervaringen. Een element dat in deze verkenning niet mag ontbreken is de neiging tot nabootsen. Vaak in de vorm van een voorganger of een andere leider, maar het kan ook een vriend(in) zijn. Dit heeft alles te maken met de eerdergenoemde focus op nabijheid, maar ook met de wijze waarop we filteren, framen en interpretaties maken, als het heet onder de voeten wordt. We imiteren naar het een lieve lust is. Dat is overigens niet iets typisch menselijks – Frans de Waal schreef er boeiende boeken over naar aanleiding van zijn studies naar het gedrag van apen – maar wij kunnen het als geen ander. Onze basale belangstelling voor leren rust volgens antropoloog Girard op ‘mimetische begeerte’, wat neerkomt op het zoeken van bevestiging bij anderen.¹² Met in de hoofdrol taal: een uitdrukking, een vergelijking, een metafoor. Dat speelt ook bij dit essay: ik beschrijf een thema in mijn woorden en bedien mij voortdurend van de betekenissen die anderen toekennen aan wat ik de moeite waard vind. In het dagelijks leven is dit bekend uit het gebruik van een bepaald woord, wat als een lopend vuurtje rond kan gaan. Zelf heb ik die ervaring met bijvoorbeeld het begrip ‘dilemma’ bij de introductie van *dilemmalogica*, een hulpmiddel bij contact over omstreden opgaven. Het begrip hint op de redeneerlijn die ontstaat bij twee uitsluitende zienswijzen, maar in de praktijk blijkt dat wat mensen voor een dilemma houden vaak veeleer een bandbreedte van opties is dan een tegenstelling. De doorvertelkracht van het begrip schuilt in het tweeslachtige karakter: ‘dilemma’ klinkt somber, maar ‘logica’ klaart de lucht weer op. Dat is de kracht van *basalt-woorden* als volledig, weifelmoedig en rampzalig. Met taal helpen we een woelige stroom van een bedding te voorzien.

11 Bohm, D.J. (2013). *On dialogue*. London: Routledge.

12 Girard, R.N. (1996). *Het labrynt van het verlangen. Zes opstellen*. Kapellen: Pelckmans.

Hersenonderzoekers hebben in verband met de nabootsing gewezen op de rol van 'spiegelneuronen' bij het inleven in het gedrag van een ander. Door een gebaar, houding of woordkeuze na te bootsen vergroten we de kans op verbondenheid en een dieperliggend begrip. Met deze vorm van empathie zijn we in staat om behoeften en verlangens van anderen niet alleen te herkennen maar ook eigen te maken. Deze benadering is relevant uit oogpunt van het hiervoor op meer plaatsen aangehaalde onbewuste en niet berede- neerde karakter van onderlinge communicatie. 'Zien eten doet eten' luidt een bekende uitdrukking en we maken allemaal wel eens mee hoe we gaan gapen nadat een ander heeft geगाapt; de 'spiegelbereidheid' roept het vermoeden op dat we bij onze uitingen van positieve en negatieve gevoelens ontvankelijk zijn voor anderen die ons echt zien staan. En dan zien we die ander vaak ook meteen zitten. Daarbij tekenen zich allerlei vertekeningen aan, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor aantrekkelijkheid. Dat wil zeggen, als we op zoek gaan naar bevestiging, spiegelen we ons graag aan mensen die positieve eigenschappen vertonen. Aantrekkelijke mensen hebben zoals uit menig onderzoek blijkt een voordeel bij bijvoorbeeld sollicitaties en in verkoopfuncties. Hen wordt in het algemeen meer capaciteiten toegedicht. Dit staat ook wel bekend als het *halo-effect*. Je krijgt geen tweede kans voor een eerste indruk.

1.3 Gemeenschappelijk maken: solidariteit

Bij het afromen van de nabije omgeving nemen eerst ouders een belangrijke plaats in, zoals veel ervaringen in een later leven wortelen in ervaringen in de jonge jaren. Het zijn de eerste ervaringen met sociale steun. De rol die eerst de moeder en vervolgens ook de vader aan kunnen nemen, wordt niet zelden later door een partner vervuld en kan ook door vrienden en anderen in de buitenwereld worden aangenomen. Bij iets dat groter is dan onszelf gaan we op zoek naar iets dat groter is dan onszelf, heet dat in de sociale psychologie. De *aandachtstheorie* of transactionele analyse laat zien dat we op die kritieke momenten ontvankelijk zijn voor degene die de ouderrol oppikt en dan in de vorm van *strokes* een 'eenheid van erkenning' geeft: in de positieve verpakking is dat een compliment en in negatieve vorm een afwijzing.

De vergelijking van ouder en overheid is kort door de bocht en de vergelijking vraagt om enige behoedzaamheid. Ondertussen is het leerzaam te zien hoe iemand vanuit een rol als 'ouder' zowel 'structurerend' kan sturen als 'voedend' ruimte kan helpen maken. 'Sturingsperspectieven' maken dat je in de bejegening als 'kind' zowel een beperking als een uitnodiging kunt ervaren. Als iemand zegt 'ik voel me als een kind behandeld' is er vaak iets misgegaan in het contact. Zoals de politieagente uit de inleiding van dit

essay me duidelijk maakte, nadat ik door een rood stoplicht fietste. Met haar vraag ‘heeft u gezien hoeveel brugpiepers er om u heen stonden’, koos ze niet voor een verticale kind-ouder-verhouding, maar voor een horizontale relatie, die van volwassene-volwassene. Er kwam geen rationeel argument bij aan te pas. Ze sprak een gedeelde waarde aan: verantwoordelijkheid. Zo iets verbindt.

De Duitse filosoof Honneth maakt van erkenning zijn levenswerk. Hij komt in zijn doordenking tot de slotsom dat erkenning geen product is van een transactie, maar van een relatie. Niet dat wat wordt overgedragen telt, maar de verhouding waarin diensten of producten worden uitgewisseld. Honneth introduceert drie lagen in de relatie, die hij benoemt als liefde, respect en solidariteit. Je zou kunnen zeggen: er zijn drie niveaus van betekenis voor de mate waarin je erkenning ervaart. In mijn eigen woorden leidt dat tot enkele aanknopingspunten voor het omgaan met erkenning in de context van de overheid:

1. *Zie je jezelf staan?*

Dit is de eerste laag: mag ik er als mens zijn. Hoewel het om een persoonlijke ervaring gaat, is deze vraag of laag van meet af aan bemiddeld, dat wil zeggen dat anderen met hun nabijheid en vertrouwdheid de respons mogelijk maken. Dat is eerst de moeder, vervolgens ouders en vervolgens de impact van een gezin en een partner. Het gaat om de meest intense ervaring, die je in staat stelt tot het maken van verbinding met jezelf, en om je gaandeweg los te maken en je eigen weg te gaan. Er zijn boeken vol geschreven over hoe de in jonge leeftijd verkregen erkenning latere houdingen en gedragingen baseert. In (volwassen) partnerrelaties worden die twee bewegingen van verbinden en losmaken in feite opnieuw dragelijk gemaakt, en als het goed is verder doorzien en met elkaar gedeeld. In het contact met de overheid manifesteert hier zich de ervaring van presentie aan een loket, in een gesprek of zodra je een bijeenkomst bezoekt. Voel ik mij op mijn gemak, ziet de ander mij in het gelaat? De belangrijkste opbrengst van deze persoonlijke ervaring is zelfvertrouwen: ik zie mezelf staan. Je zou het ook zelferkenning kunnen noemen: *vind ik mijzelf goed genoeg?*

2. *Ondervind je respect?*

Na de hang naar zelferkenning komt de ervaring dat je er mag zijn in de rol die je vervult. Nu komt het meer aan op ervaring van gelijkwaardigheid. Ik mag er niet alleen als mens zijn, maar ik ervaar ook respect. Dat begrip wordt ook wel vertaald als *omzien* (en ook *aanzien* raakt de bedoeling). Het komt er nu op aan, of ik met mijn autonomie tot recht kom in de heteronomie, oftewel: hoe verhoudt mijn *ik* zich tot anderen. In deze laag van de relatie licht dus ook een juridische dimensie op. Bezie de hang naar gelijkwaardig-

heid als rechtsgevoel in het licht van de actuele, mondiale aandacht voor de erkenning van universele grondslagen van ons handelen, zoals intense zorgen over het klimaat, mensenrechten en behoedzame omgangsvormen tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. In de context van de overheid gaat het dan om de omgang met iemands twijfel bij een (voorgenomen) maatregel of ingreep in diens omgeving. Zoals de begeesterde respons op de ‘twijfeltelefoon’ bij het vaccineren duidelijk maakte. Weet ik mij wel of niet uitgenodigd om mijn opvattingen uit te spreken en ook tegenspraak te leveren. Heb ik het gevoel dat mijn voornemen *het uitvoeren waard* is, noemt de politiek filosoof Rawls dat.¹³ Het maakt dan bijvoorbeeld wezenlijk uit of ik als willekeurige wijkbewoner wordt uitgenodigd of als bewoner van een bepaalde straat en bepaalde kennis (omdat ik ergens al langer woon bijvoorbeeld, of vanwege een rol die ik in de wijk vervul). De opbrengst van deze laag in een relatie is zelfrespect; ik mag er zijn in mijn omgeving met mijn rol: thuis als partner of vader, moeder, kind, op het werk als werknemer met een specifieke rol en als burger, wortelend in de gemeenschap.

3. Hoor je erbij?

Zelferkenning legt een basis en zelfrespect versterkt de ervaring dat je er mag zijn. Vervolgens telt de manier waarop je terugkoppeling krijgt op jouw gedrag in het gezin, de gemeenschap, de club, wijk, community of beroepsvereniging. In de context van de overheid: word ik ook aangesproken op mijn specifieke rol of competentie als deel van een groter geheel? Dit kan gestalte krijgen in de vorm van een uitnodiging om mee te denken, mee te werken of mee te beslissen. Ervaar ik dat appel ook als oprecht en serieus? Ook symbolen zijn dan van betekenis: je plaats aan tafel, de aanduiding, maar ook de wijze waarop de gemeenschap terugkoppelt: medailles en andere vormen van beloning dragen ook bij aan de ervaring dat je er mag zijn, *publieke* erkenning of openbare verdienste ervaart. De burgemeester vervult hierbij een belangrijke rol in gemeenten: naast magistraat en eerste bestuurder is hij hoeder en eerste burger, die op kritieke momenten tussen de mensen staat en woorden helpt geven aan wat scheidt en bindt. Van het bezoeken van de honderdjarigen tot het voorgaan bij de herdenking. In interviews wijzen sporters en andere Bekende Nederlanders vaak *en public* op de betekenis van de sociale erkenning voor hun zelfvertrouwen en zelfwaardering – en het gemis dat kan ontstaan, als je het bijltje erbij neergooit. Er is een groter geheel dat jou waarde toekent, we zien dat anderen ons waarderen. In de sociale psychologie geniet deze heuristiek ook bekendheid: *mensen willen horen bij iets dat groter is dan henzelf*.

13 Rawls, J.B. (2009). *Een theorie van rechtvaardigheid*. Amsterdam: Lemniscaat.

Het onderscheid van erkenning in drie lagen kan helpen om de geraaktheid van mensen beter te doorgronden. ‘Ook zonder een foutje te maken kon je slachtoffer worden van de Toeslagenaffaire’, zei Sandra Palmen op 27 februari 2024 bij de presentatie van het rapport van de parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening. Het kamerlid van Nieuw Sociaal Contract (NSC) werd bekend door het ‘memo-Palmen’, waarmee ze in 2017 als juridisch adviseur bij de Belastingdienst wees op onrechtvaardige effecten van strikte naleving van wettelijke regels. Uit haar reactie en die van gedupeerden bij het verschijnen van het rapport kwam naar voren hoe een gebrek aan erkenning op alle drie de relatieniveaus kan doorwerken: als burgers een basale menselijke relatie missen (1), disrespect ervaren voor hun rol als staatsburger en ouder (2) en als ze in de gemeenschap als fraudeurs worden weggezet (3). Dan is de miskennis compleet. De parlementaire rapporteurs maakten in hun rapport duidelijk hoe parlementariërs, bewindslieden, ambtenaren en journalisten hieraan bijdroegen. Het rapport verscheen onder de titel ‘Blind voor mens en recht’.

1.4 Wie maakt van een ikje een wij?

Bij deze verkenning van erkenning tekenen zich enkele werkende mechanismen af. Ongemakkelijke situaties roepen een keten van reacties op. Het begint lichamelijk. Doordat nieuwsgierigheid, nabijheid en vertrouwdheid als bronbelangen worden aangesproken ontwikkelen we besef: wie en wat wekt vertrouwen en is beschikbaar in een ongemakkelijke situatie? Bij door-hebben ervan is het ongemak (spanning, dilemma) niet per se negatief, sterker nog, de vertwijfeling kan juist bijdragen aan begrip. Essentieel is hierbij dat iemand helpt er woorden aan te geven en de ervaring te delen. De gewaarwording van gevoel naar redenering maakt duidelijk dat het geen zin heeft om te vroeg te beginnen met duiding en interpretatie: argumenten zijn relevant voor wie ernaar op zoek is. Kaart dus ook geen oplossing aan, als het probleem nog naar ‘draagvlak’ zoekt. Professioneel gezien is het dan de vraag of je als bestuurder of ambtenaar in staat bent om bij de ander contact te maken als iemand nog niet de woorden of de betekenis kan vatten. Na de aanraakbaarheid (con-tact) speelt de uitspreekbaarheid een rol (mag ik of kan ik dit zeggen?) en vervolgens de aanspreekbaarheid: kan mijn directe omgeving dit ongemak en de gevolgen ervan helpen dragen? De ervaring van zelfvertrouwen, zelfrespect en solidariteit spelen daarbij op elkaar in: ik word in staat gesteld om van een ikje een wij te maken.

Frankl speelde met de spanning tussen ik en wij tijdens de verwerking van zijn kampervaringen en vervolgens de ontwikkeling van een theorie om ingrijpende gebeurtenissen te hanteren. 'Er is maar één iemand die mijn keuze maakt, schrijft hij in 'De zin van het bestaan': ik. Als mensen de moed dreigen te verliezen, kan één ding hen nooit worden ontnomen: de vrijheid om 'onder alle omstandigheden zijn eigen houding te bepalen, zijn eigen weg te gaan (...) de vrijheid van een mens tot aanvaarding of verwerping'.¹⁴ In *De val* beschreef Albert Camus op ontwapenende wijze de twijfel die hoofdpersoon Jean Baptiste parten speelt bij een noodroep van een drenkling in het water: verstaat hij het appèl, en wat betekent de keuze om hier wel of niet op in te gaan? Emmanuel Levinas zei hierover: 'De taal voorafgaande aan het spreken doet ertoe'.¹⁵ Je kunt het niet alleen, maar het begint wel bij jou.

Als het gaat om erkenning redt iemand het dus zelden alleen. Het komt dan aan op het door-hebben (dia-logos) en helpen delen van de ervaring in de kring die er voor iemand toe doet. Waarmee de behoefte aan erkenning zich als een activiteit aandient, die om interactie vraagt. Oftewel, communicatie in de uitleg van 'communicare' als *gemeenschappelijk maken*. Dus als een manier om aan informatie betekenis te geven: in beeld en woord mededeelzaam zijn. De formulering is van De Moor, die fijntjes communicare onderscheidde van een andere, dominante uitleg van het begrip communicatie: 'communicatio': zendingswerk met overtuigingskracht, oftewel uitleggen.¹⁶ De diepe drijfveren voor mededeelzaamheid maken de vraag relevant hoe je erin kunt slagen om van een ikje een wij te maken. En dan de inhoud van het dilemma (spanning, kwestie, probleem) ook ruimte te geven. Daarover gaat het tweede deel.

14 Frankl, V.E.F. (1981). *De zin van het bestaan*. Rotterdam: Ad. Donker.

15 Keij, J. (2012). *Levinas in de praktijk*. Kampen: Klement.

16 Moor, W. de (1997). *Grondslagen van de Interne communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

2. Het gebeurt in wisselwerking

Tijdens een webinar ontrafelen medewerkers van de provincie Flevoland de ophof vanwege het afschieten van dieren in de Oostvaardersplassen. Eerst domineren beelden van spandoeken met ‘Bijvoederen!’ en van actievoerders die balen hooi en voedsel over de hekken gooien het nieuws. Staatsbosbeheer, Dierenbescherming, de provincie, de gemeente en het ministerie van de flora en de fauna brengen ieder hun drijfveren om het bijvoederen dan wel het afschieten te steunen naar voren. Zoals eerdere besluiten om het gebied af te sluiten van het achterland en nuanceringen over de dierenpopulatie: konikpaarden, heckrunderen en edelherten vragen ieder een eigen behandeling. De media versterkten de verschillen. Bij de reconstructie bleek dat er ook gedeelde zorgen leefden. Over dierenwelzijn, biodiversiteit en de bedoeling van de overheidsinterventie van weleer. Een gedeelde vraag zocht naar erkenning. Iedere organisatie zat zo met dilemma’s over eigen doelen en het algemeen belang. Vragende blikken: wat was er gebeurd als we die ontluikende *common ground* hadden gezien – en benut?

Bij het delen van zienswijzen over verstoringen is het een menselijke reactie om wat zich als gevoelens aandient ‘behapbaar’ te maken in schema’s. Gedachteconstructies zoals zwart-wit en voor-tegen bieden houvast. Onder die *uitgesproken* standpunten gaan waarden en worstelingen schuil: wat raakt en wat kan ik doen? De vraag is wie dan tevoorschijn luistert wat scheidt én wat bindt. Bij interacties vragen verschillen én overeenkomsten aandacht. Dat is zeker het geval zodra bij publieke opgaven vrije krachten ergens niet uit kunnen komen, en dus overheid wordt aangesproken. Dit hoofdstuk begint met de wijze waarop we *waarden*. Om vervolgens te zien hoe het samenspel over wat schuurt kan helpen in het benoemen en benutten van wat zich in een verbindende zin ontvouwt. Hoe pak je vanuit de overheid een rol in een diffuus veld van worstelende spelers, om de spreekwoordelijke doorwaadbare plaatsen te betreden?

2.1 Waarden: wat zijn de drijfveren?

Heb je liever yoghurt die 80% vetvrij is of yoghurt die 20% vet bevat? De meeste mensen kiezen voor het eerste. Dan lijkt je meer voordeel te kunnen behalen. Waardoor er eigenlijk altijd een morele kant zit aan het werken met voorstellingen. *Frames*: we bedienen ons van interpretatiekaders die helpen de werkelijkheid te vatten. Populisme staat voor een belangrijk deel voor het vermogen om langs de weg van de versimpeling complexe vraag-

stukken toegankelijk te maken. Dit heeft onmiskenbaar een functie bij het ordenen van wat zich als een miskenning of anderszins fout gevoel aandient. Vijf frames liggen als het ware voortdurend voor het oprapen, als we ergens woorden aan willen geven: verantwoordelijkheid (wie gaat hier over), motief (drijfveren), causaliteit (aanleiding), eenheid/uitsluiting (identiteit) en emotie (gevoelsmatige reacties). De Britse socioloog Gabriel maakte dit palet op uit gedragingen bij organisatieveranderingen.¹⁷ De werking ervan licht op bij zowel interne als externe gebeurtenissen. Toen in mei 2022 bekend werd dat de minister-president sms-berichtjes van zijn oude telefoon wiste, verweet een Kamerlid de premier ‘een patroon van informatie achterhouden’ (motief). Een columnist beriep zich op zijn unieke prestaties (eenheid/uitsluiting), en betrokkene zelf bracht zijn eerlijke bedoelingen naar voren (verantwoordelijkheid). In een commentaar werd de vraag opgeworpen of Kamerleden niets anders te doen hebben dan ‘wantrouwen koesteren’ (emotie en motief)? Dit behapbaar maken is niemand vreemd en kenmerkt ook beroepsgroepen. Zo zagen onderzoekers De Boer en Brennecke bij een onderzoek dat journalisten vooral *conflict*, *human interest* en *verantwoordelijkheid* als frames gebruiken bij de selectie van nieuws.¹⁸ Deze interpretatiekaders werken als slagzwaarden.

Bij het verwerken van wat zich als een sensatie aandient, spreken we drijfveren aan, die het motortje aanzwengelen om de stroom die gevoelsmatig op gang is gekomen van een bedding te voorzien. Ook dit gebeurt in eerste instantie niet of nauwelijks bewust. Zo weten we vaak niet welke waarden we er precies op na houden. Ondertussen gaat het bij wat ook wel ‘verborgen moraliteiten’ wordt genoemd, om buitengewoon betekenisvol basis-materiaal bij onze waarneming en beoordeling. Waarden staan voor *wat we voor het goede houden*.¹⁹ Grote woorden zijn het vaak, die we met waarden in de mond nemen. Ze zijn ontelbaar en gemakshalve te onderscheiden doordat ze veelal eindigen op het woorddeel ‘-heid’: rechtvaardigheid, vrijheid, gelijkheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid en oprechtheid (respect is echt een buitenbeentje). Zodra we waarde gaan toekennen en al *waardierend* maatstaven aanleggen voor de beoordeling van een situatie, gaan we eerst met onszelf en vervolgens met anderen in gesprek: wat maakt dat ik die behoefte aan erkenning niet zomaar links laat liggen, dan wel dat ik de situatie als miskenning ervaar (en er sprake is van verontwaardiging)?

17 Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations*. Oxford: Oxford University Press.

18 Boer, C. de & S.I. Brennecke (2003). *Media en publiek: theorieën over media-impact*. Amsterdam: Boom.

19 Pool, E. van der en G.W. Rijnja (2017). *Halte ongemak. Waardierend communiceren maakt het verschil*. Amsterdam: IKPOB.

Als het gaat om houvast zijn we minder op zoek naar zelfstandig naamwoorden dan naar werkwoorden, en minder naar wetten dan naar omgangsvormen, zoveel mag wel duidelijk zijn. Schuyt onderscheidt zeg-waarden van ‘doe-waarden’ en benadrukt hierbij de rol van deugden. Aristoteles’ kardinale deugden verstandigheid (om het goede midden te vinden), moed (om er op af te gaan), maatgevoel (om je niet te laten meeslepen) en rechtvaardigheid (om recht doen aan anderen in hun strijd) groeien bij de rechts-socioloog Schuyt uit tot 13 ‘hedendaagse deugden’: speelsheid, humor, verhalen vertellen, gezond verstand, creativiteit, dingen in perspectief zien, fouten durven maken, gevoel voor maat en grens, vindingrijkheid, ervaringen vastleggen in het geheugen, precies spreken en nauwkeurig observeren. Taal speelt een hoofdrol, en in het bijzonder beeldtaal. Vaak bedienen we ons van metaforen om ongemakkelijke stromen van een bedding te voorzien: dan staat het water aan de lippen, komt ons een tsunami van veranderingen tegemoet en gaan we diep door het stof.²⁰

Eigenlijk zoeken we bij het waarderen vooral naar manieren om greep te krijgen op de onderliggende *morele lading* van kwesties.²¹ Verlaat je je dan op de eerste ingeving of gedachteconstructie of zie je de schurende waarden of deugden onder ogen? In een verhandeling over leiderschap in risicovolle situaties noemt Van Staveren de betekenis van het benoemen van ‘waardenspanningen’.²² Daarmee verklein je de kans dat twijfelen overgaat in aarzelen of dat mogelijk verlamming toeslaat. Het belang daarvan neemt toe naarmate het zelfvertrouwen, zelfrespect en solidariteit van iemand geraakt zijn (zie het vorige deel). Zelden is extrinsieke motivatie – een geldelijke beloning of vergoeding bijvoorbeeld – dan toereikend. Je wilt in een gekwetste situatie aan het stuur zitten en ervaren dat je wordt gezien en jouw competentie ertoe doet. Obama’s ‘*Yes, we can*’ werkte bij zijn komst als president naar verluidt als zodanig; een collectieve blijk van verbondenheid, steun en uitnodiging: met jou komen wij verder. Daarbij wist hij haarfijn te benoemen waar gedeelde waarden schuilden. Bij zijn eerste inauguratie bracht hij dat onder woorden met de stelling dat hij mogelijk niet de beste president zou zijn die het land ooit had gehad, maar hoopte dat mensen hem tijdig zouden waarschuwen als hij niet fair zou zijn. Rechtvaardigheid gaat boven andere vormen van genoegdoening.

20 Schuyt, C.J.M. (2009) *Steunberen van de samenleving*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

21 Rössler, B. (2017). *Autonomie. Een essay over het vervulde leven*. Amsterdam: Boom.

22 Staveren, M. van (2020). *Iedereen risicoleider. Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld*. Amsterdam: Boom.

2.2 Op zoek naar het gemeenschappelijke

De waarderende maatstaven kunnen van persoon tot persoon en van organisatie tot organisatie verschillen. We houden er nu eenmaal niet dezelfde waarden op na. Althans, vaak genoeg gebruiken we wel dezelfde woorden, maar we geven er verschillende betekenissen aan. Dat maakt het interessant om in situaties van waardenspanning en dus geraaktheid, die waarden op tafel als puzzelstukjes uit te leggen en te zien waar sprake is van uiteenlopende en waar van gedeelde zienswijzen op wat we voor het goede houden. Filosoof Taylor benadrukt in zijn werk op meerdere plaatsen de potentie om een *gemeenschappelijk vergezicht* of horizon te ontdekken. Hij wijst daarbij op de beschikbaarheid van ‘constitutieve waarden’ of ‘levenswaarden’, waartoe vrijheid en waardigheid gerekend kunnen worden.²³ Ook Rawls bespeurt een hang naar de ‘grootst mogelijke voordelen’, waarbij hij nadrukkelijk de voordelen voor ‘de minst bevoordeelde leden van de samenleving’ als beginsel naar voren schuift. Hij bepleit hartstochtelijk de zoektocht naar een ‘reflectief evenwicht’, waarbij hij een ‘overlappende consensus’ waarneemt, instemming met een basale billijkheid van en voor iedereen. Daardoor kunnen we ‘binnen de grenzen en de speelruimte die zijn aangegeven door de gedeelde rechtvaardigheidsbeginselen’ tot overeenstemming komen. Het is de vraag of er dan iemand is, die een onpartijdige rol als waarnemer kan innemen met een algemeen perspectief, vraagt Rawls zich af.²⁴ Een voorbeeld van de werking van gedeelde basiswaarden is te vinden in een brief aan de Tweede Kamer over het rijksvaccinatieprogramma uit 2018. De staatssecretaris stelt een ‘paradoxaal effect’ vast: doordat de meeste infectieziekten nauwelijks meer zichtbaar zijn, lijkt het geloof in het nut en de noodzaak van vaccinatie in de samenleving af te nemen. Maar gesprekken met ouders, artsen, dienstverleners, experts en belangenorganisaties ‘sterken me in de overtuiging dat we over een solide basis beschikken om met elkaar het goede gesprek te voeren over vaccinaties en dat we nog meer rendement kunnen behalen door de samenleving gezamenlijk aan te spreken op haar verantwoordelijkheden’. Ook benoemt hij in de brief de betekenis van (en waardering van) vertrouwen in het vaccinatieprogramma en openheid over uiteenlopende verwachtingen, ervaringen en inzichten. Hij start om die reden een ‘vaccinatiealliantie’ om de gesprekken verder te faciliteren.

Kenmerkend voor het omgaan met waardenspanningen is dat het er niet om draait identieke waarden te benoemen, maar juist om de spanningen ruimte te geven: wat zijn de bandbreedtes en wat maakt het contrast de

23 Taylor, C.M. (2011). *Bronnen van het zelf*. Rotterdam: Lemniscaat.

24 Rawls, J.B. (2009). *Een theorie van rechtvaardigheid*. Amsterdam: Lemniscaat.

moeite van het erkennen waard? Taylor spreekt in dit verband over ‘kwantitatieve contrasten’.

Naast persoonlijke waarden hebben we met collectieve (organisatie-, gebieds- en publieke) waarden te maken. Dat kunnen tradities zijn, woorden en begrippen, dominante culturele gewoonten en gebruiken, maar ook andere vaak ingesleten antwoorden op de vraag: hoe doen we het hier? Niet de waarden op zichzelf, maar de wijze waarop we ermee omgaan, maakt het verschil. Zodra je een knelpunt ervaart, val je – bewust en vaker onbewust – terug op wat je voor het goede houdt, en daarin schuilen naast de uiteenlopende ook de mogelijk overeenkomende waarden. Bij een samenwerkingsproject op het vlak van innovatief openbaar vervoer bleken publieke en private partners vooral tot *meerwaarde* in staat door elkaar in positie te brengen; ze investeerden vanuit wederkerigheid in het communiceren over de waarden, zo maakten Van der Pool en ik in 2019 uit gesprekken met betrokkenen op.²⁵ De samenwerkingspartners besloten bij het project expliciet aandacht te geven aan wat impliciet al z’n werk deed: eigen waarden in beeld brengen en gedeelde waarden bewaken. Dit kwam in praktische zin naar voren doordat de partners op een kritiek moment elkaar bevroegen op onderliggende drijfveren en verkenden hoe ze elkaar konden steunen en in stelling konden brengen.

We willen niet voor een ander onderdoen, en ons tegelijk onderscheiden van de ander. Dat roept de vraag op of erkenning van ieders gelijkwaardigheid samen kan gaan met de erkenning dat iemand ergens in van jou verschilt. De vraag is vooral onder welke condities mensen met de betekenis van de spanning tussen gelijkheid en ongelijkheid om kunnen gaan: om te beginnen persoonlijk en vervolgens in de verbanden waarin ze verkeren. We zijn dus kennelijk in staat basale spanningen dragelijk te maken en verbindingen aan te gaan. Dit is in het licht van deze verkenning van erkenning niet onschuldig: fundamenteel ben je dus in staat om ook het uitblijven van erkenning dan wel het gevoel van miskenning te verdragen. Juist in verbindingen met een ander, kunnen we onszelf verstaan.

Hoe moeten we die repeterende hang naar wat scheidt en wat bindt nu verstaan? Als strijd, zoals Honneth beweert? Dit hangt mogelijk samen met zijn belangstelling voor bewegingen die uit minachting en haat zijn ontstaan. Als massale verwerping of ontkenning van je waardigheid zich voordoet, kan zelfhaat en zelfverwerping ontstaan en dan een ongekende felheid losmaken. Denk aan mensen die op grond van ras, lichamelijke beperkingen of

25 Pool, E. van der en G. Rijnja (2019). Maatwerk in contact: vragen om verschillen bij complexe opgaven. *Bestuurswetenschappen*, 73(2).

seksuele voorkeur intens uitsluiting ervaren. Gedeelde gevoelens wakkeren gedeelde gewaarwording aan en dat leidt makkelijk naar gedeelde manifestaties. Zo laat de strijd tegen slavernij op talloze plekken in de wereld het enorme belang zien van leiders die anderen nodig hebben om woorden te geven aan hun diepe geraaktheid.

Het is evenwel de vraag of de strijd-metafoor recht doet aan de appreciërende functies die collectieve bewegingen die snakken naar erkenning kunnen hebben. Zoals de *stimulerende* werking (om er op uit te trekken en innovaties te onderzoeken), de *verzoenende* werking (om, te beginnen in eigen kring en vervolgens ook bij anderen te onderzoeken wat wél kan) en de *uitnodigende* werking (om überhaupt tevoorschijn te komen, niet bij de pakken neer te zitten en te verrassen). Ik hecht eraan deze meer positieve en waarderende uitleg te benadrukken: de egalitaire traditie van overleg – draagvlak! – in ons land wordt op alle mogelijke manieren op de proef gesteld, maar we koesteren het poldermodel en er blijft geen land met zoveel cursussen en braderieën als Nederland, registreerde historicus Frijhoff met een knipoog.²⁶

Zorgethica Van Heijst grijpt in haar studie het moederschap aan om erkenning dan ook niet zozeer als strijd als wel als *geschenk* te bezien.²⁷ We zien dit terug in de liefdevolle blikken over en weer bij baby's, maar ook in andere relaties en bij andere leeftijden. Dit raakt aan de kern van de theorie van Levinas over het indringende en overrompelende appèl dat kan uitgaan van het gelaat van een ander, waarin zowel een vraag om als een gebaar van erkenning besloten kan liggen.²⁸ Erkenning is strijden en ontvangen, verbinden en loslaten, waarmee het natuurlijk niet bepaald grijpbaar wordt, waarmee we meteen een repeterende en uitdagende dimensie van erkenning te pakken hebben. Iets in ons zegt voortdurend dat we op zoek willen gaan naar de spreekwoordelijke doorwaadbare plaatsen. Toen ik pakweg tien jaar geleden op verzoek van het ministerie van Buitenlandse Zaken voor de ambassades een compacte beschrijving van het onvervreemdbaar Nederlandse eigene schreef, prijkte als kop boven de twee aatjes: '*We komen er uit*'. Als een belofte komt de hang naar afstemming en overeenstemming steeds weer terug in het presteren van Nederlandse inwoners, ondernemers, overheden en organisaties. Wanneer, hoe en met wie weten we niet, maar één ding weten we wel: een onvervreemdbaar humuslaag geeft kracht om niet bij de pakken neer te zitten.

26 Frijhoff, W. (1996). Een volk van praters, in NRC Handelsblad 03/08/1996.

27 Heijst, A. van (2014). *Iemand zien staan. Zorgethiek over erkenning*. Kampen: Klement.

28 Keij, J. (2012). *Levinas in de praktijk*. Kampen: Klement.

2.3 Verhalen brengen verder

We komen hier op de kracht van storytelling: bij heikele opgaven slagen we er sinds mensenheugenis in om uit wat scheidt dat wat bindt te peuren en dat verder te brengen. In een studie over identiteit schrijft psychiater Paul Verhaeghe daarover, dat dit de kracht is van de meeste verhalen die mensen elkaar vertellen: teruggaan naar beschikbare en doorleefde ervaringen.²⁹ Als onze gevoelens geraakt zijn en we houvast zoeken, baseren we ons eerst op *wat er al is*. Dicht bij ons gevoel dus, en met alle 'kwalitatieve contrasten' van dien. Het is bij uitstek de functie van parabellen en gelijkenissen in klassieke geschriften als de Bijbel en de Koran om tegenstrijdigheden aan te kaarten, te helpen verdragen en een gedeeld probleemoplossend vermogen te laten zien. We hebben in iedere relatie de behoefte aan zowel identificatie als afzondering, en zijn bijgevolg voortdurend in dubio. Niet zozeer om te beginnen met de cortex in ons hoofd, maar met een onmiskenbaar buikgevoel. Dit maakt de betekenis van 'interne' communicatie in gemeenschappen en de rol van vertellers zo belangrijk: zij kunnen helpen zowel de verschillen als de vindingrijkheid bespreekbaar te maken, en het gesprek niet te laten verstommen. Naast wat er al is, romen we voortdurend onze omgeving af naar wie beschikbaar en bereid is... Met de voorstellingen van het geworstel die in de vorm van verhalen ontstaan construeer je wat communicatietrainer Karel Winkelaar een 'belangenbalans' doopte.³⁰ Verhalend ontstaat een gedeeld beeld van de werkelijkheid, die een situatie behapbaar en doorvertelbaar maken.

'Ik ben omdat wij zijn' heet dat in Zuidelijk Afrika ook wel, beter bekend als *Ubuntu*. Dit begrip kwam op bij de op verzoening gerichte gesprekken bij de afschaffing van apartheid. Centraal staat het besef dat ieder mens alleen in relatie met anderen (en nadrukkelijk ook de natuur) tot ontwikkeling komt: 'Ik ben omdat wij zijn'. Het versterkt het idee dat we bij het zoeken naar onze plek in de gemeenschap (en dus erkenning) relaties niet zozeer moeten opvatten als 'instrumenten' die je kunt 'inzetten'. Mensen zijn in staat om steeds weer morele grondslagen te vinden om ongemak te lijf te gaan en samenleven mogelijk te maken. Verhalen werken verbindend. In Zuid-Afrika biedt ook een gewoonte van de Zulu een mooie illustratie van een doorleefde en respectvolle erkenning. De begroeting '*Sawubona*' betekent letterlijk 'ik zie jou'. Het antwoord van de Zulu luidt '*Yebo*', wat niet meer of minder dan een bevestiging betekent: 'Zo is het!' Meer dan je bij en naar anderen kunnen uitspreken is dus het aanspreken van belang, als het gaat om de ontwikkeling van relaties en gemeenschappelijke spelregels.

29 Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit. We genieten ons te pletter maar niemand is tevreden*. Amsterdam: Bezige Bij.

30 Winkelaar, K.A. (2018). *De communicatieadviseur. Naar een strategische positie in de organisatie*. Deventer: Vakmedianet.

In iedereen schuilt dus een behoefte om een voorstelling te maken van wat zich ontvouwt en verder brengt, benadrukt ook Scharmer.³¹ Zelden alleen: ‘Alleen door verbondenheid kunnen we de taal vinden en het vermogen ontwikkelen om klappen op te vangen’. Een wezenlijk kenmerk van onze omgang met ongemak is dat we al gemeenschappelijk makend rangschikken, ordenen. Volgens denkers als Plato en Kant gaat het hierbij om een verstandelijke en rationele aangelegenheid, terwijl Taylor (2011) en Rawls wijzen op het samengaan van gevoel en redenering bij het ordenen en rangschikken.³² Dit maakt de rol van literatuur, muziek en kunst in het algemeen zo betekenisvol voor het onderlinge verstaan. Ondertussen zijn we wisselend in staat om die voorstellingen zelf voor elkaar te krijgen. Het is klip en klaar hoe moderne media helpen om met *retweets* en *likes* steeds meer van onszelf laten zien – door de ogen van anderen. Het ligt in ieders vermogen om direct en vooral ook indirect contact te maken over wat scheidt en bindt.

Verhalen spreken niet alleen in eigen kring, maar juist ook daarbuiten tot de verbeelding, zoals ik met Van der Jagt (2004) bij de samenstelling van een boekje over storytelling ontdekte: *een goed verhaal wordt doorverteld*. De beroemde ‘droomrede’ van Martin Luther King, de vertelling over het tegendraadse handelen van Rosa Parks toen haar een plek in een stadsbus werd geweigerd en het verzoenende optreden van Nelson Mandela op weg naar het afscheid van apartheid maken duidelijk wat voor energie vrij kan komen bij een deelbare ervaring van erkenning. Tegelijk zijn er genoeg verhalen waaruit blijkt dat ondernemingen mislukken als de leider er niet in slaagt om iets verder te brengen. Zoals Sennett verhaalt over de beroemde vioolbouwer Stradivarius. Kort na zijn dood konden zijn zoons het bedrijf opdoeken: vader was vergeten het unieke lakprocedé aan zijn medewerkers door te geven.³³ In waarschijnlijk goed bedoelde geheimhouding sluimert veel ongemak, ook vandaag. Zeker ook in bestuurshuizen. ‘De meeste Wob-verzoeken zijn uitgestelde transparantie’ hoor ik weer een secretaris-generaal zeggen. Je kunt je niet vroeg genoeg vergewissen van de betekenis van informatie en het al dan niet openbaren van het ongemak waarmee je je geconfronteerd ziet. Kun je en wil je het verhaal aangaan? Toen toneelschrijver Bernard Shaw ooit werd gevraagd naar zijn drijfveren bij het schrijven, vroeg hij naar verluidt: *‘Is it possible to write a story without conflict?’*

31 Scharmer, C.O. (2010). *Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.

32 Taylor, C.M. (2011). *Bronnen van het zelf*. Rotterdam: Lemniscaat; Rawls, J.B. (2009). *Een theorie van rechtvaardigheid*. Amsterdam: Lemniscaat.

33 Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.

2.4 Verschil mag er wezen

Waar in het eerste deel de persoonlijke gang van gevoel naar gemeenschappelijkheid centraal stond, kwam in dit tweede deel de ontwikkeling van ordenen naar gemeenschappelijk maken aan de orde. Bij de drang naar erkenning is voortdurend sprake van onderscheid en overeenkomst, van eigen maken en delen. Met een knipoog naar de tweedeling van Berlin over vrijheid kan ook worden gesproken over positieve en negatieve erkenning.³⁴ Bij negatieve erkenning staat centraal wat iemand niet wil en hoe afwijzing ruimte kan krijgen. Dit kan uit bescherming gebeuren: je blijft ergens van bespaard. Bij positieve erkenning gaat het om bevestiging van de aanspraak op fundamentele waarden, waardoor het mogelijk is nieuwe perspectieven te zien. Negatieve erkenning kan dan worden uitgelegd als de ervaring van verontwaardiging en ontmoediging, omdat die fundamentele waarden je worden onthouden.

Vooraf de hang naar positieve erkenning intrigeert als een intrinsieke wil om gezien te worden, met alle dilemma's en ongemak van dien. Wie kan herkennen wat er echt toe doet, laat het filteren van waarden niet over aan de vrije krachten. Het is deel van het ambacht. De grondgedachte dat mensen bij spanningen zoeken naar gedeelde waarden daagt uit: hoe verkennen mensen bij het zoeken van erkenning dat wat uiteendrijft en mogelijk bindt? Wie helpt de doorwaadbare plaatsen te zien en te betreden?

Deze beschouwing leidt naar de vraag wat we leren van bijvoorbeeld de collectieve verontwaardiging van agrarisch ondernemers bij de collectieve afwijzing van het stikstofbeleid in de afgelopen jaren. Duidelijk is hoe de ervaren *miskenning* mobiliseerde met een onmiskenbare geraaktheid van vertrouwen, respect en – vooral – solidariteit. Volgens Hegel komen de meeste oorlogen dan ook voort uit een strijd om erkenning, en slaat die erkenning op een behoefte om vrij te zijn van lijden. Maar was er dan niets of niemand die verbond? De wijze waarop Johan Remkes een rol heeft aangenomen is dan leerzaam. Hij werd in 2022 gevraagd als bemiddelaar, maar gaf snel aan dat hij *onafhankelijk gespreksleider* wilde zijn. Hij koos er nadrukkelijk voor om niet in de strijdmetafoor mee te gaan. Rustig een sjekkie draaiend wachtte hij deelnemers aan het overleg op en gaf iedereen een hand voor het binnengaan. Vervolgens vroeg hij de deelnemers om hun beeld te geven van de toekomst van de landbouw: waar gaan we naar toe? Zonder de verschillen weg te poetsen. Zoals een deelnemende agrarische ondernemer vertelde dat zorgen over de toekomst van ondernemerschap kopzorgen opleverde. Want ook dat moest worden gezegd. Mensen die verschillen kunnen ook om een gedeelde vraag heen staan.

34 Berlin, I. (2010). *Twee opvattingen van vrijheid*. Amsterdam: Boom.

Aan het slot van dit tweede deel haal ik de spanning tussen verschillen en overeenkomen nog iets scherper voor het voetlicht. Hoeveel ruimte wil en kun je als publieke professional nemen voor wat scheidt en wat bindt? De Vlaamse politicologe Mouffe is uitgesproken hierover: zij trekt van leer tegen pogingen tot afstemmen en verzoenen. Lijden en ongemak hebben een functie, betoogt zij, en ze benadrukt dat politiek bij uitstek een podium biedt om het debat aan te gaan. Macht vraagt tegenmacht, en daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen. Met klem verdedigt ze de agonistische benadering, waarin ruimte bestaat voor verschil en strijd en functie heeft bij het articuleren van belangen.³⁵

Dat is te zeggen, zie ik Taylor dan denken: ongelijkheid sluit niet de mogelijkheid van gelijkwaardigheid uit, heet het bij de denker, die op meer momenten in zijn werken de betekenis van delende beelden naar voren haalt. Filosoof en socioloog Habermas kan aan dit rijtje worden toegevoegd. Bij zijn uitwerking van strategisch en communicatief handelen hees hij het menselijk vermogen tot afstemming op het schild. ‘Co-oriëntatie’ staat bij Habermas voor een unieke menselijke bindende kracht: *als mensen het eens zijn over de manieren van communiceren, is de uitkomst gelegitimeerd*.³⁶ En laat ik het maar bekennen, ik voeg me in dat rijtje. ‘Leg het probleem op tafel’ doopte ik de handreiking dilemmalogica, waarmee ik het denken introduceerde om bij uiteenlopende opvattingen zo snel mogelijk de spanning te benoemen en onderwerp te maken van gesprek. Omdat er verschil mag wezen, maar vooral ook om wat er onder dat verschil schuilgaat en óók gezien mag worden – wil worden.

Uit de merkenleer is bekend dat merken beter herinnerd worden als ze een spanning openlijk communiceren. Soms lukt het om die spanning in een *pay-off* te vatten (*'s-Lands grootste kruidenier blijft op de kleintjes letten'*) en soms door uitgesproken leed in beeld te brengen (zoals ooit door het kledingmerk Benetton). ‘Wat wel kan: uit de impasse en een aanzet voor perspectief’ noemde gespreksleider Remkes zijn rapport over de stikstofaanpak in 2022. Verlangen naar afstemming zit heel diep, stellen Achterhuis en Koning (2014) vast in ‘De kunst van vreedzaam vechten’, een analyse van diverse conflicten en botsingen in de afgelopen eeuwen.³⁷

35 Mouffe, C. (2008). *Over het politieke*. Kampen: Klement.

36 Kunneeman, H. en J. Keulartz (1985). *Rondom Habermas. Analyses en zelfkritieken*. Amsterdam: Boom; Osch, D. van (2003). *Co-oriëntatie: truc of troef. Symmetrische communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

37 Achterhuis, H.J. en N. Koning (2014). *De kunst van het vreedzaam vechten. Een zoektocht naar de bronnen van geweldbeteugeling*. Amsterdam: Lemniscaat.

Waar verschil er mag wezen, kan ruimte ontstaan voor verkenning van wat wél kan – en wat niet. Om te beginnen helpt het *waarderen* van uiteenlopende gezichtspunten om het speelveld te verruimen en kokervisies te voorkomen. Waardoor partijen zich uitgenodigd weten om verder te verkennen wat wie nodig heeft. Een centrale gedachte is dat mensen, zodra ze met elkaar in gesprek zijn over tegenstrijdige opvattingen, tot vormen van herformulering of het tevoorschijn luisteren van eerder niet zichtbare mogelijkheden in staat zijn. Indien en zolang die ruimte als veilig wordt ervaren. Die ligt in kinderjaren mogelijk nog buiten ons (ouderlijk gezag), al snel oriënteren we ons op groepen (zie eerdere noties over nabijheid en vertrouwdheid). Daar ontstaat de ruimte voor de dialoog over eigen en anderen waarden, waarbij vooral rechtvaardigheid, vertrouwdheid en eerlijkheid naar voren komen. Sociaalpsycholoog Van den Bos verwijst in zijn studie naar procedurele rechtvaardigheid onder de titel ‘Elkaar eerlijk behandelen’ naar de basale humuslaag van steun voor instituties en dus overheid.³⁸ We staan ervoor open dat instituties gehandhaafd moeten worden. En we gaan er bindingen mee aan. Zodra en zolang ze ons erkenning geven, ons zien en horen, met alle (tegen)strijdigheden van dien. Dat maakt de vraag voor publieke professionals zo relevant of we de beschreven patronen van waardering van onszelf en met anderen voldoende benutten bij het opbouwen en bestendigen van publieke relaties.

Voor het herkennen en hanteren van de uiteenlopende situaties waarin erkenning zich voordoet, komen steeds meer toepassingen en dus aanwijzingen naar voren. In de praktijk zijn er meerdere beschikbaar. In het volgende hoofdstuk komen die samen in de vorm van drie hoofdlijnen, die als competenties naar voren komen om werk te maken van erkenning.

³⁸ Bos, K.P. van den (2023). *Elkaar eerlijk behandelen. Wantrouwen, polarisatie en complotdenken voor zijn*. Den Haag: Boom juridisch.

3. Werk maken van erkenning

De burgemeester stapt uit de dienstauto. Op een vol plein staan burgers klaar om de zaal te betreden voor een bewonersavond over de opvang van statushouders. Iemand herkent de burgemeester en geeft hem een hand. Een andere bezoeker volgt. En nog een. Er vormt zich een rij. Stuk voor stuk stellen gasten zich op, om na een burgervaderlijke handdruk de zaal te betreden. ‘Ik heb iedereen kunnen zien’, vertelde de burgemeester later, enigszins verwonderd, ‘en ik kon daardoor mijn aandacht richten op de manier waarop de mensen niet alleen met mij, maar vooral met elkaar het gesprek aan wilden gaan. Er speelde van alles’. Hij voelde ook aandrang om niet het podium op te gaan, maar tussen de mensen te blijven staan.

Hoe eenvoudig kan het zijn. Een handdruk en een blik in elkaars gelaat. Is dat het hele verhaal? Natuurlijk niet, maar als toegangspas tot de ervaring van erkenning kan ‘een kleine goedheid’ het verschil maken (de woorden zijn van Levinas). Vaak liggen een handdruk en een eerste indruk dicht bij elkaar: teken van contact in de etymologische uitleg van meevoelen. In dit hoofdstuk breng ik de bevindingen in dit essay samen in drie hoofdlijnen. Ze zijn te beschouwen als competenties voor het herkennen en hanteren van erkenning. In de eerste plaats is dat presentie; aansluiten op de behoefte aan erkenning: waarachtig, met inter-esse. Ten tweede: verbinden met verschillen, dus helpen van een worsteling naar een koppeling te komen. Drie: investeren in reflecteren. Bij afhankelijkheid en omstrede opgaven leert de feedback tijdens de rit vaak meer dan wat je vooraf kunt bedenken en na afloop kunt meten. De slotparagraaf bevat een poging tot relativering van een mogelijk al te optimistische kijk op het vraagstuk.

3.1 Aansluiten met inter-esse

Ben je als bestuurder of ambtenaar daar waar het gebeurt? Zien mensen de burgemeester alleen als magistraat (erboven) of ook en eerst als hoeder (ertussen)? Zien mensen de ambtenaar als een ‘maker’ – gericht op een product – of als iemand die ‘handelt’, zichzelf *openbaart* en bekent ten opzichte van anderen? De terminologie is van Arendt, die hamerde op het belang van inter-esse (letterlijk: er tussen zijn), vrij vertaald: *als je er niet tussen staat, zit je er gauw naast*.³⁹ Volgens socioloog Sennett vraagt dat drie typen vaardigheden: *lokaliseren* (inzoomen op waar iets belangrijks plaatsvindt en dit

³⁹ Arendt H. (2021). *Het leven van de geest*. Utrecht: Ten Have.

leiden naar een concreet voornemen), *bevragen* (doordringen tot de kern van de zaak, ontbloten van eigenschappen) en *uitbreiden* (ontdekte betekenissen verder brengen, innovatie en reflectie).⁴⁰

Uit promotieonderzoek naar de betekenis van Arendt's denken voor publieke professionals haalde Boleij naar voren dat burgers snel door hebben of ze iemand voor zich hebben die is ingesteld op letterlijke interpretatie van regelgeving (wat leert de wet), zich bedient van een wetshistorische methode (wat leert de geschiedenis?) of staat voor een 'rechtssystematische' uitleg (wat leert de toepassing van beschikbare wet- en regelgeving).⁴¹ Er is niets mis met juridische precisie, maar ben je *on the spot* alleen in staat om contact te maken over de regels of ook over de bedoeling? En geef je daarmee ook de betekenis of impact van regels ruimte? Oftewel, hoe check je in bij een gesprek?

Ga als bestuurder niet aan het begin van een studiedag een inleiding houden, om vervolgens rap de zaal te verlaten. De impliciete boodschap is: *anderen zijn belangrijker dan jullie*. Bezoek het gezelschap aan het slot van de dag en houdt dan geen speech, maar ga in gesprek over wat van betekenis is gebleken, wat kun je toevoegen, met oog voor het vervolg? Aansluiten raakt ook aanvangstijdstippen van bijeenkomsten in het land met bezoekers uit de Randstad. 'De afstand van Den Haag naar Groningen is langer dan die andersom' kunnen noorderlingen nog sneren; bezoekers uit het Westen winnen aan betekenis als ze laten zien dat ze de beschikbaarheid en de competenties van de bezoekers serieus in overweging hebben genomen. Een bijeenkomst in Limburg begint dan niet om elf uur, maar eerder. Op hun beurt waardeerden Groningers dat staatssecretaris Vijlbrief maandelijks enkele dagen op bezoek kwam. En dat niet één keer, maar aanhoudend. Saillant detail: de Rijksvoorlichtingsdienst begon in 1947 als 'Dienst Oog en Oor' met lokale afdelingen waar pers en publiek terecht konden met vragen.

Publieksbijeenkomsten bieden een goede gelegenheid voor aansluiten met interesse. De tijd is voorbij, dat burgers in rijen plaatsnamen tegenover een podium met gerokte tafel, waarachter gezagsdragers presideerden. Die confronterende opstelling maakt plaats voor ruime zalen met statafels. In plaats van PowerPointpresentaties tot een publiek, gevolgd door vragen ('krijgen we de sheets na afloop toegestuurd?') worden steeds vaker dialogen tussen mensen opgezet waarin vragen het vertrekpunt zijn. Alles draait vandaag om de mogelijkheden elkaar in het gelaat te zien en te onderzoeken.

⁴⁰ Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.

⁴¹ Boleij, E. (2020). *Een draad in het weefsel. Overheidsbeleid maken met Hannah Arendt*. Leusden: ISVW Uitgevers.

ken. Zoals de schooldirecteur die merkte dat nauwelijks ouders van Turkse en Marokkaanse afkomst naar de traditionele ‘tafeltjesavond’ kwamen, en besloot bijeenkomsten te verplaatsen naar ontmoetings-gelegenheden dichterbij huis. In plaats van de klassieke informatieavond om 20.00 uur kiezen organisaties vaker voor doorlopende bijeenkomsten of sessies die eerder op de dag beginnen. Rekening houdend met de beschikbaarheid van mensen en mogelijke voorkeuren of belemmeringen.

Aansluiten komt tot uiting in dialoog over die belemmeringen. Medewerkers van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd vertelden hierover, toen een artsenorganisatie aangaf meer tijd nodig te hebben voor het opstellen van een protocol voor een omstreden medische behandeling. Het is een vorm van professionele erkenning als organisaties elkaar in staat stellen om in positie te komen en te blijven. Naar verluidt nemen de deelnemers in de Stichting voor de Arbeid aan het slot van de vergadering tijd om de vraag te beantwoorden wat de ander nodig heeft om de uitkomsten aan de eigen achterban uit te leggen. Het Poldermodel bestaat bij de gratie van erkenning van de gedeelde opgave.

De hier gegeven voorbeelden maken duidelijk dat aansluiten met interesse ook deuren kan openen naar de bespreking van begrenzingen. Tijdens een bijeenkomst over de opvang van statushouders bemerkte burgemeester Aboutaleb van Rotterdam dat aanwezigen de komst van statushouders als zodanig ter discussie wilden stellen. Toen is hij van de positie van ‘hoeder’ naar die van ‘magistraat’ overgestapt. Er is kennelijk een misverstand, zei hij vanaf het podium: hij was gekomen om te spreken over de manier waarop vluchtelingen konden komen, welke condities ertoe deden. Het besluit om hen welkom te heten was eerder door de gemeenteraad besloten. Wie het daar niet mee eens was, moest zich op de Coolingsingel melden. Individueel belang en algemeen belang raakten elkaar in dit voorval en de bestuurder wist de ‘waardenspanning’ gemeenschappelijk te maken – op de plaats en op het moment dat de dialoog werd gezocht. ‘Je bent wel eerst hoeder en dan magistraat’, zei een burgemeester in reflectie op deze gebeurtenis.

Voormalige minister-president van de Bondsrepubliek Duitsland Merkel toonde op vergelijkbare wijze interesse met begrenzing in een live-uitzending op de televisie. Ze zat oog in oog met een bedroefd Palestijns meisje, dat te horen had gekregen dat ze waarschijnlijk het land moest verlaten. ‘Ik begrijp het wel’ zei Merkel, ‘en toch moet ik ook nu zeggen – dat is soms hard in de politiek – als je nu zo voor me staat ben je me een ongelooflijk sympathiek wezen, maar je weet ook wel dat er in de Palestijnse vluchtelingenkampen in Libanon nog duizenden mensen zitten – en als we nu zeggen: jullie mogen allemaal komen, jullie mogen allemaal uit Afrika komen,

iedereen mag komen, dat lukt op den duur niet meer. Daarom hebben we nu met een conflict te maken, en het enige antwoord dat we daarop kunnen geven luidt: het mag niet te lang duren voordat er beslissingen worden genomen. Maar sommigen van jullie zullen moeten terugkeren.' Merkel verwoordde haar twijfel, liet zien vanuit welke waarden ze handelde, benoemde de gedeelde vraag en toonde naast de mogelijkheden ook de begrenzungen. Met de zin 'het mag niet te lang duren' nodigde ze ook uit om niet de uitkomst, maar het proces naar een 'gezaghebbende afweging' gemeenschappelijk te maken.

Spelen met ruimte

Pieter Beelaerts van Blokland (1932-2021) was bij leven burgemeester, Commissaris van de Koningin en minister. Hij was ook voorzitter van het Nederlands Architectuur Instituut. Bij een ontmoeting vertelde hij te hebben geleerd hoe de ruimte waarin een overleg plaatsvindt het verloop kan beïnvloeden. Niet zonder reden vergaderen parlementen, provinciale staten en gemeenteraden in grote hoge ruimten, betoogde hij: ervaren deelnemers gelegenheid om 'de geest ruimte te geven'? Ruime zalen dragen naast het voordeel van de vrije ruimte ook een risico mee. Mensen kunnen zich in een kathedraal nietig voelen. Dat kan een functie hebben: een oefening in bescheidenheid. Het kan ook anders uitpakken, had hij bij een bezoek met zijn kleinkinderen gemerkt. Die gaan hollen en gillen. Ruimte maakt vrij en begrenst. Het begrip ethos grijpt hierop terug. Het komt van de plek in het gras dat de haas zich wentelend in het gras eigen maakt, ook wel bekend als hazenleger. Politicologe Deborah Stone wijst in *The policy paradox* ook op de betekenis van ruimte in een verhandeling over de rol van symboliek in het openbaar bestuur.⁴² Ze noemt dan ambtsketens, onderscheidingen, uniformen en aftreden als kenmerkende symbolische daden. Maar ook de fysieke ruimte komt aan bod. Waarbij openheid en begrenzing ertoe doen, zoals de burgemeester die – als hoeder – staand tussen de mensen verbindingen zag ontstaan, maar ook – als magistraat – het podium niet schuwde om te begrenzen. Hoe slaag je er bij ontmoetingen in om eigen en elkaars gedachten en perspectieven ruimte te geven?

42 Stone, D. (2012). *Policy Paradox*. New York: Norton.

3.2 Verbinden met verschillen

De tweede hoofdlijn uit dit essay kan als een vervolg op de eerste worden gezien, en betreft de competentie om bij het contact over wat iemand raakt niet over te gaan tot beter uitleggen van (mogelijke) uitkomsten, maar werk te maken van het bespreken van dilemma's. Waar mensen erkenning zoeken voor hun worsteling, gaan vaak snel oog en oor en dus camera en microfoon uit naar vertolkers van uitgesproken standpunten op de flanken. Presentie *on the spot* en aandacht voor benodigde tijd en ruimte biedt een eerste opening om opgaven, context en relaties in een ander licht te zien. Wie kan lokaliseren (Sennett) schept condities om elkaar in het gelaat te zien (Levinas) en vervolgens te bevragen, ruimte te maken voor een nieuw verbond.

Ik leen het begrip verbond van Sacks (2022). In *Moraal* gaat deze opperrabbijn op zoek naar verbintenissen bij omstreden opgaven. Zoals een contract focust op een 'transactie', is in gemeenschappen behoefte aan mensen die een verbond maken, en verbonden focussen op 'interactie'. Hij koppelt het denken in termen van contracten of transacties aan de jaren van verzui-ling, waarin 'wij' het dominante begrip was en in zuilen met rechten en plichten afspraken tot stand kwamen. Eerst gebeurde dat door kerkgenootschappen, later door de wereldse overheid. Dit werd in het laatste deel van de vorige eeuw overgenomen door een verfijnd contractueel denken, door de opkomst van marktdenken, de opkomst van individualisering. Hij koppelt hieraan het begrip 'ik'. Vele publieke en private organisaties zijn hierin meegegaan, ook geïnspireerd en gefaciliteerd door technologische mogelijkheden. Zie *New Public Management* en ook de impact op vormen van erkenning in de publieke sector met MijnOverheid, MijnABP en zo meer. Sacks voegt aan het slot van zijn boek een appel toe: dit zijn de tijden van 'ons'; na de periodes van 'wij' en 'ik' vinden we een nieuwe vorm van verbinding in kleine gemeenschappen.⁴³

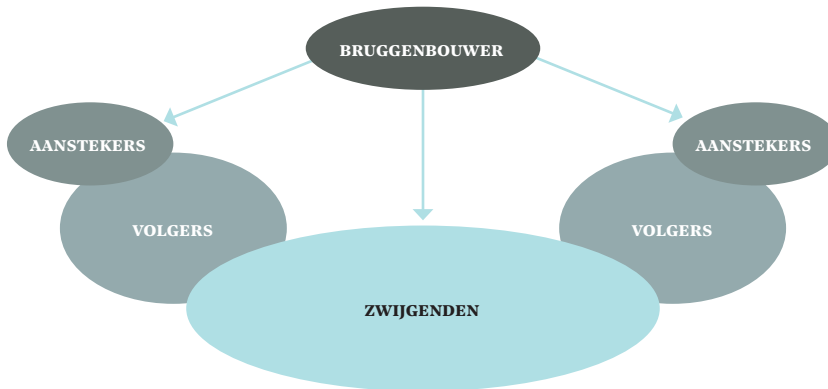
Sacks bespiegeling helpt om de verbinding te maken met de vorming van lichte gemeenschappen en coöperaties. Bij klimaatopgaven is al enige tijd zichtbaar hoe burgers en ondernemers elkaar vinden in tijdelijke verbintenissen over concrete opgaven zoals het aanleggen van windmolen- en zonne-

43 Sacks, J. (2022). *Moraal. Waarom we haar nodig hebben en hoe we haar kunnen vinden*. Utrecht: Kok Boekencentrum.

parken, het benutten van geothermie en andere vormen van opwekking en distributie van energie. Zie ook lokale en kleinschaliger initiatieven op het vlak van milieu, zorg, welzijn en veiligheid. Soms is een gedeelde whatsapp-groep al voldoende basis voor het organiseren van waakzaamheid of bij de verkenning van een acute opgave. Van mij naar wijk naar stad en land, of van individu naar community naar gemeenschap en staat: steeds weer slagen we erin behoeften, begeerten en noden te delen. Al dan niet door de media versterkt. En steeds weer zijn er mensen die zich in die gemeenschappen terugtrekken en anderen die er op uit trekken en de kat de bel aanbinden. Meer dan ooit komt het aan op wat bedrijfskundige Wierdsma *Tijdelijke Werkbare Overeenstemmingen* doopte: arrangementen van gelijkgestemden om gemeenschappelijke bronnen aan te boren.

De nieuwe vormen van verbinding ademen het 'ons' van Sacks zodra en zolang er mensen zijn die erkennen wat zowel scheidt als bindt. Voormalig president Obama liet een vroeg staaltje van deze verbindende kracht zien toen hij in het oog van de storm na de exorbitante hypotheekverstrekkingen in de Verenigde Staten in een talkshow de vraag kreeg of de regering wel in staat was om het handelen op financiële markten in goede banen te leiden. 'Ik heb recent een gesprek met de banken gehad', vertelde de president (geparafraseerd) 'en die hebben het niet makkelijk. Wat er is gebeurd mag nooit meer gebeuren. Hypotheken tot 150 procent van de waarde van een huis zijn voorbij de grens van het betamelijke. Ik ben benieuwd hoe banken met hun medewerkers hieruit komen. Inwoners en banken kunnen rekenen op een regering die heldere kaders stelt, zoals we vaker in staat zijn goede wetten te maken in dit land. We moeten er samen voor zorgen dat we op een behoedzame manier met geld kunnen omgaan'. Wat Obama in dit interview deed, was geen trucje, en getuigde zeker niet van manipulatie om de werkelijkheid geweld aan te doen. Hij maakte een aantal koppelingen, waarin hij als het ware het speelveld hielp doorzien. In de eerste plaats koppelde hij verantwoordelijkheden: die van banken aan die van de regering. In de tweede plaats verbond hij probleembesef en bereidheid tot oplossingen. En in de derde plaats benoemde hij rollen van private ondernemingen, burgers en de overheid. Verbond, voorbij contract. Maar hij deed nog iets: hij wierp een verbindende vraag op: hoe komen we samen uit deze worsteling?

Filosoof en polarisatiedeskundige Brandsma reikt met een ‘denkkader’ een methodiek aan voor ‘leiderschap door het midden’.⁴⁴ Bij publieke ophef over omstreden voornemens of beslissingen (zoals vluchtelingenopvang en milieumaatregelen) tekenen zich meerdere rollen af en de vraag is waar een publieke leider zich begeeft:



Felle tegenstanders pro en contra melden zich als *pushers* (aanstekers) op de flanken en weten vaak de media te vinden. Ze binden snel *joiners* (volgers) aan zich, terwijl het gros van het publiek zwijgend worstelt. Bestuurders hebben vaak de neiging om als ‘beroepsneutralen’ boven de partijen te gaan staan en partijen te verzoenen. Ervaringen met discussies over zwarte piet, stikstofuitstoot en hersteloperaties laten zien dat de ‘bruggenbouwer’ vaak wordt gewantrouwd; ze kiezen niet en geven de schreeuwers op de flanken brandstof. Ook media kunnen zo in een betwiste rol komen, zoals in coronatijd duidelijk werd en de NOS besloot het logo van haar transportbusjes af te plakken. Focus op ‘het stille midden’ luidt het devies, laat zien dat je het worstelen (h)erkent en vraagt wat mensen nodig hebben: wat is de – meestal gedeelde – vraag? Waar de ‘pushers’ op oplossingen drukken, vragen de mensen in het midden om hulp bij de duiding van het dilemma. Stap dus niet in de valkuil van de rationele tegenstellingen, maar sluit aan bij de gevoelsdynamiek in het midden. Door er om te beginnen tussen te staan, zie de inter-esse uit 3.1. In zijn boek ‘Acht jaar acht uur’ vertelt Ron Fresen hoe de NOS-redactie leerde om in plaats van de flanken brandstof te geven om minder zichtbare en zoekende mensen in het midden aandacht te geven.⁴⁵

44 Brandsma, B. (2016). *Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*. Uitgave in eigen beheer.

45 Fresen, R. (2021). *Acht jaar acht uur*. Amsterdam: Balans.

Dilemmalogica: leg het probleem op tafel

‘Dilemmalogica’ ontstond bij de Rijksvoorlichtingsdienst als hulpmiddel om bij omstreden kwesties met het publiek eerder en actief contact te maken over wat schuurt en wat bindt. Benoem de logica die zich bij het dilemma ontpint en stel de vraag wat mensen nodig hebben. In schema:

DILEMMALOGICA: LEG HET PROBLEEM OP TAFEL

1. Erkenning van zorgen
Wie doen ertoe en waar verlangen ze naar?

2. Ordening van zienswijzen
Wat scheidt en wat bindt?

3. Perspectief op actie
Wat heeft wie nodig?

De aanpak vraagt dat de betrokken bewindspersoon of ambtenaar een eigen doelredenering opschort, ten gunste van dialoog met het speelveld. Begin een gesprek over klimaatopgaven dan niet met het doel van de energietransitie, maar met de gevoelens en oordelen van burgers. Die kunnen deels overeenkomen, maar vaker is sprake van een uiteenlopende reeks perspectieven en al dan niet uitgesproken gevoelens. Wie en wat vraagt erkenning? Bij de beantwoording en uitstalling van perspectieven kan ieders doelredenering op tafel komen. Ga de dialoog over de betekenis van de zienswijzen aan om samenhang te zien in opvattingen, een ‘bandbreedte’ en mogelijke scenario’s te delen. Bij de toepassing blijkt dat verschillen van inzicht niet verdwijnen, maar een gedeelde werkelijkheid tot een herformulering en andere perspectieven *kan* aanzetten. *Kan*, want de praktijk leert ook hoe uiteenlopende standpunten kunnen verharderen.⁴⁶

Er zijn meer methoden die bijdragen aan het uitvragen van verlangens en behoeften, om andere en nieuwe zienswijzen op omstreden vraagstukken mogelijk te maken. Hier niet verder besproken, maar beslist relevant zijn de ervaringen met *Deep democracy* (met de focus op de stem van minderheden en wat mensen nodig hebben), *Geweldloos communiceren* (help mensen behoeften in vragen om te zetten) en *Public design* (met de start bij waarnemingen en de betekenisvolle vraag ‘Hoe Kunnen We?’).⁴⁷ Kenmerkend van deze benaderingen is niet zozeer de structurering van de verbindingen, maar vooral de interactie, en meer specifiek: de manieren om mensen in stelling te brengen. Daarbij licht één majeure vaardigheid op, die bij de derde lijn naar voren komt: vragen stellen.

⁴⁶ Jong, H. de (2020). *De logica van dilemmalogica*. Masterscriptie. Rotterdam: EUR.

⁴⁷ Rosenberg, M.B. (2009). *Geweldloze communicatie. Ontwapenend en doeltreffend*. Amsterdam: Lemniscaat. Zie ook het Werkboek Geweldloze communicatie van Lucy Leu dat in 2019 bij Lemniscaat verscheen.

3.3 Leren tijdens de rit

Voor de derde lijn en aanwijzing voor een competentie biedt het beeld van de verkeersrotonde houvast. Deze (Hollandse) uitvinding maakt op steeds meer plekken het kruispunt overbodig. Kenmerk van een rotonde is dat niet iets buiten onszelf – het stoplicht – maar de gebruikers onderling bepalen wat wijsheid is. *Mensen leren anders, als ze verbinding ervaren*. Dan maken ze de beschikbare ruimte anders eigen. ‘Structuren ontstaan waar samenwerking niet vanzelf tot stand komt’, schreef politicoloog en filosoof Fukuyama in zijn boek over vertrouwen.⁴⁸ Waar partijen in staat zijn elkaar aan te spreken over wat er moet gebeuren, kan de juridische regeling worden opgeschort of verdwijnen. De erkenning wordt niet uitbesteed, maar blijft *onder ons*.

Taylor (2011) spreekt in dit verband van de betekenis van ‘morele ruimte’: de heilzame werking van gelegenheid om verwarrende informatie te ordenen en te bepalen wat van boven- en ondergeschikt belang is. Als mensen ervaren dat autonomie en zelfexpressie gewaardeerd worden, zijn ze tot spelregels in staat. Dat maakt het zoeken naar houvast tot een basale bereidheid om op zoek te gaan naar welke bronnen onze hang naar menslievendheid, rechtvaardigheid en waardigheid sturen. In de praktijk zijn vele werkvormen ontstaan die duidelijk maken dat het verkennen van die ruimte meestal gaat via een geleid groepsgesprek. Hierbij tref je vaak als basis deze opbouw aan: Beeldvorming (verkenning) – Oordeelsvorming (afweging) – Besluitvorming (conclusies). Er zijn ook uitwerkingen die gebruik maken van theater- en systemische opstellingen van personen of aan de hand van legopoppetjes. Onderscheidend voor deze vormen van achteraf leren is dat je elkaar in positie brengt om te snappen wat er gaande is en wat mogelijk is.

Bij het tevoorschijn luisteren van zaken die eerst het gevoel raken (deel 1 van dit essay) en het gemeenschappelijk maken van wat scheidt en bindt (deel 2) komt de functie van praktijkleren of ervarend leren steeds weer naar voren. Hoe spreek je elkaar aan op wat schuurt en hoe help je begrijpen wat zich voordoet: *on the spot*? Deze mogelijk wat ruime interpretatie van leren raakt aan de studies naar ‘kritische beroepssituaties’.⁴⁹ Het leren – in het bijzonder van professionals – focuste eerst op theorie (inhoud) en vervolgens kwam de aandacht voor handreikingen (overdracht). Nu is er vooral

48 Fukuyama, Y.F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

49 Ruijters, M.C.P.C. & B. Prevaas (2021). *Kritische beroepssituaties in het toezicht*. Den Haag: Inspectieraad.

behoefte aan praktisch houvast voor *goed werk* tijdens de rit. Meer dan behoefte aan een theorieboek of een leidraad is er behoefte aan *moresprudentie*: boekstaven van praktijkervaringen op kritieke, weerbarstige momenten.

Het leren tijdens de rit roept verwantschap op met *agile* werken, waarbij doelen niet te ver weg worden gelegd met oog voor tussentijdse *sprints*. De Algemene Rekenkamer maakte enkele jaren geleden bekend minder vaak te meten of *ex post* (achteraf) is gerealiseerd wat vooraf (*ex ante*) werd beloofd; met allerlei crises en de onvolkomenheden die de overheid systematisch met zich meebrengt komt het eropaan om tijdens de rit (*ex durante*) bij te sturen. En dat vraagt voortdurend reflectie. Voor het leren van de werking van erkenning is het dus relevant dat bewindslieden, medewerkers en de teams waarin ze samenwerken, over goed gereedschap beschikken om te reflecteren. Dat maakt de Rijksacademies en overheidsgerichte opleiders zo belangrijk, en vooral het aanbod waarbij sprake is van *training on the job*. De oprichter van het adviesbureau Kessels Smit, Joseph Kessels zei daarover ooit in een gesprek: *'als je leren en werken uit elkaar haalt, krijg je transferproblemen'*.

De beschrijvingen van de roep om erkenning in het publieke domein in dit essay maken duidelijk hoeveel burgers bij kritieke momenten contact verlangen over afwegingen, keuzes en beslissingen. Niet over oplossingen, maar vooral over de dilemma's en wat van betekenis is bij het volgen van de uitkomsten. Wie kan laten zien hoe het leren gestalte krijgt, vergroot de kans op wat in de sociale psychologie bekend staat als 'procedurele rechtvaardigheid'. Van den Bos benadrukt bij de uitwerking hiervan in 'Elkaar eerlijk behandelen' hoe wezenlijk de basale welwillendheid van burgers ten opzichte van de overheid is.⁵⁰ Er is, met andere woorden, een onvervreembare basis. Vooral de tijdige, open en eerlijke bejegening telt.

Toen ik in 2012 de gemeente Rotterdam diende en de opvang van kinderen in een moskee na veel kritiek werd beëindigd besprak ik met burgemeester Aboutaleb de vele kortstondige en afgebroken projecten in de Maasstad. Hij beantwoordde mijn verzuchting met een grijns: 'Hier gaat alles het eerste mis, en daar profiteert heel Nederland van'. De gemeente als lerende omgeving.... Arbeidsmarktonderzoek ondersteunt al enkele jaren de indruk dat mensen met een hogere beroepsopleiding en academische vorming voor de overheid als werkgever kiezen *omdat ze van problemen houden*. Nauwkeuriger geformuleerd geven de geconsulteerde studenten blijk van

50 Bos, K.P. van den (2023). *Elkaar eerlijk behandelen. Wantrouwen, polarisatie en complotdenken voor zijn*. Den Haag: Boom juridisch.

belangstelling voor maatschappelijke opgaven, afwisseling en nieuwe ervaringen, maar daaronder gaat een drang naar *powering and puzzling* schuil.⁵¹ Weerbarstigheid daagt uit om werk van te maken.

Spelen met twijfel en dilemma raakt de kern van arbeidsmotivaties in de publieke sector, en daarmee van professionele identiteit. In algemene zin blijkt dat medewerkers de waarde van hun werk afmeten aan de mate waarin sprake is van gevoel van verbinding met de omgeving, beroep op eigen talenten, erkenning van de eigen richting, gevoel van een rechtvaardige behandeling, en of het werk er voor iemand zelf toe doet. De vraag is hoe leidinggevend en collega's mensen aanspreken op de eigen zingevingsvragen en hoe zij elkaar helpen bevragen. Het kan leerzaam bij verdere doordinking van de leermethoden zijn om ook inzichten te betrekken uit studies naar beroepen waarin omstreden handelingen aan bod komen. Bij medische opleidingen staat *necessary evils* voor verrichtingen als het plaatsen van een injectie. Een verpleegkundige moet bij noodzakelijk kwaad inlevingsvermogen en kordaatheid kunnen combineren. Bij training en intervisie gaat daarom aandacht uit naar de wijze waarop iemand in staat is om om te gaan met complexiteit, frequentie, houding van de patiënt, legitimiteit van de handeling en de impact: wat levert het voor wie op?

De zorgsector biedt interessante inzichten over de omgang met kwetsbare handelingen en reflectie hierop. Een gemeenschappelijk punt is de rol van intrinsieke (arbeids)motivatie. De Duitse filosoof Hartmut Rosa beschrijft dit als de mate waarin we in staat zijn, om te gaan met *het onbeschikbare*, waaraan hij het begrip 'resoneren' verbindt. Dat begint lichamelijk, met aanvoelen dat iets jou intens raakt. Kun je dat toelaten, met alle kwetsbaarheid van dien? Hoe beantwoord je het appèl dat op je wordt gedaan? Hierdoor kan de ander erkenning ervaren, en wederzijdse erkenning ontstaan. Met alle onvolmaaktheid die bij dat eigen maken over en weer om de hoek komt kijken. De combinatie van intrinsieke motivatie bij publieke professionals met basale welwillendheid van het publiek veronderstelt een enorme potentie, om te leren vooral. 'Waarom gaan mensen naar het stadion?', haalt Rosa een voormalige voetbalcoach aan: 'Omdat ze niet weten hoe het afloopt...' Zolang we ervan kunnen leren, en bereid en in staat zijn om dat zoeken naar het onbeschikbare en beschikbare te laten zien, ontstaat ruimte voor reflectie en er op een passende manier voor mensen te zijn.⁵²

51 Hecló, J. (1974). *Modern social politics in Britain and Sweden*. New Haven: Yale University Press.

52 Rosa, H. (2022). *Onbeschikbaarheid*. Amsterdam: Boom.

Het is niet verwonderlijk dat in alle beroepsgroepen bij professionaliseren de kunst van het vragen stellen als een primaire troef naar voren komt om een lerende houding te bevorderen. Toen organisatieadviseur Schein op 92-jarige leeftijd de balans opmaakte van zijn werkzaamheden, stelde hij vast wat zijn belangrijkste vaardigheid was gebleken en gaf een boekje de titel mee: 'Bescheiden vragen'. Hoe breng ik de ander in positie, stelt hij in het dunne, praktische boekje vast.⁵³ Van Spinoza wordt wel gezegd dat hij de Verlichting aanwakkerde door de wijze waarop hij begin 17^e eeuw publiekelijk vraagtekens plaatste bij een louter letterlijke uitleg van Bijbelteksten. Parabels hebben toch een functie om heikele kwesties bespreekbaar en overdraagbaar te maken, wierp hij op. In de *Ethica* zette hij uiteen hoe de ontwikkeling van alle kennis begint bij (1) verwarring waarin mensen twijfel toelaten, 2) bevragen en de rede erop loslaten, om 3) met intuïtie de weg te kunnen vervolgen. En in haar oratie bij de aanvaarding van een leerstoel naar de functie van taal, presenteert Te Molder de bevindingen van onderzoek naar gesprekken van artsen met ouders over vaccineren.⁵⁴ Ze wijst daarbij op het verschil tussen open en gesloten vragen en het vermogen om dieperliggende waarden op tafel te krijgen. De arts die het gesprek begint met de gesloten vraag 'hebben jullie je kind al gevaccineerd?' oogst een andere respons dan met de open vraag 'hoe denken jullie over vaccineren?'. In het eerste geval roep je ouders ter verantwoording, terwijl de tweede geval appelleert aan waarden, zoals goed ouderschap. En je biedt ruimte om een dilemma op tafel te leggen. We beschikken goed beschouwd over een rijk arsenaal aan manieren om vragen te stellen.

53 Schein, E.H. (2023). *Bescheiden vragen. De kunst van vragen in plaats van opdragen*. Amsterdam: Atlas contact.

54 Molder, H. te (2021) *Dialogoog tegen de stroom in. De waardeschaamte voorbij*. Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Oefeningen voor de vraagspier

1. *Naar beneden en naar boven vragen.*

Als iemand in verwarring is, helpt het te concretiseren: geef een voorbeeld, een moment, een situatie. Dit wordt ook wel 'downchunken' genoemd. Naar boven vragen. Zodra je met elkaar contact hebt, komen oplossingen in zicht. Dan kun je abstraheren: wat is belangrijk voor je, welke waarde is geraakt? Ook bekend als 'upchunken'.⁵⁵

2. *Open vragen.*

Gesloten vragen beginnen altijd met een werkwoord en leveren een ja of nee op. Open vragen nodigen uit om iets uiteen te leggen. Wat, wie, waarom, welke, wanneer, hoe...

3. *Rake vragen.*

Gebruikt iemand een gevoelsuitdrukking of een metafoor, ga eens mee in dat beeld. Het voelt als een ware tsunami, waar sta je in of op de golf?⁵⁶

4. *Trage vragen.*

Onderzoek wat voor iemand zingevend is: wat gaat onder standpunten schuil?⁵⁷

5. *Toekomstvragen.*

Vragen naar het verleden lokt vaak oorzaak en schuld uit, help te zien wat zich ontvouwt. Waar verlangt iemand naar? Wat heb je nodig, wat zie je gebeuren?⁵⁸

6. *Omdenkvragen.*

Je verruimt de blik door juist de andere kant te belichten. Wat gebeurt er als we dit niet doen? Is het niet precies omgekeerd?

7. *Spiegel vragen.*

Geef terug wat iemand zegt, soms is een herhaling genoeg. En? Vertel! En toen, wat gebeurde er daarna?

55 Wiss, E. (2020). *Socrates op sneakers. Filosofische gids voor het stellen van goede vragen.* Amsterdam: Ambo/Anthos.

56 Bakker, S. (2018). *Rake vragen. Breng beweging in situaties die vastzitten.* Nijmegen: het Noorderlicht.

57 Robbesom, D. (2017). *De woorden van... Harry Kunneman: werken aan trage vragen.* Leusden: ISVW.

58 Heinrichs, J. (2020). *Thank you for arguing.* London: Penguin Random House.

3.4 Tot slot: werkbare verschilligheid

Is dit nou allemaal niet een te blijmoedige voorstelling van zaken? Als een olifant in de hoek loert die vraag mee, gaandeweg de wording van dit essay; zeker ook aangejaagd door enkele kritische meelezers. Aan het slot van deze verkenning van erkenning past een kritisch zijlicht op de veronderstelling dat bij uiteenlopende opvattingen publieke professionals structureel in staat zijn om de ervaring van erkenning te bewerkstelligen.

Uit mijn stellingname spreekt een visie op burgerschap en een mensbeeld. Centraal staat de overtuiging dat mensen basaal bereidwillig staan ten opzichte van de overheid. Er is sprake van een stevige humuslaag voor compliance, oftewel naleving. Die bereidheid wordt gevoed door een vuistregel of heuristiek dat mensen bij iets dat groter is dan henzelf, open staan voor iets dat groter is dan henzelf. De vraag is natuurlijk of dit essay hiervoor overtuigend bewijs aanvoert.

Daartoe komt om te beginnen naar voren dat bij dat wat groter is eerst het lijf aan het werk is en niet in de eerste plaats het denken. Wie dan begint met argumenteren rekent buiten de waard. Iemand kan er immers met het hoofd niet bij. Vervolgens biedt de wijze waarop van gevoel wordt doorgepakt naar gewaarwording houvast: op zoek naar vertrouwdheid en nabijheid romen mensen hun omgeving af, en vinden dan wel of niet gelegenheid om te delen wat scheidt of schuurt en wat uitnodigt tot gemeenschappelijk maken. Om daarmee te door-hebben, dia-logos te ervaren en je niet alleen te laten leiden door datgene waar je tegen bent, maar ook onder ogen te zien waar je vóór bent. Want, zou Johan Cruyff zeggen: 'je gaat het pas zien als je het doorhebt'.

De combinatie van het gevoelsmatige appèl, de basale welwillendheid en het vermogen tot gemeenschappelijk maken voeden een optimistische kijk op de mogelijkheden van mensen op kritieke momenten – en hun wisselwerking. De handreikingen in het derde deel van het essay getuigen van een stevig geloof in vaardigheden voor het bewerkstelligen van inter-esse: bestuurders en ambtenaren die er tussen staan, zitten er niet gauw naast. Zeker als ze daarbij vaardig zijn om verschillen niet weg te denken of masseren, maar steeds weer gedeelde waarden tevoorschijn kunnen luisteren. En dan ook nog kunnen reflecteren op hun handelen, omdat je achteraf nu eenmaal het beste snapt hoe de hazen lopen – en waarom.

Maar miskent de aanspraak op dat wat bindt niet dat iedere gezaghebbende toedeling van schaarse waarden teleurstelling genereert? Die tegenwerping is op z'n plaats. Beslissingen dragen al het predicaat democratisch bij

51 procent steun van de volksvertegenwoordiging. Erken nou gewoon dat we leed bezorgen, hoor ik bestuurskundige Paul Frissen zeggen. De in de inleiding van dit essay aangehaalde grote misstanden laten zien, dat het niet altijd mogelijk is tot gedeelde vertrekpunten – laat staan uitkomsten – te komen. Dat er dag in dag uit een heleboel misgaat, valt niet te ontkennen. Mijn tegenwerping op deze tegenwerping laat zich niet moeilijk raden: dit is de tijd, waarin de basale welwillendheid gedijt bij de gratie van tijdigheid, oprechtheid en openheid. Tijdig contact over wat en wie is geraakt, oprecht contact over wat en wie ertoe doet en open contact over wat en wie nodig is om nieuwe perspectieven te zien en benutten.

Er zijn te veel voorbeelden van ervaring van erkenning die optimistisch stemmen. De vertellingen aan het begin van ieder deel van dit essay illustreren vooral hoe nauw teleurstelling en verwachting samenhangen. De basale verwachting van een faire behandeling biedt per saldo een waarde(n) vol aanknopingspunt: mensen willen ervaren dat ze er (1) als mens, (2) in hun rol en competentie en (3) als lid van een gemeenschap mogen zijn. Dat maakt de paradigmawisseling zo belangrijk, om van contact over oplossingen bij of na besluitvorming over te gaan tot contact over problemen in de agenderende en vormende fasen van overheidsbemoeyenis.

Ik heb erkenning nadrukkelijk niet beschreven als *een ervaring van tevredenheid*, zoals dat een klant kan overkomen bij de afname van een product. Erkenning is de vrucht van een a priori omstreden wisselwerking, waarin vooral de bejegening telt. Goedbeschouwd werpen de Algemene beginselen van behoorlijk bestuur een schaduw vooruit. Daarin staan effectiviteit noch efficiency vermeld, maar wel evenredigheid, zorgvuldigheid, motivering, fair-play en een verbod op willekeur. Het gaat om het contact en de doorwerking daarvan naar het contract.

Nog één tegenwerping dan. Wat zal de bijdrage hiervan zijn aan een nieuwe bestuurscultuur, vroegen enkele vakvrienden. Is er niet veel meer nodig om publieke professionals te helpen handelen vanuit een doorleefd besef van wat hun handelen voor mensen betekent? Stevenen we niet veeleer af op een 'empathisch teveel'?⁵⁹ Kijk eens hoe door bezuinigingen zorg en solidariteit verdwijnt, schrijft de Vlaamse filosoof: 'het risico ontstaat dat ons inlevingsvermogen overbevraagd of overbelast wordt'. Hij pleit voor enige terughoudendheid die hij als 'werkbaar onverschilligheid' bestempeld.

59 Devisch, I. (2017). *Het empathisch teveel. Op naar een werkbaar onverschilligheid*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Bij de verkenning van erkenning in dit essay raakt werkbare *verschilligheid* meer de kern. Want we kunnen niet ontkennen dat er felle flanken oplichten bij omstreden opgaven. Wat bij veel van de beschreven maatschappelijke opgaven geldt, gaat ook op voor de bespreking van erkenning: het komt erop aan hoe we verschillen toelaten en aangrijpen. Het is aantrekkelijk om dan een geloof in afstemming (icoon: Habermas) af te zetten tegen een pleidooi voor agonisme, strijd (icoon: Mouffe). Zoals het ook verleidelijk kan zijn om de onmiskenbare publieke leedbezorging af te zetten tegen de maakbaarheid van erkenning. Deze gedachteconstructies miskennen wat zich tussen de uitersten in een stil midden aan professionele en publieke vindingrijkheid ontvouwt. Verschil mag, nee móet er wezen.

Werkbare verschilligheid blijkt uit bestuurders en ambtenaren die de focus verschuiven van sorry zeggen, eenzijdig verklaren en meenemen bij beslissingen naar worstelend tevoorschijn luisteren, waarderen en gemeenschappelijk maken ('communicare') van wat wél kan. Met alle bescheidenheid van dien. Want: "Een mens maakt zijn wereld helemaal niet, dat wordt hem aangepreft, een mens wordt nog altijd grotendeels gemaakt door de wereld, door waar hij geboren is, wie hem opvoedt, wat hij leert en ziet."⁶⁰ Het heeft geen zin het aanpraten te ontkennen in een wereld waarin iedereen op ongekende schaal kan informeren en mobiliseren.

Zoals in vele beroepsgroepen daagt ook de publieke praktijk uit: hoe openlijk wil je en kun je worstelen, waarderen en gemeenschappelijk maken? Dit appelleert krachtig aan de deugden van deelnemers aan het publieke debat: grote deugden als moed en rechtvaardigheid, en kleine deugden als speelsheid en verhalen vertellen. Die kwaliteiten spreken mensen aan zodra en zolang er ruimte is voor erkenning, en dus de ervaring dat je ertoe doet – zodra en zolang er sprake is van de ervaring van zelfvertrouwen, respect en solidariteit. De praktijk leert hoe burgers, ondernemers en collega's het verschil – leren – maken tussen sympathie (meeleven, 'ik hoor wat je zegt') en empathie (inleven, 'ik laat zien wat ik begrijp'). Dat te zien bemoedigt om meer werk te maken van wat de een voor mislukken houdt en de ander voor puzzelen, maar steeds terug te brengen is op een deelbare ervaring, waaruit erkenning spreekt.

60 Heijne, B.J. (2020) *Mens/onmens*. Amsterdam: Prometheus.

Eerder publiceerde de NSOB

2024

Bedreiging en bescherming

Tussenevaluatie van de netwerkaanpak van het Netwerk Weerbaar Bestuur
Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Jessie Samwel, Christiaan van der Kaaij, Rogier van der Wal, Willeke Slingerland, Martijn van der Steen

Kwesties op de kaart

Strategische ontwikkelrichtingen voor de netwerkaanpak van droogte in de Achterhoek en de Liemers
Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Mark van Twist, Martin Schulz

Vormgeven aan schadebeleid

De zoektocht van de Belastingdienst naar vertrouwenwekkend schadebeleid voor de Fraude Signalering Voorziening
Georgina Kuipers, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Samenwerken in een brede coalitie

Acht lessen over de totstandkoming van de Werkagenda mbo en het Stagepact
Wiljan Hendriks, Andrea Frankowski, Robin Hill, Jessie Samwel

2023

What got us here, won't get us there

Versnellen van de transitie naar Circulair Zuid-Holland
Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Robin Hill

Vormgeven aan interactie

Hoe overheid en maatschappelijke initiatiefnemers in de praktijk tot samenwerking komen bij leefomgevingsvraagstukken
Jorgen Schram, Eva Kunseler, Pia Nabielek, Martin Schulz, Mark van Twist

Sport in beweging

Wiljan Hendriks, Georgina Kuipers, Martijn van der Steen, Rachel-Roxelane Speelman, Anika Scholten

De gemeentesecretaris buiten de deur

Vragen bij een antwoord
Mark van Twist, Marije Huiting, Martin Schulz

De (on)begrensde menselijke maat

*Marije Huiting, Wiljan Hendrikx, Henk den Uijl, Andrea Frankowski,
Martin Schulz, Paul Frissen, Martijn van der Steen*

Toekomst geven aan tussenland

Samenwerking bij het (verder) vitaliseren van vakantieparken op de Veluwe
Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Wie wordt gehoord?

Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht
Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Martijn van der Steen

Intelligent bestuur verbeeld(t)

Modell(er)en van openbaar bestuur
Martin Schulz, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij

Afwachten en anticiperen

Hoe de gemeente Amsterdam stuurt op ontwikkelingen in het digitale
publieke domein
*Georgina Kuipers, Christiaan van der Kaaij, Henk den Uijl, Valerie Frissen,
Jorgen Schram*

Een waterschap voor het waterbeheer van de toekomst

Strategie als gedeelde betekenisgeving door de Nederlandse waterschappen
Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Marise van 't Wout, Johan Oudega

2022

Ambtelijke ruimte

Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?
Henk den Uijl, Paul Frissen, Martin Schulz, Johan Oudega

Het verbinden van botsende institutionele logica's

Een typologie van strategieën
José Nederhand, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Omgaan met onbegrepen gedrag

Dilemma's in de samenwerking en informatie-uitwisseling rondom
personen met verward gedrag
*Christiaan van der Kaaij, Ninske Repko, Jorren Scherpenisse, Laura Schröer,
Martin Schulz, Mark van Twist*

Governance voor transitities

Naar coping strategieën voor de omgang met governance dilemma's bij de transitie naar een circulaire economie

Johan Oudega, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met signalen

Naar een handelingsperspectief voor overheden

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse, Nancy Chin-A-Fat

Overleg in beweging

30 jaar overleg tussen overheid en samenleving in de fysieke leefomgeving

Martijn van der Steen, Marije Huiting, Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Marise van 't Wout, Mark van Twist

Verantwoorden over vertrouwenswerk

Een kwestie van tellen én vertellen

Georgina Kuipers, Myrthe van Delden, Mark van Twist

Maatwerk als standaard

Over dilemma's en dynamieken bij het streven naar 'maatwerk' in de uitvoeringspraktijk

Wiljan Hendriks, Marije Huiting, Caspar van den Berg, Mark van Twist

Stadsmariniers in de spiegel

Reflecties op de veranderende rol van stadsmariniers in Rotterdam en Antwerpen

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Rike Hendrikse

De stroom zoeken

De energietransitie bezien vanuit ecosysteemperspectief

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Georgina Kuipers, Sander Oosterloo, Petra Ophoff, Alexander Woestenburg

Signalen schatten

Een lerend belevingsonderzoek naar de omgang met signalen door het ministerie van SZW in de Kinderopvangtoeslagaffaire

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Paul 't Hart

Onderzoek aanpak coronacrisis VWS

Een feitelijke tijdlijn naar de aanpak van de tweede golf van de coronacrisis door VWS

Myrthe van Delden, Laura Schröer, Sebastian Wijnands, Nancy Chin-A-Fat, Petra Ophoff, Wiljan Hendriks, Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Het einde voorbij: werken in een wijkend perspectief

Een reflectie op het handelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de tweede golf van de coronacrisis

Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Petra Ophoff

Politiek is grenzenwerk

Het stileren van politieke strijd in de gemeente(raad van) Sittard-Geleen

Martin Schulz, Paul Frissen, Henk den Uijl, Johan Oudega

In gesprek over strategie

Hoe het strategiseren in de praktijk van Justitie en Veiligheid vorm krijgt

Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Strategisch vermogen (h)erkennen

Over het productief maken van strategische spanningen bij de provincie Utrecht

Jorgen Schram, Sebastian Wijnands, Martijn van der Steen, Mark van Twist

De achterkant van afpakken

Reflecties op de Rotterdamse praktijk van (bestuurlijk) afpakken

Jorren Scherpenisse, Henk den Uijl, Mark van Twist

Leven in de Curve

Een reflectie op het handelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de eerste golf van de coronacrisis

Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Wiljan Hendrixx, Nancy Chin-A-Fat, Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Mark van Twist, Ilsa de Jong

Feitenreconstructie aanpak coronacrisis door VWS

Een feitelijke tijdlijn naar de aanpak van de eerste golf van de coronacrisis door VWS

Nancy Chin-A-Fat, Wiljan Hendrixx, Petra Ophoff, Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Ilsa de Jong

Practical Wisdom in Governance

Ambiguity, Politics and Democratization in Supervising Care Institutions

Henk den Uijl

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.