

Over de macht van emoties in de publieke ruimte

EEN BEGELEIDINGSKUNDIG PERSPECTIEF

Jan HENDRIKS en Frans GROBBE

INLEIDING Dit artikel gaat over de macht van emoties in de publieke ruimte. Een voorbeeld (de context is een overleg over de vestiging van een opvangcentrum in een wijk met veel problemen).

‘Voorzitter: U bent van de gemeente, maar ik ben van de wijkraad. En er lijkt ineens veel geld te zijn voor iets waar onze buurt niet om gevraagd heeft. Voordat we het daarover hebben, dus eerst iets anders: de jarenlange verwaarlozing van woningen hier, een corporatie die zelfs niet meer komt kijken als mensen daarover klagen. De verloedering van deze wijk, waar niemand een hand naar uitsteekt. Een wijkcentrum dat dichtging, zogenaamd omdat er geen geld

voor was, met een briefje erbij van de wethouder dat we het voortaan zelf uit mochten zoeken met onze hangjongeren. Voorzitter: dat nieuwe opvanghuis is dus geen goed idee. We hebben al genoeg problemen hier!’

Emoties kunnen soms zó geharnast zijn, dat ze een gesprek blokkeren. Zodat mensen die al boos zijn - vaak omdat zij zich onmachtig voelen over heel veel zaken - zich daardoor extra onmachtig voelen. En wie met deze mensen in gesprek wil, dit juist níet voor elkaar krijgt.

Dr. J. Hendriks en drs. F. Grobbe zijn partners bij AO Organisatieontwikkeling te Driebergen.
E-mail: j.hendriks@ao-organisatieontwikkeling.nl.

De publieke ruimte is, sinds de Atheense 'agora', de plek waar we elkaar spreken over zaken die ons aan het hart gaan. Een plek dus die bestemd is voor emoties. Een plek ook waar gesprekken haast niet anders kunnen dan mét emoties. Toch is de 'boze burger' een begrip geworden, dat staat voor polarisatie, verharding en onmacht (Bellaart, Broekhuizen & Van Dongen, 2016). De vraag is wat die boosheid heeft veroorzaakt (Oudenampsen, 2014; Karré, Jansen & Van den Brink, 2017) en wat de gevolgen ervan zijn. Zelfs de weerbaarheid van de democratie lijkt volgens sommigen in het geding (Zuure & De Lange, 2018).

Dit artikel is geschreven vanuit een begeleidingskundige optiek. Het focust dus niet op de achtergrond of aanleiding van boosheid, maar op de dynamiek rond boze burgers en hoe daar als proces mee om te gaan. Die dynamiek lijkt namelijk een constante en vertoont niet veel verschillen; of het nu gaat om de omstreden vestiging van een moskee, van een ggz-voorziening in de wijk of het lot van 'grote grazers' in een natuurgebied. Ook is de herinnering nog vers aan verhitte discussies op diverse plaatsen in het land over het huisvesten van vluchtelingen in het najaar van 2015.

We verkennen in dit artikel de bijzonderheden van die dynamiek. We doen dat aan de hand van een simulatiespel, waarin boze burgers geharnast meedoen. We hebben dit spel de laatste jaren, als onderdeel van opleidingen voor ambtenaren, bestuurders en procesregisseurs, meer dan honderdmaal gespeeld en het telkens met de deelnemers geëvalueerd. We willen graag een aantal lessen delen.

MACHTIGE EMOTIES: EEN SIMULATIESPEL

Na een korte voorbereiding in eigen kring begint het overleg aan tafel er meestal mee

Het simulatiespel encenseert een overleg waaraan wordt deelgenomen door vertegenwoordigers van vijf organisaties. Onderwerp van gesprek is de voorgenomen vestiging van een opvang voor kwetsbare jongeren in een woonwijk waar verzet leeft tegen dat plan.

Deelnemers zijn de zorgorganisatie (Z) die het initiatief nam voor het plan en de gemeente (G) die de uitnodiging voor het overleg doet. Aangeschoven zijn een bezorgde wijkraad (Wr), welzijnsorganisatie (Wz) en woningcorporatie (C).

De spelinstructie omvat een mix van belangen en afhankelijkheden: een puzzel die best lastig samen goed te leggen valt.¹ De overlegstructuur is er een van afwisselend overleg in eigen kring en aan een gemeenschappelijke tafel. Aan die tafel schuift telkens per partij één deelnemer aan, de achterban zit hier in een grote kring omheen.

dat de vertegenwoordiger van de gemeente iedereen welkom heet en het woord wil geven aan Z ('Om te vertellen waarom we bij elkaar gekomen zijn'). Die opening wordt echter onderbroken: de vertegenwoordiger van de wijkraad neemt het woord, met een stortvloed van verwijten over allerlei problemen in de wijk en het tekortschietend optreden daarbij van G en C (zie het begin van dit artikel).

G probeert die verwijten van zich af te houden en benadrukt het doel van het gesprek ('We zijn nu voor iets anders bij elkaar').

¹ Het simulatiespel maakt deel uit van opleidingen in meerpartijensamenwerking. Het spel encenseert het (al dan niet) op gang komen van samenwerking bij vraagstukken die als het ware tussen organisaties in liggen. De casus in het spel kan variëren, maar de setting en dynamiek lijken op het beschreven voorbeeld.



Wr houdt echter vol: 'Het gaat om óns hier, toch?'

In de loop van het gesprek gaat deze strijd tussen Wr en G almaar door en dat heeft effect op de andere gespreksdeelnemers. Zij tonen zich namelijk aanvankelijk voorzichtig-constructief, maar worden gaandeweg steeds stiller. Wz onderschrijft de problemen in de wijk en steunt daarmee Wr; Z schrikt van 'wat er allemaal aan de hand is' en C laat het aan anderen over om op Wr te reageren ('Wij komen voor de agenda').

Het gesprek draait al gauw in rondjes, waarbij iedereen zich herhaalt, de sfeer merkbaar verslechtert en verwijten steviger en persoonlijker worden. Wanneer - na twee overlegonden en een korte pauze (totaal circa één uur) - de bel klinkt voor de evaluatie, is doorgaans de stand van zaken dat over het nieuwe opvangcentrum nauwelijks is gesproken en de interactie vastzit.

DE DYNAMIEK Bij de evaluatie blaast iedereen eerst stoom af. Naar voren komt dan meestal, dat Wr zich redelijk tevreden toont en zelfs enige triomf voelt: 'Het gesprek ging over óns probleem en daar kwamen we voor!' De meeste anderen echter (vooral G, Z en C) vinden wat gebeurde verloren tijd en zeggen nog voor de vorm te hebben meegepraat maar innerlijk al vroeg te zijn afgehaakt ('Hier kwamen we niet voor'). Ze zijn soms in hun fantasie al bij mogelijk volgende gesprekken (zonder Wr erbij), waar misschien wél zaken kunnen worden gedaan. In dit afhaken van zoveel partijen zit meestal een verrassing: niemand heeft tijdens het spel gemerkt dat dit met zoveel deelnemers en tegelijk gebeurde.

In de gezamenlijke analyse van de dynamiek aan tafel geeft menigeen nóg een verrassing aan: het vastlopen van dit gesprek was voor

iedereen al heel snel voelbaar, maar niemand voelde zich bij machte het tij te keren. Deels lag dat, aldus de deelnemers, aan een gevoel van overvallen te worden; weliswaar heeft de inhoud van wat de partijen inbrachten niemand verbaasd - die kon men uit de spel-instructies wel zo ongeveer opmaken - maar wel is men verrast door de scherpste waarmee dat gebeurde. De felheid van de wijkraad, bijvoorbeeld, is anderen rauw op het dak gevallen. Maar het niet-luisteren door anderen heeft de wijkraad weer verbaasd.

Doorpratend op dit soort observaties spitst de terugblik op wat aan tafel gebeurde zich toe op de randvoorwaarden voor het gesprek, de interactie die op gang kwam, en datgene wat er 'van binnen' gebeurde.

Randvoorwaarden

Had een betere voorbereiding kunnen helpen en, zo ja, waaruit had die dan moeten bestaan? Een impliciet (en onweersproken) uitgangspunt bij deze vraag is meestal, dat de gemeente voor zo'n voorbereiding had moeten zorgen.

Interactie

Waarom kreeg het gesprek zo snel een eigen dynamiek? Bij de terugblik op de omgang met elkaar komt vaak een overtuiging van deelnemers naar voren, dat je - om op een plek als deze succesvol te zijn - meteen hoog en stevig moet inzetten op wat je wilt bereiken. 'Het wordt onderhandelen,' aldus een schijnbaar vanzelfsprekende mentale leidraad, 'dus als je 100 wilt krijgen, moet je 200 vragen. Alleen dan kom je in het midden uit'.

Het pakt echter vaak anders uit met die verwachte dynamiek van geven en nemen. Waar is bijvoorbeeld 'het midden', wanneer vijf partijen zich sterk maken, maar elk over heel

andere zaken? Voor een gesprek of onderhandeling, zo ontdekten de deelnemers al snel, viel na ieders stevige openingsbod 'geen vast punt meer te vinden'. Het werd eigenlijk alleen maar steeds verwarrender. Wat nu?

Een waarneming in het verlengde hiervan betreft het ontstaan van beelden over en weer, waarbij doorgaans de perceptie is, bij elke deelnemer aan tafel, dat men het eigen optreden ('naar omstandigheden') redelijk constructief vond, maar dat van anderen veel minder. Een ervaring die eraan bijdroeg dat niemand erg zijn best deed om de dynamiek te keren.

Beleving

De beleving bij dat 'bijsturen' is er overigens niet alleen een van onwil ('Anderen moeten het maar doen') maar ook van onmacht ('Ik zou niet weten hoe het te doen'). Dit blijkt een confronterende ervaring, want wie deelneemt aan deze simulaties geeft doorgaans in het dagelijks leven leiding aan complexe taken, kent het soort gesprekken dat daarbij hoort en weet normaal gesproken hoe in te grijpen, als dat moeizaam verloopt.

Die ervaring heeft men hier niet gehad: deelnemers geven in hun reflectie aan dat ze in het spel beneden hun normale kunnen hebben geopereerd. Ze beschrijven het proces dat daartoe leidde als een fuik (of 'emotionele glijbaan') waarin men gaandeweg steeds minder kon. Wat daarbij onder meer een rol speelt, is dat men zich niet alleen deelnemer voelde bij het gesprek aan tafel maar ook - en naarmate de tijd verstreek: steeds sterker - representant van de organisatie namens wie men meedeed. Een dubbele loyaliteit dus, waarbij elk onder de druk van wat men meemaakte ging schuiven; meestal in de richting van verharding en het

terugvallen op bekende posities.

In bijna elke aflevering van de simulatie kunnen deelnemers heel precies de triggers aanwijzen die leidden tot dat schuiven.

- De wijkraad start meestal boos en wantrouwend, maar merkt al gauw de ruimte die men kan nemen, wordt daardoor aangenaam verrast en schuift naar triomfantelijke woede: 'Nu doordrukken!'
- De zorginstelling start met een mooi plan, veel goede bedoelingen en (naar men aanneemt) steun van de gemeente, maar merkt al snel veel afwijzing, voelt zich alleen staan en geïntimideerd. De beleving schuift naar: 'Blijkbaar speelt er veel wat wij niet wisten, dat moeten zij eerst met elkaar oplossen.'
- De woningcorporatie start zakelijk geïnteresseerd, maar komt niet voor de verwijten van de wijkraad. Naarmate die blijven hangen (en de gemeente ze niet oplost) verschuift de beleving naar ergernis ('Waarom zit ik hier?') en het gesprek uitzitten.
- De gemeente start met een voorzichtig mandaat ('Jullie moeten het doen!') en kan niet veel met de verwijten ('Die staan niet op de agenda'). Als de verwijten toch blijven komen en er bovendien steeds meer kritiek komt op de voorbereiding van het gesprek, knapt er meestal iets 'van binnen' en schuift de inzet ook naar uitzitten - vaak ook cynisme ('Hier heb ik geen zin in') - en het beperken van de schade.

Zo wordt de dynamiek er een van het herhalen van zetten, een almaar moeizamer gespreksklimaat en toenemend verlies aan individueel vermogen om daar nog wat aan te doen. En er ontstaat - om aan te sluiten bij vergelijkbare bevindingen uit een andere meerpartijensimulatie (Schruijer, 2002;



Schruijer & Vansina, 2007) - een steeds opvallender contrast tussen de taal van samenwerken en win-win die vertegenwoordigers aan tafel graag spreken, en hun gedrag dat veel meer kenmerken vertoont van destructieve conflicten (Deutsch, 1973).

SAMENWERKINGSINTERVENTIES De context van het simulatiespel is een opleiding in samenwerken. Vanuit dat perspectief gaat het gesprek na afloop niet alleen over wat gebeurde, maar ook over wat te doen, als een dynamiek zo loopt. Startpunt voor een gesprek daarover is het onder normale kunnen opereren, wat deelnemers in het spel ervaren: interventies en procesbekwaamheid die tot het gangbare repertoire behoren, lijken niet meer voorhanden. Dit doet denken aan wat in een liminale groep gebeurt (Van Genep, 1909), waarbij deelnemers ontdaan zijn van een oude rol en identiteit, op weg naar iets toekomstigs dat echter nog geen houvast geeft: men verkeert tussen twee werelden in.

Regressie voorkomen, holding environment versterken

Het verlies van capaciteiten en bekwaamheid doet ook denken aan regressie, een verschijnsel dat in teams of groepen optreedt als rondom te verrichten taken meer spanningen ontstaan dan groepsleden kunnen dragen (Moeskops, 2014, p. 99). Signalen van regressie komen naar voren in wat deelnemers melden over hun 'emotionele glijbaan' en gedrag dat daaruit voortvloeit, zoals het opgeven van gezamenlijke taken, terugvallen op wij/zij-denken en simpele waarheden, beschutting zoeken in de eigen wereld en zich afsluiten van invloeden van buiten.

Samenwerkingsinterventies richten zich van-

uit zo'n diagnose op het overvraagd zijn van de groep en gaan over het versterken van de 'holding environment' rond de taak (idem, p. 101).² Dat versterken kan op drie manieren: het verstevigen van de organisatie rond het werk (bijvoorbeeld wat betreft structuur en doelen), ervoor zorgen dat mensen zich door anderen gezien voelen in wat men meemaakt en het aanreiken van gedoseerde uitdagingen ('Spannend, maar niet té').

Taakgerichte procesinterventies

Interventies in de organisatie van gesprekken kunnen de holding environment dus versterken. Dat lijkt op het eerste zicht gemakkelijker gezegd dan gedaan: een wezenskenmerk van gesprekken in de publieke ruimte is immers het (ingebakken) ontbreken van gedeelde perspectieven, onzekerheid over wat die zouden kunnen worden en zelfs geen expliciet houvast over hoe we daaraan werken (ofwel 'garbage can'-condities; Cohen, March & Olsen, 1972). Het ontbreken van dat houvast leidt tot het onder druk staan van wie meedoet en de spanningen waar dat toe leidt, in inhoudelijk opzicht ('Wat zien we als het vraagstuk?', 'Welke uitgangspunten gelden?'), relationeel opzicht ('Wie doen er eigenlijk mee?', 'Hoe verhouden we ons rond het vraagstuk?', 'Wat zou een faire uitkomst zijn?', 'Hoe verdelen we de lusten en lasten?') en procesmatig opzicht ('Hoe bereiken we zo'n uitkomst?', 'Wat voor spelregels horen daarbij?').

De kernopgave is, zo zou men het dus ook kunnen stellen, dat deelnemers met elkaar op zoek moeten naar een inhoud waar par-

² Het concept 'holding environment' gaat terug op beschouwingen van kinderarts en psychoanalyticus Winnicott (1971) en werd naar organisatieverhoudingen vertaald door onder meer Vansina-Cobbaert (2008).

tijen zin in hebben, voldoende deelnemers om dat te doen en de juiste werkwijzen in dit gezelschap om aan resultaten te werken. Een model dat deze taken structureert en faseert, is elders door ons uitgebreid beschreven (Hendriks & Grobbe, 2005, 2013). Het beschrijft stadia met een stapsgewijs veranderend karakter - agenderen, richting vinden, legitimeren en uitwerken - en benadrukt het belang van (bovenal) het gelijk op lopen in elk van deze stappen van de ontwikkeling van inhoud, draagvlak en relaties.

Uit het model kunnen interventies worden afgeleid, die deze synchroniciteit bewaken, zoals: 'Hebben we al in beeld over welke onderwerpen het hier zou moeten gaan en vinden we het gesprek daarover de moeite waard?' (agenderen), 'Gaan gedachten al een bepaalde kant op en voelt iedereen zich hierbij thuis?' (richting vinden), 'Hebben we nu iets te pakken waar elk van ons mee thuis kan komen?' (legitimeren), en: 'Hoe kunnen we dit zo aanpakken, dat het voor elk van ons ook past bij onze actuele prioriteiten?' (uitwerken).

Structureren maakt een taak inzichtelijk en zorgt voor een dosering van wat te doen staat. De vraag: 'Wat vinden we van een nieuw opvanglocatie in deze wijk?', wordt door zo'n interventie, om te beginnen, kleiner: 'Wie moeten we hierbij betrekken? Waar moeten we het over hebben? Hoe gaan we dat doen?' Zo'n agenderend gesprek kan lastig te zijn, maar het is in elk geval minder beladen dan dat over de vestiging zelf. Het biedt bovendien kansen om elkaar bijvoorbeeld te leren kennen en grenzen af te tasten, zonder dat alles al meteen op scherp staat. Het opknippen van de groepstaak zorgt zo voor een bedding die het eraan werken begeleidt.

Blokkeren van destructieve patronen

Ook een moeilijk gesprek start vaak in een 'groene zone', waar deelnemers hun reflecties (nog) kunnen delen en een oproep op gezond verstand en redelijkheid nog werkt. Dat beroep kan van een voorzitter komen, maar ook anderen kunnen voorstellen voor werkwijzen doen, procesobservaties delen ('Zullen we ons, om te beginnen, even voorstellen?'). Het gespreksklimaat verandert als emoties de reacties 'op sleeptouw nemen', een innerlijke glijbaan extra vaart geeft en pogingen tot verstandig ingrijpen - dus ook interventies als hiervoor beschreven - alleen maar tot versterking van emoties leiden ('Een voorzitter die dit vraagt, begrijpt echt niet waar het om gaat!'). De groep is op zo'n moment in een 'rode zone' van interactie beland, waarbij bijsturen niet meer kan en leidt tot een herhaling van dezelfde zetten en oplopende frustratie.

Interventiewijzen om dit 'meer van hetzelfde'-proces te stoppen hebben wij elders beschreven (Hendriks & Grobbe, 2013; Hendriks, 2018). Kern is het niet-oordelend in gesprek brengen van wat vast zit, daarbij belangstellend inzoomen op blokkerend gedrag en blijk geven van empathie voor wat daartoe beweegt. Enkele voorbeelden (Hendriks, 2018, p. 39):

- Wz: 'Ik zie jou (Wr) steeds bozer worden, G daar niet op ingaan, en jou (Z) zie ik steeds stiller worden. Zouden we zo verder komen?'
- Z: 'Nou, ik zie C óók stiller worden. En jij (Wz) zégt wel dat je door wilt praten, maar je maakt mij nog echt niet duidelijk hoe ik in dit gezelschap aan een oplossing kan bijdragen.'

Het effect van zulke interventies is doorgaans niet meteen dat nieuw gedrag vanzelf



ontstaat. Wel houden ze een spiegel voor en voelen mensen zich gezien, waardoor het vaak niet gemakkelijk valt om nog door te gaan met wat beschreven wordt. Ook helpt de zo ontstane stilte om te reflecteren op hoe iedereen 'erbij zit', zonder dat een enkele partij de schuld krijgt.

DISCUSSIE We verkennen in dit artikel de dynamiek van macht en onmacht rond emoties in de publieke ruimte. Het is met nadruk een verkenning: publicaties over 'machteloos makende' emoties in de publieke ruimte hebben vaak een politiek karakter (bijvoorbeeld: 'Waarom zijn burgers boos?', 'Wat moet de politiek ermee?', 'Wat vinden we van politici die mensen opstoken?'), maar gaan niet over de dynamiek rond die emoties. Het is tevens een verkenning, omdat we als kennisbron een simulatie gebruiken, waaraan naast boze burgers ook representanten van organisaties meedoen, die met elkaar de publieke ruimte vormen. We rekken de definitie van het begrip publieke ruimte dus op; dat is niet alleen een plek waar individuele burgers met elkaar van gedachten wisselen, maar ook een waar meer institutionele netwerkvorming plaatsvindt.

De verkenning illustreert, wat ons betreft, de relevantie van die invalshoek: als begeleidingskunde gaat over het leren en zich ontwikkelen van mensen - individueel en in georganiseerd verband - dan gebeurt er in de publieke ruimte veel waar begeleidingskundigen hun licht over kunnen laten schijnen. We noemen hierna enkele doorkijkjes waartoe het perspectief ons leidde.

- De relationele dynamiek heeft niet alleen te maken met emoties van boze burgers, ook al lijken die de boventoon te voeren. Iedereen in het simulatiespel – niet alleen de wijkraad – zit immers op een 'glijbaan'

en ook het afhaken van (bijvoorbeeld) de zakelijk geïnteresseerde woningcorporatie wordt gevoed door irritaties ('Hier kwam ik niet voor', 'Hier hoor ik niet bij', enzovoort). Het vraagstuk van de macht van de boze burger is er, met andere woorden, ook een van de irritaties van wie zich aangevallen voelt en de emotie van wie de verstandigste wil lijken; het gaat om iets systemisch.

- Het beeld van de liminale groep staat voor belangrijke kenmerken van dat systeem: een gezelschap dat met een belangrijk doel bijeenkomt, maar waarvan de probleemoplossende vermogens op de proef worden gesteld en de cohesie onder druk staat, omdat deelnemers hun bekende wereld achter zich laten maar zich tegelijk ook overvraagd voelen en op zichzelf teruggeworpen. Het lijkt ons een begeleidingskundige uitdaging om mensen ook in zulke situaties - juist in zulke situaties - op de toppen van hun kunnen te laten functioneren. De hiervoor genoemde elementen (versterken van holding environment, taakgerichte procesinterventies en blokkeren van destructieve patronen) kunnen het begin zijn van een daarbij passend begeleidingsrepertoire.
- De rollen die begeleidingskundigen hierbij kunnen spelen lijken velerlei. Het kan gaan om het zelf leiden of begeleiden van gesprekken, en het coachen van de ambtenaren of bestuurders die deze gesprekken aangaan. Bij die coaching valt zeker ook te denken aan het organiseren van aandacht voor hun emoties: van 'gezien worden in wat men meemaakt' komt meestal in de hitte van confrontaties buiten niet veel terecht. Des te belangrijker is dus het verzorgen van dat aspect van holding in de eigen organisatie.

- Wij denken dat begeleidingskundigen ook beleidsmatig moeten meedoen. Als waar is dat, zoals gezegd, het gesprek in de publieke ruimte alleen ‘behapbaar’ wordt als niet meteen de grote vraag gesteld wordt (bijvoorbeeld: ‘Wat vindt u van het opvangcentrum?’), maar meer gedoseerd en in fasen, dan heeft dat consequenties voor het moment waarop en de agenda waarmee participatietrajecten (zoals hoorzittingen) worden vormgegeven. De vraag kan ook gesteld worden, waarom zo vaak alleen de overheid met boze burgers in gesprek gaat en niet veel vaker ook de schooldirecteur wordt uitgenodigd, de huisarts of een in de buurt gerespecteerde ondernemer. Een discussie is ook nodig met bestuurskundigen en -juristen die vaak interactievormen met de burger schetsen die juridisch (uiteraard) kloppen, maar wel als olie op het vuur kunnen fungeren in het emotiesysteem dat wordt gecreëerd (‘Wij praten graag met u, maar nemen wel zelf en op een ander moment besluiten’).³

TOT BESLUIT Twee opmerkingen tot slot, de eerste over het concept publieke ruimte. Dit begrip valt namelijk op te vatten als een ‘ruimte die er is’, waar burgers op gezette tijd gebruik van kunnen maken voor een onderling gesprek. Maar het kan ook worden opgevat als een ‘ruimte die we samen maken’, om dienstig te zijn voor ons gesprek. Wij kiezen voor die laatste opvatting, omdat het van daaruit mogelijk wordt - en zelfs logisch is -

om een publieke ruimte in te richten zoals deelnemers past. Wij denken dat zo’n opvatting op zich al bijdraagt aan het omgaan met emoties, omdat die vaak alleen al worden opgeroepen doordat deelnemers merken of vermoeden dat die ruimte door een ander ingericht wordt op een manier die niet bij de eigen wensen of prioriteiten past.

De tweede opmerking betreft een ‘bias’ die (tot nu toe onbesproken) in dit artikel zit. Deze gaat over onze overtuiging dat een gesprek in de publieke ruimte een echt gesprek moet zijn; dus open, gericht op het leren kennen van wat anderen van iets vinden en een voertuig om - ook als het moeilijk gaat - tot het samen aanpakken van vraagstukken te kunnen komen. We delen deze opvatting met de deelnemers aan de simulatie: niemand geeft na het spel aan, dat hij wat gebeurde eigenlijk wel mooi vindt en geen behoefte heeft aan nieuw inzicht over een verbetering van dat gesprek.

Zo’n standpunt is niet vanzelfsprekend. Wie dat wil kan immers gesprekken vast laten lopen, omdat zoiets bijvoorbeeld de cohesie in de eigen groep versterkt. Men kan ook hopen dat een ander zich buiten spel zet, omdat daar wellicht eigen voordeel uit valt te halen. De wetenschap dat het zo gaan kan is reëel, werpt ieder op zichzelf terug en resoneert met paranoïde angsten.

Wij denken echter dat in de begeleidingskunde waarden zitten, van waaruit je daar niet voor kunt zijn. We leven immers in een tijd van identiteitspolitiek en informatiebubbles. Het zou dus mooi zijn als - juist nu - de begeleidingskunde een rol kan spelen in het herstellen van contacten tussen burgers in de publieke ruimte.

³ ‘Met de participatieladder wordt aangegeven welke rol de burger krijgt in een participatieproces. Er zijn veel varianten hiervan in omloop (...). Het is niet zo dat de bovenste trede per se de beste is! College en raad moeten van geval tot geval kijken welke vorm het meest geschikt is’ (VNG, 2010).

LITERATUUR

- Actieprogramma Lokaal Bestuur (2010). *Naar buiten. Spoorboekje burgerparticipatie voor raad en college*. Internet: www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Burgerzaken/bestanden_burgerparticipatie/Naar_buiten.pdf (26 juni 2018).
- Bellaart, H., Broekhuizen, J. & Dongen, S. van (2016). *Boze burgers: omgaan met weerstand tegen de multiculturele samenleving*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Gennep, A. van (1909). *Les rites de passage*. Parijs: Nourry.
- Grobbe, F. & Hendriks, J. (2012). *The collaborative experience in community social services: the dynamics of interagency collaboration in juvenile justice and youth care*. Driebergen/Zagreb: AO.
- Hendriks, J. (1987). Lastige klanten, een interactioneel gezichtspunt. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 41, 6-21.
- Hendriks, J. (2018). Minder van hetzelfde. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 72, 25-43.
- Hendriks, J. & Grobbe, F. (2013). *Play and paradox in multi-party collaboration*. Paper voor de MOPAN Conference, Newcastle University Business School te Newcastle-upon-Tyne (GB).
- Hendriks, J., Grobbe, F. & Lap, H. (2005). Het lege land: de regio als speelveld. In M. Brunia, K. Rodenburg & H. Hemmeler (red.), *Naar een vitale kleurrijke overheid* (pp. 294-309). Den Haag: SDU.
- Karré, P.M., Jansen, G., Brink & G. van den (Eds.) (2017). Themanummer: de 'boze burger' en maatschappelijk onbehagen. *Bestuurskunde*, 26 (4).
- Lange, S. de, & Zuure, J. (red.) (2018). *Woest: de kracht van verontwaardiging*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Heemstede: Roodpurper.
- Oudenampsen, M. (2014). Het komt niet door rancune: de dubieuze psychologie van de boze burger. *De Groene Amsterdammer*, 138, 25 juni.
- Schruijer, S. (2002). *Delen en helen: over conflict en samenwerking tussen groepen*. Oratie. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: theorie en praktijk. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 61 (3/4), 203-218.
- Vansina-Cobbaert, M. (2008). Supportive 'process structures'. In L. Vansina & M. Vansina-Cobbaert (Eds.), *Psychodynamics for consultants and managers: from understanding to meaningful change* (pp. 57-67). Hoboken, NJ: Wiley.
- Winnicott, D. (1971). *Playing and reality*. Londen: Tavistock/Routledge.