

DPRA – tips & tricks voor mensgerichte aanpak risicodialogen

Inhoud

Woord vooraf: meerwaarde én grenzen van verhalen	2
Q&A Fase 1: dialogen afbakenen	3
Q&A Fase 2: dialogen voeren	6
Q&A Fase 3: keuzes vastleggen	13
Meer lezen	14
Colofon	16

Toelichting bij dit rapport

Bij de Handreiking Risicodialogen (<https://klimaatadaptatienederland.nl/handreiking-dialogen/>) is ruimte om tips en tricks te geven voor mogelijke knelpunten waar regio's tegenaan kunnen lopen bij het voeren van dialogen. Er ligt inhoudelijk al heel veel, zoals de A3 Routekaart met een enorme checklist waarmee de gemeenten en werkregio's aan de slag moeten. Maar er zijn 'pijnpunten' die de effectiviteit van dialoog bemoeilijken. Deze manifesteren zich op allerlei manieren.

In de eerste fase hebben we via onze bureaustudie en 10 interviews met betrokkenen/ ervaringsdeskundigen deze pijnpunten in kaart gebracht en vragen geformuleerd. Deze vragen zijn het uitgangspunt voor ons advies voor een mensgerichte aanpak van de risicodialogen. Alle vragen beantwoorden we met tips & tricks. Dat heeft een lijst met Q&A opgeleverd.

We hebben onze Q&A ingedeeld volgens de hoofdstukindeling van de Handreiking (Fase 1: dialogen afbakenen; Fase 2: dialogen voeren; Fase 3: keuzes vastleggen) maar in de meeste gevallen zijn de Q&A op meer fasen van toepassing.

Gebruikte afkortingen: B – Beleving en ervaring, G – Governance, M – Meerlaagse dialogen, O – Onderstroom, V – Verhalen.

Woord vooraf: meerwaarde én grenzen van verhalen

“We zullen nooit weten hoe de wereld werkelijk is; we moeten altijd een beeld schetsen van hoe we denken dat de wereld is. Dat doen we door de menselijke situatie te beschrijven, door verhalen te vertellen.” Jerome Bruner, 2008

Mensen communiceren en leren aan de hand van verhalen. Verhalen geven betekenis aan ervaringen en zijn een instrument om intenties, morele spanningen en gevoelens over te brengen.

Ga daarom in dialoog bewust uit van het narratieve karakter van betekenisgeving. Maak ruimte voor vertraging en aandacht. Effectieve dialogen bieden ruimte aan persoonlijke en gedeelde verhalen, naast logisch-analytische kennis. Narratief denken is geen alternatief voor wetenschappelijk denken, maar een complementaire manier van kennen die vooral geschikt is voor complexe, moreel geladen en mensgerichte vraagstukken.

In een narratief-gebaseerde dialoog mogen verstoring, meervoudige interpretatie en context expliciet bestaan. Verhalen ontstaan juist waar het ‘gewone’ wordt doorbroken en waar culturele normen ter discussie staan. Door verhalen te delen en te herinterpreteren, ontstaat niet alleen begrip van individuele ervaringen, maar ook inzicht in de culturele ‘scripts’ die bepalen wat als normaal of wenselijk geldt. Reflectie kan hierbij worden opgevat als hervertelling: een proces waarin mensen hun ervaringen opnieuw ordenen en betekenis geven in dialoog met anderen.

Een voorbeeld van een narratieve methode is Narrative Inquiry, waarin identiteit, ervaring en morele positionering centraal staan. De focus op ‘stories to live by’ maakt zichtbaar hoe mensen hun handelen en keuzes begrijpen binnen bredere sociale en culturele kaders. Tegelijk vraagt dit om (methodische) bescheidenheid: verhalen zijn constructies, geen directe afspiegelingen van de ervaring. Ze ordenen, maar vereenvoudigen ook.

Wees daarom alert op de grenzen van narrativiteit. Erken dat het innerlijke leven vaak fragmentarisch, emotioneel en chaotisch is en niet volledig in een coherent verhaal past. Gebruik verhalen als ordenend en dialogisch instrument, maar blijf gevoelig voor wat zich aan narratieve structuur onttrekt. Juist in die spanning tussen orde en rommeligheid ligt de kracht van narratief werken: niet om complexiteit glad te strijken, maar om er gezamenlijk betekenisvol mee om te gaan.

Q&A Fase 1: dialogen afbakenen

Vraag B1. Welke praktische mogelijkheden heb je om bij te dragen aan interne bewustwording van klimaatadaptatie bij andere domeinen binnen jouw organisatie?

Dialogen over klimaatadaptatie brengt verplichtingen met zich mee. Voorbereidingen en diepgaande gesprekken met de omgeving vergen tijd en energie. Klimaatadaptatie voelt vaak als 'extra' door een hoge werkdruk en tijdrovende kortetermijnopgaven, het werken in silo's, en de druk van politieke besluitvorming. Toon begrip voor deze dynamiek. Laat de dialoog aansluiten op de belevingswereld van de deelnemers.

Houd in het oog dat mensen bewegen op basis van verhalen, niet alleen op basis van inhoud (lees meer over de kracht van verhalen: zie [leessuggesties](#)). Werk aan het verhaal voordat je werkt aan de inhoud.

Voorbeeld

Een voorbeeld van een praktisch stappenplan, redenerend vanuit het (micro-)perspectief van burgers:

1. Diagnose: maak een regioanalyse van urgentiebeleving → interviews, wijkdata, risicokaarten, themabijeenkomsten.
2. Narratief ontwikkelen: formuleer (samen met bewoners) een verhaal. "Dit is onze regio, dit gebeurt er nu, dit gebeurt bij extreme hitte/regen, en dit kunnen wij doen."
3. Pilot buurt: start met één buurt met sterke sociale samenhang. Laat quick wins zien.
4. Ontzorgpakketten invoeren: regenton + tegeltaxi + micro-subsidie als laagdrempelig begin.
5. Sociale norm opbouwen: campagne 'Samen maken we de wijk koel'. Straatcompetities, kaarten, zichtbare badges (gevelbordjes: "Ik vang regenwater op").
6. Opschalen: Gebruik de energie van vroege koplopers om buurtleiders te vormen. Herhaal narratieve interventies in aangrenzende buurten.

Vraag B2. Hoe kunnen we de urgentie van de problematiek aan politiek en bestuur overbrengen; hoe kan deze niet alleen begrepen, maar ook ervaren worden?

Maak ruimte voor vertraging

Sta in de voorbereiding stil bij de ruimte die nodig is om moeilijke onderwerpen aan de orde te stellen. Want aandacht hebben voor pijnpunten helpt om draagvlak te creëren. Wat zijn de feiten? Waar maken bestuurders zich zorgen over, waar zit de pijn? Voor welke dilemma's zien zij zich gesteld? Toon begrip voor de oorzaken van het gebrek aan aandacht of het gevoel van urgentie. Zo botst de korte bestuursperiode met de langetermijnvisies van klimaatadaptatie, is het moeilijk om gewoontes en routines te veranderen, en is er vaak nog te weinig capaciteit op gebied van klimaatadaptatie.

Voorbeeld visualiseren tijdens bestuurlijk overleg

Tijdens bestuurlijke vergaderingen is het vaak lastig de urgentie van het vraagstuk scherp te houden; de focus gaat al snel naar de notities en beslispunten. Het kan dan helpen om de

urgentie of het gedeelde verhaal te visualiseren. Hang deze visualisatie of kaart aan de muur als een gedeeld referentiekader tijdens de vergadering.

Vraag B3. Hoe kunnen we bewoners en ondernemers goed betrekken, zodat zij ook hun steentje bijdragen aan de klimaatadaptieve inrichting in ons gebied?

Vertragen en aandacht hebben voor wat mensen bezighoudt, is de eerste stap om draagvlak te creëren. Wat zijn de ervaringsverhalen? Waar maken mensen zich zorgen over? Waar zit de pijn? Toon begrip voor de oorzaken van het gebrek aan aandacht of het gevoel van urgentie. Zo kan woningnood een rol spelen, of weten burgers en ondernemers vaak niet goed wat ze zelf kunnen doen in hun directe omgeving.

Werkregio's kunnen het gebrek aan urgentie rond klimaatadaptatie bij bewoners en ondernemers verkleinen door systematisch te werken aan begrip → beleving → betrokkenheid → gedrag.

1. Begrip: Maak risico's lokaal, concreet en voelbaar. Laat zien aan de hand van scenario's wat de impact op bijvoorbeeld de veiligheid kan zijn.
2. Beleving: Creëer een sterk, herkenbaar en meevoudig verhaal, dat een handelingsperspectief geeft.
3. Vergroot betrokkenheid: Zorg voor een uitnodigend, laagdrempelig handelingsperspectief.
4. Beïnvloed gedrag: Bouw een sociale norm en collectieve energie op door zichtbare projecten te organiseren die de noodzaak van klimaatadaptatie onderstrepen. Denk aan het vergroenen van pleinen in dorps- of stadskernen.

Vraag M1. Hoe baken je de meerlaagse dialogen op de juiste manier af?

Een goede dialoog over klimaatadaptatie start bij een urgent probleem. Dit probleem kan direct relateren aan klimaatadaptatie – bijvoorbeeld wateroverlast of hitte – maar kan ook een ander probleem betreffen met raakvlakken met klimaatadaptatie – bijvoorbeeld groen of leefbaarheid. Het kan een probleem zijn op het niveau van een wijk of dorp, maar ook op het niveau van een regio of een (boven)regionaal netwerk.

Start vanuit het urgente probleem en ga in de dialoog vervolgens de samenwerking aan met de netwerken en sleutelpersonen die al aanwezig zijn rond het probleem. Neem dus een erkend en urgent probleem als vertrekpunt, en bespreek dit in en met de sociale netwerken.

Voorbeeld

In een wijk staat herinrichting van de openbare ruimte gepland en de gemeente organiseert hierover een participatieproces. Veel thema's die aan de orde komen zijn ook relevant vanuit klimaatadaptatie, zoals groen en wateroverlast. Start dan geen losse dialoog maar haak aan op het lopende proces; breng als werkregio kennis over klimaatverandering in, en benut vice versa de input vanuit het participatieproces in de werkregio.

Vraag M2. Hoe organiseer je de dynamiek tussen opgaven en dialogen op verschillende niveaus?

Binnen DPRA worden dialogen op meerdere niveaus georganiseerd. Het algemene advies op basis van wetenschappelijk onderzoek is om in één dialoog verschillende onderwerpen aan de

orde te laten komen. Voorkom dat je voor elk onderwerp een aparte dialoog op een ander schaalniveau organiseert, want hierdoor wordt het werk dubbelop gedaan en kan geen integrale afweging ontstaan.

Zorg tijdens de dialoog voor goede afstemming met andere dialogen en processen die raken aan klimaatadaptatie (zie ook M3). Met alle informatie op tafel, ontstaat een waardevol gesprek en een integrale afweging voor de deelnemers aan de dialoog.

Voorbeeld

In jouw werkregio wordt een dialoog op basis van de geactualiseerde stresstest overwogen. Er speelt echter ook het issue van een aantal kwetsbare hoogspanningsstations; een bovenregionaal vraagstuk.

Bekijk in dit geval als regio of er urgente vraagstukken zijn voor een dialoog binnen de werkregio. Zo niet, dan is aansluiten bij de bovenregionale dialoog over het hoogspanningsnetwerk voldoende. Zo ja, dan kan dit reden zijn een dialoog in de werkregio te organiseren, naast een bovenregionale dialoog over het hoogspanningsnetwerk.

Organiseer in dit geval goed de wisselwerking tussen de dialogen; betrek de hoogspanningsstations ook in het regionale gesprek en geef input vanuit participanten door aan de bovenregionale dialoog. En betrek vice versa de mogelijke oplossingen uit de bovenregionale dialoog in de regionale dialoog.

Vraag O1: Hoe voorkom je frustratie van het proces door het negeren van onzichtbare factoren?

Realiseer je in de voorbereidingsfase dat onzichtbare factoren altijd een rol spelen in een dialoog rond een complex onderwerp. Het niet benoemen van zulke factoren kan leiden tot frustratie van het proces. Denk aan:

- Onbewuste innerlijke dynamieken, zoals emoties die niet worden benoemd, overtuigingen en persoonlijke drijfveren;
- Relationale factoren, denk aan machtsdynamieken (zoals institutionele macht tegenover individu/groep), oude conflicten, loyaliteit, status en positionering;
- Sociaal-culturele factoren zoals groepsidentiteit, collectieve waarden en waardenconflicten
- Dominante verhalen: overtuigingen en metaforen die steeds opnieuw worden gebruikt waardoor een eenzijdig perspectief ontstaat (framing)

Voorbeeld: Voorkomen van frustratie

Om te voorkomen dat deelnemers in een dialoog in tegenstand schieten en er ruimte blijft voor een gelijkwaardig gesprek kun je als facilitator het volgende doen:

- Maak actief gebruik van verhalen. Begin een dialoog niet met standpunten of oplossingen, maar met ervaringen. Nodig deelnemers uit om kort te vertellen wat zij hebben meegemaakt rond het onderwerp en waarom dit voor hen belangrijk is.
- Luister naar betekenis, niet naar gelijk. Reageer niet met oordeel of tegenargument, maar met een verdiepende vraag zoals: “Wat raakt je hierin?” of “Welke waarde staat

hier voor jou op het spel?” Zo wordt duidelijk wat iemand drijft, zonder dat het gesprek verzandt in discussie over feiten.

- Positioneer deelnemers als mede-vertellers. Benadruk expliciet dat iedereen een deel van het verhaal inbrengt en dat het doel is om het geheel beter te begrijpen. Daarmee verschuift de dynamiek van ‘voor of tegen’ naar ‘naast elkaar’.
- Maak waarden expliciet. Vat regelmatig samen welke waarden je hoort (bijv. veiligheid, rechtvaardigheid, autonomie, zorg voor de toekomst). Dit laat zien dat ieders inbreng serieus wordt genomen, ook als perspectieven verschillen.

Resultaat: Deelnemers voelen zich gezien en gehoord, blijven minder snel in tegenstand hangen en ervaren het gesprek als gelijkwaardig, omdat verhalen niet worden beoordeeld op juistheid, maar op betekenis.

Q&A Fase 2: dialogen voeren

Vraag B4. Hoe kunnen ambities en concrete doelen worden bepaald voor klimaatadaptatie waarbij tegelijkertijd een netwerk wordt gevormd en een extern draagvlak wordt ontwikkeld?

Bij klimaatadaptatie kun je ambities, doelen, netwerkvorming en draagvlak niet na elkaar organiseren — ze moeten gelijktijdig ontstaan. Daarvoor heb je een proces nodig dat co-creatie, lerend ontwikkelen en publieke legitimiteit combineert (zie ook V1). Te volgen stappen:

1. Creëer een gedeelde werkelijkheid voordat je doelen stelt: neem betrokkenen niet alleen mee in de feiten, maar maak ook ruimte voor de beleving en ervaring van mensen (luisteren naar elkaars verhalen, zie ook vragen beleving & ervaring en verhalen).
2. Vertaal alle verhalen in een gezamenlijk verhaal:
 - a. wat is het toekomstverhaal voor ons gebied?
 - b. welke waarden liggen eraan ten grondslag? Denk aan veiligheid, leefbaarheid, gezondheid: wat willen we beschermen?
 - c. Formuleer ambities en maak die concreet (bijv. bescherming: wateroverlast voorkomen; vergroten kwaliteit van leven: groene, koele wijken, gezonde leefomgeving; samen leren en adaptief worden: een samenleving die wendbaar reageert op klimaatrisico's).
3. Maak doelen SMART en adaptief.

Vraag V1. Hoe creëer je vertel- en luisterruimte in dialoogprocessen om frustratie van het proces te voorkomen (zie O1)?

Vertragen en aandacht hebben voor wat mensen bezighoudt is de eerste stap om vertel- en luisterruimte te creëren. Waar maken mensen zich zorgen over? Wat vinden ze belangrijk? Waar zit de pijn?

Mensgerichte dialogen raken ook het emotionele niveau. Maak ruimte voor ontwerponderzoek en werkvormen die de waardengerichte benadering stimuleren (zie praktische voorbeelden in kaderteksten en leessuggesties met achtergrondartikelen en voorbeelden online).

Creëer een verbindend toekomstverhaal, dat hoop en handelingsperspectief biedt, in plaats van te focussen op doemscenario's. Een 'feel good' ervaring van de deelnemers leidt tot verdieping en verbinding. Daarmee maak je ruimte voor een 'coalition of the willing' (Vandist, 2023). Vervang publieke opinie door publieke verbeelding: focus de dialoog op wat mogelijk is.

Ontmoet elkaar op een platform waar ervaringen en best practices kunnen worden gedeeld, in de vorm van verhalen. Ruim bijvoorbeeld elke donderdagmiddag van de maand in voor het gezamenlijk vormgeven van de agenda van de toekomst voor jouw gebied. Maak het gezellig, regel bitterballen erbij. Want mensen blijven gewoon mensen.

Enkele voorbeelden van narratieve methoden

Provotyping

"Stop met alleen praten over de toekomst; bouw en beleef deze met elkaar om actie uit te lokken." Stefaan Vandist, facilitator en auteur

Tastbaarheid en verbeelding zijn cruciaal om mensen te betrekken, stelt duurzaamheidsexpert Stefaan Vandist. Toon, in plaats van te vertellen: In plaats van droge feiten of vergezichten te presenteren, moet je mensen de toekomst laten zien. Dit helpt omdat "mensen niet weten wat ze willen totdat ze het zien." In zijn boek *Provotyping* (Lannoo Uitgevers, zie ook www.stefaanvandist.eu) laat Vandist zien hoe je een dialoog rond toekomstbeelden kunt organiseren die engagement en actie uitlokt.

Future Search: Getting the whole system in the room

De Future Search aanpak van Marvin Weisbord en Sandra Janoff (<https://futuresearch.net/about/>) is een krachtige methode voor grootschalige verandering en planning (Large-Scale Intervention). Het doel is om een grote, diverse groep belanghebbenden bij elkaar te brengen om gezamenlijk een gedeelde visie en actieplan voor hun toekomst te creëren. De methode is zeer gestructureerd en neemt meerdere dagen in beslag, wat cruciaal is om alle stappen te doorlopen en tot diepgaand inzicht te komen.

Vraag V2. Hoe ga je om met verhalen die bepalend zijn voor de beeldvorming, of ze nu kloppen of niet?

Verhalen voegen een extra laag toe aan de ratio: die van het gevoel. Het is dan ook de kunst om die kracht te benutten, in plaats van ertegen te moeten vechten: "Door je eigen verhaal over het verleden te vertellen, kan je de toekomst naar je hand zetten." Door te nuanceren, haal je de spanning weg rond 'klopt wel / klopt niet'. Dat geeft ruimte om te zoeken naar gezamenlijke betekenis (Bruner, zie leeslijst).

Op zoek naar de grijstinten:

1. Werk met het verhaal als constructie, niet als waarheid. Nodig deelnemers uit om te onderzoeken hoe een verhaal werkt, in plaats van of het feitelijk klopt ("Laten we het verhaal even naast ons neerleggen: hoe werkt dit verhaal in deze situatie? Wat doet het met ons?")

2. Geef aandacht aan perspectieven, die meervoudige werkelijkheden laten zien: “Er zijn altijd meerdere verhalen die tegelijkertijd bestaan. Wat zien we als we die naast elkaar leggen?”
3. Maak ruimte voor gezamenlijk onderzoek: “Waar komt dit verhaal vandaan?” “Wie wordt erdoor geholpen, en wie beperkt het?” “Wat maakt dit verhaal zo krachtig?”
4. Verbreed de dialoog door alternatieven in te brengen. Door tegengewichten te bieden zonder confrontatie of correctie voorkom je defensiviteit en maak je de dialoog rijker.

Trainingskaart voor facilitatoren ‘Omgaan met beeldvorming in een dialoog (ook als verhalen (nog) niet kloppen)’

Om gelijkwaardigheid in de dialoog te beschermen en het gesprek open houden kun je verhalen verkennen op betekenis (niet toetsen op juistheid):

1. Stop de reflex om te corrigeren

Niet: uitleggen hoe het “zit”

Wel zeggen: “Ik hoor dat dit verhaal voor jou belangrijk is. Wat betekent dit voor jou?”

✓ Verhaal eerst erkennen

✓ Oordeel uitstellen

2. Verleg de focus naar de relatie (Shotter, [zie leeslijst](#))

Vraag naar hoe we praten, niet wie gelijk heeft: “Hoe praten wij hier nu samen over? Wat wordt daardoor zichtbaar of juist onzichtbaar?”

✓ Spanning verschuift van inhoud naar interactie

3. Maak rollen en mandaten expliciet

Benoem verschillen zonder ze te problematiseren: “We spreken hier vanuit verschillende rollen: bewoner, expert, beleidsmaker. Laten we dat meenemen.”

✓ Vermindert machtsongelijkheid

✓ Vergroot begrip

4. Verken loyaliteiten en belangen

Vraag achter het verhaal: “Voor wie is dit verhaal belangrijk?” “Wat of wie wordt hiermee beschermd?”

✓ Verhaal wordt relationeel i.p.v. polariserend

5. Haal emoties uit de onderstroom

Gebruik een gevoelsanker: “Waar raakt dit jou?” “Welke emotie zit hieronder: zorg, boosheid, angst, trots?”

✓ Emotie mag er zijn

✓ Hoeft niet meer via strijd te spreken

6. Benoem het grotere verhaal

Plaats het verhaal in een breder narratief: “Dit klinkt als een verhaal dat we vaker horen, zoals ‘de overheid faalt’. Herkennen anderen dat?”

✓ Ontpersonaliseert

✓ Opent ruimte voor meerdere perspectieven

7. Waardeer verschillende soorten kennis

Verbind ervaring en data: “Dit is ervaringskennis. De cijfers zijn een andere vorm van kennis. Wat leren we als we ze naast elkaar leggen?”

- ✓ Geen strijd tussen gevoel en feiten
- ✓ Gezamenlijk leren

Vraag G2. Hoe kom je tot dialoog, samenwerking en eigenaarschap in een setting waarin middelen en capaciteit schaars zijn?

In dialogen over klimaatadaptatie, kan je geconfronteerd worden met tekorten in financiële middelen en capaciteit. Het is daarom allereerst van belang om de dialogen te richten op de urgente problemen en zo de beperkte middelen gefocust in te zetten (zie ook M1).

Ten tweede kan de samenwerking rond klimaatadaptatie ook ontlastend werken voor de overheden. Bijvoorbeeld wanneer werkregio's bouwstenen voor gemeentelijk beleid aanreiken. Of wanneer werkregio's aan overheden en maatschappelijke organisaties ondersteuning bieden bij het aanvragen van subsidies. Zo kan de samenwerking meerwaarde bieden, juist in tijden van schaarste.

Echter, het kan ook voorkomen dat de tekorten in geld en/of tijd de dialoog blijven hinderen. Dit vraagt durf om te reflecteren op de samenwerking; werken we aan een urgent probleem dat we graag proactief willen oplossen (zie ook G1), of proberen we een samenwerking in de benen te houden die niet interessant genoeg is om écht in te investeren? In het laatste geval is het verstandiger de samenwerking te stoppen.

Vraag M3. Hoe ga je om met onverwachte gebeurtenissen op andere niveaus?

Gebeurtenissen in processen op andere niveaus, kunnen invloed hebben op de dialoog die jij aan het voeren bent. Onverwachte gebeurtenissen zijn niet te voorkomen en het is dus niet zinvol om dit soort gebeurtenissen op afstand te houden. De vraag is vooral, hoe ga je in de dialoog om met deze onverwachte gebeurtenissen? Effectieve manieren om met onverwachte gebeurtenissen om te gaan, zijn de volgende:

- Ga open in gesprek; ook met nieuwe partijen of over nieuwe thema's die door de gebeurtenissen aan de orde komen.
- Dialoog aanpassen; in een dialoog is een duidelijke lijn en beoogd resultaat van belang, maar ga na onverwachte gebeurtenissen niet door op dezelfde weg en pas het proces juist aan.
- Verticaal schakelen; verwijst mensen niet van het kastje van de muur, maar verbind de input uit de dialoog aan hogere en lagere schaalniveaus.

Voorbeeld

Het verticaal schakelen kan heel concreet vorm krijgen in de dialoog. Wanneer een deelnemer input levert buiten de scope van de dialoog, zeg dan niet “hier gaan we het nu niet over hebben”, maar leg de verbinding, “laten we dit punt noteren voor organisatie X, zodat zij dit mee kunnen nemen”. Of wanneer iemand steeds weer aangeeft dat er op de betreffende plek geen wateroverlast is, zeg dan niet “laten we voor nu ervan uitgaan dat er wel sprake is van wateroverlast”, maar leg de verbinding, “laten we binnenkort met elkaar op deze plek gaan kijken en de verschillende informatie naast elkaar leggen” (zie ook vraag O5).

Vraag O2. Hoe kan je als facilitator een samenwerkende houding bevorderen tijdens de dialoog?

Als facilitator kun je rekening houden met:

- Lichaamstaal & non-verbaal ritme: let op spierspanning, snelheid van spreken, ademhaling. Stress verspreidt zich door de groep.
- Energie van de ruimte: let op de opstelling van tafels (de Lagerhuisopstelling versterkt het wij-zij gevoel, een kring stimuleert onderlinge verbondenheid), licht, geluid, temperatuur. Zorg ervoor dat mensen zich veilig voelen.

Vraag O3. Hoe kun je in dialogen in gesprek over onderliggende belangen en waarden?

Om onderliggende belangen, waarden en gevoelens ('de onderstroom') zichtbaar en voelbaar te maken, en op die manier actief onderdeel te maken van een dialoog, zijn de volgende uitgangspunten belangrijk:

1. Creëer veiligheid en ritme om te delen door middel van:

- Check-ins en rondes: Begin elke sessie met korte rondjes: "Wat houdt je bezig in dit project?" "Wat heb je nodig om vandaag goed mee te kunnen doen?"
- Spelregels voor dialoog, zoals: luisteren zonder onderbreken, eerst begrijpen, dan reageren, 'ik'-boodschappen.
- Warmere start: mensen delen meer als ze eerst een persoonlijke ervaring, waarde of metafoor mogen delen.

2. Realiseer je dat de onderstroom pas zichtbaar wordt wanneer het tempo omlaag gaat.

Technieken om te vertragen: stilte toelaten (10–15 seconden), eerst individueel schrijven en dan pas uitwisselen, werken in duo's of trio's vóór plenair delen.

3. Voor facilitators is het belangrijk om bij het reflecteren:

- patronen te beschrijven
- stemmen (zonder namen) te benoemen
- dilemma's te verwoorden
- te formuleren wat de inhoud beïnvloedt (behoeften, waarden, zorgen).

Zie ook vraag O1, en voorbeelden van succesvolle methoden die de onderstroom zichtbaar maken.

Vraag O4. Emoties verdiepen de dialoog en halen de onderstroom naar boven. Hoe kun je in een dialoog ruimte geven aan sterke emoties uit het verleden (teleurstelling, verdriet, machteloosheid, verlies)?

Wat voor mensen belangrijk is, triggert snel emoties. Geef emoties de ruimte, omdat deze de dialoog verdiepen. Bovendien heeft wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat boodschappen die angst, bezorgdheid triggeren, niet per se hoeven bij te dragen aan een passieve toestand van vermijding, ontkenning of machteloosheid (omdat het klimaatprobleem zo groot is). Juist door risico's te benadrukken kunnen mensen worden gestimuleerd tot actie en steun van klimaatbeleid: bezorgdheid vergroot het gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid.

Ook zonder werkvorm kun je zien, horen of voelen dat er in de onderstroom iets speelt. Wees alert op:

- Uitdrukkingen als “Ik weet niet of ik dit mag zeggen, maar...” “Ja hoor, prima...” (met duidelijke spanning)
- Lichamelijke signalen: armen over elkaar, weinig participatie, druk praten door enkelen.
- Groepsdynamische signalen: informele coalities, grappen die afweren, stilte in aanwezigheid van bepaalde personen.
- Procesmatige signalen: besluiten blijven hangen, herhaling van dezelfde discussie, grote afwezigheid.

De rol van een (externe) facilitator

Herkenning en erkenning van moeilijk bespreekbare punten is van cruciaal belang voor een goede dialoog. Een (evt. extern) facilitator of procesbegeleider kan de onderstroom benoemen: “Ik merk dat we sneller gaan praten wanneer dit thema komt. Wat gebeurt er bij jullie?” of “Ik zie drie mensen knikken en twee fronsen — klopt dat?” Zo’n zachte interventie biedt ruimte voor erkenning.¹

Realiseer je dat de onderstroom pas zichtbaar wordt wanneer het tempo omlaag gaat. Technieken om te vertragen: stilte toelaten (10–15 seconden), eerst individueel schrijven en dan pas uitwisselen, werken in duo’s of trio’s vóór plenair delen.

Voor facilitators is het belangrijk om bij het reflecteren:

- patronen te beschrijven
- stemmen (zonder namen) te benoemen
- dilemma’s te verwoorden
- te formuleren wat *onder* de inhoud ligt (behoeften, waarden, zorgen).

Vraag O5. Hoe kom je tot een gedeelde taal?

In een effectieve dialoog staat gezamenlijkheid voorop: bij het verkennen van alternatieven, het wegen van argumenten, het onderzoeken van elkaars perspectieven, en het komen tot een tijdelijk, gedeeld oordeel of richting. Maar niet iedereen heeft dezelfde taal, positie, data of belangen.

1. Zorg voor veiligheid om twijfel, ongemak en incomplete ideeën te delen. Stel gespreksregels op en normaliseer twijfel.
2. Maak belangen zichtbaar zonder dat dit meteen tot conflict leidt. Inventariseer belangen, breng de onderstroom in kaart, wees helder over het mandaat. **Zie ook andere vragen Onderstroom.**
Zorg voor een gemeenschappelijk referentiekader. Maak een gedeeld overzicht van feiten, scenario’s of waarden. Wees je ook bewust van taalbarrières: voor ingenieurs is het kwantificeren van extremen (berekening van risico’s) belangrijk, veiligheidsexperts kijken naar mogelijke scenario’s om aan de voorkant risico’s te beperken.
Zie ook vragen Beleving & Ervaring en Verhalen
3. Accepteer de tijdelijkheid van conclusies

¹ Zie ook paragraaf Deep Democracy/ Polariteitenkaart

In complexiteit bestaat geen eindantwoord. Deliberatie kan pas ontstaan als deelnemers weten dat besluiten iteratief zijn. Maak afspraken over voortschrijdend inzicht en een ieders rol.

4. Tijdelijkheid van conclusies accepteren

In complexiteit bestaat geen eindantwoord. Deliberatie kan pas ontstaan als deelnemers weten dat besluiten iteratief zijn. Maak afspraken over voortschrijdend inzicht en een ieders rol.

Enkele voorbeelden van narratieve methoden

Deep democracy

“Soms helpt het als de leider zich uitspreekt. Leiders zouden sowieso veel meer mee kunnen vloeien in dergelijke gesprekken. Gewoon als mens. Niet als leider. Zo creëer je gelijkwaardigheid.” Hilde van Heuningen, facilitator Deep Democracy

Deep Democracy (zie leessuggesties) is een methode ontwikkeld in de jaren '90 in Zuid-Afrika door Myrna en Greg Lewis. De basis ligt in de Process Oriented Psychology van Arnold Mindell. Dit gedachtegoed richt zich op het bewust maken van de dynamiek in groepen en individuen, inclusief de onbewuste processen. Myrna Lewis heeft Mindell's werk praktisch toepasbaar gemaakt, met name in de post-apartheid periode in Zuid-Afrika. Ze werd gevraagd om veranderprocessen te begeleiden in organisaties waar mensen niet gewend waren hun mening te uiten, wat leidde tot conflicten en spanningen. Deep Democracy pleit voor inclusieve besluitvorming. Dit betekent dat een meerderheidsbesluit wordt verrijkt met de stemmen, meningen en wijsheid van de minderheid. Het gaat erom de hele groepsdynamiek te betrekken, zowel de bewuste (de agenda) als de onbewuste (de 'onderstroom').

Polariteitenkaart

In lijn met de Deep Democracy-methode stelt Barry Johnson (zie leessuggesties) dat sommige vraagstukken geen problemen zijn die je kunt oplossen, maar polariteiten die je moet managen. Deze polariteiten zijn spanningsvelden tussen twee waarden of polen die allebei noodzakelijk zijn voor duurzame effectiviteit (bijv. autonomie ↔ verbondenheid, stabiliteit ↔ verandering). De Polarity Map is een visueel schema dat helpt om zo'n spanningsveld te begrijpen en te benutten.

Q&A Fase 3: keuzes vastleggen

Vraag G1. Hoe kom je vanuit dialogen tot een proactieve samenwerking en gedeeld eigenaarschap?

Bij het verkennen van het probleem en de mogelijke oplossingen, komt ook de vraag aan de orde hoe actie en realisatie mogelijk is. Omdat de problemen gerelateerd aan klimaatadaptatie niet strikt binnen de hokjes van formele verantwoordelijkheden passen, vraagt dit om een proactieve houding van de deelnemende partijen. Een proactieve houding kan als volgt gefaciliteerd worden:

- Benoem concrete vervolgacties, met een voorstel wie dit op kan pakken.
- Vraag partijen bij te dragen aan acties waar zij goed in zijn, dichtbij hun kennis, expertise en rol
- Vertrek vanuit de positieve vraag wie een bijdrage wil en kan leveren; voorkom 'zondebokken' vanuit de negatieve vraag tot wiens verantwoordelijkheid de taak behoort.

Een belangrijke randvoorwaarde voor proactieve samenwerking en eigenaarschap, is het starten van dialogen vanuit urgente problemen (zie ook M1). Wanneer het keer op keer niet lukt tot actie en eigenaarschap te komen, dan is het verstandig kritisch te overwegen of het probleem wel urgent genoeg is om de dialoog voort te zetten.

Voorbeeld

Het is van belang uit te gaan van de kracht van de partijen. Vraag een woningcorporatie niet om te investeren in de openbare ruimte, maar in hun eigen vastgoed en de bijbehorende tuinen. Investeren in de openbare ruimte is typisch iets voor gemeenten, waarbij waterschappen hen met kennis over het watersysteem kunnen ondersteunen. En een wijkorganisatie of lokale vereniging is vaak het beste in staat maatschappelijke activiteiten te organiseren die bijdragen aan bewustwording en gedragsverandering. Et cetera. Zo kan iedere organisatie vanuit zijn kracht bijdragen aan de samenwerking.

Vraag V5. Hoe vind je in een regio de gemene deler?

Maak ruimte voor vertraging. Aandacht hebben voor pijnpunten in elkaars verhalen helpt om draagvlak te creëren. Het narratieve proces om te komen tot een gemene deler verloopt volgens vijf stappen:

1. Verhalen (ambtelijk: ook feiten) verzamelen
2. De tijd nemen om verhalen van elkaar te begrijpen
3. Op basis van verschillende agenda's/ voorkeuren (bestuur: standpunten) in beeld brengen
4. Gezamenlijk deze voorkeuren wegen
5. Nieuw gezamenlijk perspectief/verhaal ontwikkelen.

Voor een toelichting op en suggesties voor invulling van deze stappen, zie Q&A Fase 1 en Fase 2, Onderstroom en voorbeelden.

Meer lezen

Bohlmeijer, E. en Westerhof, G. *Op verhaal komen. Je autobiografie als bron van wijsheid*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Bouma, M. (2019) *Het verhaal van je leven. Storytelling en de zoektocht naar een zinvol bestaan*. Amsterdam: Balans.

Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18 (1):1-21. Zie ook https://www.youtube.com/watch?v=r2H_swMUlOg&t=30s (2008)

College Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs (CRa) (2022-2025) *Handleiding Toekomstdenken*, 2^e druk, p. 5-7.

Gallo, C. (2018) *De kracht van storytelling. Waarom sommige verhalen aanslaan en andere niet*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Heuning, H. van. (2025) Deep Democracy begeleiding en systemisch werk, www.hildevanheuning.nl.

Hulshoff Pol, R., Papaikonomou, Z., Abdullah, H., Kona, E. (2024) *Ongemakkelijke gesprekken. Survivalgids van vergadering tot familiefeest*. Amsterdam: Wereldmuseum/Uitgeverij Nieuw Amsterdam.

Johnson, B. (1996) Polarity Management. Identifying and Managing Unsolvable Problems. HRD Press Inc., U.S.. Zie ook <https://www.youtube.com/watch?v=a3Jfvlcokj4>

Kessels, J. (2012) *Spelen met ideeën. De kunst van het filosofisch gesprek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Molema, M. (2023) *Zwaaien, roepen, springen. Naar een land waar elke regio telt*. Uitgeverij Van Gennep.

Myers, S. (2021) *JEROME BRUNER, MEANING MAKING AND EDUCATION FOR CONFLICT RESOLUTION Why How WeThink Matters*. Bingley: Emerald Publishing.

Palmboom, F. (2016) *IJsselmeergebied. Een ruimtelijk perspectief*. Uitgeverij Vantilt.

Scheringa, A. en Beemster, S. (2020) *Story Listening. Organiseer de onderstroom en krijg medewerkers mee*. Amsterdam: Business Contact.

Shotter, J. (2015) 'On "Relational Things": A New Realm of Inquiry.' In: *The Emergence of Novelty in Organizations*. Garud, R. Simpson, B., Langley, A. en Tsoukas, H. (eds.). Oxford: University Press, pp. 56-74.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1981) The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* 211, 453-458. DOI:10.1126/science.7455683

Vandist, S. (2025) *Provotyping. Duurzame toekomstbeelden ontwikkelen en waarmaken*. Tilt: Uitgeverij Lannoo.

Weisbord, M. en Janoff, S. (2010) *Future Search. Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. Berrett-Koehler.

Nuttige websites:

Deep democracy: www.hildevanheuning.nl; <https://deepdemocracy.nl/>;
<https://houseofdeepdemocracy.nl/>

Design thinking:

- <https://www.eur.nl/impactatthecore/onderzoek-onderwijs/design-toolkit>
- <https://www.eur.nl/essb/onderwijs/cursussen-post-master/cursussen/design-voor-maatschappelijke-vraagstukken>
- <https://momentumdesign.nl/>
- <https://www.nxt.agency/>
- <https://stefaanvandist.eu/>
- <https://www.nsob.nl/>

<https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/>

<https://klimaatadaptatienederland.nl/samen/klimaatbestendig/> Platform Samen

Klimaatbestendig is een netwerk voor en door professionele ‘Klimaatwerkers’ dat bezig is om Nederland weerbaar te maken tegen de gevolgen van klimaatverandering.

<https://www.nsob.nl/> Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB): het atelier en de publicaties van de NSOB bieden nuttige werkvormen en andere praktische tips.

<https://www.polaritypartnerships.com/the-power-of-pact>: polariteitenkaart.

<https://www.thegoodwave.be/nl/>. Netwerk voor effectieve klimaatactie met tips voor klimaatcommunicatie en het engageren van mensen. Voor gemeenten, milieu- of middenveldorganisaties.

<https://wearewarmingup.nl/>: impact campagne verbinden voor klimaat door kunst en cultuur. (vb. initiatieven: De Grote Klimaatkwis NPO1, Het Grote Straatberaad).

Colofon

Onderzoek en advies: Learning Stage en GovernEUR, impact centres van de Erasmus Universiteit Rotterdam (ERBS bv, 2026)

In opdracht van: Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie (DPRA) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Januari 2026