

Speciale dank gaat uit naar Annemarie van der Wilt, Martin Schulz en Mark van Twist van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) voor het benutten van onderzoeksinformatie gemaakt tijdens onze reis naar Verhalen(d) Verknopen en aanvullende inspiratie om deze praktische gids te maken voor professionals die werkzaam zijn in het landelijk gebied.

drs. Coen Smit

Is een bevlogen adviseur strategie, organisatie- en teamontwikkeling. Met zijn wortels in bedrijfs- en veranderkunde brengt hij inhoud, proces en samenwerking samen. De afgelopen jaren werkte hij aan transitieopgaven in het fysieke domein (privaat en publiek). Zo adviseert hij het ministerie LNVN over depolarisatie en dialogisch werken. Verder helpt hij organisaties, individuen én teams in veranderprocessen.

drs. Olga van Kalles

Is ervaren in het vormgeven en begeleiden van gebieds- en veranderprocessen binnen de overheid zowel in het sociaal als fysiek domein, waaronder het Nationaal Programma Landelijk Gebied en de decentralisatie van de jeugdzorg. Zij is als manager werkzaam op het terrein van dialoog, depolarisatie en omgevingskwaliteit bij het ministerie van LNVN.

drs. Pieter van Ree

is bioloog, beeldend kunstenaar en organisatieadviseur. Hij was een van de kwartiermakers van de Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied en adviseert het Ministerie van LNVN over dialogisch werken. Tot voorkort was hij gebiedsmanager van de NOVEX-samenwerking in De Peel rondom landbouw en natuur.

Eindelijk eens iemand die komt luisteren

“Waarom komen jullie helemaal naar ons in Radewijk? Hier aan de Duitse grens in het uiterste puntje van Overijssel zie je nooit iemand uit Den Haag”. Boeren en burgers vertellen graag hun verhaal en sommigen vinden het bijzonder dat ‘geleerde mensen’ komen luisteren naar verhalen uit de streek. En dat zij luisteren zonder vooroordeel of om het eigen gelijk te halen, althans zo lijkt het. We praten met twee vrouwen; de een beheert het dorps huis, de ander organiseert een wekelijkse groenteruilmarkt. Hun zoons zijn allebei loonwerker. “Die stonden laatst toch maar mooi op het Malieveld”. De dames geven een tip mee: “praat met de mensen en niet over de mensen”. Den Haag en Zwolle zijn ver weg van hier en veel boeren en andere dorpelingsen voelen zich onbegrepen.

Samenvatting

Realisatie van beleid vraagt een overheid die oog en oor heeft voor de praktijk. Juist rondom een complex dossier als de transitie landelijk gebied zijn lerende organisaties nodig, met mensen die in staat zijn impasses te doorbreken door af en toe midden in de praktijk te gaan staan. Een responsieve organisatie vaart niet alleen op het politieke kompas, maar ook op de verhalen van buiten. Die verhalen komen niet in de plaats van beleidsnota's of vergaderingen, maar voegen daar iets aan toe. Opties voor andere vormen van handelen bijvoorbeeld. Maar het begint steeds bij begrip voor wat boer, burger en boswachter drijft. Het begint bij empathie voor de pijn die vaak wordt gevoeld als ineens iets niet meer mag wat generaties lang wel kon of voor wat het betekent voor mensen als hun dorpsgemeenschap verandert. En natuurlijk gaat het ook om gevoel bij de verhalen over tomeloos ondernemerschap, over duurzame groei en verlangen om het echt anders te gaan doen. Nieuwsgierigheid naar de praktijkvoorbeelden die laten zien dat het wél kan, daar gaat het om. "Wie de verhalen van mensen kent, kan daarop aantakken en het eigen verhaal hiermee verknopen." Dat is een citaat uit het essay 'Verhalen(d) Verknopen' waaraan we met de collega's van de NSOB hebben gewerkt (Verhalen(d) verknopen – hoe je stem geeft aan het stille midden, NSOB, 2025).

Deze handreiking is bedoeld voor iedereen die aan de slag wil gaan met gaan met 'Verhalen(d) Verknopen'. Tijd nemen om samen naar buiten te gaan en het gesprek aan te gaan met praktijkmensen in de streek, dat is het belangrijkste advies. Dat kun je invlechten in je drukke agenda als beleidsmaker of realisator. Als manager kun je erop sturen dat jouw mensen tijd nemen voor doelgerichte dialoog. Verhalen wérken. Maar hoe? Verhalend werken heeft een methodische kant. Wij introduceren het V-model, waarmee in gemengde teams en op basis van gesprekken met spelers in de streek, op zoek gegaan wordt naar patronen die beweging in de weg staan en dilemma's bloot leggen om wel of niet een stap te zetten. En uiteraard naar opties om via overheidshandelen beweging te brengen in transitie. We putten daarbij uit onze ervaringen tijdens het veldwerk dat we in 2025 samen met de NSOB hebben gedaan.

Het V-model in hoofdstuk 3 reikt een gestructureerde manier van ontdekken aan, waarbij het essentieel is om steeds met meerdere mensen en vanuit verschillende invalshoeken te kijken. Samen zie je meer en door samen te reflecteren ontstaan onverwachte openingen. Dit zijn de stappen die in hoofdstuk 3 van deze handreiking worden uitgewerkt:

- **Vertrekken** met enige bagage en in goed gezelschap
- **Verzamelen** van impressies in de streek en deze vastleggen in snapshots
- Samen **Verknopen** van wat je buiten ziet en hoort en daarin rode draden gaan ontdekken
- **Verdiepen** van die indrukken in termen van patronen en causale verbanden
- **Vertalen** naar handelingsperspectief voor beleid en uitvoering
- **Verspreiden** van inzichten en verankeren in empathisch overheidshandelen

Maar eerst wordt in **hoofdstuk 1** wordt ingegaan op nut en noodzaak van het verbinden van de (Haagse) systeemwereld met de praktijk van mensen in de streek. Ofwel: het verbinden van de bovenstroom met de onderstroom. Verhalen die opgehaald worden in de praktijk en gaan resoneren in de systeemwereld spelen daarbij een cruciale rol. Zo'n narratieve aanpak behelst meer dan het fenomeen 'storytelling' (dat wil zeggen: verhalen vertellen en ze doorgeven). Storytelling is slechts één aspect. Een narratieve aanpak gaat ook over het analyseren van en betekenis geven aan de verhalen. Een verhalende onderzoeksmethode is al decennialang gebruikelijk in bijvoorbeeld de antropologie en de sociologie en wordt tegenwoordig gelukkig ook veel breder toegepast in andere beleidsvelden. Over het narratief als onderzoeksmethode gaat **hoofdstuk 2**.

Onderstaande figuur vat het 'V-model voor verhalend werken' samen dat in **hoofdstuk 3** verder is uitgewerkt en geïllustreerd met voorbeelden uit onze praktijk.



Proloog

Van buiten naar binnen denken en werken

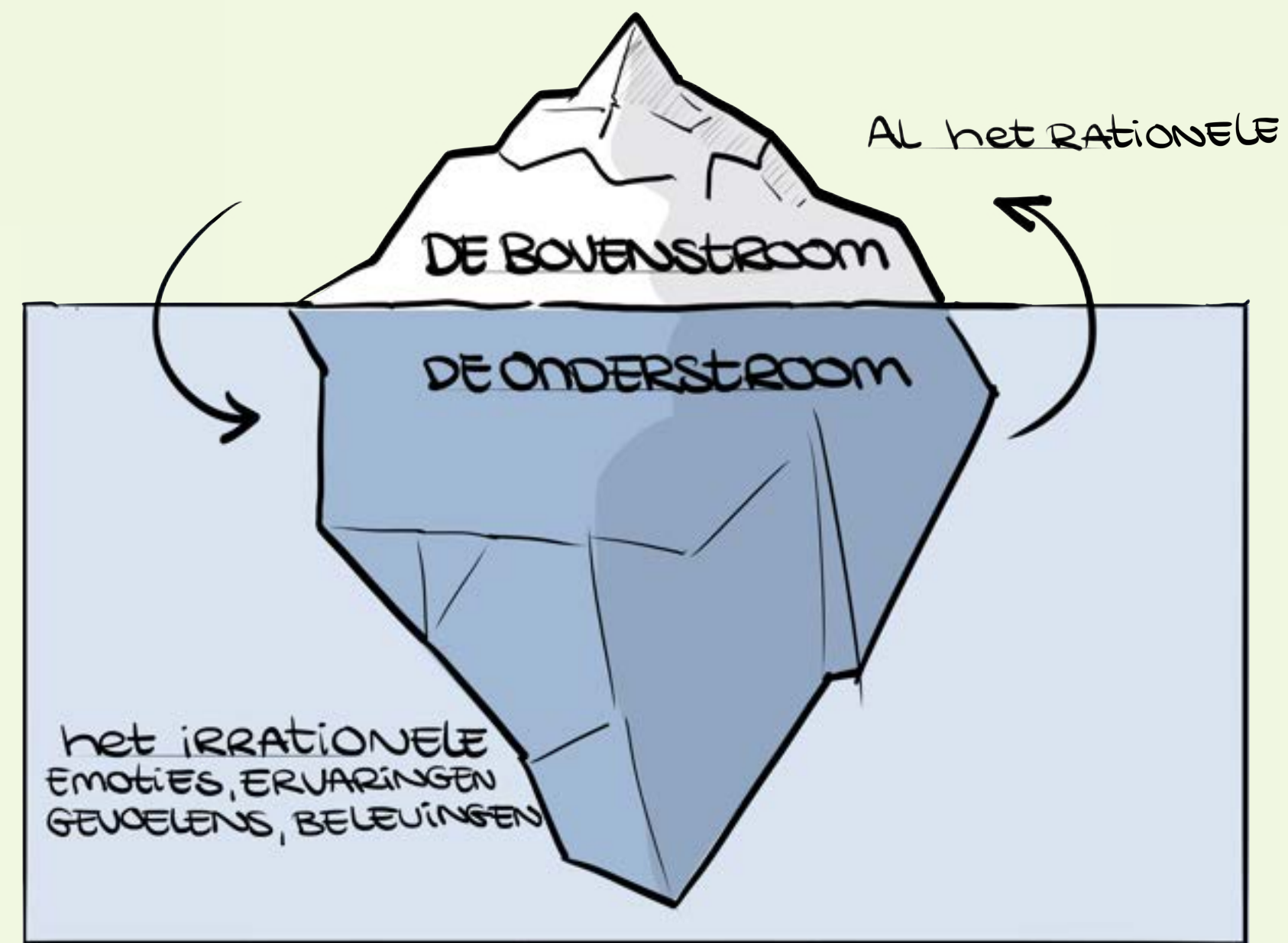
Tal van complexe maatschappelijke opgaven komen op ons af zoals een duurzame voedselvoorziening, biodiversiteitsherstel, een gezonde bodem en voldoende en schoon water. In een klein land als Nederland, waar de fysieke ruimte schaars is, stellen ze ons voor flinke uitdagingen. Uitdagingen die hoe dan ook een grote impact zullen hebben op de ruimtelijke inrichting van Nederland, in het bijzonder voor het landelijk gebied én op de mensen die daar wonen, werken of recreëren. Die opgaven buiten vragen veel van de samenwerking binnen. Het vraagt om (overheids) organisaties die hun binnenwereld aanpassen aan wat de buitenwereld nodig heeft. Flexibel organiseren, samenwerken dwars door bestuurslagen heen en dienstbaar zijn aan de uitvoering. Het vraagt om lef om af en toe buiten de lijntjes te kleuren als dat nodig is om te zetten. Daarvoor zijn professionals nodig met een blik naar buiten: explorerend, adaptief, open voor andere perspectieven, met de opgave als kompas. Samenwerken over grenzen is anders denken én doen. Essentieel daarbij is dat partijen elkaar verstaan. Het vinden van de juiste toon in het gesprek over de toekomst van het landelijk gebied, verduurzaming van het agrarisch gebruik en volhoudbare natuur is niet eenvoudig. Het begint ermee begrip te krijgen voor elkaar – de beleidsmaker voor de boer en andersom. Het vraagt om inlevingsvermogen en de bereidheid om af en toe in de schoenen van de ander te gaan staan. De professionals van vandaag en morgen: zijn resultaatgericht, doorleven de gezamenlijke opgave, zoeken naar ruimte voor dialoog en depolarisatie, kijken verder dan het eigen organisatiebelang, zij empathisch in gedrag en houding.

Dieper Wortelen

Vastgelopen verhoudingen en het ogenschijnlijk loszingen van beleid en praktijk waren in 2023 aanleiding om vanuit Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG) opties te verkennen om op constructieve wijze in gesprek te gaan met partijen over de toekomst van het platteland. Dit in het verlengde van het Advies Remkes uit 2022 om als overheid in gesprek te gaan met de boer ('een open en reëel overlegklimaat te creëren'). Het resultaat van deze RTLG-verkenning was het rapport "Dieper Wortelen", met aanbevelingen voor meer en betere dialoog, met als doel een gezonde basis te creëren voor de veranderingen in het landelijk gebied. In de gepolariseerde verhoudingen rondom het toenmalige NPLG was dat beslist nodig, maar constructieve dialoog is anno 2026 nog steeds een voorwaarde om stappen te kunnen zetten. Het nieuwe regeerakkoord staat er bol van. Het gaat om een combinatie van een zakelijke aanpak en constructieve dialoog. Werken aan doelbereik in de doorontwikkeling van het landelijk gebied (stikstof, water, natuurherstel) vanuit een responsieve overheid die dienstbaar is aan initiatieven van partijen die midden in de praktijk staan ("de streek aan het roer"). Deze handreiking richt zich op vormen van dialoog die de zakelijke aanpak verrijken. Op 'verhalend werken' dat een aanvulling vormt op het gebruikelijke repertoire van overheden van "de peen, de preek en de zweep", zoals milieuminister Winsemius dat ooit formuleerde.

Verbinden van de onderstroom met de bovenstroom

Team Toekomstgesprek van RTLG (Dieper Wortelen) kwam er al gauw achter dat wie beweging wil brengen in vastgelopen verhoudingen en polarisatie, eigenlijk niet om de kracht van narratieven heen kan. Een narratieve aanpak gaat uit van “de wereld van verhalen”. Dat wat mensen meemaken, verlangen of ervaren, krijgt betekenis door de verhalen die zij daarover vertellen (Mishler, 1995). Mensen vertellen hun verhalen graag, van nature en veelvuldig. Al luisteren we er niet altijd even goed naar. Zeker niet vanuit een methodologisch perspectief. Verhalen geven inzicht in wat wij de ‘onderstroom’ noemen, datgene wat mensen beweegt vanuit emoties, waarden, ervaringen, overtuigingen of andersoortige irrationele informatie. Naast de onderstroom is er de bovenstroom: het geheel aan rationale informatie, zoals beleidsnota’s met doelstellingen, cijfers in rapporten of de uitkomsten van enquêtes. Narratief onderzoek draagt bij aan het vermogen om via de onderstroom bevindingen aan de bovenstroom mee te geven. Op deze manier verstaan we elkaar niet alleen beter, maar gaan we elkaar ook begrijpen over en weer. Een waardevolle toevoeging aan het instrumentarium van bijvoorbeeld een gebiedsprocesmanager, beleidsmaker of manager.



De samenhang met het essay ‘Verhalen(d) Verknopen’ en deze handreiking

In samenwerking met de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) zijn we het afgelopen jaar op zoek gegaan naar het 'meerstemmige midden'. In drie streken: de omgeving van Deurne in De Peel, in Radewijk bij Hardenberg en in het Binnenveld bij Ede. Qua streekcultuur drie heel verschillende gebieden, maar met vergelijkbare uitdagingen op het vlak van verduurzaming van de landbouw, natuurherstel en behoud leefbaarheid. De centrale vraag in onze zoektocht was: 'wat beweegt het midden?' Een bewust dubbelzinnige vraag. Op te vatten als enerzijds: wat roert het midden? En anderzijds als: wat brengt het midden in beweging? Die tweede interpretatie past in het verhaal dat we in drie streken vonden, dat van polarisatie en de uitweg die van beweging vanuit het midden biedt. Het midden is niet stil, hebben we gemerkt. Het midden is meerstemmig en het is de kunst 'het midden op stem te brengen', zoals de NSOB dat treffend noemt. Alle geluiden tellen mee. Over onze zoektocht, de tegenstellingen die we vonden (en anderen juist niet) en de kiemen van vernieuwing in de streek kun je alles teruglezen in het Verhalen(d) verknopen. Daarin staan ook beschouwingen over nut en noodzaak om de bovenstroom met de onderstroom te verbinden en de betekenis van praktijkverhalen voor het draaien van achtjes tussen beleid en uitvoering.

Aan de slag is de boodschap; maar hoe dan? Voor de gemiddelde beleidsmaker, ontwikkelaar, uitvoerder of manager is 'verhalend werken' nog onontgonnen terrein. Op basis van onze eigen onderzoekservaringen hebben we een aantal methodische aspecten over het verzamelen en verknopen van verhalen op een rij gezet. Daarnaast tips voor hoe je de inzichten uit de praktijk een plek kunt geven in beleid en uitvoering. Deze gids is een handreiking, werkenderwijs ga je zelf ervaren wat werkt en wat niet.

0
Vertrekken
In goed gezelschap



1
Verzamelen
Van impressies



2
Verknopen
Van wat je ziet en hoort



3
Verdiepen
Van indrukken



4
Vertalen
Naar betekenis



5
Verspreiden en verankeren
Van inzicht en handeling



Leeswijzer

- 1.** Ben je geïnteresseerd in een perspectief op onze gebiedsprocessen en hoe de onderstroom de bovenstroom kan voeden?
[Lees dan hoofdstuk 1.](#)
- 2.** Wil je meer weten over de 'narratieve aanpak' als onderzoeksmethode?
[Lees dan hoofdstuk 2.](#)
- 3.** Ben je op zoek naar onze onderzoekservaringen en hoe je zelf 'verhalen(d) werken' te werk kan gaan?
[Lees dan hoofdstuk 3.](#)



Uit praktijk



Theorie



Snapshot



Dilemma



Meegever



Rode draad

Aan het platteland wordt voortdurend gebouwd

In het begin van de twintigste eeuw was de Nederlandse landbouw nog diep geworteld in het ritme van de seizoenen en het lokale landschap. Boeren werkten met hun handen, paarden en eenvoudige werktuigen. Elk bedrijf was een wereld op zich: gemengd, kleinschalig en afhankelijk van de directe omgeving. De boer kende zijn grond, zijn vee en zijn buren. Landbouw was ambacht, traditie en gemeenschap. Na de Tweede Wereldoorlog kwam de versnelling. De hongerwinter had diepe sporen nagelaten, en voedselzekerheid werd een nationale prioriteit. Mechanisatie, kunstmest en ruilverkaveling veranderden het boerenland ingrijpend. Tractors vervingen paarden, sloten werden rechtgetrokken, en het gemengde bedrijf maakte plaats voor specialisatie. De boer werd producent in een groeiende agro-industrie, ondersteund door krachtige instituten en beleid dat efficiëntie en schaalvergroting stimuleerde.

De jaren tachtig en negentig brachten globalisering en intensivering. Nederlandse boeren produceerden voor de wereldmarkt, met hoge opbrengsten en lage marges. Nu staan we voor een andere uitdaging. We willen landbouw die niet alleen economisch en sociaal sterk is, maar ook neveneffecten op de omgeving voorkomt. 'De wederombouw van het platteland', noemt Joks Janssen -Professor of Practice 'Brede Welvaart in de Regio' aan Tilburg University- dat heel treffend. Zoiets vraagt meer dan alleen andere werkwijzen. We moeten ook de instituten en structuren aanpassen die zo lang zo goed werkten. Beck (1997) noemt dit reflexieve modernisering: een proces waarbij de modernisering zichzelf onder de loep neemt en haar eigen voorwaarden herzielt. Met andere woorden: we gebruiken onze moderne capaciteiten om de problemen op te lossen die diezelfde modernisering heeft ingezet.

1

Werken in gebiedsprocessen

De ruimte tussen mens en systeem

Ga er maar eens aan staan, werken aan een gebiedsproces midden in een veranderd landschap. Een landschap dat niet alleen fysiek verandert maar ook sociaal, economisch en ecologisch onder druk staat. Zo'n veranderend landschap (fysiek én maatschappelijk) is kenmerkend voor het werken aan 'systeeminnovatie'. En dat is een flinke klus. Zowel beleidsmatig, visievormend of uitvoerend betekent het omgaan met meervoudige actoren en belangen (zoals boeren, burgers, bestuurders, bedrijven), een lange tijdshorizon, onzekerheid en een veranderende interactie tussen onderliggende structuren, normen en processen (Meadows, 2008). Het is overigens niet voor het eerst dat we met elkaar zo'n systeeminnovatie in de landbouw ondergingen (zie tekstkader 'aan het platteland wordt voortdurend gebouwd'). Alhoewel de context en afhankelijkheid van actoren om tot die systeeminnovatie te komen verschillen met vandaag de dag.

Een gebiedsmanager moet veel 'petten' op kunnen zetten

De gebiedsgerichte aanpak is een manier waarop je die 'systeeminnovatie' kunt vormgeven. In zo'n gebied orchestreert een 'gebiedsmanager' of 'gebiedsregisseur' vaak het proces. De taken en rollen van zo'n functie zijn vandaag de dag erg uitdagend. Werken als procesmanager in gebieden vraagt het vermogen om tegelijk meerdere petten te kunnen dragen, teneinde effectief verbinding te maken met verschillende actoren. En die actoren verschillen nogal in het denken, kijken en oordelen over de probleemdefinitie en oplossingsrichtingen. John Grin en Arienne van Staveren schreven, in samenwerking met het InnovatieNetwerk (een netwerk opgericht door het toenmalige ministerie van LNV), al in 2007 in hun boek 'Werken aan systeeminnovaties' (Grin & Van Staveren, 2007) over veranderingen in landbouw, natuurbeheer, voedselproductie en ruimtelijke inrichting. Die publicatie ging ook over de rol van proces- en projectmanagers daarin. Ze signaleren een groeiende complexiteit in de benodigde rollen en schetsen daarin '10 petten' die een (proces)manager moet kunnen dragen (visionair, kunstenaar/wetenschapper, verbindingsofficier, strateeg, ontwerper, systeemleider, regisseur, co-creator, onafhankelijke facilitator, entrepreneur): "De ene pet past beter bij een werkwijze dan de andere (...), maar welke rollen hij/zij ook verkiest, uiteindelijk is een aanjager van

systeeminnovaties iemand met tegenovergestelde kwaliteiten waartussen nauwe verbindingen bestaan. Zo'n projectleider is zowel conceptueel als concreet, theoretisch als praktisch, representatief én een luis in de pels, talig én beeldend, sociaal én solitair, planmatig én improviserend, analytisch én intuïtief." Zo, dat is niet niks.

Veel petten én een bril met twee soorten lenzen

Er zijn veel verschillende manieren waarop je het werken aan systeeminnovaties (en gebiedsprocessen) kan aanvliegen. Twee veelgebruikte lenzen zijn het systeem-dynamisch perspectief en een sociaal-dynamisch perspectief. Ze vullen elkaar aan, maar vertrekken vanuit fundamenteel verschillende perspectieven.

- **De systeem-dynamische aanpak** bekijkt het gebied als een dynamisch geheel van onderling verbonden elementen - van ruimtelijke structuren tot sociale actoren. Door deze relaties in kaart te brengen, krijg je inzicht in de onderliggende dynamiek. Je ziet welke knelpunten transformatie belemmeren en welke kansen er liggen om verandering te versnellen. Dit gebeurt via systeemkaarten, causale diagrammen of actor-netwerkmodellen die de complexiteit structureren. Deze aanpak is analytisch en zoekt naar structurele oplossingen die het hele systeem verbeteren (denk hierbij bijvoorbeeld aan actor-netwerkanalyses, inzet van zogeheten 'gebiedskaarten' en allerlei vormen van scenario-analyse)
- **Een sociaal-dynamische aanpak** richt zich daarentegen op menselijke interactie, gemeenschapsvorming en samenwerking. Deze benadering werkt bottom-up, versterkt lokale initiatieven en legt de nadruk op vertrouwen, dialoog en sociale netwerken (denk aan dialogische wandelingen, ateliers met ontwerpend onderzoek of een benadering zoals 'deep democracy').

Waar de systemische aanpak grip biedt op de bovenstroom van structuren en processen, legt de sociale aanpak de onderstroom bloot van beleving en betekenis. De kracht zit in de combinatie: systemisch denken voor strategische grip, een sociaal perspectief voor begrip over onderliggende sociale patronen (Grin & Van Staveren, 2007).

Toenemende aandacht voor het sociaal-dynamische aspect is nodig in een polariserend klimaat...

Er is in toenemende interesse voor het belang van de sociaal-dynamische aanpak. Niet zo gek, want de gebiedsprocessen spelen zich af waar inhoud en emoties elkaar raken, waar belangen, en macht samenkomen. Bovendien raken ze aan persoonlijke identiteit, bestaanszekerheid en gevoel. Mensen die zich niet gehoord voelen, verliezen hun vertrouwen. Sommige media en politiek versterken dit met simplificerende frames. Groepen komen tegenover elkaar te staan. Niet gek dus, dat polarisatie zich niet alleen beperkt tot talkshowtafels en het Malieveld – ze is óók voelbaar in gebiedsprocessen.

Polarisatie ontstaat niet uit onwil, maar uit gebrek aan ruimte. Ruimte voor dialoog, voor verhaal, voor gelijkwaardigheid. De meeste mensen willen helemaal niet polariseren. Ze worden wel geraakt door verhitte discussies. Gebiedsprocessen kunnen juist die "veilige tussenruimte" creëren die nodig is. Polarisatie is dus tegelijk het probleem én de uitdaging waar gebiedsprocessen een antwoord op moeten vinden.

Praktisch filosoof Bart Brandsma heeft een gezaghebbend boek geschreven over polarisatie met inzichten in de dynamiek van wij-zij denken (Brandsma, 2016). Hij beschrijft een discours van de flanken van het debat die gekaapt worden door zogenaamde 'pushers' die uitgaan van het eigen gelijk. Ze dagen uit om kleur te bekennen. Dat is wat de 'joiners' uiteindelijk doen: een kamp te kiezen. Op die manier wordt het midden leeggegeten en lijkt daar op den duur geen ruimte meer voor nuance. De overheid is vaak geneigd de rol van bruggenbouwer te spelen (of daarvoor mensen in te huren), maar dat werkt vaak averechts. "Wie erboven staat, zit er vaak naast", stelt de NSOB in het essay over verhalend verknopen. Aan depolariseren kun je bijdragen door te investeren in het midden, betoogt Brandsma. Om het midden te kunnen begrijpen, moet je zelf ook in het midden gaan staan. De zesde positie noemt hij dat. Een positie waarin je luistert en probeert te begrijpen. Een positie waarin je pendelt tussen onderstroom en bovenstroom, waarin je de trap op- en afgaat van praktijk naar systeemwereld en andersom.

En dat begint met het besef dat polarisatie en onderliggende ingesleten sociale patronen zich afspelen in het wij-zij-denken van individuen en groepen. In zekere zin is het uitgangspunt dat de werkelijkheid niet objectief waargenomen kan worden, maar slechts gekend worden 'through the eye of the beholder' (Guba en Lincoln, 1989). Een sociale aanpak is per definitie meervoudig: de 'waarnemer' en het 'waargenomene' zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Dit principe sluit aan bij Fourth Generation Evaluation (zie tekstkader), een evaluatie- en onderzoeksmethode die wordt toegepast bij complexe maatschappelijke transitie. Deze vorm van onderzoekend samenwerken is specifiek ontwikkeld voor situaties die niet eenduidig meet- of beschrijfbaar zijn. Situaties waarbij een definitief oordeel contraproductief werkt, omdat dit onrecht doet aan de diversiteit van ideeën, gevoelens en verlangens van deelnemers. Het uitgangspunt is dat verschillende opvattingen tegelijkertijd geldig en relevant kunnen zijn. Deze benadering is vooral waardevol wanneer mensen in nieuwe verhoudingen met elkaar moeten samenwerken en consensus vooralsnog ontbreekt. De methode richt zich op wat er in de praktijk en in het hier en nu plaatsvindt, zonder vooraf gedefinieerde kaders of statische uitgangspunten. Jannemarie de Jonge, voormalig Rijksadviseur fysiek leefomgeving van het College van Rijksadviseurs (CRa) karakteriseerde dit tijdens een RTLG Reflectietafel als een 'gebiedseigen' proces: een aanpak die zich ontwikkelt vanuit de specifieke context en dynamiek van het gebied zelf.

...maar blijft weerbarstig

In de praktijk organiseren we onze gebiedsprocessen nog veelal als (multi-)project of programma. Van verkenning, naar visievorming, planontwikkeling en uitvoering inclusief beheer en exploitatie. Iedere fase kent zijn eigen producten waar de driehoek inhoud, geld en samenwerking gebundeld worden in een rapportage. Kortom, het werken in de 'bovenstroom' (systeem-dynamische lens) is dominant (bovenste gedeelte van de afbeelding hierna). Input vanuit de 'onderstroom' (sociaal-dynamische lens) zou een welkome verrijking kunnen zijn. Sterker nog, het zou een 'must' moeten zijn. Je mist anders de helft van wat verandering beweegt.

Zelf aan de slag te gaan met 'verhalen(d) verknopen' is zo'n manier. In een gebiedsproces kan het werken met verhalen bijvoorbeeld tijdens de 'verkenning' of 'visievorming' een goede interventie zijn. Dit zijn de momenten waarbij enerzijds begrip van de gebiedscontext en anderzijds de manier waarop actoren betekenisgeven aan verleden, heden en toekomst belangrijke input zijn. Maar juist ook tijdens (het monitoren van) uitvoering en evalueren van een gebiedsproces is

het belangrijk om stil te staan bij de manier waarop het wordt ervaren in een gebied. En wat het met mensen doet en wat hen (niet) beweegt in een veranderproces. Dat kan waardevolle informatie zijn om een proces, zo nodig, bij te sturen. Om die 'onderstroom' en 'bovenstroom' te verknopen is het inrichten van een 'tussenruimte' nodig. Waarbij reflectie, dialoog en depolarisatie de ingrediënten zijn.



Illustratief voorbeeld: De manier waarop sommige gebiedsprocessen in de 'bovenstroom' zijn ingericht en hoe de 'onderstroom' de 'bovenstroom' kan versterken

Fourth Generation Evaluation

‘Evalueren volgens de vierde generatie’. Dit werk van Guba en Lincoln uit 1989 is een baanbrekende onderzoeks- en evaluatiebenadering die zich afzet tegen traditionele evaluatiemethoden. In plaats van te streven naar objectieve, generaliseerbare kennis, richt deze aanpak zich op constructivistische evaluatie waarin de betekenisgeving van betrokkenen centraal staat (‘sensemaking’).

Die ‘vierde generatie’ zegt iets over de manier waarop individuen de wereld om ons heen waarnemen en ordenen (paradigma’s). Klassiek gezien geldt het uitgangspunt ‘meten is weten’. Dat verschoof in de vroegmoderne tijd naar ‘beschrijven en beoordelen’ naar het belang van ‘interpreteren’ in het postmodernisme. Guba & Lincoln (1989) hebben juist aandacht voor het doorgronden van de ‘betekenis’ van anderen.

2

het narratief als methode

Iedereen is een verhalenverteller. We doen niets anders. De hele dag door. Van de gesprekken aan de keukentafel, het koffieapparaat of via social media, podcasts en games. Tegenwoordig delen we de hele dag door wie we zijn en wat we meemaken. Verhalen vertellen doen we al sinds de oertijd. Zo leerden we overleven, gaven we betekenis aan de wereld en bouwden we aan gemeenschap. In zekere zin zorgen verhalen voor verbinding tussen mensen, legitimeren gedrag en maken abstracte concepten tastbaar. Juist in veranderprocessen is het verhaal een strategisch instrument. Verhalen ophalen, verknopen en analyseren geven een rijker beeld van wat er echt speelt: de emoties, overtuigingen en culturele context die vaak bepalend zijn voor het succes (of falen) van gebiedsprocessen. Het werken met narratieven past naadloos bij het denken en werken vanuit de fourth generation evaluation en het sociaal-dynamische aspect van werken aan systeeminnovaties (zie hoofdstuk 1): de 'mens-bril'. Dit soort inzichten, die ontstaan terwijl het proces gaande is, zijn van grote waarde voor onderzoekers en beleidsmakers om goed te kunnen inschatten waar het systeem op dit moment staat (Boje, 2001). Kortom: wie het verhaal begrijpt, leert het systeem begrijpen. En wie verhalen vertaalt naar impact, draagt bij aan verandering van het systeem.

Een narratieve aanpak: de manier waarop we naar verhalen kunnen kijken

Ook in de wetenschap speelt de 'kracht van het verhaal' een belangrijke rol in het verkrijgen en interpreteren van informatie. Een narratieve aanpak is de wetenschappelijke methode van de analyse van verhalen (Czarniawska, 2010). Het gaat ervan uit dat we "de wereld verhalen" ("story the world", Mishler, 1995, p.117): dat wat mensen meemaken of ervaren, krijgt betekenis door de verhalen die zij daarover vertellen. Het richt zich op ervaringen en perspectieven van mensen die in het gebied wonen, werken of beleid maken. En dat narratief construeert op haar beurt weer de werkelijkheid (Bruner, 2004). Hier draait alles om betekenisgeving: het verkrijgen van inzicht in de ervaringen en betekenissen die mensen hechten aan hun dagelijkse leven (Clandinin & Connelly, 2000). Met andere woorden: hoe zien mensen hun omgeving? Hoe kijken ze naar hun identiteit en plek in die omgeving? Welke waarden hechten ze aan bepaalde plekken? Welke toekomstbeelden leven er?

Welke wetenschappelijke benadering je er ook op naslaat, er zijn drie aspecten die van groot belang zijn in het werken met verhalen ('narratieven'):

1. **Onbevangen verhalen halen:** werken met narratieven begint bij de houding van 'onbevangen onderzoeken' (daarover in [hoofdstuk 3](#) meer). Onbevangen onderzoeken betekent oprechte belangstelling tonen, een praktijksituatie bestuderen door je daarover te verbazen en verwonderen (Boonstra, 2018; Vermaak, 2009): "schijnbaar onbeholpen en zelfs wat onnozele vraag: wat gebeurt hier eigenlijk? Wat speelt zich nu af?" (Scherpenisse, Van Twist & Hill, 2024). Dat is niet hetzelfde als argeloos of naïef zijn; het is bewust kiezen het eigen oordeel uit te stellen. En dat is belangrijk, want een narratief is per definitie een 'constructie' van de persoonlijke waarheid van de verhalenverteller (Bruner, 2004). De implicatie daarvan is dat we sociale, maatschappelijke, politieke fenomenen alleen kunnen begrijpen door de verhalen te analyseren die betrokken actoren daarover vertellen (Verloo, 2015).
2. **Empathisch luisteren:** Verhalen halen klinkt simpel, maar vraagt unieke vaardigheden van de onderzoeker. "Om bij het vertellersverhaal te blijven is het essentieel dat de onderzoeker empathisch of betekenisgericht luistert" (Scheringa & Visser, 2022). Otto Scharmer (2009) schrijft in zijn boek over 'Theory U' over vier verschillende luisterniveaus (zie tekstkader). Voor goed narratief onderzoek is werken op het derde luisterniveau van belang. Eigen oordelen doen er niet toe, wel het verhaal en de manier waarop de verteller dit ter ore brengt. En daarbij toon je aandacht voor verdriet, vertelvermoeidheid en hebt begrip voor het verlangen naar wederkerigheid. Je ontmoet mensen die in hun dagelijkse praktijk geconfronteerd worden met de implicaties van politieke beslissingen op maatschappelijke vraagstukken. Het verdriet is echt en mag er zijn. Dat betekent dat je als goedbedoelende 'luisteraar' soms om de oren wordt geslagen met persoonlijke frustraties of verlangens. Immers, wie de pijn van de verandering moet dragen, wil daarin worden gezien en erkend.
3. **Diversiteit in interpretatie:** interpretatie van verhalen is zelden het werk van één persoon. Onderzoeksteams kijken vanuit verschillende invalshoeken naar hetzelfde materiaal. Het principe van meervoudige interpretatie helpt om de subjectiviteit die narratief onderzoek vaak wordt verweten, te verkleinen. Door afwisselend van detail naar geheel en weer terug te bewegen, worden onderliggende structuren en dynamieken zichtbaar die anders verborgen blijven.

Het narratief als instrument: de manier waarop 'verhalen te halen zijn'

De manier waarop verhalen te 'halen' zijn verschillen. Hieronder zijn een aantal veelvoorkomende technieken opgesomd.

Perspectief op halen van verhalen	Omschrijving
Interviews, groeps gesprekken en observaties	<p>De klassieke narratieve benadering draait om de analyse van verhalen van stakeholders om onderliggende patronen, waarden en spanningen te ontdekken. Dit kan door middel van persoonlijke interviews, observaties en groeps gesprekken</p> <ul style="list-style-type: none">• Interviews (semi-gestructureerd) geven informatie over de manier waarop mensen hun werkelijkheid construeren en welke narratieven ze gebruiken om hun handelen te verklaren.• Observaties helpen om de non-verbale of impliciete verhalen te begrijpen: wat mensen doen, zegt soms meer dan wat ze zeggen.• In groeps gesprekken ontstaan vaak collectieve verhalen of juist botsende narratieven, die je kunt analyseren op dynamiek, macht en betekenisgeving.
SenseMaker® (Cognitive Edge) Van der Merwe et al. (2019)	<p>In SenseMaker (cognitive edging) worden deelnemers gevraagd om een kort verhaal (micro-narratief) te delen over een ervaring. Daarna duiden ze zelf hun verhaal via een set van visuele en cognitieve tools:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dyads: de respondent plaatst zijn of haar ervaring op een schaal van twee uitersten.• Triads: een driehoek waarin drie concepten of waarden staan- respondent plaatst een stip in de driehoek op de plek die het best past bij hun ervaring.• Stones: Symbolen of pictogrammen die staan voor bepaalde thema's, emoties of reacties - Respondenten kiezen één of meerdere stones die passen bij hun verhaal. <p>Deze tools vormen een soort cognitieve rand (edge) waarbinnen mensen hun verhaal positioneren en geeft extra inzicht in de bedoeling van de verhalen.</p>
Critical Incident Technique Flanagan, 1954	<p>De Critical Incident Technique is een kwalitatieve onderzoeksmethode die zich richt op het verzamelen en analyseren van concrete gebeurtenissen (zogenaamde critical incidents) die als bijzonder effectief of ineffectief worden ervaren in een bepaalde context. Respondenten worden gevraagd om specifieke situaties te beschrijven waarin hun gedrag of dat van anderen een duidelijke impact had – positief of negatief. Door deze incidenten systematisch te analyseren, ontstaat inzicht in succesfactoren, knelpunten en leerpunten binnen processen, organisaties of interacties.</p>

Perspectief op halen van verhalen	Omschrijving
Strategic Narrative (transformatieve stortytelling) Denning, 2006	<p>Een strategic narrative is een doelgericht verhaal dat organisaties helpt om verandering te sturen, betrokkenheid te vergroten en richting te geven aan strategische keuzes. Denning introduceerde dit concept als een alternatief voor traditionele managementcommunicatie. In plaats van abstracte visies of beleidsplannen, gebruikt een strategic narrative een krachtig, mensgericht verhaal dat duidelijk maakt waarom verandering nodig is, wat de gewenste toekomst is, en hoe mensen daaraan kunnen bijdragen. Het verhaal is authentiek, inspirerend en verbindend, en speelt in op waarden, emoties en gedeelde betekenis.</p>
Appreciative Inquiry (AI) Cooperrider & Srivastva (1987)	<p>Appreciative Inquiry (AI) is een veranderbenadering die zich richt op het ontdekken en versterken van wat al goed werkt binnen een organisatie, gemeenschap of proces. In plaats van problemen te analyseren, onderzoekt AI de successen, waarden en positieve ervaringen van betrokkenen. Door samen te reflecteren op deze sterke punten en gewenste toekomstbeelden te formuleren, ontstaat energie en eigenaarschap voor verandering. Appreciative Inquiry verloopt vaak via de 5D-cyclus: Define, Discover, Dream, Design, Deliver, en wordt veel toegepast in strategievorming en organisatieontwikkeling</p>
Story Circles Parks, 2023	<p>Story Circles zijn gestructureerde groepsgesprekken waarin deelnemers persoonlijke verhalen delen rond een centraal thema. In een veilige en gelijkwaardige setting krijgt elke deelnemer de ruimte om te spreken, zonder onderbreking of oordeel. Deze methode bevordert empathie, wederzijds begrip en reflectie, en maakt onderliggende waarden, ervaringen en perspectieven zichtbaar. Story Circles worden vaak ingezet in participatieprocessen, gemeenschapsvorming en narratief onderzoek, bijvoorbeeld om de sociale dynamiek in een gebied te verkennen of om gedeelde toekomstbeelden te ontwikkelen.</p>
Participatieve Theatermethoden (Forumtheater) Boal, 1974	<p>Participatieve theatermethoden zijn interactieve werkvormen waarin deelnemers via spel en improvisatie maatschappelijke vraagstukken verkennen. Een bekende vorm is Forumtheater, ontwikkeld door Augusto Boal, waarbij een scène wordt opgevoerd die een sociaal probleem of conflict toont. Vervolgens krijgen toeschouwers de kans om in te grijpen: ze mogen de scène onderbreken, een rol overnemen en alternatieve acties uitproberen. Zo ontstaat een gezamenlijke leerervaring waarin verschillende perspectieven zichtbaar worden en nieuwe handelingsmogelijkheden ontstaan. Deze methode wordt vaak ingezet in evaluaties om onderliggende spanningen, dilemma's en machtsverhoudingen bespreekbaar te maken en reflectie te stimuleren.</p>

De luisterlagen van Scharmer (2009)

1. Downloading (Luisteren vanuit gewoonte)

- Horen wat je al weet. Bevestiging zoeken van bestaande overtuigingen en oordelen.
- Er is geen echte openheid; filteren van informatie door eigen bestaande mentale modellen.

2. Factual Listening (Objectief luisteren)

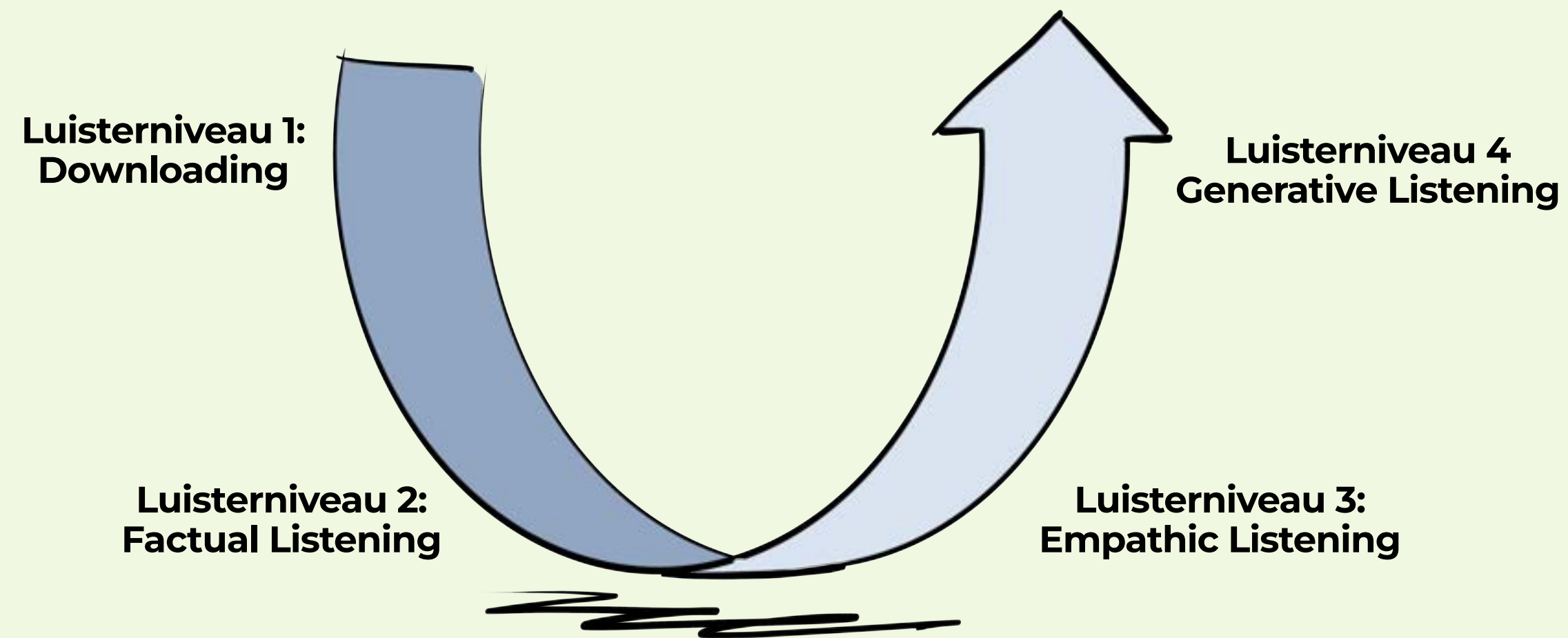
- Luisteren met een open geest naar feiten en nieuwe informatie (nieuwsgierigheid).
- Bereid zijn om mening bij te stellen op basis van wat je hoort.

3. Empathic Listening (Empathisch luisteren)

- Luisteren door in te leven: meevoelen met diens emoties en perspectief.
- Dit vraagt om emotionele betrokkenheid en compassie.

4. Generative Listening (Luisteren vanuit het veld van mogelijkheden)

- Luisteren met een open wil, voorbij eigen opvattingen
- Aanwezigheid in het moment en afgestemd op wat er wil ontstaan.



Met frisse ogen kijken naar hetgeen wat je gehoord hebt

Een narratieve aanpak levert een hoge informatiedichtheid op. Hoe kun je omgaan met deze waardevolle informatie? In hoofdstuk 3 lees je daarover, op basis van onze eigen ervaringen, meer. Ook de wetenschap geeft handvaten. We lichten er drie uit.

1. Narratieven en antenarratieven:

Voor werk rond systeeminnovaties en een narratieve aanpak kan goed worden voortgebouwd op werk door Emery Roe (1994). Roe ontwikkelde een methode voor narratieve analyse, die veel is toegepast op vraagstukken rond duurzame ontwikkeling en waarin zowel wetenschappelijk-technologische als maatschappelijke invalshoeken de boventoon voeren (Grin & Van Staveren, 2007). Bij deze aanpak worden eerst de verhalen geconstrueerd op basis van interviews rondom casuïstiek. Verhalen, tegenverhalen en non-verhalen maken samen duidelijk hoe het komt dat ongewenste effecten als het ware 'gratis en voor niets' worden meekomen met de gewenste effecten.

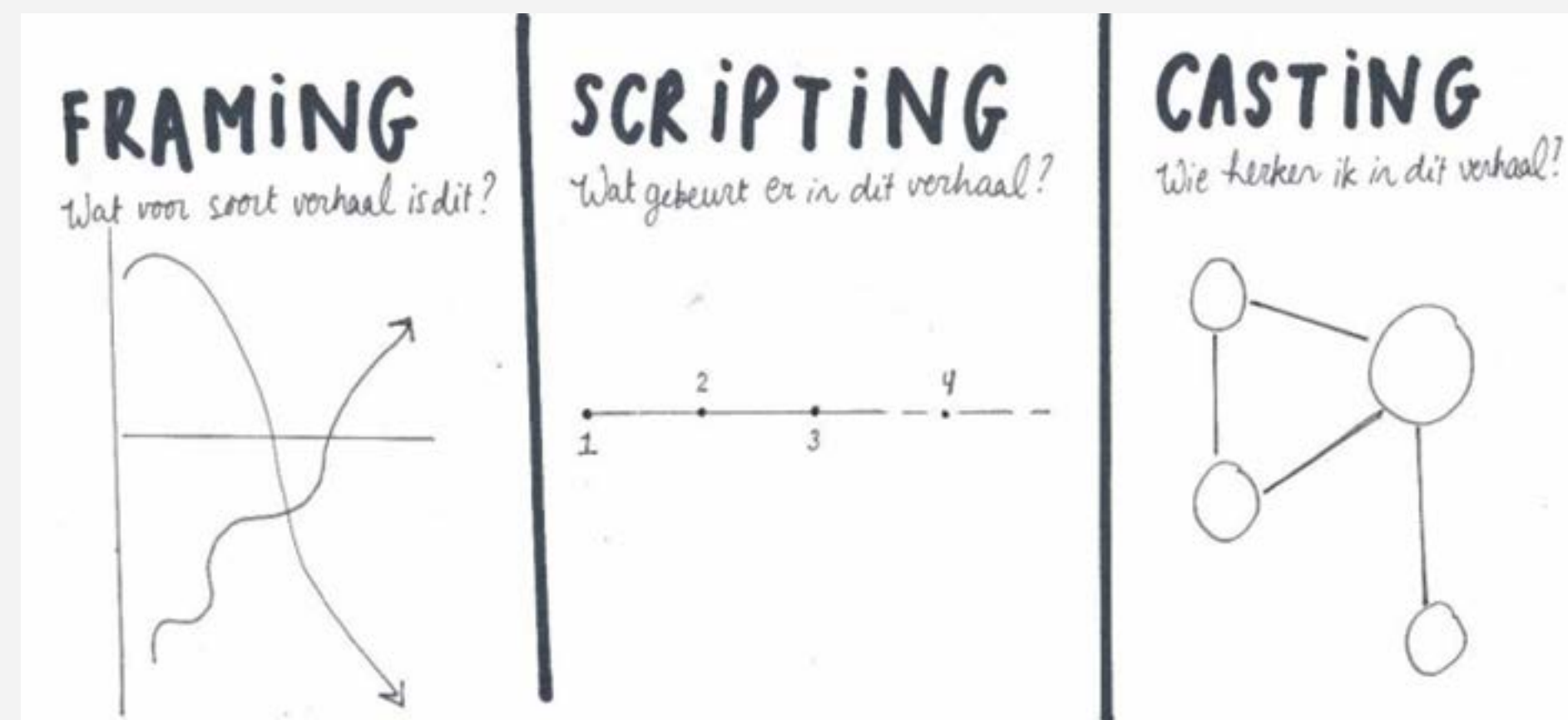
- Narratieven zijn een vertelling met een duidelijk begin, midden en einde, met een vast verloop van gebeurtenissen dat in retrospectief wordt verteld. Een verhaal in de betekenis van een narratief, zoals we dat doorgaans wel kennen, laat zich dus alleen achteraf vertellen, nadat is bepaald welke gebeurtenissen die zich hebben voltrokken samen het geheel vormen. Narratieven geven richting en legitimiteit.
- Non-narratieven zijn uitspraken of data zonder verhalende structuur of betekenisgeving. Ze zijn informatief, maar kunnen disconnectie veroorzaken als ze niet ingebed zijn in betekenis. We komen ze tegen in boeken, rapporten en soms zelfs in beleidsstukken.
- Ante-narratieven (Boje, 2001) zijn flarden van een verhaal dat zich nog verder moet ontrollen met meervoudige verhaallijnen, een verhaal dat zich nog ontvouwd en het bestaande verloop kan ontwrichten. Antenarratieven laten ruimte voor verandering en dialoog. Volgens Boisot (1998) verschaffen micro-narratieven toegang tot impliciete kennis die traditionele meetmethoden niet kunnen vastleggen (lees: de 'bovenstroom'). In plaats van te streven naar één objectieve waarheid, maken deze verhalen het mogelijk om verschillende werkelijkheden

naast elkaar te plaatsen en te waarderen. Dit maakt micro-narratieven bijzonder geschikt voor onderzoek in complexe situaties waarin meerdere dynamieken tegelijkertijd spelen en individuele ervaringen niet herleidbaar zijn tot statistische gemiddelden. In de context van Verhalen(d) Verknopen (zie hoofdstuk 3) hebben we veelal gewerkt met deze antenarratieven of micro-stories (Czarniawska, 2004). Kleine verhalen (waarvan de afloop onbekend is) rechtstreeks uit de belevingswereld van gesprekspartners geput.

2. Een verhalend analysekader: frame, script, casting

Van Twist (2010) ontwikkelde een prettig analysekader om verhalen richting te laten geven aan onderzoek. Dat kader bevat drie aangrijppunten om verhalen op te analyseren:

- welk archetype-verhaal te herkennen is (het frame);
- welke verwickelingen de revue passeren (het script);
- en hoe de rollen verdeeld zijn (de casting)



Verhaalonderdeel	Vaak voorkomende vormen	Vraag om te helpen herkennen
<p>Het frame: het archetype-verhaal dat te herkennen is in het verhaal dat wordt verteld</p>	<p>Typische verhaallijnen (Stone, 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Romantisch-hoopvol vs. tragisch- pessimistisch (wanneer verandering centraal staat: hoe het was, hoe het nu is, hoe het zal zijn) • Grip vs. hulpeloosheid (wanneer macht centraal staat: wie kan daar iets aan doen?) 	<p>Wat voor soort verhaal is dit?</p>
<p>Het script: de verwickelingen die de revue passeren in het verhaal dat wordt verteld.</p>	<p>Typische elementen waaruit een verhaal is opgebouwd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oproep • Beproevingen • Strijd • Verlossing • Terugkeer 	<p>Wat gebeurt er in dit verhaal?</p>
<p>De casting: hoe de rollen verdeeld zijn in het verhaal dat wordt verteld.</p>	<p>Typische rollen die (hoofdrol)spelers in een verhaal worden toegedicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slachtoffer • Schurk • Held • Helper • Omstander 	<p>Wie herken ik in dit verhaal?</p>

3. Metaverhaal: van individueel naar gemeenschappelijke patronen

Een enkel verhaal biedt waardevolle inzichten, maar vormt op zichzelf geen solide basis voor conclusies over bredere sociale verschijnselen. Pas wanneer meerdere verhalen naast elkaar worden gelegd en geïnterpreteerd, ontstaat zicht op betekenisvolle patronen binnen een sociale context. Dit gebeurt via collectieve analyse, waarbij individuele perspectieven worden samengebracht tot een zogenaamd metaverhaal (Roe, 1994). Dit overkoepelende narratief overstijgt de afzonderlijke verhalen, tegenverhalen en non-verhalen, en maakt hun onderlinge verhouding zichtbaar. Zo ontstaan nieuwe uitwegen, of juist scherpere inzichten in bestaande dilemma's. In hoofdstuk 3 lees je daarover meer.

4. Wandelen als werkvorm

Tot slot zijn er een tal van werkvormen die helpen met het bij elkaar brengen van verschillende perspectieven en daar samen betekenis aan geven. Een vorm van verhalend werken waar we zelf vanuit 'Dieper Wortelen' in 2025 goede ervaring mee hebben opgedaan zijn zogenaamde 'walkshops' die zich verbinden tot een 'storytrail'. Gert-Jan Hospers, professor en directeur van Stad en Regio en Pieter van Ree schreven Wandelen als werkvorm naar aanleiding van een reeks van inspiratiewandelingen door het veranderende platteland (Hospers & van Ree, 2025). De kern daarvan is tijd en ruimte te nemen om met bestuurders, beleidsmakers en praktijkmensen naar buiten te gaan en te leren van het landschap en van elkaar. Geplande en onverwachte ontmoetingen met boeren en boswachters uit de streek, afgewisseld met pop-up colleges en gezamenlijke reflectie achteraf. Iedereen ziet en hoort andere dingen. Door samen de puzzel te leggen en te reflecteren op vragen als "wat is in deze streek aan de hand?" of "wat beweegt hier de transitie of staat dat juist in de weg?" kom je tot gezamenlijke inzichten. Die inzichten neemt eenieder mee naar de eigen (overheids)praktijk. De verhalen werken door: soms direct (een obstakel wegnemen), vaker indirect (meer begrip over en weer). Door inspiratiewandelingen aan elkaar te knopen – en dus op meerdere plekken in een streek of in verschillende streken verhalen en inzichten te verzamelen – ontstaat gezamenlijke taal en een meta-verhaal. In de publicatie van Hospers en van Ree worden de methodische aspecten van 'walkshops' uitvoerig toegelicht en onderbouwd vanuit de wandelwetenschap (effectiviteit). In feite hanteren zij het V-model dat we ook in hoofdstuk voorschrijven.

Een snapshot: de optimistische boer en de gerafelde vlag

We spreken jonge, goedlachse boer. In zijn gloednieuwe stal staan zowat 100 koeien en 2 geavanceerde melkrobots. Er is zelfs plaats voor 180 koeien en er is ruimte gereserveerd voor een derde robot. Daarvoor heeft hij nog niet de fosfaatrechten kunnen bemachtigen. Hij is er afgelopen jaren fors bij ingeschoten, door steeds nieuwe regels en dubieuze adviezen van de bank. “Mijn pa zag alles donker in, maar ik denk en doe gewoon vooruit.” In een paar jaar tijd moderniseerde hij het bedrijf, omarmde nieuwe technologie, en bestiert samen met zijn vrouw een zorgboerderij en een kleine camping. Hij doet ook nog een beetje aan agrarisch natuurbeheer omdat de vergoeding fatsoenlijk is. Maar tegelijk ging hij indertijd wel met de trekker naar het Malieveld: “Mooi man, met al die de kameraden om me heen. Dan voelen we ons sterker staan.” De omgekeerde vlag wappert nog steeds op het erf, maar is inmiddels verschoten gerafeld. “Die blijft hangen tot ik geholpen ben”, lacht hij. Zijn zoontje banjert ondertussen met grote laarzen over het erf en aait de kalfjes. Ook de nieuwe generatie heeft hier zin het boerenbedrijf.

Nog een snapshot: mijn vrienden wonen hier

We spreken met vader en zoon. “Een van mijn maten heeft gecasht en boert nu in Roemenië, maar dat wil ik niet.” Want hier zijn z’n vrienden. “Ik wil het bedrijf van mijn vader graag uitbouwen, maar ik zit klemvast”, zegt zoon. “Alles staat al jaren stil en als dat zo doorgaat word ik knettergek.” Hij is een ondernemer, heeft doorgeleerd voor het vak en kan het allemaal haarfijn uitleggen en onderbouwen met cijfers. “We zien het hier nog best zitten”, lacht vader, “ik heb nog elke dag schik in de beesten en dat neemt niemand mij af.” Vader en zoon hebben meegewerkt aan een strak plan voor de Hooilanden: behoud van landbouw én natuur. Ze hebben er nooit meer iets van gehoord van de gemeente. Er kwamen dure adviseurs van buiten en na anderhalf jaar hebben die ook niks bereikt. De politiek schuift alles maar door, al jaren.

En nog een: Sint Joris en de draak

De dorpsraad leed een slapend bestaan. Totdat de waterpeilen rondom het dorp omhoog werden gezet en er ineens veel overlast van muggen was. Staatsbosbeheer werd een gezamenlijke vijand. Maar de dorpsraad ging pas echt leven nadat de dorpschool door sluiting werd bedreigd. Er was iets om samen voor te strijden. De school bleef, dorpsmensen gingen zelf helpen de school overeind te houden. Met name jonge ouders hebben die handschoen opgepakt vanuit een eigen belang. “Boosheid werkt motiverend”, zegt de voorzitter van de dorpsraad die een toneelverleden heeft. Hij reikt een krachtig beeld aan: Sint Joris en de draak. Over hoe een dorp zich moedig verzet tegen de stadsen, tegen de overheid, tegen de oprukkende Brainport. “Een slecht functionerende democratie is de bom onder de samenleving. Vergis je niet in het zelf-organiserend vermogen van gemeenschappen”, zegt hij, “maar er moet wel iets zijn om samen de schouders onder te zetten. Sint Joris heeft een draak nodig.”

3

Zelf aan de slag met Verhalen(d) werken

Verhalen(d) verknopen & het V-model

“Wie beleid wil maken voor het landelijk gebied, moet zijn oor niet alleen te luisteren leggen bij belangenbehartigers die zeggen te spreken namens anderen, maar ook zelf zicht hebben op wat er speelt”, zo begint het NSOB-essay over ‘verhalen(d) verknopen’ (Van der Wilt, Schulz, Van Twist, Brandsma, Van Kalles, Van Ree, & Smit, 2025). De toegevoegde waarde van eigen kennis en ervaringen over wat er leeft in de stilte én de drukte – in het midden én aan de randen van het discours – kan nauwelijks overschat worden. Meerwaarde die zich uitbetaalt aan de vergadertafel, in de politieke arena of aan de onderhandeltafel. De meerstemmigheid van het midden moet je zelf ervaren en laat zich niet pakken in cijfers, beleidsteksten of documentaires. Het midden wil gehoord worden. Plichtmatig achtjes draaien tussen beleid en uitvoering is te simpel, zegt het NSOB. Door aan te takken op de levensverhalen van boeren, door in gesprek over dynamiek van dorpsgemeenschappen, door oor te hebben voor de passie van natuur- en milieubeschermers, ontstaat ruimte om voorbij polarisatie te geraken. Het gaat niet zozeer om de spanning tussen “wij van de landbouw” en “zij van de natuur”, dat is één van de conclusies van de NSOB. Vaker gaat het om de spanning tussen “wij van de streek” en “zij van Den Haag” of “wij van de praktijk” en “zij van de overheid”. Stem geven aan het midden is de kern van verhalend verknopen en dat doe je door er midden in te gaan staan. “Want wie erboven staat, zit er meestal naast”, constateren Mark van Twist en de andere onderzoekers (Van der Wilt, Schulz, Van Twist, Brandsma, Van Kalles, Van Ree, & Smit, 2025). Maar ‘in het midden gaan staan’, dat vraagt lef en hoe doe je dat?

Zelf aan de slag gaan met verhalen(d) werken betekent in zekere zin een sprong in het diepe. Loslaten van vooroordelen, nieuwsgierigheid tonen en lef hebben om oordeel loos iemand anders te kunnen verstaan. Onderzoeken van geluiden uit de streek, verbanden vinden en vertalen naar handelingsperspectief in overheidsland. Zo’n reis ga je stapsgewijs maken. Wij reiken vijf stappen aan om je op weg te helpen. Zie het niet als een blauwdruk, maar als inspiratiebron. Iedere etappe lichten we één voor één toe. De kern is, verbindend werken en verknopend luisteren.

1. **Verbindend werken:** Wie de verhalen van mensen kent, kan daarop aantakken: instappen en het eigen verhaal verknopen met dat van de mensen die je spreekt. Niet om hen te overtuigen van jouw gelijk of hun ongelijk, maar om verhalen bij elkaar te brengen. Om verhalen te verknopen vanuit andere perspectieven en sommige verhaallijnen zelfs af te buigen. Of om nieuwe gezamenlijke richting in het verhaal te creëren en ga zo maar door. Dat is verhalend verbinden. En dat is een vaardigheid op zich.
2. **Verknopend luisteren:** Luisteren naar het midden is niet louter een methodische kwestie, maar vraagt ook om zelfreflectie: welke rol neem je in, hoe positioneer je jezelf, welke taal spreek je? Gek genoeg zorgt het verzamelen van verhalen van en over de ander ook voor een frisse blik op jezelf en maakt je bewust van je eigen bubbel.

Wat levert nou dat nou allemaal op? Om te beginnen: een beetje begrip voor elkaar. De ambtenaar leert van de boer, de boswachter of de actieve burger. Andersom ontstaat iets van begrip voor de dilemma's waarmee bestuurders en beleidsmakers te maken hebben. En nadat standpunten zijn uitgewisseld en posities geduid, kom je soms ook uit bij de drijfveren van mensen. Op onderliggende waarden vind je mekaar vaak en kun je verbinden in termen van een gezamenlijke toekomst maken. Dan gaat het niet alleen meer over het stikstofprobleem van vandaag of de bedrijfsbeëindiging van morgen, maar over de kansen van een vitaal platteland voor nieuwe generaties van boeren en boerinnen. Het gaat om het aanvullen van de 'bovenstroom' (beleidsdiscours, rapporten, maatregelen enz.) met waardevolle inzichten die leven in de 'onderstroom' (verlangens, frustraties, hoop, wanhoop, enz.). Het vermogen om even 'in de schoenen van een ander' te gaan staan, kan enorm helpen om denk- en doe-sprongen te maken. Er is iets mogelijk, dat inzicht. De opbrengst is uiteindelijk bewegelijkheid vanuit het midden en het benutten van de veranderbereidheid, die bijdraagt aan het doorbreken van stagnatie.

Dit zijn onze 1 + 5 stappen voor verhalend verknopen. Ze worden hierna stap voor stap toegelicht en geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk.

0. **Vertrekken** naar buiten met enige bagage en in goed gezelschap
1. **Verzamelen** van impressies in de streek en deze vastleggen in snapshots
2. Samen **verknopen** van wat je buiten ziet en hoort en daarin rode draden ontdekken
3. **Verdiepen** van die indrukken in termen van patronen en causale verbanden
4. **Vertalen** naar handelingsperspectief voor beleid en uitvoering
5. **Verspreiden** van inzichten en verankeren in empathisch overheidshandelen



Stap 0 | Vertrekken

naar buiten met enige bagage en in goed gezelschap

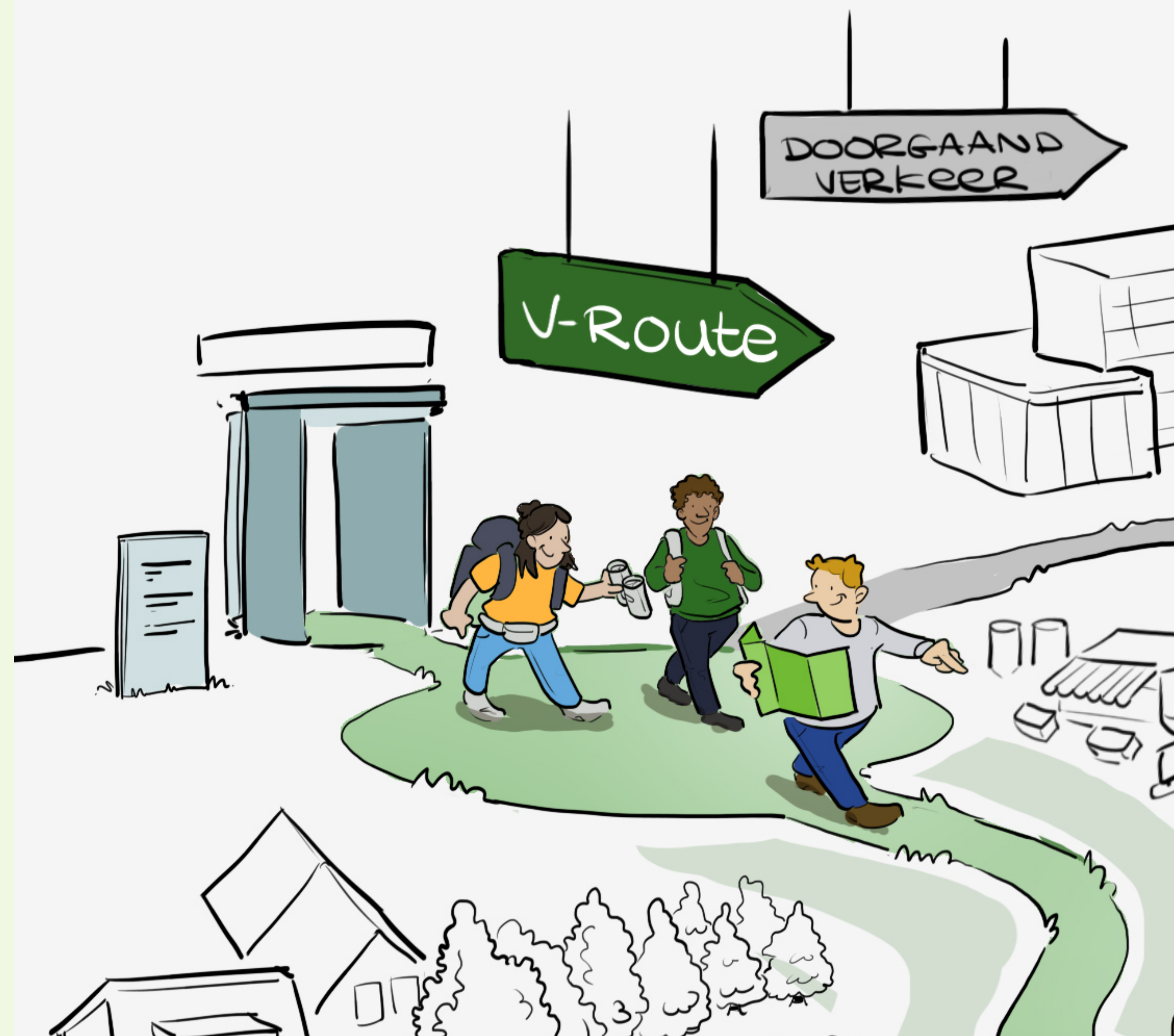
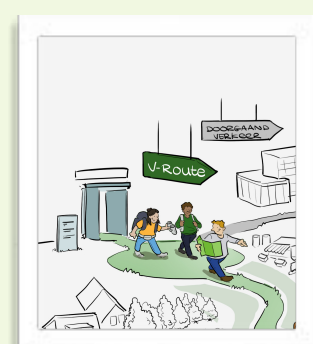
Wat kun je doen voordat je naar buiten gaat?

0.1. Met kenners een route uitstippelen

0.2. Bescheiden bagage pakken

0.3. Samen reizen, maar wel jezelf meenemen

Spannend, je reis beginnen voor te bereiden op zoek naar verhalen van anderen. Dat vraagt om het uitstippelen van je route: wat is de onderzoeksvraag en met wie zou in gesprek willen? Verhalen(d) Verknopen draait om 'schatzoeken' en 'strandjuttten', om gezochte opbrengsten en bijvangst. Wegwijzers uit de streek kunnen je op weg helpen. Wat je meeneemt op reis? Naast een dosis nieuwsgierigheid, oprechte interesse, je vaardigheden en een divers reisgezelschap is het belangrijk dat je je zelf niet vergeet ('reflexiteit'). Daarnaast zijn een reisboekje voor aantekeningen en een gespreksleidraden ware 'essentials'.



0.1 Met kenners een route uitstippelen: schatzoeken, strandjutten en wegwijzers

Vertrekken naar een (on)bekende bestemming. Klaarmaken om je te mogen onderdompelen in de belevingswereld van een ander. Klinkt als een aardige trip. Maar waar begin je nu precies? Gewoon bij het begin zou een fijn antwoord zijn. En in zekere zin is dat ook zo. Wat is de onderzoeksvraag waarmee je op pad wilt gaan? Wat hoop je te vinden in de belevingswereld van je gesprekspartners? En welke ontmoetingen zouden daarbij behulpzaam kunnen zijn? Die (geplande) ontmoetingen zijn in feite de 'schatten' die je zoekt. Maar Verhalen(d) Verknopen betekent evengoed de onverwachtste ontmoetingen die een verassend perspectief bieden. Dat noemen we 'strandjutten'.

Schatzoeken

Laten we beginnen met 'schatzoeken'. Een onderzoekhouding waarbij je concreet op zoek gaat naar 'iets of iemand' (Van Twist, 1995). Maar hoe begin je met schatzoeken zonder schatkaart? Daarom heb je om te beginnen een 'wegwijzer' in de streek nodig. Een persoon die bewust is van de context van je onderzoeksvraag. Die ook bekend is met de sociaal-historische dynamiek in de streek. En die bovendien beschikt over een breed 'meerstemmig' netwerk, die goede locaties weet om als 'uitvalbasis' te gebruiken tijdens het onderzoek. De wegwijzer helpt de onderzoekers op weg als gids:

- kan de context en culturele waarden van een gebied schetsen;
- helpt in het vinden van gevarieerd aanbod aan gesprekspartners;
- helpt in het vinden van een juiste 'uitvalbasis' voor gesprekken en werkbezoeken.



Uit onze praktijk: een pakkende onderzoeksvraag

'Wat beweegt het midden?'. Dat was onze uitgangsvraag. De hypothese die onder ons onderzoek ligt, is dat in het gesprek over de toekomst van het landelijk gebied het geluid van 'de polen' luid en duidelijk klinkt, maar dat van 'het midden' minder. En de veronderstelling dat 'het' midden niet één, eenduidig geluid heeft, maar feitelijk meerstemmig is. En in dat midden wordt geleefd en gewerkt. Want de toekomst van ons landelijk gebied staat al jarenlang op de maatschappelijke agenda en heeft de afgelopen periode verschillende wendingen gekend. Het zogeheten 'midden', onderzoeken we door verhalen te verzamelen en analyseren, met een narratieve aanpak. Juist de verhalen zich in een gebiedsstreek afspelen in plaats van in Den Haag. Want in hoeverre heeft 'Den Haag' weet van wat er op 'het platteland' écht leeft, wat het landelijk gebied in beweging brengt en wat de gewenste beweging mogelijk ook tegenhoudt? Ingewikkeld is alleen: het stille midden laat zich niet vinden in vergaderzalen of congrescentra. Het bevindt zich in alle streken van het land, alleen niet in het bestuurlijk centrum maar juist aan de randen daarvan. Een midden dat zich laat vinden aan de randen, waarbij het gaat om mensen die werken aan de transitie landelijk gebied: boeren en boerinnen, bakkers, natuurbeschermers en ook talloze anderen in vele andere hoedanigheden. In de luwte, ongekend, ieder dag weer. Bijzonder is dat in een poging het landelijk gebied naar 'binnen' te halen, het ministerie maar al te makkelijk vergeet zelf naar 'buiten' te gaan en daar het stille midden op te zoeken. Niet door boven de partijen te staan, maar ernaast.



Uit onze praktijk: wegwijzers vinden

De Wegwijzers zijn de scheppende kaders geweest om te kunnen 'schatzoeken' en 'strandjutten'. Zo zijn we bijvoorbeeld in de Peel geholpen door een medewerker van een waterschap. Hij is vanuit zijn functie betrokken bij verschillende gebiedsprocessen. Zowel praktisch als strategisch kent hij de grote vraagstukken in het gebied en doorleeft de belangen en perspectieven van verschillende mensen in de Peel. In Radewijk was onze contactpersoon een drijvende kracht in het bottom-up proces van de Toekomstvisie van Radewijk, vanuit haar persoonlijke achtergrond weet ze wat het is om als agrarisch bedrijf in een veranderd landelijk gebied te staan. In Ede werden we op weg geholpen door een aantal gemeenteambtenaren. Ze hadden ervaring met het thema 'depolarisatie' en spelen een belangrijke rol in een aantal gebiedsprocessen. Kortom, de wegwijzers zijn mensen die (1) het gebied goed kennen (2) beschikken over een breed en 'meerstemmig' netwerk (3) geloven in de kracht van het verhaal.

In zekere zin zorgt de ‘wegwijzer’ dat het schatzoeken kan beginnen en een context waarin ook onverwachte opbrengsten kunnen worden gevonden (strandjuttten). Een kleine winstwaarschuwing: met het selecteren van een wegwijzer en zijn / haar doorverwijzing naar gesprekspartners in de streek sluipt per definitie subjectiviteit binnen. En beïnvloedt daardoor ook welke verhalen je gaat ophalen en welke niet. Dat is iets om zorgvuldig te wegen in het beginstadium. We noemen dat ook wel ‘reflexiteit’. Daarover straks meer. Onze les is dat je - eenmaal op pad - open moet blijven staan voor het verhaal van de buurman, de passant op de fiets of de kroegbaas.

Strandjuttten

Want er zit ook een schat aan informatie in ongeplande ontmoetingen, de mensen die je onderweg gaat tegenkomen. Waren jouw leukste vakanties ook niet die tripjes waarbij je onverwachte ‘vakantievrienden’ wist te maken? Van Twist (1995) kenmerkt deze onderzoekshouding als ‘strandjuttten’. In wetenschappelijk onderzoek wordt dat ‘snowballing’ genoemd: een strategie om bij die respondenten uit te komen die gesproken moeten worden om de onderzoeksvraag meer compleet te kunnen beantwoorden. Bovendien brengen we de dagen in de streek doorgaans door in openbare gelegenheden als cafés en buurthuizen. We spreken er mensen die zomaar binnenlopen en gaan de straat op om te vragen en te zien wat er leeft. Dat is een bewust gekozen techniek. We willen, in de context van ons onderzoek, namelijk naast de ‘usuals’ ook ‘unusuals’ ontmoeten, een kans om ontkomen aan het geluid van de flanken.

Kortom, besteed voldoende tijd aan schatzoeken én strandjuttten. In aanvulling op het meer geplande ‘schatzoeken’ zit er (meer)waarde in ‘gewoon’ maar eens op pad gaan, ruimte geven aan onverwachte ontmoetingen en mensen spreken die je toevallig tegenkomt (strandjuttten).

Wij naar daar

Ter plaatse gaan (‘wij naar daar’) is wat ons betreft een vereiste om echt te kunnen ‘schatzoeken’ en ‘strandjuttten’. Zeker in de context van ons onderzoek: in hoeverre heeft ‘Den Haag’ weet van wat er op ‘het platteland’ écht leeft? Wat het landelijk gebied in beweging brengt? En wat de gewenste beweging mogelijk ook tegenhoudt? Wij naar daar is belangrijk. Om twee redenen. Ten eerste methodologisch. Verhalen kunnen alleen effectief verzameld worden dáár waar die verhalen ontstaan of beleefd worden. We kunnen er niet van uitgaan dat het hoorbaar is als wij blijven waar we zijn. De omgeving waar het verhaal zich afspeelt is per definitie onderdeel van het verhaal. Wat we zien als we ter plaatse zijn, wordt onderdeel van gesprek. De fysieke omgeving is niet het decor waartegen het zich afspeelt, maar onderdeel van het verhaal – zeker op dit dossier. Ten tweede speelt het normatieve karakter van verhalen ophalen een rol. Het is toch wel het minste wat onderzoekers kunnen doen voor de mensen die zo vriendelijk zijn hun verhaal met ons te delen hen de moeite te besparen onze kant op te komen. Je kunt er ook voor kiezen om een uitvalbasis in de streek te kiezen waar je je gesprekspartners ontvangt. Dat is een locatie die hoort bij de onderzoekscontext, dichtbij de locatie waar de verhalen zich afspelen. Het voordeel van zo’n uitvalbasis is dat het je soms brengt tot nieuwe onverwachte ontmoetingen (‘strandjuttten’).

Kortom, verhalen laten zich niet vinden in vergaderzalen of congressentra. Ze bevinden zich in mensen en hun eigen leefcontext. Niet door boven de partijen te staan, maar ernaast. Voor goed narratief onderzoek moet je dus ‘daar’ zijn.

Snapshot: over stoppen en doordoen

We spreken een agrariër die gestopt is met varkens en melkvee. “Het moeilijkste was het om dat te vertellen aan mijn vrienden en collega’s. Ik mis nog elke dag de geur en het geluid van de beesten in de stal.” Daarom heeft hij nu een aantal Lakenvelders – hobbykoeien – en als keurmeester brengt hij de tekening van die beesten in kaart. Sowieso kan deze boer niet stil zitten: hij verhuurt toiletwagens (“dan kom ik ook nog eens onder de mensen”), laat caravans stallen in zijn schuur en doet allerlei bestuurswerk voor het plaatselijk belang. En oh ja, daarnaast fokt hij ook honden. Daarover heeft hij gesprekken met dorpsgenoten die oorspronkelijk van buiten komen. Het platteland verandert: zij die van oudsher boeren zijn doen er inmiddels van alles bij. Terwijl de nieuwe dorpsbewoners - die met het oog op rust en ruimte vanuit de stad hier kwamen wonen - aardigheid hebben in hobbyboeren, in honden, paarden of een andere buitensport.

Snapshot: over etiketjes met een nare bijsmaak

We hebben het er in bijna alle gesprekken over gehad, maar niemand hier weet precies wat het woord ‘piekbelaster’ wil zeggen. “Zeg ‘t ons maar...” Het beeld dat het woord oproept, is dat dit bedrijven zijn die maximale stikstof op naastgelegen natuur deponeren. Maar dat is slechts ten dele zo. Zij plaatsen slechts een piek op de stikstofdeken die van tal van andere bedrijven, de industrie en het verkeer afkomstig is. En een deel van de stikstof komt overwaaien vanuit Duitsland. De vraag is in hoeverre een piekbelaster nog een piekbelaster is als in de rest van het gebied door boeren die stoppen de stikstofuitstoot al een eind is gedaald. Ondertussen kleeft het woord aan de veehouders hier. “Het voelt als een sociaal etiket, alsof je minderwaardig bent.” Een piekbelaster krijgt moeilijk investeringen los van de bank en het is ook een etiketje dat ze meedragen in het persoonlijk leven. “Ik ben gewoon een boer met hart voor de natuur, niet enkel piekbelaster”, vertelde ons een bioboer met een bedrijf pal naast een natuurgebied.

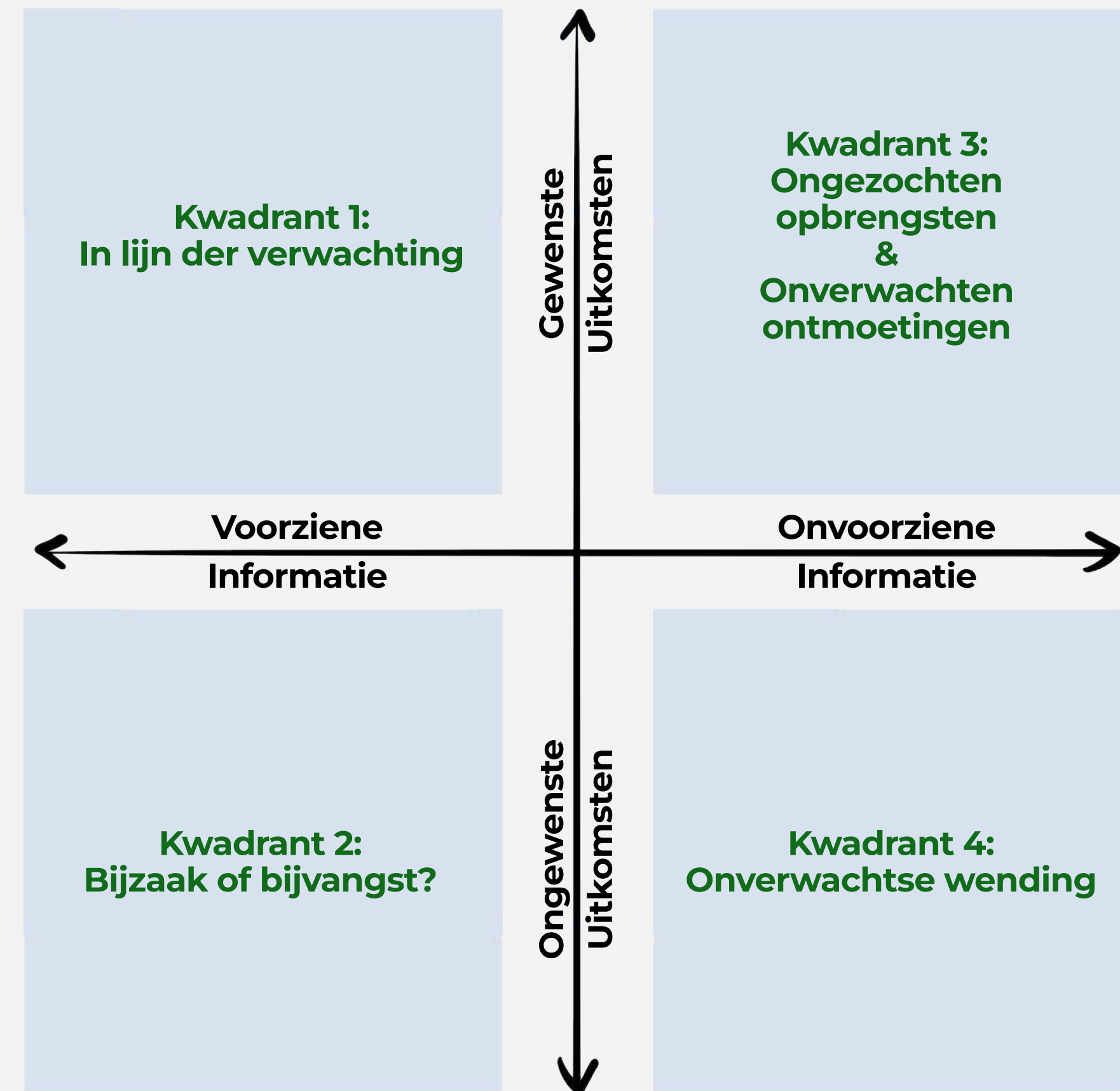
Snapshot: over een leven lang actievoeren

Werkgroep Behoud De Peel heeft een teruglopend ledenbestand. De voorzitter heeft zich zijn hele werkende leven tegen het minimumloon voor de stichting ingezet, maar moet nu met lede ogen aanzien dat er ook voor hem geen opvolger lijkt te komen. ‘De jonge mensen willen niet.’ Ze zijn bang paria’s te worden in de lokale gemeenschap als zij worden geassocieerd met die club van natuurvrijwilligers die het de boeren in de omgeving onmogelijk maakt. Ze willen wel helpen bij de juridische voorbereidingen, maar worden liever geen formeel lid en hangen hun werkzaamheden voor de stichting niet aan de grote klok. ‘Over tien jaar bestaat de werkgroep waarschijnlijk niet meer’, verzucht onze gesprekspartner.

0.2 Bagage: ik ga op reis en neem mee...

Met je een schatkaart in handen kun je nadenken wat je onderweg nodig gaat hebben. Precies. Je begint je bagage te pakken: wat speelt er in de streek waar je naar toe gaat? Wat vind je terug in rapporten, studies of in krantenknipsels? Daarnaast ga je zorgvuldig een reisgezelschap zoeken. De samenstelling van je onderzoeksteam doet ertoe. Het voorkomt dat je 'vast komt te zitten' in je eigen observaties. Hoe goed en onbevooroordeeld die ook zijn. Meervoudig blijven kijken en denken is een belangrijke vereiste en niet gemakkelijk als je een tijdje op weg bent.

Naast de houding van nieuwsgierigheid en een open onbevooroordeelde blik, is goed reisgezelschap een must om straks met een meervoudige blik te kunnen kijken. Ook een eenvoudig reisboekje is een must-have. Zo'n reisboekje is een geheugensteuntje om bewust te blijven over de opvattingen die je hoort tijdens de reis. Hiernaast invulblad kan daarbij helpen. Het gaat over het noteren van verwachte en onverwachte gespreksopbrengsten (Van der Wilt, Schulz, Van Twist, Brandsma, Van Kalles, Van Ree, & Smit, 2025). Over geluiden en signalen die passen bij veronderstellingen vooraf ("landbouw en natuur staan diametraal tegenover mekaar") of juist helemaal niet ("verrek, het gaat eigenlijk om nieuwkomers die met de rug naar het dorp lijken te staan"). Hieronder volgt een korte toelichting op de vier kwadranten voortgekomen uit de voorbereidingen van het onderzoek Verhalen(d) Verknopen (2025).



Kwadrant 1: In lijn der verwachting

Doorgaans richt 'veldwerk' zich op het type uitkomsten linksboven: gewenst en voorzien. 'Gewenst' in de zin van dat de uitkomsten helpen de onderzoeksvraag te beantwoorden; 'voorzien' in de zin van dat de onderzoeksinspanningen erop gericht waren juist die behulpzame uitkomsten te genereren, namelijk door grondig voorwerk te doen (verdiepen in de achtergrond van je gesprekpartners of gebied), de juiste mensen (schatzoeken en juttten) te vinden en de juiste vragen te stellen. De onderzoekshouding van 'schatzoeken' levert vaak inzichten op die horen bij dit kwadrant.

Kwadrant 2: Bijzaak of bijvangst?

Veldwerk levert in de praktijk eigenlijk nooit alleen dat op waarop je je had voorbereid. Het levert eigenlijk altijd 'meer' op. Zo zijn er óók de ongewenste, maar voorziene uitkomsten (linksonder). Dat is de gesprekspartner die off-topic gaat, een boom opzet over het een of ander in antwoord op een vraag die je niet gesteld had. Het is 'bijzaak': niet de informatie die je nodig hebt en misschien leidt het zelfs wat af van dat waar het echt of eigenlijk om te doen is. Dit type opbrengst is 'ongewenst' in de zin van dat het niet helpt de onderzoeksvraag te beantwoorden, maar niet in de zin van problematisch. Zeker niet. Enerzijds omdat bijzaak óók bijvangst kan blijken te zijn in een latere fase. Juist een invalshoek die net een twist geeft. Anderzijds omdat het filteren van het gehoorde in de analyse fase pas een effectieve actie is. Het bewust zijn van je onderzoeksvraag, en een voorverkenning van je gesprekspartner(s) of gebieden kan een te volle kwadrant twee voorkomen. En scheelt dus later veel werk.

Kwadrant 3: Ongezochte opbrengsten & onverwachte ontmoetingen

Soms kom je tijdens veldwerk via de weg van off-topic opeens ergens achter of over te spreken dat heel erg on-topic is, maar van tevoren had je dat niet kunnen voorzien of kunnen voorbereiden dat je daar(op) zou komen. Dat zijn de mooiste inzichten! Iemand die je uitnodigt in de belevingswereld van weer een ander. Een inzicht meegenomen uit de belevingswereld van een gesprekspartner wat bijdraagt aan een vernieuwend perspectief van datgene wat je eerder zag of hoorde. Die vondsten noteer je in het derde kwadrant. De onderzoekshouding van 'strandjuttten' levert vaak waardevolle inzichten op in kwadrant drie.

Kwadrant 4: De onverwachtse wending

Tot slot zijn er de onvoorziene ongewenste uitkomsten rechtsonder, een ongemakkelijke, maar niet onbelangrijke categorie. Het is de 'onverwachtse wending' die empirisch onderzoek altijd kan hebben. Iemand zegt dan opeens (onvoorzien) iets dat niet helpt de onderzoeksvraag te beantwoorden (ongewenst), maar in plaats daarvan iets duidelijk maakt over die vraag die je eigenlijk (ook) zou moeten beantwoorden. Dat kan gebeuren en onderzoek dat wil uitgaan van de empirie (inductief onderzoek), sluit die mogelijkheid niet van tevoren uit. Wat te doen met een onverwachtse wending en of die iets betekent voor (onze aanpak in) het vervolg van dit project en/of het vervolg op dit project, bepalen we in het geval die zich zou aandienen.

'Schatzoeken' is gericht op het zojuist besproken kwadrant linksboven (kwadrant gewenst en voorzien), maar veldwerk heeft óók strandjuttten nodig: ruimte 'over' om af te gaan op — door het schatzoeken geïnformeerde — nieuwsgierigheid zodat ook de onvoorziene gewenste uitkomsten rechtsboven de kans krijgen (gewenst en onvoorzien).

En een kompas? Geen overbodige luxe! Het helpt om op koers te blijven. En zal eraan bijdragen dat kwadrant twee niet te vol gaat lopen. Om te borgen dat gesprekken op eenzelfde manier worden 'verhaald' is het werken met een gespreksleidraad een goed startpunt. Het draagt bij aan de hygiëne op methodologisch gebied. Zo'n gespreksleidraad geeft de contouren weer waarbinnen het gesprek, en de verhalen, de vrije ruimte kan krijgen om te ontstaan. Het is dus geen vragenlijst. En allerm minst een checklist. De kunst in het verhalend te werk gaan is om die contouren tijdens een gesprek over boord te (durven) gooien. Juist de onverwachte wendingen zouden weleens het antwoord op de onderzoeksvraag kunnen bevatten. De gesprekspartner die off-topic gaat, blijkt dan opeens helemaal on-topic; bijzaak blijkt hoofdzaak, terzijde blijkt ter zake. De onderzoeker wordt naast schatzoeker vooral ook strandjutter. Kortom, terzijdes zijn ter zake in onze aanpak.



‘Uit onze praktijk: gespreksleidraad

‘Uit onze praktijk: gespreksleidraad

Voorafgaand aan ons onderzoek hebben we gewerkt aan een gespreksleidraad. Zo’n leidraad werkt als een kompas en komt vooral goed van pas bij aanvang van het gesprek met je gesprekspartner (‘schatzoeken’ of ‘strandjuttten’). Maar zo’n gespreksleidraad is allerm minst een checklijst wat je tijdens een gesprek afstreept. Vergeet niet dat het draait om het ‘mogen’ onderdompelen in de belevingswereld van een ander. Daar hoort een oprecht en onbevooroordeeld gesprek bij. Waarbij je ook ‘durft’ om vastigheden overboord te gooien.

Voorafgaand aan het gesprek:

- Hebben we onderling afgesproken wie het voortouw neemt bij het voeren van het gesprek?
- Hebben we onderling afgesproken wie gespreksaantekeningen maakt?
- Hebben we helder wat de afgesproken eindtijd van het gesprek is/hoe laat we verwacht worden op een volgende afspraak zodat we niet per ongeluk uitlopen terwijl daar geen ruimte voor is?

De start van het gesprek:

- Context van het gesprek toelichten: de gespreksleider zegt kort iets over het onderzoek en de aanloop naar dit specifieke interview
- Benadruk dat je in verschillende streken verhalen ophaalt en dat je straks niet letterlijk alle verhalen terug zult lezen in het essay of rapport.
- We vinden het heel fijn dat jij/jullie met ons wil(len) spreken – op voorhand bedankt daarvoor!
- De gespreksleider stelt zichzelf voor en geeft de andere aanwezige onderzoeker(s) even de kans zich voor te stellen, maar hou het kort en maak onderzoekers niet te belangrijk.

Vertrouwelijkheid van het gesprek:

- Over de bevindingen van dit onderzoek maken wij tekst die openbaar wordt, maar de verhalen die we daarin vertellen gaan we tot op zekere hoogte anonimiseren.
- Wat vertrouwelijk is, blijft vertrouwelijk en alles wat ‘op naam’ gepubliceerd wordt, wordt eerst teruggelegd.
- De aantekeningen die worden gemaakt zijn voor eigen gebruik van de onderzoekers, er komt geen interviewverslag dat voor goedkeuring zal worden voorgelegd.
- Zijn er vragen vanuit gesprekspartners aan de onderzoekers voordat we beginnen?

Tijdens het gesprek:

- De kunst is vooral doorvragen op dat wat relevant is en tijdens het gesprek opkomt.
- Het kan helpen om pen en papier bij je te hebben zodat je even met een steekwoord kunt noteren wat je opving en waarop je wil doorvragen.
- En vergeet niet om je heen te kijken, indrukken te noteren en daarbij niet alleen te letten op wat er gezegd wordt, maar ook hoe.

Afsluiting van het gesprek

- Handige vraag ter afsluiting is altijd: ‘Zijn er nog dingen die je wel graag met ons had willen delen, maar die niet al langsgesproken zijn? Dingen waar we naar hadden moeten vragen?’
- Gesprekspartner(s) hartelijk bedanken voor het gesprek.
- Gesprekspartner(s) vragen of ze het waarderen als we de tekst die we uiteindelijk maken met hun delen.

0.3 Samen reizen, maar wel jezelf meenemen

We stonden er al even bij stil. Het kiezen of formeren van je reisgezelschap is essentieel in dit type onderzoek. Jij hoort en ziet andere dingen in de gesprekken en bezoeken dan je reispartner. Juist die accentverschillen kunnen nuttige inzichten geven. Datgene wat jij hoort is namelijk per definitie subjectief. Het benutten van alle oren én ogen van je reisgezelschap is daarom een belangrijke kracht. Dat wordt nog belangrijker wanneer je gaat kijken naar de verhalen als analyse-informatie (daarover later meer). Goed kiezen van je reisgezelschap is dus van belang. Maar zelfs als je alleen op pad zou gaan, neem je altijd jezelf mee. Dat is ook iets je om bewust van te zijn. Jij bent in het verzamelen van verhalen ook onderdeel van het verhaal van de ander.

In ons onderzoek werden we ons daarvan steeds meer bewust. Ergens heen gaan, gesprekken aanknopen en verhalen ophalen is op zich al een interventie. Jouw aanwezigheid, de dynamiek tussen onderzoekers en gespreksgenoten, wat de gesprekken met jou doen en met de ander: het zijn allemaal relevante aspecten die de moeite van het onderzoeken waard zijn. In de wetenschappelijke literatuur wordt het concept 'reflexiviteit' gebruikt voor beantwoording van dat type vragen. Reflexiviteit is bewustzijn van en stilstaan bij het fenomeen dat een onderzoeker altijd datgene wat hij of zij onderzoekt, beïnvloedt door dat te onderzoeken. Omdat we de werkelijkheid beïnvloeden met onze aanwezigheid, kunnen we de werkelijkheid niet waarnemen zonder daarin óók het effect te zien dat wijzelf daarop hebben. Oftewel: we nemen onszelf mee. En daarmee is ieder gesprek wat je voert weer uniek en kent een eigen dynamiek. Logisch ook, want het gesprek voer je samen. Als luisteraar overigens altijd in een 'dienende rol'. Dit zijn zaken waar je op kunt letten:

1. **Less is more:** Als wie je bent, waar je vandaan komt of voor welke organisatie je werkt, reactie oproept, dan is een voor de hand liggende optie om daar niet al te veel van prijs te geven. In plaats van je uitgebreide CV doe je voor deze gelegenheid je beknopte. Misschien zeg je niet dat ook jij voor zo'n gehaat adviesbureau werkt, maar wel dat je 'werkt aan de transitie landelijk gebied'. Of benadruk je wat je voorheen gedaan hebt in plaats van wat je nu doet ("stikstof?!"). Het voelt veiliger om een beetje anoniem te blijven en trouwens:

misschien is het ook wel productiever, zullen mensen zo meer bereid blijken hun verhaal met jou te delen.

2. **Blend in:** Dit is de kameleon-optie. Omdat het ongemakkelijk voelt dat steeds wordt benadrukt dat jij "van daar in Den Haag" bent, doe je soms je best om te laten zien dat het best meevalt. Je doet een bewuste poging het beleidsjargon dat je normaal spreekt, voor de duur van het gesprek af te schudden en put zelfs uit specifieke streektaal. Als dat niet werkt, zet je alle zeilen bij en vertel je over familie van boeren komaf. 'Blend in' komt voort uit de beste bedoelingen, maar roept ook vragen op over oprechtheid en er is altijd het risico door de mand te vallen. 'Blend out' en steeds jezelf zijn is ook een optie.
3. **Over-prepare:** Een andere manier om te voorkomen dat je door de mand valt, is door grondig voor te bereiden. Te veel voorbereiding werkt averechts: op inhoud val je al gauw door de mand en gaat je in de weg staan bij het onbevangen luisteren.
4. **Over-promise:** Niet alleen de lage verwachtingen over wat je weet, maar ook over wat je kunt, zitten je dwars. Ben jij inderdaad zo'n kantoorklerk waarvoor je wordt aangezien? Je kunt als ambtenaar, consultant of wetenschapper zomaar worden weggezet als 'schurk' in het verhaal van een ander. Dat knaagt aan je. Wat zij blijkbaar niet hebben gezien, is hoe graag je een positieve bijdrage wil leveren en hoezeer je er ook van baalt hoe het nu loopt. Je reageert met grote woorden: 'Maar wat we nú gaan maken, gaat écht helpen en daar gaan jullie ook zelf, concreet iets aan hebben!' Het levert je een plek op aan de gesprekstafel, maar het risico van 'overpromise, underdeliver' voelt ongemakkelijk.
5. **What you see is what you get:** Je kunt ook komen zoals je bent. Eerlijk zijn over dat je ook nog niet zo goed weet wat dit nu precies gaat opleveren – misschien wel helemaal niets. 'Maar we zijn benieuwd naar jouw verhaal.' Je bent geen inhoudelijk expert, maar stelt uit oprechte nieuwsgierigheid je vragen. En vertelt maar gewoon dat je voor LVVN (of voor een provincie, een bureau of een kenniscentrum) werkt. Het is de optie waarvoor we meestal zijn gegaan tijdens ons veldwerk.



Meegevers voorbereiden & vertrekken:

1. Stippel je route uit. Ga op zoek naar 'wegwijzers' die je kunnen helpen om een 'schatkaart' te maken die past bij je onderzoekcontext. Zo'n kaart helpt om gesprekpartners te vinden die je beslist wilt ontmoeten. Maar onverwachte ontmoetingen zijn minstens zo waardevol!
2. Je gaat fysiek op reis: ontmoet je gesprekspartners bij voorkeur op de locatie waar het verhaal zich afspeelt. Combineer werkbezoeken bij de boer of boswachter met gesprekken op een centrale plek in de streek.
3. Zorg dat je een divers reisgezelschap om je heen verzamelt. Voor dit type onderzoek is het belangrijk dat je uitgedaagd blijft worden op je eigen aannames.
4. In je bagage neem je je reisboekje mee. Zo'n boekje is een geheugensteuntje om bewust te blijven over de opvattingen die je hoort tijdens de reis.
5. Het maken van een gespreksleidraad kan werken als een kompas. Maar het is verstandig om af en toe eens goed 'uit de richting' te gaan en nieuwe wegen te ontdekken.
6. Wees ervan bewust dat je jezelf altijd meeneemt op reis... what you see is what you get!

 **Snapshot: even mógen landen in de belevingswereld van een ander**

We worden ontvangen in een woonkamer met een indrukwekkende boekenkast waarin Karl Marx en Hannah Arendt niet ontbreken, terwijl in de andere hoek een bidstoel staat met een opengeslagen bijbel erop. We verwonderen ons over de boekenkast en vragen daarnaar. Hij is van een boerenfamilie, orthodox opgevoed maar studeerde politicologie in de stad. Zijn schoonfamilie is streng reformatorisch, verkeert nog steeds in een tamelijk gesloten gemeenschap. “Onze kamer is in het klein wat zich afspeelt in de streek”, aldus onze gesprekspartner, “soms lijkt dat te wringen, maar het is er allebei”.

 **Snapshot: de leliekweker heeft nieuwe burens**

Werkgroep Behoud De Peel heeft een teruglopend ledenbestand. De voorzitter heeft zich zijn hele werkende leven tegen het minimumloon voor de stichting ingezet, maar moet nu met lede ogen aanzien dat er ook voor hem geen opvolger lijkt te komen. ‘De jonge mensen willen niet.’ Ze zijn bang paria’s te worden in de lokale gemeenschap als zij worden geassocieerd met die club van natuurvrijwilligers die het de boeren in de omgeving onmogelijk maakt. Ze willen wel helpen bij de juridische voorbereidingen, maar worden liever geen formeel lid en hangen hun werkzaamheden voor de stichting niet aan de grote klok. ‘Over tien jaar bestaat de werkgroep waarschijnlijk niet meer’, verzucht onze gesprekspartner.

Stap 1 | Verzamelen van impressies en deze vastleggen

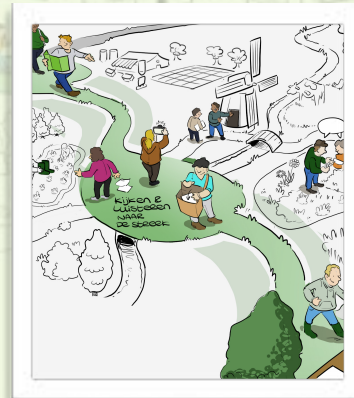
Buiten begint binnen - wat kun je doen om het veldwerk maximaal te benutten?

1.1. Maak echt contact

1.2. Open ogen, luisterend oor

1.3. Impressies vastleggen (werken met 'snapshots')

Je gaat op weg! Op weg om je te 'mogen' inleven in de belevingswereld van een ander. Wat voor jou 'buiten' is, is 'binnen' voor het verhaal van je gesprekspartner. En dat vraagt om een gezonde dosis oprechte nieuwsgierigheid en de kunst van verbinding kunnen maken met je gesprekspartner. En wat dacht je van luisteren? Je zult merken dat de verzamelde bagage uit de voorbereiding je goed van pas gaat komen. Van de verhalen die je hebt mogen ophalen maak je een 'snapshot'. Een foto die spontaan wordt genomen. Het 'vangt' de sfeer en de emotie die je gezien hebt. Daarnaast beschrijft het natuurlijk het verhaal dat je gehoord hebt.



1.1. Maak echt contact

En dan ga je op weg! Strandjuttend en schatzoekend. Wie je ook spreekt, de basis van het 'halen van verhalen' is oprechte nieuwsgierigheid naar een ander. Het kunnen 'inleven' in de verhalen en ervaringen van de ander. Of beter gezegd het mógen inleven in de betekenisgeving van een ander. Je stapt immers de belevingswereld in van de ander. Wees jezelf bewust van je eigen overtuigingen en aannames, zodat je zoveel als mogelijk onbevangen kunt luisteren. En jezelf kunt verwonderen over de verhalen, de woorden die gekozen worden en de ervaringen die in de streek worden gevoeld. Neem als het is toegestaan ook een paar foto's: die vormen achteraf de momentopnames waarop je herinneringen condenseren.

Begin met een passende startvraag. De kracht van het gesprek is om, na een introductie, te starten met een narratieve prikkelvraag (zie tekstkader hieronder). Deze prikkelende vraag heeft een empathisch karakter, zo gesteld dat je als verteller het gevoel krijgt de ruimte te hebben om 'te vertellen hoe het zit' (het schetsen van betekenisgeving, zie hoofdstuk 2). Dat is duidelijk iets anders dan te vragen naar de feiten of een reactie te vragen op een beleidsvoornemen of toetsen van een regeling of instrument.

1.2. Open ogen, luisterend oor

Met enige voorbereiding lukt het meestal wel om het ijs te breken en een goede eerste vraag te stellen. De kunst zit hem in het oprecht kunnen luisteren. Zonder vooroordelen. Vanuit luisteren ontstaat het gesprek en ruimte voor 'dat wat we niet weten' en eigenlijk nog interessanter is. Empathisch luisteren is een skill. Welke tips en tricks halen we nu uit de praktijk?

- **Het gaat om de ander:** Narratief te werk gaan gaat minder om het nog eens uitleggen wie je bent en wat wil je met het gesprek wilt bereiken (uiteraard is een toelichting aan de start gewenst). Het gaat om luisteren. En daarmee bedoelen we niet passief achteroverleunen of automatisch gehoorzamen. Maar de wil om te horen wat werkelijk speelt, wat mensen drijft, welke spanningen en verlangens er leven. Nieuwsgierigheid en openheid zijn nodig, en soms is het juist het schuren, het botsen van denkbeelden (die je ook als onderzoeker mag uitspreken; je brengt immers jezelf mee) dat energie en beweging creëert.
- **Luisteren zonder oordelen:** Denk niet dat mensen direct graag aan het vertellen slaat wanneer je even langskomt. Zeker als je uitdrager bent van beleid waar mensen twijfels over hebben of tegen zijn. Je zou daarbij kunnen denken dat mensen 'er dan toch juist baat bij hebben met je te praten'. Maar als dit je uitgangspunt is, is er geen ruimte voor een gesprek op gelijke voet. Heb daarom aandacht voor verdriet, vertelvermoeidheid en het verlangen naar wederkerigheid. Frustratie of berekening zijn puur en mogen er zijn. Als dat zich soms uit als boosheid richting jou als gesprekspartner, is dat best begrijpelijk, zelfs al ben je niet zelf de oorzaak daarvan.
- **Rollenspel:** in de onderzoekssituatie van 'schatzoeken' is een gesprekspartner door jou per definitie 'gecast' in zijn of haar rol. Dat weet je gesprekspartner ook maar al te goed. Jij hebt een idee over de rol van je gesprekspartners, gebaseerd op je eigen veronderstelling. De ander heeft zich afgevraagd waarom hij of zij een uitnodiging heeft gekregen voor dit gesprek. En heeft zich waarschijnlijk óók voorgesteld welke rol jij vertegenwoordigt. Dit kan leiden tot twee gevolgen. Allereerst: je mist interessante en betekenisvolle onderdelen van het gesprek omdat die niet voldoen aan jouw verwachting van de rol die je gesprekspartner heeft. Daarnaast het leiden tot een gesprek waar overtuiging van elkaars vooroordelen over rollen in de weg gaat zitten. Maak zoiets bespreekbaar, is ons advies. Het gaat immers om de uitdaging om het verhaal van je gesprekspartner tot je te kunnen nemen. Anderzijds is het ook een kwestie van accepteren en incasseren hoe de ander jou heeft 'gecast'. Het kan zo maar zijn dat jij in het verhaal van de ander als schurk wordt neergezet. Dat mag, hoe ongemakkelijk ook.
- **Toon empathie niet sympathie:** Onvermijdelijk ontstaan er verwachtingen, die zijn in te vullen vanuit een perspectief van 'halen en brengen', 'kosten en opbrengsten', en van belangen die op elkaar verknoopt raken. Maar naar onze ervaring gaat het ook, en eigenlijk misschien nog wel meer, om iets anders, namelijk wederzijdse erkenning van een 'verlangen' meer nog dan van 'belangen'. Empathie is het vermogen om je in te leven in gevoelens, gedachten en de belevingswereld van anderen. Sympathie (of antipathie) gaat over positieve of negatieve waardering die op afstand blijft, en er tijdens het veldwerk eigenlijk niet toe doet (maar soms wel onvermijdelijk is....).

1.3. Impressie vastleggen (werken met 'snapshots')

Luisteren. Vragen. Luisteren. Observeren. Het levert een boel prachtige inzichten op. Maar hoe leg je dit nu vast? Een manier om dit type bevindingen, dat niet automatisch in een gespreksverslag terecht komt, vast te houden is door dagboekachtige persoonlijke aantekeningen te maken. Het is een basismethode in antropologisch onderzoek: 'rijke beschrijvingen (...) waarin ruimte is voor alle zaken die opvielen en nieuwsgierig maken' (Scherpenisse, Van Twist & Hill, 2024, P 9). In onze ogen is het belangrijk om vanuit ieder gesprek de verleiding te weerstaan om meteen het grote verhaal te willen zien of te maken. Dat is de reden dat we van de meeste gesprekken kleine verhalen schreven, antenarratieven (Boje, 2001) of 'micro-narratieven' (Czarniawska, 2004) – zie ook hoofdstuk 2. Wij noemen dit 'snapshots'.

Een snapshot is een foto die spontaan wordt genomen. Met onze korte fragmenten uit interviews of bespiegelingen - impressies - proberen we ontmoetingen en gesprekken te vatten in zo'n momentopname, in woorden en taal. Een snapshot is spontaan genomen, nooit bedoeld het perfecte plaatje te zijn. Het zijn als het ware verhaalsnippers die zich laten navertellen als interventie in een volgend gesprek. Op deze manier beïnvloedt je ene geschreven snapshot (vaak onbewust) ook het volgende gesprek dat je voert. En dan gaan je zaken opvallen: overeenkomsten en verschillen.

Snapshots maken is oordeelloos weergeven. En dat is moeilijk, want zoals een fotograaf keuzes maakt qua compositie of belichting, doe je dat in taal ook. We raden aan om in stap 1 bewust nog even weg te blijven bij het zoeken van verbanden. Dat wil niet zeggen dat je niet naar rode draden mag kijken, maar beschouw de patronen die je denkt te ontwaren als voorlopige inzichten. In stap 2 en 3 gaan we de diepte in en dat doen we samen met het hele onderzoeksteam. Snapshots zijn impressies. Snapshots helpen om te begrijpen wat je in elke ontmoeting hebt ge-'snapt'. Snap je?



Uit onze praktijk: een prikkelende startvraag

Een goede startvraag helpt in het opgang brengen van het gesprek. Maar dat niet alleen dat, het schept een ruimte waarbinnen je in het verhaal van je gesprekspartner kan gaan stappen. Een goede startvraag heeft relatie met je onderzoeksfocus én nodigt uit om op een persoonlijke manier te beginnen met verhalen.

1. Wat beweegt jou in het landelijk gebied? En wat houdt jou juist tegen om (mee) te bewegen?
2. Wat betekent de ontwikkeling van het landelijk gebied voor jou, je leven en je werk?
3. Hoe zie jij de streek veranderen? Wat zijn voor jou kantelmomenten geweest?
4. Hoe wordt er volgens jou vooral over de ontwikkeling van het landelijk gebied gesproken? En welke tegenstellingen of dilemma's hoor je in de verhalen?
5. Welke geluiden die er óók zijn, worden volgens jou te weinig gehoord?

Eventuele follow-up vragen:

- Wat doet pijn en waarvan word je blij?
- Hoe zie je jouw toekomst? En de toekomst van jouw streek?
- Hoe zien de mensen om jou heen dat, de huidige ontwikkelingen en de toekomst van de streek?
- Met wie praat jij hierover/Naar wie luister jij?
- Waar kunnen we veranderingen concreet zien? Waar moeten we heen om de streek te begrijpen?



Meegevers: verzamelen en vastleggen van impressies

1. Zoek de balans tussen structuur en nieuwsgierigheid: de basis van het 'halen van verhalen' is oprechte interesse in verhalen van de ander. Het kunnen, nee, het mógen 'inleven' in de betekenisgeving van een ander. Om daar te komen helpt het vooraf een aantal kernvragen te formuleren.
2. De magie zit hem in oordeelloos kunnen luisteren. In het begin kan dat best lastig zijn. Oefen hiermee en reflecteer hierop met je reisgenoten: wat ging goed of juist niet?
3. Houd tijdens veldwerk ook informele indrukken bij in persoonlijke notities. Dit versterkt het materiaal voor en de diepgang van je analysewerk.
4. Reflecteer op je eigen rol en keuzes in ophalen van verhalen. Wees je bewust van hoe jouw aanwezigheid en selecties het veld en de verhalen mede vormgeven. Heb oog voor 'reflexiviteit'.
5. Blijf tijdens het gesprek 'gewoon jezelf'. Je bent immers welkom in het verhaal van een ander: een ontspannen houding en vrijuit kunnen praten openen deuren.



Voorbeeld van een snapshot

'Ik voel me af en toe de Marokkaan van de buurt', zegt onze gesprekspartner grijnzend. We worden met de nek aangekeken door sommige dorpsbewoners en Farmers Defense is soms ronduit intimiderend. Maar mijn man en ik hebben onze zaakjes toch goed op orde. 'We hebben een verdienmodel dat ons het hele jaar door een stabiele inkomensstroom biedt. We boeren volgens een nieuw uitgangspunt: landbouw is de hefboom geworden voor onze andere erfactiviteiten. "Zo verhuren we vergaderzaaltjes, wat 20% van ons inkomen oplevert, en we hebben 65 melkkoeien die goed zijn voor 50% van onze inkomsten. Daarnaast hebben we een winkel die 20% bijdraagt en een zorgboerderij die goed is voor de resterende 10%." Het echtpaar heeft gestudeerd aan de WUR en in Delft en gingen daarna reizen door Nepal en India. Ze hadden nooit de ambitie om te gaan boeren. 'Mijn man is een vierde generatie boerenzoon en ik zag de potentie van de plek en de groene ruimte.' Voor veel geld hebben ze het familiebedrijf overgenomen. Door een sterke pitch kregen ze leningen en de gunfactor van de gemeente.



Voorbeeld van een rode draad

Veranderingen komen van buitenstaanders: de mensen die het echt anders doen qua ondernemerschap komen vaak van buiten, hebben gestudeerd en nemen het bedrijf van de ouders over. Dat zagen we in Ede, maar bijvoorbeeld ook in Radewijk en tijdens ander veldwerk van Team Dieper Wortelen in de Achterhoek. Deze 'stadsen' doen de dingen anders én uiten dit ook. Dat wordt niet altijd geaccepteerd, maar het werkt soms wel inspirerend voor de bedrijfsvoering van gangbare collega's. Het 'anders doen' lijkt ook een zekere gunfactor te geven bij bestuurders of ambtelijke loketten. We lijken koplopers soms te pamperen en gangbaren juist niet.



Een rode draad die we in drie streken vonden:

Veranderingen op het platteland lijken ook behoorlijk te worden beïnvloed door mondige burgers. Zij weten de weg naar het gemeentehuis of de rechter. En als ze al niet de gunfactor hebben, dan hebben ze in ieder geval de juiste ingangen.



Ander voorbeeld van een snapshot:

Schuilend voor de regen in een pannenkoekenhuis, praten we met de twee gegoede burgers die zich inzetten voor het mierenreservaat. "Wat mij drijft is allereerst vrije tijd", lacht de één. 'Red het mierenreservaat', van zo'n krantenbericht wordt hij blij. "Dan word ik weer gezien en ben nog iemand na mijn pensionering." Bij de ander is het van zich afwerpen van de frustraties de drijfveer. Hij is boos op het voortdurend opofferen van de natuur aan bouwplannen en het onvermogen van partijen om natuur te beschermen. Dus pakt hij door op dezelfde manier als hij als ondernemer gewend was. Hij accepteert 'nee' niet als antwoord en de gemeente neemt hem serieus.

Stap 2 | Verknopen van wat je ziet en hoort

Wat ga je doen met de impressies die jullie als team hebben verzameld?

2.1. Samen een foto samenstellen

2.2. Samen verhaallijnen zoeken

2.3. Rode draden en dilemma's benoemen

Zo'n reis gaat je niet in de koude kleren zitten. Het mogen 'inleven' in de verhalen van anderen is allesbehalve relaxed. Zoveel indrukken. Zoveel observaties, emoties, ideeën en verlangens. Tijd om samen je reisgezelschap even een afstand te nemen van alle 'snapshots' die je hebt gemaakt. In de stap van het 'verknopen van wat je ziet en hoort' ga je aan de slag met het 'ontwikkelen' van het grote plaatje, de verzamelfoto. Als de foto zo'n beetje ontwikkeld is kun je samen door de ogenharen kijken: wat valt op? Zijn er specifieke verhaallijnen te ontdekken? Welke rode draden dringen zich op? Kun je grote of kleine dilemma's benoemen? De quick scan van wat is opgehaald in de streek, doe je bij voorkeur meteen na het verzamelen van de verhalen. Dan zit het allemaal nog vooraan in het hoofd en het hart. Het diepgaandere analysewerk bewaren we voor stap 3 – terug op kantoor - en dan bij voorkeur gecombineerd met de input vanuit meerdere veldbezoeken. Maar ook nu weer liefst met het hele team.



2.1. Samen een foto samenstellen

Cees Nooteboom schreef ooit: "Herinnering is als een hond die gaat liggen waar hij wil". Wat we ons herinneren van verhalen uit de streek zal de tijd leren. Maar zelfs meteen ná een veldbezoek - waarin we individueel, in koppels of met het hele reisgezelschap gesprekken hadden met boeren, boswachters en burgers – zal blijken dat eenieder toch net andere dingen heeft gehoord of gezien. We hebben immers allemaal onze eigen bril gekeken en luisterden vanuit eigen achtergronden en met eigen bagage. Een bestuurskundige hoort bijvoorbeeld andere dingen dan een socioloog of bioloog. Dat is de rijkdom van een gevarieerd onderzoeksteam. Het is belangrijk om meteen na (of tenminste dicht op) het veldwerk met elkaar te delen wat iedereen heeft gesnapt of wat juist niet. De verzameling van 'snapshots' - soms hetzelfde gesprek samengevat in heel andere woorden of met geheel eigen observaties – is waardevol uitgangsmateriaal en verdient het om met elkaar te worden gedeeld.

Meervoudige blik

In de paragraaf over "vertrekken" hebben we het al gehad over nut en noodzaak van gevarieerd reisgezelschap. Een onderzoeksteam dat op de eerste plaats nieuwsgierig is, maar vooral ook in staat is meerdere invalshoeken te belichten en vanuit verschillende referentiekaders kijkt en luistert. Daarbij telt de achtergrond (bestuurskundige, bioloog, antropoloog, gedragskundige, taalwetenschapper, enz.), maar ook de manier waarop mensen in verandervraagstukken staan speelt mee. De Caluwé & Vermaak hebben een standaardwerk geschreven over deze meerkleurige blik (Leren veranderen, 2019). Het maakt nogal uit of je rationeel en inhoudelijk gedreven luistert naar verhalen uit de streek of bijvoorbeeld juist gefocust bent op de sociale context of op (on)uitgesproken of belangen. Bovendien hoort en ziet de ervaren onderzoeker vaak weer andere dingen dan zijn jonge collega, die juist weer een onbevangen blik meebrengt. Kortom het team telt en vooral ook "the wisdom of the team" telt in de reflectie op wat buiten is opgehaald. Elke observatie doet ertoe. Tijdens ons veldwerk in Deurne, Hardenberg en Ede deden we in duo's gemiddeld 10 gesprekken op één dag. Dat telt op tot zo'n 20 persoonlijke observaties. Dat is een mooie basis voor verhalend verknopen.

Reflectiegesprek ná het veldwerk

Interessant is ook het verschil in afdronk meteen na de gesprekken in de streek – als je als onderzoeker er eigenlijk nog midden in zit en drijft op adrenaline – en nadat het veldwerk een paar dagen heeft kunnen bezinken: wat blijft er dan over? Onze gewoonte was in ieder geval om elke veldwerk dag samen te besluiten met eerste indrukken en voorlopige conclusies. Fris van de lever het rondje te maken en iedereen en de vraag stellen: wat is je het meest bijgebleven? Eerst ieder voor zich uitzoomen en vervolgens weer samen inzoomen. Door de oogharen kijkend ontstaat een mozaïek van verhalen, ontdek je iets van verhaallijnen, ontstaan inzichten in wat de mensen beweegt, wat overeenkomsten zijn met ervaringen elders of wat juist typisch lijkt voor deze streek. Nogmaals: in deze fase is alles goed, telt elke observatie en heeft juist het delen met elkaar meerwaarde. Al was het alleen maar omdat elke reisgenoot na zo'n dag 'midden in de transitie' zijn of haar verhaal kwijt wil. Neem de tijd, ook al is het laat op de dag.

Veldbezoek vangen in taal

In de stap over 'verzamelen' hadden we het al over het vastleggen van impressies tijdens het veldwerk. Het uitwerken van aantekeningen naar 'snapshots' - het vangen van observaties in taal, liefst geïllustreerd met rake citaten – heeft vaak een second thought nodig. Het moet even bezinken, teruggebracht worden naar de kern. Na ons veldwerk hadden we de goede gewoonte om elkaar huiswerk op te geven: elk lid van het onderzoeksteam reflecteerde op papier. Soms een samenvatting van zijn of haar gesprekken, soms een beschouwing over wat gezien of gehoord is, vaak een inzicht dat de moeite waard was om net elkaar te delen. Met het materiaal uit het reflectiegesprek én de verdieping op papier ga je een volgende stap zetten.

2.2. Verhaallijnen zoeken

De snapshots vormen opgeteld een bont mozaïek van verhalen en citaten: elk steentje heeft zijn eigen kleur. Eenmaal alles naast elkaar en deels over elkaar gelegd ('de samengestelde foto'), ontstaat een beeld van wat er grosso modo in de streek lijkt te spelen. Door de afzonderlijke verhalen heen ontvouwt zich als het ware iets van een transformatieverhaal.

Emplotment

Hier kun je spelen met het begrip 'emplotment'. Dat staat voor een actief en creatief weefproces waarbij losse gebeurtenissen, ervaringen en uitspraken worden verbonden tot één betekenisvol geheel. Het helpt om structuur aan te brengen in wat op het eerste gezicht chaos lijkt: verschillende gebeurtenissen krijgen samenhang doordat ze een functie hebben binnen een groter verhaal. Tegelijkertijd maakt emplotment ook spanningen zichtbaar. Tussen oud en nieuw, tussen belang en beleving. Tussen wat nu is en wat straks zou moeten zijn. Emplotment gaat over gemeenschappen die betekenis geven aan hun wereld - over symbolen, rituelen en identiteit - en over de morele ordening die daarachter schuilgaat. Het is daarmee de basis voor storytelling. Sinds de Griekse tragedies en blijspelen zit er bovendien een vaste opbouw in onze verhalen: er is vrijwel altijd een begin (de aanleiding), een midden (de ontwikkeling van het verhaal, dat opbouwt naar een plottwist) en een afloop. Waar kun je iets van een plottwist in de doorontwikkeling van het platteland bespeuren?

"Je gaat het pas zien als je het door hebt", zei Cruijff ooit. Daarom hebben we per streekgebied eerst alle losse verhalen bij elkaar gebracht. Dit geeft een mozaïek aan ideeën en indrukken. Vervolgens hebben we op 'streekniveau' gezocht naar verhaallijnen en naar een mogelijk 'emplotment'. Dit hielp ons om structuur aan te brengen in het verzamelde materiaal per streek. Je kunt je hierbij verschillende vragen stellen als:

- **Verwikkelingen:** Welke verwikkelingen lees ik door alle snapshots?
- **Rolverdeling:** is er door alle snapshots heen een duidelijke rolverdeling te ontdekken? Hebben we te maken met archetypes als schurken, slachtoffers, helpers of helden? Herkennen we de posities die Bart Brandsma benoemt in zijn werk over polarisatie? Wie zijn de pushers, joiners en bruggenbouwers? Wat zijn de luide stemmen uit het doorgaans stille midden of vinden we stille veranderkrachten juist op de flanken?
- **Moraal:** is er zoiets als 'de moraal van het verhaal' te vinden? Een verbindend motief, een achterliggende gedachte of dominante drijfveer?
- **Counternarratives:** zijn er snapshots die elkaar een tegengeluid geven? Verhaallijnen die wringen?

In een tekstkader geven we wat voorbeelden. We realiseren ons dat het vinden van verhaallijnen en het bestuderen van het 'emplotment' niet voor iedereen gesneden koek is (althans zeker niet voor een deel van ons team). Maar door samen te reflecteren, leer je wat dat betreft van elkaar en ontstaan als het goed is gedeelde inzichten. En soms maak je samen een gedachtesprong. In Duitsland hebben ze daar een mooie term voor: de Aha-Erlebnis.



Uit onze praktijk: voorbeeld van emplotment op basis van veldwerk in Radewijk

De streek die zichzelf opnieuw uitvindt: vanuit de individuele 'snapshots' ontvouwt zich een groter transformatieverhaal. Van een plattelandsgemeenschap aan de rand van ons land, die midden in de dynamiek van de agrarische sector, veranderend grondgebruik en veranderende demografie zichzelf opnieuw probeert vorm te geven. Nabuurschap is en blijft een belangrijke drijfveer.

1. Verwikkelingen

Dit verhaal van Radewijk zou de volgende 'verwikkelingen' kunnen hebben. Een beginfase gericht een dorp dat vanuit traditie en historie leeft en waar nabuurschap een vanzelfsprekendheid is. Het leven wordt door routines en gebruiken (over)gedragen aan volgende generaties (van erf tot molen tot dorpsschool). Het middendeel zegt iets over 'verstoringen en spanningen'. Grote maatschappelijke opgaven landen ook in deze hechte gemeenschap. De energietransitie vraagt om windmolens in de buurt, boeren moeten letten op stikstofuitstoot. De demografie verandert waardoor voorzieningen verdwijnen, de dorpsschool wankelt, woningen en land duurder worden. Tegelijkertijd heeft het te maken met een overheid die stuurt op afstand, soms onhandig, soms contraproductief: regels en realiteit botsen. 'Stadsen' komen hier wonen en de vertrouwde omgangsnormen veranderen. Het sluitstuk zegt iets over een voorzichtige en gedeelde beweging: "Als we iets voor ons dorp willen, moeten we het zelf en met mekaar doen." En dat begint met een verbindende Toekomstvisie waarin dorpingen samen werken over grenzen van identiteit, beroep en achtergrond heen. Boeren worden hybride ondernemers, nieuwe bewoners boeren er een beetje bij. Er ontstaan nieuwe vormen van gemeenschapszin (moestuinen, groenteruil, nieuwe woonvormen, onderzoeken van een 'grondbank'). Het is een open einde waarin Radewijk de contouren ziet van een modern plattelandsdorp dat traditie en innovatie probeert te verbinden.

2. Rolverdeling

Door de 'snapshots' heen zijn een aantal archetypes te onderscheiden. Helden, dat zouden de mensen die werken aan de Toekomstvisie kunnen zijn. Burgers die de werkgroepen leiden, de school redden, een moestuin of groenteruilmarkt starten. Boeren die 'iets nieuws' proberen, zoals een voedselbos. Maar ook de lokale initiatiefnemers die dankzij de oude molen een bakkerij voortzetten. Helpers zouden de mensen van het Plaatselijk Belang kunnen zijn. Ze brengen partijen bij elkaar, openen deuren, creëren forums voor meningsvorming. Schurken in het verhaal zijn vooral te vinden bij de 'overheid'. Niet als persoon, maar als systeem: het is traag, wantrouwend ("zij geloven metingen niet"), juridisch en vooral ver weg. Maar ook 'de stadsen' die anders denken en doen kunnen schurken zijn in het verhaal van Radewijk. Slachtoffers lijken vooral de 'boeren' die te zijn die tussen regels en realiteit klem komen te zitten. Maar ook de loonwerkers die van hen afhankelijk zijn. Of 'de dorpse gemeenschap' die voorzieningen ziet verdwijnen en tradities die in het gedrang komen.

3. Moralen

Uit de verhalen doemt niet één moraal-van-het-verhaal op, maar een meerduidige verzameling. Je zou hier bijvoorbeeld kunnen denken aan een premisse zoals: 'als je iets echt wilt, moet je het uiteindelijk zelf doen.' Of 'traditie en vernieuwingen kunnen samengaan, maar het kost moeite om iedereen mee te nemen".

4. Counter-narratieven

Er bestaan door de grotere verhaallijn heen verschillende spanningen. Narratieven die elkaar tegenspreken of nuanceren. Denk bijvoorbeeld aan "Boeren zijn conservatief" versus "Boeren zijn juist de vernieuwers" Of: "Het dorp is verdeeld" versus "Mensen vinden elkaar in gezamenlijke projecten". Nog een: "De stadsen zijn het probleem" versus "Iedereen is welkom, mits ie maar meedoet. En tenslotte: "De overheid moet zich niet met ons bemoeien" versus "De overheid is uiteindelijk nodig".

2.3. Rode draden & dilemma's

Slotstuk van de fase van 'verknopen van wat je ziet en hoort' is het benoemen van een rode draad op basis van het veldwerk in dit specifieke gebied. Het is te pretentief om te spreken in termen van conclusies of 'hét verhaal van de streek' - daarvoor vormen gesprekken gewoon een te smalle basis - wel kun je komen tot een waardevolle "inkijk" in wat de streek beweegt of wat beweging in de weg staat. Op die manier ontstaan ook haakjes vanuit de alledaagse praktijk om het verhaal van de overheid op aan te takken. Het helpt om zicht te krijgen op de dilemma's die spelen in de streek (zoals de hang naar autonomie versus de behoefte aan duidelijke kaders). Want juist die dilemma's zijn vaak het scharnierpunt. Door de problemen die mensen ervaren serieus te nemen en door af te pellen van wat partijen werkelijk scheidt of bindt, ontstaat ruimte om samen aan oplossingen te gaan werken; dat is de gedachte achter dilemmalogica.

Rode draden benoemen

Op basis van de samengestelde foto kunnen we door de 'oogharen' kijken en naar rode draden zoeken. Welk beeld ontstaat vanuit de afzonderlijke verhalen (de 'micro-narratieven') over vraagstukken op meta-niveau? Gebruik daarbij allereerst je gezond verstand en de wijsheid van het team. Met een analytische bril op kom je al gauw op een aantal terugkerende elementen uit de snapshots. Een paar voorbeelden. In Radewijk is nabuurschap van oudsher en groot goed. Maar voor nieuwkomers in het dorp is zoiets niet vanzelfsprekend. De stadsen lijken de dorpsen soms in de weg te zetten. Of in Ede: de kerk is belangrijk, de gemeenschap weinig verandergezind en wantrouwend tegenover mensen van buiten. Of de Peel: werken naar een toekomstbestendige landbouw in de schaduw van een uitdijende Brainport, waarbij de streek als groen woon- en werkgebied steeds belangrijker wordt en de landbouw minder ruimte krijgt.

Dilemma's spotten

Wie het werk van Bart Brandsma kent, weet dat het denken in tegenstellingen en dilemma's een effectieve manier kan zijn om een gedachtenconstruct te schetsen. De Rijksoverheid schreef er ook over in een '[handreiking dilemmalogica](#)' (2022). Het moge duidelijk zijn, een dilemma is het feest van uitersten. En in die spanning zitten uiteenlopende verlangens, belangen, waarden en emoties. Verhalen(d) verknopend te werk gaan is een krachtige manier om te onderzoeken wat onder die spanningen zit. En om na te gaan wat leeft tussen de uitersten: de stemmen van het meerstemmige midden. Het begint simpelweg met het ordenen van signalen. Uitgaande van de twee uitersten ontstaat automatisch een derde categorie: een midden zonder uitersten.

We spraken mensen die vonden dat er meer ruimte gemaakt moest worden voor natuur en biodiversiteit. Aan de andere kant spraken we agrarisch ondernemers die elke vierkante meter grond zo effectief mogelijk willen kunnen bewerken voor een economisch rendement. Maar we kwamen ook mensen tegen die enthousiast hun verhaal deelden over het zoeken naar de balans tussen vergroten van biodiversiteit in combinatie met een goed verdienmodel. Het zijn voorbeelden van grote dilemma's en er zijn er vast veel meer. Volgens Brandsma is het helpend om te zoeken dominante dilemma's in vastgelopen verhoudingen, om fundamentele keuzes te benoemen én deze hanteerbaar te maken. En dan zijn er uiteraard ook nog een heleboel kleinere maar net zo relevante dilemma's die beweging in de weg staan. Ook daar zijn keuzes nodig om



Meegevers over verknopen wat je ziet en hoort:

1. Haal meteen na het veldwerk het net op, want dan zit het allemaal nog vooraan in ieders geheugen: wat valt op?
2. Neem de tijd om impressies uit te werken naar 'snapshots' en leg ze naast elkaar teneinde samen 'het grote plaatje' te kunnen leggen.
3. Ga op zoek naar een logische clustering van de snapshots, kijken naar emplotment, archetypes en dilemma's in soorten en maten kan hierbij helpen
4. Pak nog eens je eigen aantekeningen erbij en reflecteer met het team: welke rode draden kunnen jullie ontdekken? Wat is de communis opinio?



Een snapshot: lawaai langs het stiltegebied

We rijden langs een groot nationaal park. Dit park is een stiltegebied. Daarom is er recent geluiddempend asfalt langs gelegd. Het opnieuw asfalteren is gestopt bij de aangrenzende bebouwde kom – vanaf daar loopt het oude asfalt door en dat is lawaaiig. Dit tot grote ergernis van de mensen die aan die weg wonen en al jaren klachten indienen over de geluidsoverlast die de weg veroorzaakt. Waarom voorrang geven aan stilte voor de natuur?



Een snapshot: licht aan het einde van de tunnel?

We zitten om de tafel met een gebiedsmanager. Hij ziet gelukkig het belang van zijn werk, maar voelt ook af en toe onmacht en pijn: ‘er zijn steeds meer boeren die gewoon geen toekomst zien. Hoe kun je nou leven zonder toekomstperspectief?’ Het voelt soms als samen - overheid, natuurorganisaties, belangengroepen en boeren - rijden in een lange tunnel. Met een gemeenschappelijkheid: ‘niemand heeft licht.’ Tegen beter weten in probeert de manager in kleine stappen doorbraken te forceren. En dat begint met gesprekken die niet alleen over stikstof en natuur gaan. Thema’s als sociale leefbaarheid, ontmoeting, gezondheid en bereikbaarheid maken juist een gebied. Hij merkt dat onderling vertrouwen enorm belangrijk is. En dat dat tijd kost. ‘Leer elkaar nou eerst eens wat beter kennen’. Alleen dan kun je zaken ook van elkaars perspectief gaan zien. Daarnaast organiseert hij een loket: één vraagbaak namens alle overheden. Ondernemers vinden langzaam dat loket. Maar het blijft een grote uitdaging om vanuit het loket beweging te brengen in de verschillende overheidsburelen. ‘Langzaam slagen we erin om samen een beetje licht te maken in deze tunnel.



Voorbeeld van dilemma: meer met ongeveer

Het plan dat deze melkveehouder heeft gemaakt samen met zijn agrarisch adviseur, krijgen wij niet te zien als op een beeldscherm, maar is met viltstiften uitgetekend op een grote kaart van het gebied. De AI-vellen worden uitgerold over de keukentafel en met onze koffiekopjes en theemokken op hun plek gehouden. Met symbolen en afwisseling in kleur stift is aangegeven waarvoor de verschillende percelen in de toekomst zouden kunnen worden gebruikt: hier plas-dras, daar maïs, enzovoorts. Over dit plan wordt nu al jaren overleg gevoerd met provincie en waterschap. En dat is frustrerend: ‘Zo kan het wél en is er hier van alles mogelijk, maar we worden niet serieus genomen.’ We vragen door: ‘Maar wáárom willen ze dan geen akkoord geven voor uitvoering van dit plan?’ Dan blijkt dat het net niet aan de normen voldoet: ‘Ja, oké, maar we zullen gewoon wat ammoniak op De Peel moeten accepteren.’ In ons gesprek met de dijkgraaf was dit een gevleugeld zinnetje: “doe meer met ongeveer”. Het gaat om stappen in de goede richting.

Dilemma: ga je voor 100% alles goed doorgerekend of neem je een klein beetje verlies om met ongeveer uit te komen en te varen op energie uit de streek? En in tussentijd gebeurt er niks.....



Voorbeeld van dilemma: voor de kinderen hoeft het niet

Dit jaar draagt de boer die we spreken het stokje over aan zijn zoon. Hij is blij dat hij een opvolger heeft, want dat geldt lang niet voor alle boeren om hem heen. Hun zonen en dochters zien voor zichzelf geen toekomst in het boerenbedrijf. “Is dat ingegeven door strenge regels en de transitie?”, vragen wij. Zijn antwoord verrast ons: hij betwijfelt dat. Hij hoorde ook dat de zoon van zijn buurman liever influencer wilde worden. “Mijn zoon wil gelukkig wél”, zegt vader. Want de opvolger is degene voor wie hij het allemaal doet, zoals ook hij het bedrijf van zijn ouders overnam en die weer van hun ouders.

Dilemma: doorgaan of stoppen? Natuurlijk spelen regeldruk en aantrekkelijke uitkoopregelingen een rol, maar uiteindelijk is het een persoonlijke afweging. Het al dan niet hebben van opvolgers is een drijfveer.



Voorbeeld van een dilemma:

Onze gesprekspartner is een wethouder een jaar geleden een zware portefeuille heeft overgenomen van een ervaren voorganger. Ze vindt het een moeilijke job waarin ze vooralsnog weinig tastbaars voor mekaar heeft gekregen en er staan alweer nieuwe verkiezingen voor de deur. “Niemand lijkt knopen door te kunnen of willen hakken in het landelijk gebied. Ik voel me soms machteloos,” zegt de wethouder, “Ik zit nu al een jaar aan tafel bij de gebiedsgerichte aanpak en we zijn in dat jaar nauwelijks iets opgeschoten. Onzekerheid die maar voortduurt.” Zingeving dreigt een groot sociaal probleem te worden voor de agrarische gemeenschap. De strijdbaarheid was altijd de kracht van de Peel, maar de puf is er uit. Dat horen we op veel plekken. “Het beeld van de sector is dat van een onbetrouwbare overheid. Ik zie het vooral als een onmachtige overheid. Boeren en burgers hebben verwachtingen die we simpelweg niet waar kunnen maken.” Zo zit je nog in raad en dan heb je ineens allerlei dossiers op je bureau, terwijl je het vak van bestuurder nog moet leren”.

Dilemma: als bestuurder toch maar aan tafel blijven zitten ook al lijkt er geen schot in te komen, met de vuist op tafel slaan of toegeven aan machteloosheid en een andere portefeuille ambiëren?

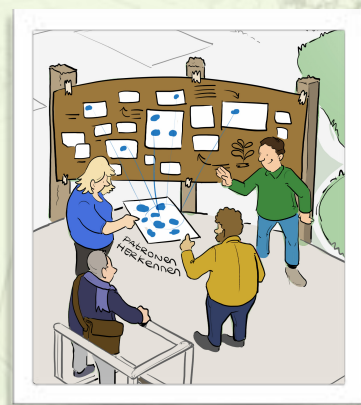
Stap 3 | Verdiepen van indrukken en zoeken naar patronen

Onder de loep nemen van de verhalen en het grote plaatje: wat kun je doen in stap 3?

3.1. Patronen herkennen en manieren om de cirkel te doorbreken

3.2. Causale verbanden zoeken: wat zijn de meters en wat de knoppen?

De oogst van stap 2 reikt al een aantal interessante inzichten en thema's aan. Het verdiepen van de indrukken gaat weer een laagje dieper. Wat zit er achter de in kaart gebrachte vondsten? Het is een oefening van inzoomen op een individuele snapshot én weer uitzoomen, kijkend naar de het grote plaatje. Er zijn veel verschillende manieren om zo'n analyse uit te voeren. Wij kozen voor het werken met 'patroon-cirkels' en met 'causale verbanden'. Een belangrijke overeenkomst: zo'n analyse moet haakjes geven voor handelen. De cirkel doorbreken bijvoorbeeld met slimme interventies of de knoppen vinden om aan te draaien in ingewikkelde de transitiees.



3.1. Patronen herkennen

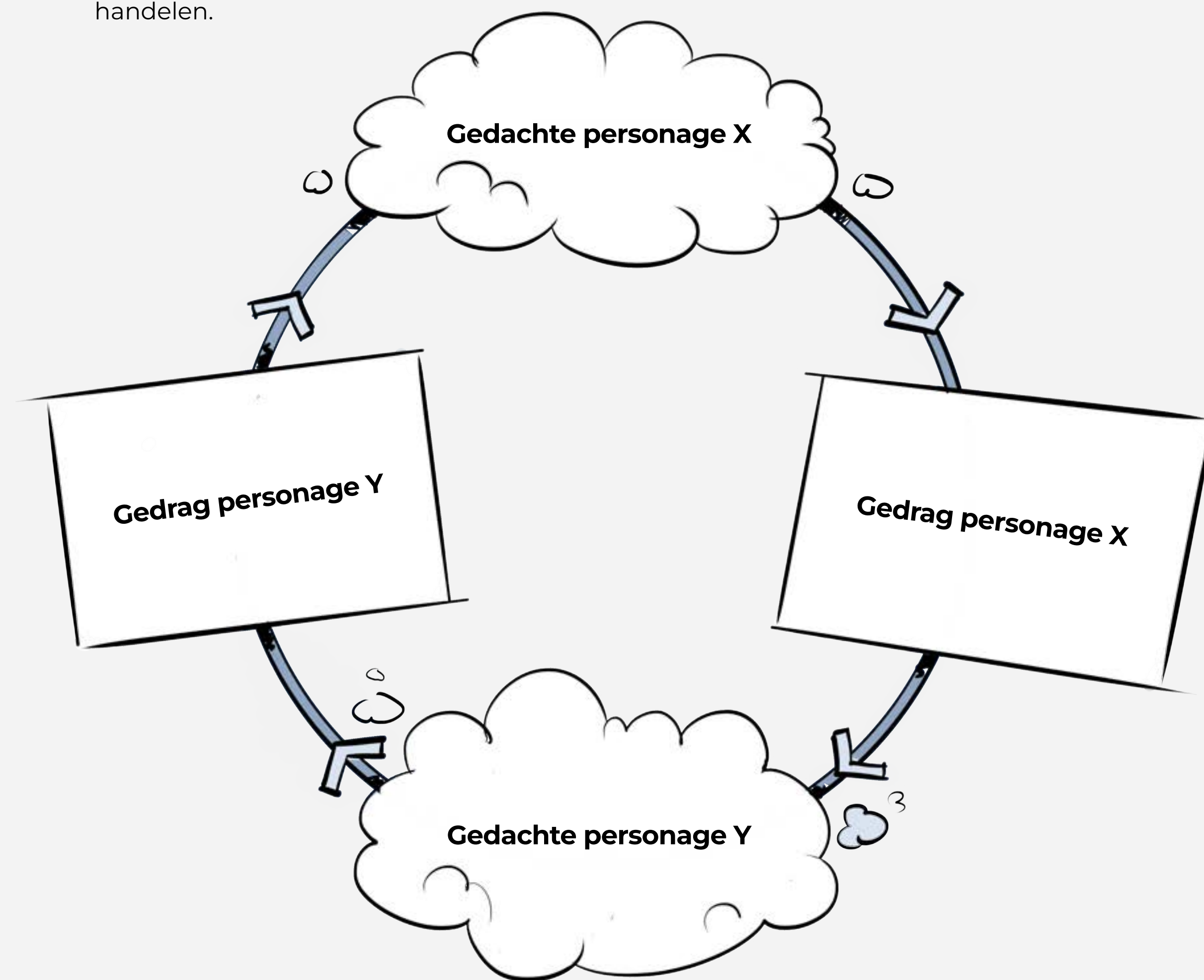
Hoe haal je nu informatie uit snapshots of optelsom daarvan, de foto die het grote plaatje laat zien? Wat zijn oorzaken en gevolg van wat er vandaag de dag speelt in de streek? De interviews én rode draden daarin vormen een rijke bron van informatie: ze laten zien wat zich afspeelt in de onderstroom. Uiteraard is het wijs die info te combineren met wat we weten vanuit de bovenstroom: cijfers over uitstoot, stoppers en blijvers, over de staat van de natuur, over demografie en voorzieningenniveau. Het uitwerken van een 'emplotment' geeft structuur en inzichten. Het rijkt thema's aan die verdieping verdienen. Een manier om die verdieping te vinden is het werken met 'patrooncirkels'.

Een cyclisch patroon van actie en reactie waarin partijen vastlopen: aannames en gedrag dat over en weer weerstanden oproept en daarom niet helpend is. Dat is de kern van wat Arend Ardon in Doorbreek de Cirkel beschrijft: "we maken vaak onbedoeld zelf de patronen waar we last van hebben, doordat we vanuit aannames handelen en die zelden onderzoeken". Volgens Ardon kun je de cirkel pas doorbreken door die automatische scripts zichtbaar te maken, te vertragen, je oordelen op te schorten en nieuwsgierig te onderzoeken wat er écht gebeurt in het contact. Precies daarom is werken met patrooncirkels zo'n waardevolle analysemethode voor onze snapshots: het laat zien hoe opvattingen, angsten, verwachtingen en reflexen van de één het handelen van de ander kleuren. En hoe die wisselwerking doorwerkt in het grotere verhaal over de maatschappelijke opgave en veranderingen waar de streek in zit.

Een manier om patronen te leren herkennen is om de cirkel uit te schrijven. Welke gedragingen en gedachten kunnen we expliciet maken op basis van de opgehaalde verhalen? De gedachte is simpel: een gedachte roept bepaald gedrag op, dat gedrag triggert bij de ander weer een eigen, (onuitgesproken) gedachten en gedrag, die het oorspronkelijke patroon bevestigen en versterken. Zo helpt de methode niet alleen om te begrijpen wat er gebeurt, maar vooral ook waarom. En er ontstaat als vanzelf ook zicht op doorbraken als je het patroon eenmaal ziet.

Het klinkt eenvoudig, maar het samenstellen van 'patrooncirkels' is niet zo makkelijk. En voor de meesten geen alledaags werk. Wat werkt is om een en ander eerst

zelfstandig te doordenken. Vervolgens wissel je gevonden 'patrooncirkels' uit in een groep (bijvoorbeeld binnen het onderzoeksteam). Dit laatste is belangrijk omdat een meervoudige blik voorkomt dat onderzoekers eigen aannames of gedachten projecteren. Samen kom je tot een scherper beeld en ontdek je aanhaakpunten voor handelen.





Uit onze praktijk | Patronen herkennen

Patroon: wie erboven staat, zit er vaak naast

Gedachte beleidsmaker

Het schiet niet op... Dit is een ingewikkelde transitie, we hebben de agrariërs jarenlang veel ruimte gegeven om te veranderen, die handschoen is niet opgepakt. Tijd om de transitie te sturen. Daarvoor zijn heldere maatregelen en regels nodig. We aan vol inzetten op vermindering CO2-uitstoot.

Gedachte agrariër

Oké, Ik schakel over op nieuwe ideeën (voorbeeld van de 'energiecentrale in coöperatie met boeren' of innovatieve pilots waterstanden met waterschappen), maar voor deze innovaties loop ik tegen allerlei tegengestelde maatregelen. Iedere overheidspartij zegt weer wat anders. De overheid is niet te vertrouwen. Ik verander niet mee. Ik ben tegen.

Gedachte agrariër

We moeten nu snel gaan veranderen, maar ik weet niet precies waar naar toe. Ik heb net nieuwe investeringen gemaakt. De overheid geeft geen heldere toekomststip maar stuurt wel op doelbereik van vermindering aan CO2, help!

Gedrag beleidsmaker

Vanuit het perspectief op landelijk gebied en bestaande wet- en regelgeving zorgen we ervoor dat alle (decentrale) overheidslagen op basis van de bestaande wettelijke kaders heel zorgvuldige maatregelen opstellen gericht op afname CO2-uitstoot.



Uit onze praktijk | Patronen herkennen

Patroon: de praktische ambtenaar en de ambitieuze bestuurder

Gedachte door de wol geverfde ambtenaar

Er worden vooral bestuurlijke 'slimme' plannen bedacht vanuit een ivoren toren. Over wensnatuur en wenslandbouw. Dat doen we al jaren, maar levert niets op. Omdat ze voorbij gaan aan wat er in praktijk leeft. Ik hoor en zie dat allemaal, want ik kom in mijn gebied. Maar zelfs van ons eigen bestuur is weinig te verwachten en van GS al helemaal niet

Gedrag bestuurder

Ik moet met andere bestuurders op één lijn proberen te komen, provincie bij de les krijgen, scoren in Den Haag met regiodeals en financiële toezeggingen, leunen op strategen. Het gaan vanzelf landen in de praktijk.

Gedrag door de wol geverfde ambtenaar

Ik werk prettig in mijn gebied. Tussen de echte mensen. Ver van het bestuurlijke gedoe. Ik ga mijn vingers hier niet aan branden. Er wordt te veel gepraat over planmakerij. Dat zeg ik ook tegen de agrariërs die ik spreek. Ik laat het lekker aan de strategen en bestuurders.

Gedachte bestuurder

kijk eens wat we mooie dingen voor mekaar krijgen met praktische oplossingen in het veld. Daar zit de oplossing! We creëren een nieuw vergezicht, schrijven geen middelen voor maar doen aan doelsturing, we zorgen voor een passend financieel arrangement en organiseren een participatief proces.

3.2. Causale verbanden gaan zien

Een andere analysevorm is het werken met 'causale diagrammen'. Ook die helpen om in complexe situaties de onderliggende patronen en feedbackloops zichtbaar te maken. Oorzaak en gevolg van gedrag en de effecten daarvan op complexe vraagstukken. Wat werkt versterken of juist verzwakkend? In plaats van losse symptomen te benoemen, brengen deze diagrammen de samenhang tussen factoren en actoren in beeld. Inclusief 'stuurders' – de knoppen waar je aan kunt draaien - en 'meters' die laten zien wat het effect van sturing is. Je kunt dit zo simpel of ingewikkeld maken als jezelf wil. Vermaak en de Caluwé beschrijven in hun boek 'leren veranderen' (2019) een vijftal vuistregels en vermeden valkuilen (zie hieronder).

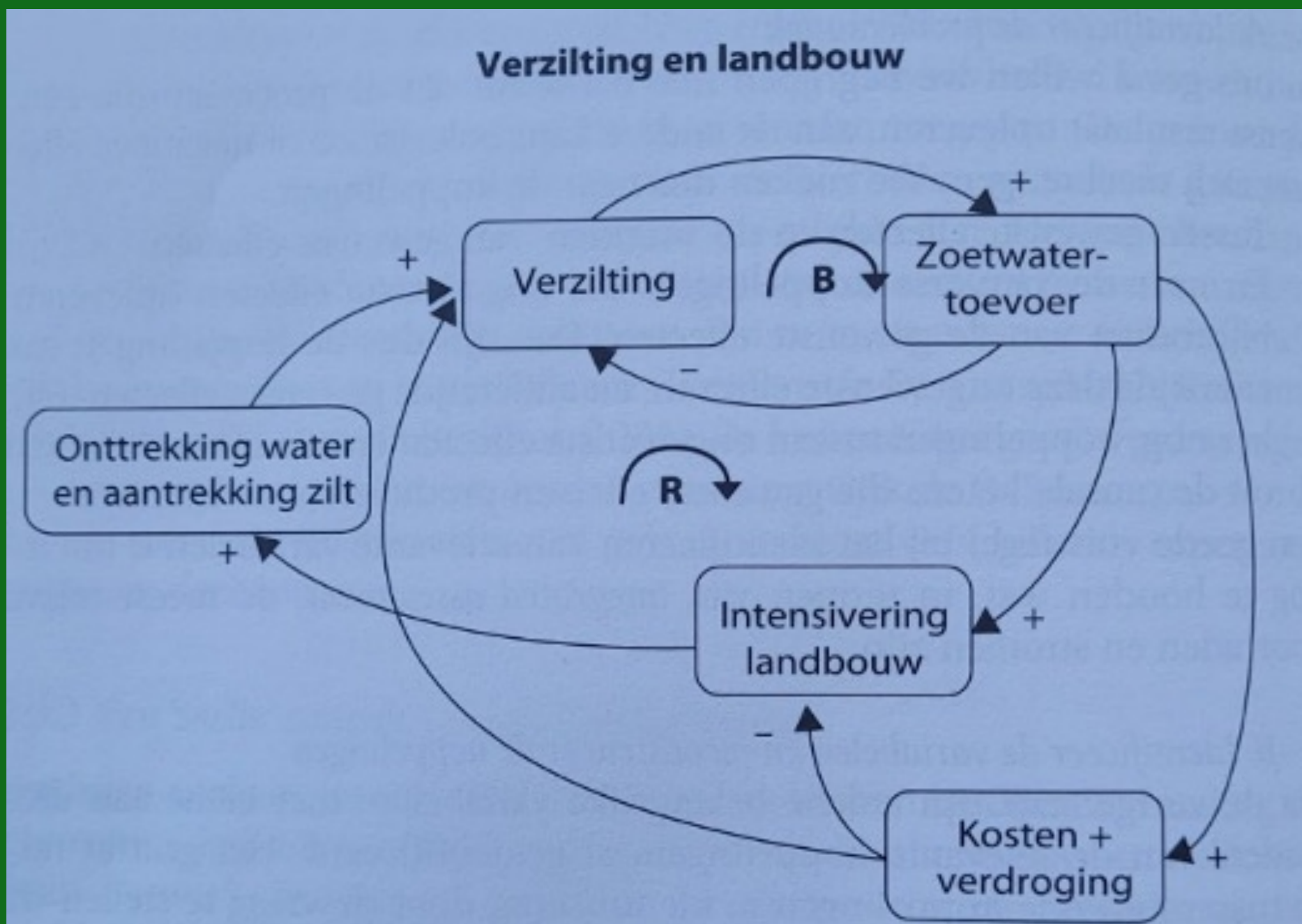
Bij het werken met causale diagrammen gaat het niet alleen om een analyse-tool, het nodigt ook uit tot interactie tussen onderzoekers en het over en weer toetsen van beelden. Door samen met betrokkenen te tekenen, aannames te expliciteren en verschillende perspectieven uit te wisselen, ontstaat gedeeld begrip van wat er werkelijk speelt. Dat maakt het instrument waardevol voor taaie vraagstukken waarin zowel harde feiten als zachte factoren (normen, relaties, routines, spanningen) een rol spelen. In het samenspel tussen de 'onderstroom' en 'bovenstroom' kan deze analysevorm als hefboom werken: niet zozeer omdat een diagram het probleem oplost, maar doordat het gesprek kantelt van beschrijven van symptomen naar het vinden van systemische oorzaken. En als je eenmaal samen de knoppen hebt ontdekt waaraan je zou kunnen draaien om beweging te brengen, ontstaat vanzelf ook iets als handelingsperspectief.

Vuistregels	Valkuilen die je zo vermijdt
1. Kies de top 10–20 factoren op buikgevoel voor voldoende breedte van de data en geef ze korte labels.	Eenzijdige data: voorgestelde oplossingen, factorselectie opdat het in de cirkel past in plaats van andersom.
2. Kom met verhaallijnen, vind feedbackcircuits en zoek achterliggende schakels zodat ze plausibel zijn.	Allemaal losse factoren zonder echte samenhang of een te lineair oorzaak-gevolgverhaal.
3. Laat elke pijl betekenen: 'meer van dit → meer óf minder van dat'.	Stroomdiagrammen waarin de geschiedenis staat (eerst dit, dan dat) in plaats van oorzaak en gevolg. Vaak zijn die zelfs omgedraaid
4. Maak onderscheid naar tijdschaal. Sommige koppelingen werken heel snel, andere langzaam. Snellere koppelingen krijgen een 'korte bocht'. Langzame koppelingen krijgen een 'buiten bocht'[1]	Geen oog hebben voor invloed van tijd tussen koppelingen
5. Loop al pratend door het diagram heen en zorg dat je niet vast komt te zitten. Herken het moment waarop meerdere cirkels en maak het goed leesbaar.	Diagrammen die 'vastlopen': met veel details en onderende oorzaken. Diagrammen die moeilijk (onmogelijk) leesbaar zijn. Of contra-intuïtief werken



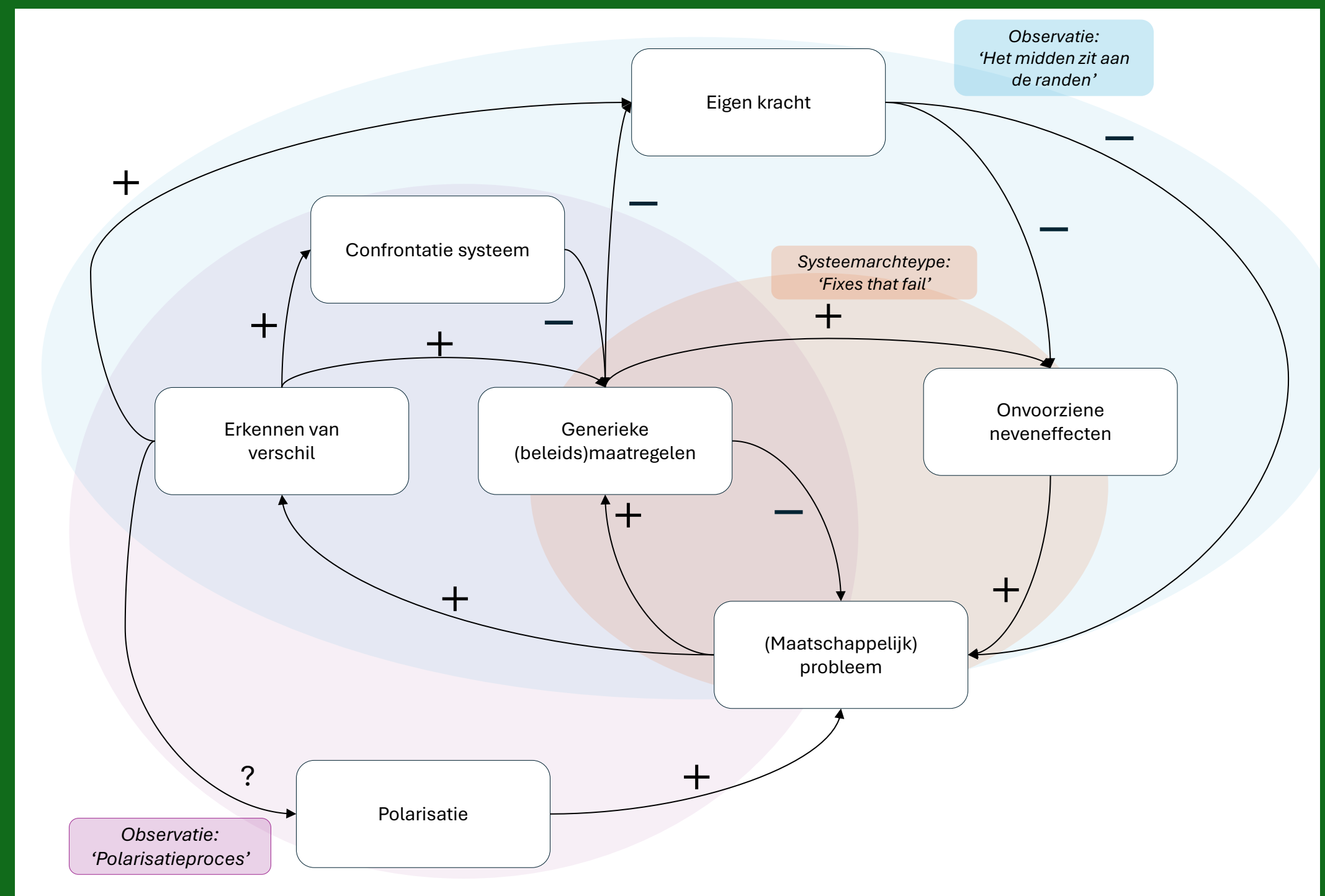
Voorbeeld van een causaal diagram:

Hieronder vind je een voorbeeld van een causaal diagram uit het boek van 'Werken aan Systeeminnovaties', van Grin & van Staveren (2007). Het betreft een voorbeeld van hoe zo'n diagram eruit kan zien. De inhoud van het diagram hieronder staat los van onze eigen onderzoekspraktijk of verhalen die we hebben gehoord.



Uit de praktijk: 'Aantekeningen uit ons onderzoek'

Tussen de aantekeningen van ons onderzoek 'Verhalen(d) Verknopen, 2025' vonden we de 'brainstorm' van onderzoeker Schulz terug. Het betreft een aller eerste schets van een causal diagram op basis van onze Verhalen(d) Verknopen onderzoeksreis. Let op, de tekening is een probeersel. Een vingeroefening. Geen voldragen causaal diagram. Als onderzoeksgroep hebben we op basis van deze schets een verrijkend dialoog gevoerd.





Meegevers voor het verdiepen van indrukken en zoeken naar verbanden:

1. De snapshots geven een schat aan informatie. Door gebruik te maken van een beproefde analysemethode kun je de inzichten verder verdiepen.
2. Ben je benieuwd welke patronen je hebt gevonden in een snapshot of tussen snapshots en hoe terugkerende personages zich tot elkaar verhouden? Gebruik dan de werkwijze volgens 'patroon-cirkels'
3. Ben je benieuwd naar hoe in de praktijk patronen voordoen die zichzelf in stand houden, versterken of verzwakken? Gebruik dan de werkwijze volgens 'causale en circulaire diagrammen'.
4. Voor toepassing van beide methoden geldt: alle begin is moeilijk; laat je desnoods op weg helpen door collega's van binnen of buiten die er ervaring mee hebben.



Rugdekking voor lokale bestuurders

Acht jaar ervaring kunnen soms het verschil maken. We spreken met een wethouder die al twee periodes dienstbaar is aan veranderingen in zijn gemeente. “De ondernemers moeten het uiteindelijk zelf doen, je bemoeien met de inrichting of bedrijfsvoering werkt averechts.” De wethouder zorgt dat iedereen zijn zegje kan doen en is vooral eerlijk over wat juridisch kan of juist niet. “Twintig jaar geleden zijn bedrijven verplaatst naar gronden nabij natuurgebieden. Daar is toekomst beloofd en zijn grote stallen gebouwd, maar ik moet nu met een andere boodschap komen. Natuurlijk voelt dat onbetrouwbaar”. Hij wil wel stappen kunnen zetten. “Als ik een initiatief vanuit de streek ruimte geef, dan wil ik niet teruggefloten worden door de provincie of het waterschap.”



Uit onze praktijk: Wandeling naar directieteam

Julia is melkveehouder en drijft een landwinkeltje. Samen met haar ouders zit ze in een VOF en ze gaat het bedrijf op termijn overnemen. Met 95 koeien heeft zij een middelgroot bedrijf dat onder meer levert aan ijsboerderijen in de streek. Julia doet het net wat anders dan haar ouders. Ze wil meer grond onder haar koeien, zodat ze kan extensiveren. Voor natuurorganisaties onderhoudt ze landerijen en ze gebruikt het hooi voor de beesten. Haar grote probleem om te extensiveren is beschikbaarheid van grond. Zo geeft de provincie ruilgronden in pacht uit met kortlopende contracten. Als koeienboer kan ze niet concurreren met collega's uit de tuinbouw of met boomtelers. Die bieden zowat het dubbele. Ondanks ecologische doelen wordt vanuit het provinciehuis verpacht aan de hoogste bidder. We wandelen op met Julia en enkele ambtenaren. Prevaleert voor de provincie het financiële rendement of het ecologisch belang? Het blijkt goed om het schuren van belangen eens vanuit de praktijk van Julia te horen. De collega's beloven het pijnpunt mee te nemen naar het provinciehuis. Op directieniveau vindt vervolgens het gesprek plaats over ongemakkelijke kanten van het pachtbeleid.



Uit onze praktijk: BuitenBuddies als raadgever voor netelige kwesties

Wat gebeurt er als je een ambtenaar koppelt aan een boer, boswachter, loonwerker of iemand anders met laarzen aan? Dan ontstaat Buitenbuddies: een initiatief dat mensen uit verschillende werelden in het landelijk gebied samenbrengt – daar waar de frustraties, uitdagingen én knelpunten in het landelijk gebied zichtbaar worden. In dit project van RTLG gaan praktijkmensen en ambtenaren letterlijk samen naar buiten en komen ze buiten hun bubbel en comfortzone. Om te luisteren, te kijken, te vragen, verhalen vertellen. Geen eenmalige excursie, maar lange tijd contact. Niet met als doel om het eens te worden, maar om elkaar beter te begrijpen. Want als we elkaar kennen, ontstaat ruimte voor nuance, vertrouwen, vernieuwing en wederzijds begrip. Gert-Jan de Graaf van het ministerie LNV, de aanjager achter BuitenBuddies, nodigt mensen graag uit om het platteland te ervaren en neemt geen blaas voor de mond om pijnpunten te benoemen. Dit leidt soms tot ongemakkelijke situaties, maar bovenal tot beweging en verandering. “Deze ontmoetingen zijn buitengewoon waardevol. Door kennis uit te wisselen op basis van gelijkwaardigheid, ontstaat er begrip en wederzijds vertrouwen”.

De gemeente Ede was enthousiast om praktijkervaring en beleidskennis samen te benutten en wilde graag een 'buddieberaad' op een dilemma wat iedereen bezighoudt: hoe krijg je de vergunningverlening weer op gang binnen de grenzen die we met elkaar hebben afgesproken? De buddie-paren vormden een buddieberaad en gingen op onderzoek uit, in gesprek met elkaar, verdiepend met kennis om tot een advies te komen. Eenvoudig was het niet, maar de verhalen, dilemma's en gevoelsdynamiek achter deze vraag kwamen goed naar boven en begrip over hoe ingewikkeld we het soms met elkaar hebben gemaakt.

Stap 4 | Vertalen naar handelingsperspectief voor beleid en uitvoering

Hoe beweeg je van analyse naar interventie?

- 4.1. Pendelen tussen praktijk en systeemwereld: zichtbaar maken van de knoppen om aan te draaien
- 4.2. Tijd nemen voor reflectie en formuleren intenties
- 4.3. Handelingsperspectief: het spel veranderen via kleine interventies in beleid en uitvoering

Het vertalen naar betekenis gaat over het vertalen van de inzichten uit stap 3 naar betekenisvolle interventies voor beleid en uitvoering. Aan welke knoppen zou je kunnen draaien? Hoe organiseer je ruimte voor reflectie om met managers en bestuurders tot zinvolle en ook haalbare interventies te komen? Kleine stapjes in de goede richting zetten: wat werkt en wat niet?



4.1. Pendelen tussen systeemwereld en praktijk: zichtbaar maken van knoppen om aan te draaien

In deze fase is het van belang om weer uit de verhalen van de streek te stappen en de inzichten betekenis te geven in die andere praktijk: de systeemwereld van departement, provincie- of gemeentehuis. In feite bevind je je in deze fase in een nieuwe ruimte: de ruimte tussen daar waar de veranderingen zouden moeten landen ('de bovenstroom') en daar waar je de verhalen hebt opgehaald en verknoopt ('de onderstroom').

Het besef dat bovenstroom en onderstroom complementair zijn, is cruciaal. De bovenstroom structureert, ordent en biedt kaders voor ons allen. De onderstroom voedt, verbindt en geeft betekenis vanuit persoonlijke verhalen. Stap 4 richt zich op het scheppen van 'tussenruimtes': het creëren van condities om vanuit de onderstroom de bovenstroom te kunnen voeden. Interventies in beleid of realisatie moeten immers primair vanuit de bestuurskamer of van de managementtafel komen (of daar in ieder geval door worden gedekt). Bewegen in de tussenruimte vergt een zekere tweebenigheid – zoals emeritus hoogleraar Geert Teisman dat noemt. Met het ene been in de systeemwereld van politiek en ambtenarij, met het andere in de praktijk en gevoelsdynamiek van mensen. Bewegen in de bovenstroom met inspiratie uit de onderstroom.

Om betekenis te geven van de verhalende vondsten is het daarom allereerst van belang te bovenstroom en onderstroom te verbinden. Alleen dan kunnen ideeën voor waardevolle interventies ook in samenhang worden gezien en gevoeld. Er is hier een parallel te trekken met 'systeemdenken', een wetenschappelijke benadering die tracht zicht op het geheel te houden, zonder de werkelijkheid uiteen te rafelen in afzonderlijke onderdelen. Een systeem is immers niet een simpele keten van oorzaak en gevolgrelaties, maar vooral een complex samenspel tussen actoren en factoren. Ontleend aan het systeemdenken en onze praktijkervaring zien wij *grosso modo* vier hoofdgebieden ('knoppen') om aan te draaien: (1) formulering van de opgave, (2) helpende procedures, (3) inrichten van processen en (4) gedrag en gevoel een plek geven.

Knop 1: Formulering van de opgave

Een opgave is er in verschillende gradaties: een complex maatschappelijk probleem of een kleine uitdaging. De belangrijkste vraag is; is er sprake van een gezamenlijk probleem dat zó urgent en belangrijk is, dat het voor alle (samenwerkings)partners of actoren de moeite waard is om met elkaar het gedoe aan te gaan dat dit type samenwerking inherent met zich meebrengt? Is er consensus over de (maatschappelijke) opgave? Zonder gedeelde urgentie en gedeelde probleemdefinitie ontstaat geen beweging.

Mogelijke kernvragen die kunnen leiden tot interventies:

- Is er een gezamenlijk probleem of ervaart elke partner zijn eigen deelsituatie?
- Is de urgentie door álle betrokkenen erkend?
- Is het probleem "groot genoeg" om samenwerking te legitimeren?
- Is er consensus over de maatschappelijke waarde van het oplossen ervan?

Knop 2: Helpende procedures

Procedures zoals wij die hier bedoelen gaan over het geheel aan 'governance, spelregels en instrumenten' die een leidende rol spelen in het hanteerbaar maken van de opgave. Zijn deze spelregels dienend aan de opgave of andersom?

Mogelijke kernvragen die kunnen leiden tot interventies

- Welke governance-structuren, IT-systemen, instrumenten, protocollen, juridische kaders en formele afspraken sturen het traject?
- Zijn deze spelregels ondersteunend aan de opgave?
- Of zijn de procedures leidend geworden, waardoor de opgave eronder lijdt?



Knop 1: Uit de verhalen verzameld in de drie streekgebieden zien we dat de opgave in ieder streekgebied verschillend wordt geïnterpreteerd (stikstof vs. bredere leefomgevingsdruk). In alle drie de gebieden blijkt: stikstof is weliswaar dominant, maar de échte opgave is veel breder (bijv. woondruk, waterkwaliteit, bodemuitputting, verdroging, natuurherstel, demografische veranderingen).

Boeren, burgers, bestuurders en buitenlui herkennen de grote uitdagingen wél, maar de betekenis van "een toekomstbestendig platteland" verschilt per groep. Waar de één perspectief zoekt in schaalvergroting, ziet de ander kansen in extensivering of ondernemerschap buiten de landbouw. Hierdoor ontstaat fragmentatie van het gesprek over "wat eigenlijk het probleem is".



Knop 2: In alle gebieden zie je dezelfde rode draad terug: de systeemwereld dicteert de samenwerking, niet de opgave. Een paar voorbeelden.

Boeren die wél een plan hebben maar door "net niet passende" regels niet verder komen. Óf waar verschillende overheidslagen verschillende adviezen afgeven. Nog een: melkveehouders die worden uitgekocht omwille van stikstofreductie. De koe verdwijnt uit de wei en er komt lelieteelt voor terug, die ecologisch gezien beslist niet beter is voor de leefomgeving (in termen van watergebruik en bestrijdingsmiddelen).

Of een voorbeeld uit de overheidspraktijk: bestuurders die hechten aan integrale afweging, maar een uitvoering die is vooralsnog in 'silo's' georganiseerd (water, bodem, stikstof, ruimtelijke plannen, ruimte voor wonen, voor energie enz.). De organisatorische schotten vormen vaak de grootste procedurele bottleneck.

Knop 3: Inrichten van processen

Met proces bedoelen we een breed palet aan onderwerpen die zich richten op sturing, rol(opvatting), verantwoordelijkheden. Is er sprake van een evenwicht tussen passende en werkbaar onderdelen van het proces? Passend in de zin dat het logisch volgt uit de opgave. Werkbaar betekent hier dat het proportioneel is en onnodige bureaucratie voorkomt. Hebben we begrip van elkaars rolopvattingen?

Mogelijke kernvragen die kunnen leiden tot interventies

- Zijn rollen, verantwoordelijkheden en sturing helder?
- Sluiten deze logisch aan op de opgave (passend)?
- Is het proces proportioneel en niet te bureaucratisch (werkbaar)?
- Is er inzicht in elkaars rolopvatting?

Knop 4: Gedrag & gevoel een plek geven

Met welke denk- en leefpatronen hebben we te maken? Is er begrip op te wekken voor gedragingen en gevoelens van een ander? Kun je in de schoenen van een ander te gaan staan, en wat is daarvoor nodig? Is het mogelijk om opvattingen en mogelijke spanningen bespreek te maken?

- Mogelijke kernvragen die kunnen leiden tot interventies
- Welke denk- en leefpatronen spelen een rol?
- Is er empathie en rolbewustzijn?
- Kunnen spanning, aannames en emoties veilig besproken worden?
- Kunnen actoren zich verplaatsen in elkaars belangen en context?



Knop 3: Lokale initiatieven werken vaak wél, mits bestuurlijke steun niet ontbreekt. Het ontbreken van financiering van en ruimte voor bottom-up initiatieven bemoeilijkt vernieuwing.

Boeren en buitenlui zien de verschillende overheidslagen als één overheid. Van deze overheid verwachten zij geen tegenstrijdige adviezen en maatregelen en faciliterende houding. In de praktijk is het werken als één overheid en dienstbaar aan initiatieven vanuit de samenleving nog er steeds moeilijk.



Knop 4: De piekbelaster die aangeeft: “Het voelt als een etiket dat je minderwaardig maakt.” Het woord raakt harder dan welke norm ook. Dit is taal die voelt als sociale uitsluiting. Nog een voorbeeld: “De avond voor de koeien vertrokken liep ik mijn laatste ronde. Het verdriet was rauw. Maar ik heb geen spijt.” Een boer die stopte met zijn bedrijf benoemt het verschil tussen rouw en spijt. Dit duidt op identiteitspijn: je verliest je levenswerk, maar je verliest niet je waardigheid.

“Het voelt alsof we zelf nog hebben meegeploegd, zo vaak is het verteld.” Veel boeren leven met een overgeërfde herinnering; pijn, trots, doorzetten. Generaties zitten letterlijk “in de grond”. Verlies van toekomst is dan een verlies van een familielijn, niet alleen van een bedrijf.

4.2. Tijd nemen voor reflectie en formuleren intenties

Die vier 'knoppen' om aan te draaien zijn een handige kapstok om verhalen en inzichten betekenis te geven. Hierover kun je in gesprek gaan. Die gesprekken voer je niet op het gemeentehuis of achter de laptop in een call. Daar domineren rollen, procedures en agenda's. De echte betekenis ontstaat in de tussenruimte, op een plek die niet van "het systeem" is en ook niet per sé van "de mensen". Een plek die uitnodigt om te bespiegelen. In onze praktijk werkt het steeds weer: een reflectietafel, een dagdeel op afstand van de waan van de dag of een wandeling buiten. Het effect is telkens vergelijkbaar. Mensen durven daar te zeggen wat ze normaal achterwege laten, waardoor de dialoog minder technisch maar persoonlijker wordt. In die setting stappen mensen uit hun professionele rol: de bestuurder is even inwoner, de boer ook vader van drie dochters en de ambtenaar vergeet zijn dossiers en volle mailbox. Precies dáárdoor ontstaat ruimte voor het formuleren van veranderintenties. De vier genoemde interventieknoppen geven handvaten om vanuit gevonden betekenissen naar handelingsperspectief te komen. En uiteindelijk werkt dit alles – veronderstellen wij - omdat reflectieruimte niet de besluitvorming versnelt, maar vertrouwen geeft. En vertrouwen versnelt álles wat daarna komt.

Reflectietafels als tussenruimte

In onze praktijk hebben we gebruik gemaakt van reflectietafel(s) als tussenruimte. Niet per se in relatie tot het initiatief Verhalen(d) Verknopen, wel in relatie tot de context van 'Dieper Wortelen': dialoog dwars door bestuurslagen heen en depolarisatie in relatie tot de transitie landelijk gebied. We schreven hierover in een eerder stadium al een rapportage met een aantal praktische handvaten voor het zelf inrichten van zo'n ruimte (zie tekstkader).

Op interventieniveau komen

Chris Argyris was in de jaren '70 en '80 grondlegger van het 'interventiekunde'. Volgens Argyris is 'intervenieren' eigenlijk heel simpel over dit: je grijpt niet in op het gedoe dat je ziet, maar op wat eronder borrelt. Door samen te kijken naar de patronen en aannames die het echte probleem veroorzaken, ontstaat ruimte voor écht leren en beweging. In zekere zin zijn stap 0 tot en met 3 al een 'interventie' an sich. Er bestaan ongetwijfeld tal van goede werkvormen om tijdens een 'reflectiemoment' tot inzichten te komen die tot verandering kunnen leiden.

Hieronder lichten we er twee uit die nauw verbonden zijn met het werken met narratieven én waarvoor de setting van een 'reflectiemoment' zich goed leent.

Interventies die voortvloeien uit taal

Woorden doen ertoe. Zéker in de context van verhalen. In de zoektocht naar interventies loont het om met verschillende betrokkenen stil te staan bij taalgebruik. Een goed georganiseerde reflectieruimte is daarvoor bij een uitstekende plek. Over taal gesproken: in ons onderzoek was de term 'piekbelaster' zo'n woord met emotionele lading. Het 'zijn' van een piekbelaster voelt 'bezwarend', alsof je ongewenst bent. Een pijn van het aanhoudend worden neergezet als 'piekbelaster' zonder duidelijkheid over wat dat nog betekent nu inmiddels de meeste veehouders uit het gebied zijn verdwenen. Maar er waren meer van dat soort woorden.

Over de kracht én misverstanden van taal tussen beleidsdomeinen schreven Dusseljee, van Twist en Schultz in 2026 een interessant artikel: 'Retoriek is realiteit: we zitten vast in taalverstanden' Een eenvoudige oefening is om op basis van de vier 'systeemknoppen' te onderzoeken hoe taal werkelijkheid maakt: woorden sturen opgaven, dicteren het proces, bepalen handelingsperspectief en raken aan gevoel, identiteit en vertrouwen. Welke woorden of metaforen kunnen bijdragen aan anders denken en doen?

De oefening begint met het identificeren van taalsignalen. Zorg dat er per 'knop' een mix van kenmerkende woorden voorhanden zijn (of nog leuker, laat de deelnemers ze zelf zoeken uit 'snapshots'). Vervolgens kun je met een groep deelnemers ontrafelen welke emotie en reflex worden geraakt door het woordgebruik. Welke reflex herken ik bij mezelf? Wat triggert dit woord precies bij mij? Wat verwacht dat het bij de ander oproept? Tot slot is het zaak om met elkaar het gesprek aan te gaan: welke overeenkomsten en verschillen vallen op? Welke taal is helpend en wat juist niet? Wat kan er in de plaats komen van jeukbegrippen of taboetaal? Door samen te verkennen welke waarden aan welke woorden 'hangen', groeit wederzijds begrip. Vanuit dat gedeelde inzicht kun je vervolgens onderzoeken welke handelingsopties er zijn voor situaties waarin lastige keuzes en botsende waarden én taalrepertoire een rol spelen.

Interventies die voortvloeien uit heen- en terugdenken

Een andere bruikbaar concept is het 'heen- en terugdenken'. Deze methodiek is ontwikkeld door Elmore (1985) voor beleidsontwerp. Het idee is simpel: 'heendenken' wil zeggen dat deelnemers redeneren vanuit een problematiek om te komen tot een probleem-oplossingscombinatie. Het analysewerk in stap 2 en 3 zijn hiervoor waardevolle input. 'Terugdenken' houdt in dat vanuit oplossingen de haalbaarheid en aanvaardbaarheid worden doordacht naar het nu.

Heen- en terugdenken is een interessante werkvorm als het gaat om pendelen tussen bovenstroom en onderstroom. Wat levert het beleid en het inrichten van procedures en processen op in de praktijk van de streek en het gedrag van mensen die daar wonen en werken? Andersom: welke gedragingen en verhalen in de praktijk zijn wenselijk en hoe kunnen processen, procedures en beleid daarop worden ingericht? Een alternatief is het werken met verhaallijnen. Dit werkt vooral goed voor 'terugdenken'. Begin met het gezamenlijk schrijven van een weerbarstig en onheilspellend toekomstbeeld (een dystopie): wat als we niks doen? De kernvraag is vervolgens: wat moeten we vandaag de dag doen om zo'n toekomst te voorkomen? Hetzelfde werkt ook voor een verhaallijn dat ideale situatie (een utopie) beschrijft. Hoe gaat de toekomstige situatie er idealiter uit zien? Wat moeten we vandaag doen om daar te komen?

Oefening – waarden wo(o)rden werkelijkheden



Hoerabegrip	Jubeljargon	Twijfeltekst	Gruweljargon	Taboetaal
Evidence based	Responsiviteit	Zelfredzaam	Eigen kracht	Marktwerking
Opgave	Maatwerk	Transparantie	Draagvlak	Visie
Data gedreven	Veerkracht	Burger	Monitoring	Bejaardenhuis
Risicogericht	Integraal	Onbehagen	Targets	Wappie
De Bedoeling	Weerbaarheid	Digitalisering	Ketenregie	Verward gedrag

NSOB Taalgevoel trainen: linguïstische levenscyclus

Waarden, wo(o)rden, werkelijkheden (NSOB, 2025).



Handvatten voor het inrichten van reflectietafels

1. **Creëer een veilige, kleine en betekenisvolle setting:** De kwaliteit van een reflectieruimte hangt sterk samen met de omgeving waarin je samenkomt. Een gevarieerd en gemotiveerd gezelschap (vaste gasten, dwaalgasten en frisdenkens) draagt alleen bij wanneer de setting klein, intiem en veilig is. Om vrij te praten over interventies helpt het om mensen met mandaat in die bovenstroom in het gezelschap te hebben. Dat genereert een 'zwaan kleef aan' effect: mensen met mandaat trekken andere mensen met mandaat met zich mee. Hetzelfde geldt voor mensen uit de leefwereld (praktijk) en frisdenkens. Ook de fysieke plek maakt uit: een auditorium, een oude keuken, een concertzaal of zelfs het landschap tijdens een wandeling door het gebied. Zulke plekken halen mensen weg uit hun vergaderstand en nodigen uit tot vertraging en openheid.
2. **Laat inspiratie van buiten naar binnen stromen:** Een reflectieruimte wordt rijker wanneer nieuwe perspectieven worden toegevoegd. Tijdens de RTLG-tafels werkten korte bijdragen van wetenschappers, journalisten, filosofen en gebiedskenners als katalysator voor gesprek. Soms in de vorm van een mini-masterclass, soms tijdens een excursie in het veld. Het doel van externe inspiratie is nooit informeren, maar openen: een nieuw raam dat lucht naar binnen brengt en de dialoog verdiept. Inspiratie is dus een startpunt, geen eindpunt.
3. **Werk met verhalen en rituelen, niet met meningen en standpunten:** Verhalen zijn de toegangspoort tot reflectie. Een goede reflectieruimte vraagt daarom niet om meningen, maar om ervaringen: wat heb je meegemaakt, wat raakte je, wat heb je gezien? Een goede check-in, waarin je benoemt wat deze ruimte anders maakt dan een reguliere vergadering, schept de psychologische veiligheid die nodig is. Door de vier knoppen zichtbaar neer te leggen (Opgave, Procedures, Proces, Gedrag & Gevoel) ontstaat vanzelf duiding: mensen herkennen waar hun verhaal thuishoort, zonder dat het gesprek in een debat vervalt.
4. **Zorg voor doorwerking naar ieders dagelijkse praktijk:** Reflectie zonder doorwerking blijft vrijblijvend. Daarom eindigen sterke reflectieruimtes altijd met de vraag: Wat neem jij maandag mee? Met het weekend ertussen dreigen inzichten te vervliegen, dus het helpt om deze concrete stap bewust te markeren. In de Reflectietafels RTLG werden "vrije bijdragen" opgesteld: geen volledig verslag, maar lichte, verhalende impressies van wat gedeeld en geleerd was. Zulke documenten werken als geheugensteun én als brandstof voor vervolgacties.
5. **Bouw aan gedeeld eigenaarschap, niet alleen organisatorisch, maar ook inhoudelijk:** Reflectietafels ontstaan zelden vanzelf. Ze vragen om bewuste investering van tijd, energie en bestuurlijke steun. Een goede reflectieruimte wordt pas werkelijk van waarde wanneer deelnemers mede-eigenaar worden van inhoud én vorm. Deelnemers denken mee over thema's, dragen inspiratie aan en voelen verantwoordelijkheid voor wat er gebeurt. Dit vraagt om gedegen voorbereiding, aandacht voor begeleiding en goede nazorg.
6. **Houd het eenvoudig: minder doet vaak méér:** Een veelgemaakte fout is dat een reflectieruimte te vol wordt geprogrammeerd: meerdere sprekers, stellingen, discussies en ingewikkelde werkvormen. De ervaring leert dat overdaad remt. Eenvoud werkt beter: één inspirator, één goed gesprek, en veel ruimte voor ontmoeting. Dialoog vraagt niet om complexiteit, maar om rust en openheid.
7. **Denk intergenerationeel en zet symbolisch de stoel van Terlouw klaar:** Een reflectieruimte werkt het best wanneer de groep klein genoeg blijft om elkaar echt te zien, zeg 12 tot 15 mensen. Maar minstens zo belangrijk is wie er aan tafel zit. Door structureel een of twee plekken te reserveren voor jonge deelnemers (studenten, trainees, aankomende professionals) wordt de toekomst letterlijk aan tafel gebracht. Het is een variant op wat Jan Terlouw ooit deed: een lege stoel plaatsen voor de generaties die nog geen stem hebben, maar wel geraakt worden door de besluiten van nu.



Een greep uit de verhalen: interventies die zich opdringen vanuit de praktijk

Werk toe naar meerstemmige opgaveformulering

In vrijwel alle gebieden zien we dat de opgaven verschillend worden gelezen: voor de een gaat het om natuurherstel, voor de ander over leefbaarheid, verdienmodellen of woondruk. Anders doen: de opgave formuleren vanuit meerdere perspectieven tegelijk. Dus niet als technisch stikstofvraagstuk, maar als samenhangende opgave waarin sociale, ecologische en economische werkelijkheden gelijkwaardig zijn.

Doe meer met ongeveer

Letterlijk geopperd door een dijkgraaf én door boeren die al jaren vastlopen omdat hun plannen nét niet binnen de lijntjes passen. Anders doen: introduceer bestuurlijke en juridische “bandbreedtes” en werk met proportionaliteit in plaats van strikte normeringen.

Ruimte voor diversifiëren van verdienmodellen

De boerderij wordt landgoed, zorgcentrum of kinderdagverblijf. Op her erf is er ruimte voor tiny houses, een landwinkel of kampeerplekken. Grond wordt gebruikt voor agroforestry of productie van energie en biobouwmaterialen. Een en ander verlaagt de milieudruk, vergroot innovatievermogen en versterkt de leefbaarheid. Anders doen: creëren van vergunningsruimte en ruimte geven aan experimenten. Lokaal maatwerk dat voorbij gaat aan generieke beleid en strikte regels, zonder angst voor precedentwerking. Het gaat om stappen in de goede richting.

Combineer bottom-up proces met bestuurlijke rugdekking

Radewijk laat zien dat een autonoom dorpsproces (visie, grondbank, moestuin, fusieschool) enorme kracht heeft maar vastloopt wanneer gemeente niet van zich laat horen. Anders doen: een hybride procesmodel. Het initiatief bij in de streek, een overheid die dienstbaar is en hobbels wegneemt.

Maak emotionele logica onderdeel van het gebiedswerk

In de snapshots barst het van rouw (stoppers), trots (pioniersgeest), angst (verdwenen veiligheid), stigma (piekbelaster), en wij-zij-denken (dorpsen tegenover stadsen). Anders doen: faciliteer dialoog via reflectieruimtes, gebiedswandelingen en verhalenrondes waarin emoties, identiteit en geschiedenis expliciet mogen worden uitgesproken.

Werk met cultuurvertalers

In Ede blijkt dat boeren vooral luisteren naar lokale wethouders, de eigen dominee of naar anderen die “van hier” zijn. Ook in andere streken komen we dat wantrouwen tegen: consultants die in- en uitvliegen, ambtenaren die komen en gaan. Anders doen: investeer in lokale ‘cultuurvertalers’: mensen die zowel in de systeemwereld als in de gemeenschap verkeren en daar vertrouwen genieten. Mensen die een poos betrokken zijn en blijven.

Benut verhalen uit de streek als bouwsteen voor toekomstplannen

Veel boeren vertellen hun hele bedrijfsgeschiedenis in termen van generaties, dit is identiteit. Anders doen: leef je in de gebiedsverhalen en narratieven in, alvorens te verdwalen in doelbereik en beleidsteksten.

4.3. Handelingsperspectief: het spel veranderen via interventies in beleid of uitvoering

Verandering willen brengen begint bij bewustwording van de manier waarop je dat zou kunnen en willen doen. Vermaak en Caluwé (2019) onderscheiden verschillende veranderintenties, elk met een daarbij horende stijl, rol en focus. Zij geven daar kleur aan: de blauwdruk, de geeldruk, de rooddruk enzovoorts. De kleuren bepalen als het ware ook aan welke knoppen gedraaid gaat worden. Blauwe veranderaars zullen het zoeken in procedures. Gele veranderaars zijn geneigd belangen te verbinden rondom opgaven; rode veranderaars zoeken het in beïnvloeding van gedrag. Groene veranderaars zijn gericht op leren en richten daar processen op in. In het tekstkader op de volgende bladzijde hebben we geprobeerd een relatie te leggen tussen veranderaars, veranderintenties en de dominante knoppen om aan te draaien. In feite komt handelingsperspectief neer op gerichte actie voor elke 'systeemknop' die we hiervoor hebben geschetst: formulering van de opgave, helpende procedures, inrichten van processen en de aandacht voor of gevoel & gedrag. We geven een vijftal stelregels mee op basis van onze 'reis' door de V van verhalen(d) verknopen.

Stelregel 1: De praktijk buiten als vertrekpunt

Begin elk handelingsperspectief met het systematisch verstaan van de onderstroom: de verhalen, betekenissen en fricties uit de praktijk. Niet automatisch instappen, maar reflecteren op de eigen systeempositie: waar moet je randvoorwaarden scheppen, waar kun je decentrale partijen versterken, waar is het belangrijk richting te geven met een overkoepelende visie. Zo worden verhalen een volwaardig strategisch kompas, waarin taal, duiding en toekomstbeelden even zwaar wegen als cijfers en modellen, en waarin interventies en regelgeving aantoonbaar bijdragen aan het gezamenlijke narratief dat gebied en overheid samen ontwikkelen. Deze stelregel past bij de groene en witte veranderkleur. Gericht op de systeemknoppen opgave, procedure, proces én gedrag en gevoel.

Stelregel 2: Denken-durven-doen

In het ontwerpen van interventies staat het scheppen van randvoorwaarden centraal. Denken en doen worden voortdurend met elkaar verbonden. Dat voorkomt 'beleid-bevries-reflex': de neiging om nieuwe manieren van werken eerst volledig af te schermen en dicht te organiseren voordat er in de praktijk iets gebeurt. Omdat "go fast and break things" voor de overheid geen optie is, ontstaan aparte trajecten en

pilots die in beginsel tijdelijk zijn. Er wordt geëxperimenteerd en geleerd, kleine stappen vooruit gezet. Succesvolle bypasses worden mainstream. Deze stelregel past bij de rode en groene veranderkleur. Gericht op de systeemknoppen proces en gedrag & gevoel.

Stelregel 3: Sluit aan bij energie in de samenleving

Interventies kunnen beweging stimuleren, maar niet afdwingen: de werkelijkheid in het landelijk gebied is sociaal geconstrueerd, meervoudig en vol tegenstrijdigheden. Daarom vormen lokale belevingswerelden, initiatieven en netwerken het vertrekpunt van elk ontwerpproces, waarbij interventies vooral moeten versterken wat al werkt en eigenaarschap in de streek wordt gelegd bij boer, boswachter en burger. Een adaptief leerproces waarin beleid zich ontwikkelt in wisselwerking met de praktijk. Deze stelregel past bij de witte veranderkleur. Gericht op de systeemknop proces.

Stelregel 4: denk vanuit dilemma's als design principe

Erken dat dilemma's zoals stikstof én leefkwaliteit, boer én bodem, juridische zekerheid én werkbare praktijk, ontwerpcondities zijn en geen fouten. Transparantie is daarbij essentieel: wees helder over wat wél en niet kan, benoem waar regels botsen en waar beleid inconsistent is, en maak spanningen expliciet in plaats van ze te verbloemen. Zo wordt de spanning zelf onderdeel van het sturen. Dit vergroot voorspelbaarheid, vertrouwen en integriteit, omdat mensen begrijpen waarop keuzes zijn gebaseerd en waar ruimte zit. Interventies worden zo ontworpen vanuit het besef dat meervoudigheid normaal is, en dat goede besluiten voortkomen uit het zichtbaar maken - niet het wegwerken - van tegenstrijdigheden. Deze stelregel past bij de groene en witte veranderkleur. Gericht op de systeemknoppen procedure en proces.

Stelregel 5: Durf eens in de schoenen van een ander te gaan staan

Bevorder relaties tussen personen. Defensiviteit verdwijnt als overheid, boer, burger en natuurbeheerder elkaar zien als verhalende actoren: "Praat met de ander, niet over de ander". Deze spelregel past bij de witte veranderkleur. Gericht op de systeemknop gedrag & gevoel.

Er zijn verschillende manieren te bedenken waarbij je op basis van de stelregels tot ander handelingsperspectief kan komen. In navolgende tekstkaders beschrijven we enkele voorbeelden uit de praktijk van 'Dieper wortelen'.



Verander kleur	Intentie van de veranderaar	Stijl	Focus
Geel	Ik wil actoren verbinden en tegenstellingen overbruggen.	Een procesbegeleider die zich richt op haalbare oplossingen, waarbij hij/zij gebruikmaakt van bemiddeling en arbitrage	Gerichtheid op positie en context; haakt primair aan op de opgave.
Blauw	Ik wil planmatig en resultaatgericht werken aan systeemverandering. Ik ben van de hardware.	Een expert die zich richt op de beste oplossing en vaak ook de implementatie zal sturen en monitoren.	Gerichtheid op kennis en resultaten; haakt vooral aan op procedures.
Rood	Ik wil prikkelen en de bouwen aan een cultuur van samenwerken. Ik ben van de software.	Een procedure-expert die zich richt op oplossing die gedragen worden en gemotiveerde mensen..	Gerichtheid op procedure en sfeer; haakt aan op gedrag.
Groen	Ik wil mensen in leersituaties brengen, zodat zij uitwisselen en zelf verandering oppakken.	Een coachende procesbegeleider die zich richt op het steunen van mensen die oplossingen willen bereiken.	Gerichtheid op setting en communicatie; haakt aan op proces.
Witdruk	Ik creëer ruimte voor verandering door blokkades weg te nemen en ruimte te geven aan ontwikkeling.	Een patroonduider die zich richt op krachten die oplossingen mogelijk maken en obstakels die ze frustreren	Gerichtheid op patronen en personen; haakt aan op opgaven, gedrag als proces.



Meegevers voor het vertalen van verhalen en inzichten naar handelingsperspectief

1. Pendelen tussen bovenstroom en onderstroom is de kern van effectief gebiedswerk.
2. Optimaliseer door aan de vier systeemknoppen te draaien: zowel de inhoudelijke opgave, procedures, proces als gedrag & gevoel bieden houvast om beide werelden te verbinden.
3. Reflectie is een versneller: in de tussenruimte ontstaan inzicht, vertrouwen en veranderintenties.
4. Verandering werkt alleen wanneer mensen zich erin herkennen. Beweging ontstaat wanneer verhalen, emoties en perspectieven serieus worden genomen én verbonden met bestuurlijke keuzes.
5. Neem bestuurders en managers mee in de verbinding tussen onderstroom en bovenstroom.



Oplossingenbrigade

Het oplossen van knelpunten in de uitvoering gaat vaak over de wil tot samenwerking op alle schaalniveaus en de intrinsieke motivatie om tot oplossingen te komen. Dat betekent soms de randen opzoeken van wat in een beleidskader is opgenomen, soms de koek groter maken, of simpelweg, het samenbrengen van partners die elkaar kunnen helpen. Zie het als een soort interbestuurlijke taskforce die niet achter een loket wacht, maar op locatie werkt aan door mensen aangedragen knelpunten. Startend bij de praktijk: concrete casussen worden opgehaald bij boeren, dorpsraden en ondernemers, vertaald naar de systeemwereld. Met de oplossingenbrigade worden kennis en dialoogvoering gecombineerd. Samen aan tafel om belemmerende patronen te herkennen. Vervolgens bekijken of die kunnen worden omgebogen naar helpende patronen. Het werken met een 'oplossingenbrigade' is geen nieuwe vinding, ook binnen het Nationaal Programma RES, maatwerk aanpak van LNVN en het sociaal domein wordt geëxperimenteerd met zogenaamde 'doorbraaktafels'.



Verbindend evenement

Om systeem- en praktijkwereld met elkaar te verknopen, kan het organiseren van een verbindend evenement een krachtig middel zijn. Weerstand tegen verandering komt voort uit onzekerheid over de toekomst. Zo hoorde we vaak in ons verhalende reis de vraag: hoe ziet het boerenbedrijf er straks uit? Wat betekent dat voor voedselzekerheid? Welke natuur past in een land dat intensief wordt gebruikt? Door innovaties en transities zichtbaar te maken via concrete projecten, prototypes en casussen ontstaat niet alleen begrip, maar ook verlangen naar de toekomst. Internationale voorbeelden laten zien dat dit werkt. De IBA's (Internationale Bau Ausstellung) in Duitsland – en in Parkstad-Limburg – bewezen dat een in de tijd begrensde experimenteerruimte, een 'Ausnahmezustand auf Zeit', een gebied in staat stelt om buiten de routine van bestaande regels en beleidslogica te denken én te handelen. Een IBA is geen tentoonstelling, maar een living lab waar projecten tijdens de looptijd worden gebouwd, getest en getoond, en waar vooral de legacy centraal staat. De kracht zit in de combinatie van top-down richting geven en bottom-up energie uit de samenleving gebruiken.



Bouwen van sociale ecosystemen

Een sociaal ecosysteem is een netwerk van onderling verbonden mensen uit verschillende organisaties, waarin elke actor een eigen belang en achterban vertegenwoordigt. Volgens Callon (1986) functioneert een lerend en innovatief netwerk goed wanneer vijf herkenbare 'polen' aanwezig zijn: wetenschap, technologie, burgers/consumenten, beleidsactoren en maatschappelijke organisaties. Iedere pool brengt een ander perspectief in en draagt daarmee een deel van de gezamenlijke opgave. Cruciaal zijn de 'schakelpolen': personen die twee of meer van deze perspectieven verbinden en zo zorgen voor kruisbestuiving, doorvertaling en gezamenlijke betekenisgeving. In een sterk sociaal ecosysteem versterken deze polen elkaar, waardoor het netwerk sneller leert, scherper ziet en beter kan handelen. De kern van het samenwerken in het netwerk is om tot een actie-agenda te komen. Daarom zijn activiteiten vooral gericht op ontmoeten, onderling vertrouwen, ruime voor reflectie, elkaar een podium bieden en inspiratie uit de praktijk. Met Dieper Wortelen en de DW-café's hebben we afgelopen jaren proberen te bouwen aan een community van veranderaars en dialoog-experts.



Uit de praktijk – Dialoogtraining Landbouw & Natuur

Een 2-daagse training verzorgd door het Centrum van Dialoog van de VU in opdracht van IPO en RTLG. Deelnemers van verschillende overheden en natuurorganisaties maakten kennis met verschillende dialoogprincipes, en hoe deze verschillen van ‘debat’. Deelnemers leerden hoe in gepolariseerde situaties met betrekking tot de spanning tussen landbouw en natuur, tot dialoog te komen. Hiervoor maken de trainers gebruik van geluidsfragmenten van gesprekken die écht hebben plaatsgevonden. Daarnaast worden gespreksvaardigheden geoefend met acteurs.

“Mijn hoofd zat vol met eigen ideeën hoe het zou moeten, ik kon eigenlijk helemaal niet goed luisteren naar wat de ander vertelde. Laat staan verbinding te maken. Door het in veilige setting nog een keer te oefenen, leerde ik mijn eigen gedachten weg te zetten en ook non verbale signalen op te pikken.”

Steeds meer mensen beschikken over de kennis en vaardigheden om een andere gespreksdynamiek in te brengen bij complexe onderwerpen in het landelijk gebied. Het effect is dat hierdoor tóch een resultaat wordt bereikt in samenwerkingen in het landelijk gebied, waar dat anders niet was gelukt.



Uit de praktijk – Kwaliteitsdialoog

“Ik werk al jaren bij de provincie, maar dit verhaal over het ontstaan van ons landschap heb ik nog nooit gehoord. Misschien moeten jullie dat ook eens aan de Provinciale Staten vertellen.”

De aanpak omgevingskwaliteit landelijk gebied is een praktische werkwijze om gebiedsprocessen in het landelijk gebied zo in te richten dat er ook aandacht is voor een goede omgevingskwaliteit. Het gaat niet alleen om het halen van doelen, het gaat om een mooie, gezonde en aantrekkelijke leefomgeving voor de toekomst te bouwen met elkaar. Deze aanpak zorgt ervoor dat omgevingskwaliteit in alle onderdelen van het gebiedsproces wordt meegenomen: van voorbereiding en verkenning tot visievorming, uitvoering en beheer. Door telkens in alle fases andere type vragen te stellen over wat er in het gebied op het spel staat of in wat voor gebied mensen oud willen worden. En samen te luisteren naar de verhalen die betrokkenen over het gebied in te brengen hebben. Kort gezegd is er aandacht voor:

- Samenhang: voorkom versnippering in beleid en plannen doordat alle projecten en maatregelen onder één gedeelde gebiedsvisie met kwaliteitsprincipes en afspraken vallen.
- Draagvlak en versnelling: iedereen wordt betrokken, wat zorgt voor brede steun en soepele besluitvorming.
- Verankering van kwaliteit: kwaliteit krijgt een vaste plek in beleid én uitvoering doordat afspraken hierover worden vastgelegd.

Stap 5 | Verspreiden inzichten en verankeren in empathisch overheidshandelen

Het laten resoneren van inzichten uit de praktijk in de wereld van beleid en uitvoering: hoe doe je dat?

5.1. Geef podium aan verhalen

5.2. Maak het aanstekelijk

5.3. Inzichten laten resoneren in de systeemwereld

Goed, de reis is van de onderstroom naar de bovenstroom is bijna voltooid. Maar dan begint het eigenlijke werk pas. Verhalen(d) verknopen betekent in feite het verknopen van de leefwereld buiten met de systeemwereld binnen. Collega's meenemen, managers enthousiasmeren, bestuurders in positie brengen. Maar ook de mensen die hun nek uitsteken in de praktijk daarbij ondersteunen, rugdekking en ruimte geven. De interventies die in stap 4 zijn bedacht, krijgen een podium in stap 5. Maak het aanstekelijk, dat is het devies.



5.1. Geef podium aan verhalen

Het is belangrijk om de boven- en onderstroom met elkaar te verbinden, omdat dit zorgt voor meer waarde voor het geheel. Wat er in de bovenstroom gebeurt – zoals het maken van beleid of het nemen van maatregelen en subsidieregelingen – levert pas echt duurzame resultaten op wanneer het goed aansluit bij wat er leeft in de onderstroom. Met andere woorden: beleid werkt pas echt als het is afgestemd op de behoeften en ervaringen van de mensen voor wie het bedoeld is.

Het één is niet beter dan het ander. Het is heel belangrijk om keuzes te maken, plannen te ontwikkelen, doelen te stellen en deze te monitoren: belangrijke kwaliteiten van de bovenstroom. Tegelijkertijd zijn er de verhalen en dilemma's uit de streek, inzichten over patronen waarin partijen vastlopen of over opties om de cirkel de doorbreken: ingrediënten uit de onderstroom. De verbinding is essentieel. Daarvoor is podium nodig: podium voor verhalen uit de praktijk van boer, boswachter én bestuurder. Podium geven moet je organiseren, dat gaat niet vanzelf. Met onze goed bezochte Dieper Wortelen-cafés hebben we daarmee geëxperimenteerd. Een aantal tips die we hebben opgehaald in ons voorlopig laatste café in december 2025:

- Positioneer 'verhalen verknopen' als thema van je reflectiebijeenkomst;
- Sta stil bij de manier waarop narratief onderzoek een bewezen techniek is in het verbinden van de 'onderstroom' en 'bovenstroom', introduceer het V-model;
- Kies bewust de patronen en 'snapshots' uit die aansluiten bij urgenties en vragen waar praktijkmensen, managers en bestuurders mee zitten;
- Breng de juiste mensen bij elkaar: gedeelde passie, inspiratie van buiten, usuals & unusuals;
- Verbindt verschillende disciplines met elkaar: denkers (wetenschap) en doeners (praktijk), maar ook de verbinders (procesmanagers en andere ambtenaren);
- Ga aan de slag met de uitkomsten van Verhalen(d) Verknopen, bijvoorbeeld door de oefening 'aanstekelijk maken van verhalen' (zie hieronder);
- Sta open voor nieuwe inzichten die geen onderdeel waren van je narratief onderzoek;
- Verras en inspireer: neem kennis, ga kijken, doe nieuwe dingen, wees trots en deel twijfels;
- Ontwerp samen een traject: op welke manier geven de verhalen inzicht en helpen of belemmeren ons gezamenlijke (gebieds)proces;
- Communiceer de resultaten en zorg ervoor dat de lerende aanpak wordt gebruikt en omarmd door gebruikers, managers & bestuurders.



Metafoor	Kernprincipe	Werkwijze	Kansen	Risico's
Megafoon	Zenden met kracht	Centrale boodschap, herhaling	Snel bereik, duidelijke boodschap	Overschreeuwen, weerstand
Kas	Beschermde groei	Ideeën opkweken in veilige setting	Zorgvuldige ontwikkeling, verdieping	Moeilijke vertaling naar praktijk
Zwerm	Zelforganisatie	Collectieve beweging zonder centrale sturing	Flexibel, gedragen door velen	Fragmentatie, echokamers
Virus	Besmettelijke verspreiding	Verspreiding via netwerken en herhaalbare formats	Snel, onverwacht bereik	Vervorming, ethische dilemma's
Modeverschijnsel	Verleiding en symboliek	Aantrekkingskracht via esthetiek en timing	Snelle adoptie, sociale validatie	Oppervlakkigheid, vluchtigheid
Rivierbedding	Doorstroming via infrastructuur	Structuren faciliteren verspreiding	Stabiliteit, borging	Verstarring, bureaucrativering
Wildgroei	Organische, lokale verspreiding	Spontane initiatieven zonder centrale sturing	Contextspecifiek, authentiek	Moeilijk schaalbaar, onvoorspelbaar
Lappendeken	Verknoping van diversiteit	Verbinden van uiteenlopende initiatieven	Synergie, behoud van diversiteit	Inconsistentie, complexiteit



Uit de praktijk – oefenen met opschalen

Met de deelnemers aan één van de DW-café's hebben we geoefend met metaforen van aanstekelijkheid. De opdracht was: hoe maken we impact met verhalen over transitie? Drie groepen kwamen tot verschillende conclusies:

- “Heel veel kleine verhalen maken één groot verhaal over transitie”, concludeert het ene groepje. Zij komen uit op de metafoor van de lappendeken.
- Andere deelnemers zien meer in het creëren van een rivierbedding voor verhalen. De overheid moet vooral obstakels voor verandering wegnemen en transitie in de streek alle ruimte geven.
- Het derde groepje heeft het gehad over de aanstekelijkheid van praktijken: het belang van met elkaar leren kan niet worden overschat.

5.2. Maak het aanstekelijk

Sommige verhalen, patronen en inzichten blijven hangen. En die zorgen vervolgens voor beweging. Wat zijn bruikbare opschalingsmechanismen? Het NSOB deed hiernaar al eerder onderzoek ('Hoe aanstekelijk kan je het maken?', 2025). De boodschap: een klassieke benadering – één actor, één boodschap, één doelgroep – is vaak te beperkt. Er leiden meer wegen naar Rome en het is verstandig meerdere paden te bewandelen. Daarvoor wordt een rijk palet van acht metaforen aangereikt, elk verbeeldend hoe de aanstekelijkheid van verhalen in de praktijk kan werken.

Met de groep kun je tijdens een reflectiemoment prepareren op het verspreiden van verhalen en inzichten uit de praktijk. Dat is niet alleen het vak van communicatie-experts, maar ook van inhoudelijke collega's en proces- en proceduremanagers. Op welke wijze gaan verhalen resoneren in de wereld van beleid en realisatie?

- Welke metaforen helpen (niet) bij verbeelden van verspreiding?
- Welke associaties schieten binnen om verspreiding te versterken?
- Welke acties zijn af te leiden uit (combinaties) van metaforen?

De crux zit hem in het situationeel kiezen en combineren van metaforen, afhankelijk van wat je wil bereiken en wie je wilt raken. In het tekstkader is een handige tabel van de NSOB opgenomen over principes van verspreiding, de werkwijze en kansen & risico's daarvan.

5.3. Inzichten laten resoneren in de systeemwereld

Nu je nagedacht hebt over het podium bieden voor je verhalen en het aanstekelijk maken ervan, is het goed om te beseffen dat de verhalen, dilemma's en patronen die je hebt opgehaald uit de praktijk niet automatisch resoneren in de systeemwereld. Je zult merken dat niet iedereen binnen direct open staat voor wat jij vanuit de verhalen buiten te bieden hebt. Het is daarom belangrijk om collega's, managers en bestuurders deelgenoot te maken van je bevindingen. De systeemwereld en de praktijk, het lijken soms heel verschillende bubbels. De uitdaging is daartussen te pendelen en samen taal te ontwikkelen. Gesprekken in de bovenstroom zijn anders dan die in de onderstroom. Hoe zorg je voor verbinding?



	Een gesprek in de bovenstroom	Een dialoog in de onderstroom
Inhoud	Feiten, regels, KPI's	Ervaringen, gevoelens, waarden
Taal	Formeel, rationeel, abstract	Persoonlijk, verhalend, concreet
Doel	Afstemmen, besluiten	Vertrouwen opbouwen, betekenis zoeken
Redenatie	Logisch, lineair, oplossingsgericht	Reflectief, iteratief, verkennend
Tempo	Snel, gericht op voortgang	Trager: emoties vragen tijd
Resultaat	Besluiten, plannen, richtlijnen	Begrip, draagvlak, verbinding, vertrouwen

Daarnaast is ook een ommekeer nodig waarin systeemwereld ruimte maakt voor de verhalen uit de leefwereld. Het is eigenlijk voor de hand liggend: start niet bij het systeem ("wat zijn de regels?"), maar bij de behoeften van mensen en natuur in de streek ("wat is hier nodig?"). Dat vraagt doorzettingsvermogen, lef en vaardigheden om de verhalen op de agenda te krijgen en in het hart van het werk, de processen en besluitvormingsketen. Daarbij raken we aan systeeminnovatie. Een aantal tips:

- Zorg dat je in gesprek bent met je opdrachtgever over deze aanpak. Haal een bredere opdracht op dan de opdrachtgever in eerste instantie zou bieden.
- En voor opdrachtgevers: geef professionals ruimte om aan de slag te gaan met verhalen uit het midden, om daarmee een breder en aanvullend beeld te krijgen van de problematiek en het oplossend vermogen.
- Benut het stille midden als thermometer voor het succes van je beleid en aanpak. Zorg ervoor dat beleidsmakers niet alleen luisteren naar de 'vertegenwoordigers' van groepen en belangenbehartigers, de hardste schreeuwers (uitersten), maar actief op zoek gaan naar de mening van de zwijgende meerderheid. Laat in elk (directie)team overleg de vraag stellen of met dit besluit de verhalen uit het midden zijn gehoord.
- Inzichtelijk maken van systemen: leg bloot welke dynamiek, patronen en dilemma's achter een voorstel, gebiedsproces of besluit kunnen liggen. Als dit niet zichtbaar is, geef het advies om dit alsnog zichtbaar te maken en vraag of er aanpassingen kunnen volgen als praktijk van mensen in de streek dat een aanpak, regelgeving of bijvoorbeeld subsidieregelingen enzovoorts, averechts werken.
- Participatie 5.0: Ga verder dan formele inspraakprocedures. Gebruik actieve participatiemethoden die zorgen voor dialoog tussen bewoners en beleidsmakers, waardoor het stille midden zich gehoord voelt. Bijvoorbeeld door de kwaliteitsdialoog als vast onderdeel van je beleids- of gebiedsproces te maken.
- Zoek actief naar bestuurders en 'bruggenbouwers', die de inzichten uit de verhalen kunnen gebruiken om hun werk in de systeemwereld nog beter kunnen doen om te depolariseren en het 'stille midden' een stem te geven. En dat midden zich niet genoodzaakt ziet een kamp te kiezen, waardoor de nuance verloren gaat.



Uit de praktijk – een krantenknipsel

Bij de eindredactie van dit stuk viel ons oog op een intrigerende krantenkop (NRC, maart, 2026): "De politiek en de meeste boeren willen de zelfde kant op". Aan het woord is Sophie van Doorm, die vanuit de Universiteit van Utrecht onderzoek heeft gedaan naar oplossingen waarover iedereen het eigenlijk wel eens is. "De verschillen tussen overheid en boeren zijn helemaal niet zo extreem", constateert zij, "sterker nog, de regering en het gros van de boeren wil dezelfde kant op: bedrijven omvormen en duurzamer en minder vervuילend werken." Haar conclusies zijn vergelijkbaar met de verhalen van ondernemers die wij ophaalden in De Peel, in Radewijk en in Ede. Er liggen in de praktijk buiten allerlei kansen, maar je moet ze wel gaan zien en er oog voor krijgen.



Meegevers over het laten resoneren van praktijkverhalen in de wereld van beleid en realisatie

1. Verhalen en inzichten uit de praktijk komen niet in de plaats van de gebruikelijke onderbouwing van beleid, maar vormen een aanvulling daarop.
2. Geef podium aan verhalen uit de streek, haal de deskundigheid van praktijkmensen naar binnen bij de overheid (BuitenBuddies) en organiseer tegenspraak.
3. Neem bestuurders en managers mee naar buiten: inleven lukt niet vanaf papier, kan niet zonder ontmoetingen buiten.

Epiloog | verhalend werken kan iedereen

En nu zelf vertrekken: Verhalen(d) werken!

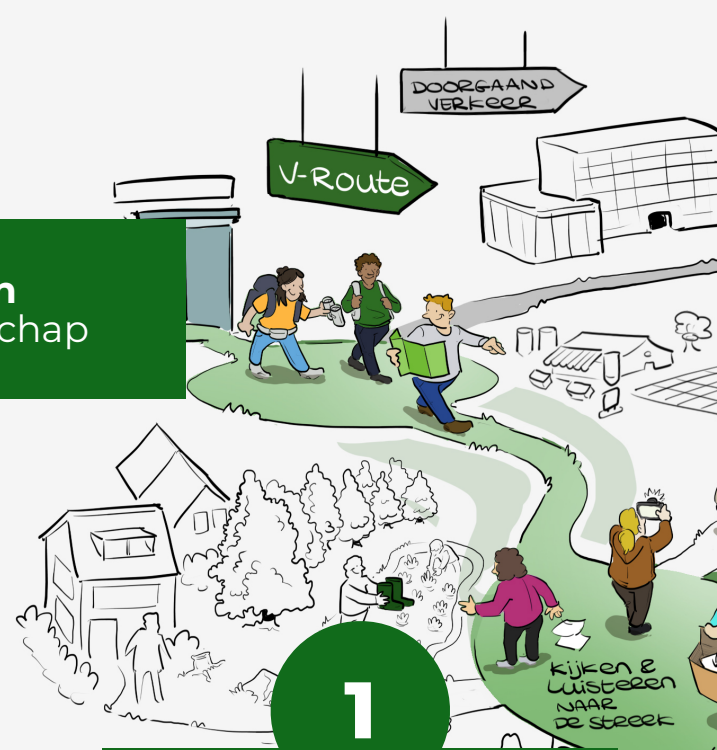
Hopelijk geeft deze handreiking je voldoende comfort om zelf de stoute schoenen aan te trekken, je tas te vullen en je reisgezelschap bij elkaar te roepen. Lekker op pad, maar vergeet niet het samenspel met collega's binnen het departement, provinciehuis, waterschap of gemeentehuis alvast te enthousiasmeren. Dat zij klaar staan als jij terugkomt met verhalen, dilemma's en inzichten. Wij hebben de stap ook genomen en ons verdiept in wat verhalend werken kan betekenen voor een overheid die naar buiten naar binnen haalt, niet boven partijen gaat staan, maar er vaker middenin. Een responsieve overheid die bijdraagt aan beweging vanuit het midden en die dienstbaar is aan initiatieven uit in de streek. Verhalen werken echt!

Verhalen komen niet in de plaats van het gebruikelijke overheidsbeleid, maar maken haakjes om de uitvoering te kleuren en af en toe bij te kleuren. Een 'naar-buiten-gerichtheid' moet in onze ogen onderdeel worden van het nieuwe normaal in overheidsorganisaties. Dialogisch werken draagt zondermeer bij aan begrip over en weer en daarmee indirect ook aan de effectiviteit van beleid en realisatie. De hardware van regelingen & regels en de software van verhalen & dialoog zijn allebei belangrijk; feitelijk kunnen ze niet zonder mekaar.

Verhalend werken is niet moeilijk, maar kan wel wat onwennig voelen. Maar met een open houding neem je in feite al een eerste stap. Hoe kan dat nieuwe normaal – waarbij een plus met verhalend werken is gezet – er straks uitzien?

Categorie	Dominante manier van werken	De plus van verhalen(d) werken
Beleidsfocus	Beleidsfocus aan de hand van wetenschappelijke rapporten en evaluaties en 'opknippen' van opgaven	Beleidsfocus aan de hand van meerstemmige impact uit de praktijk door de verhalen, dilemma's en patronen te benoemen
Rol van taal	Focus op: wat staat er? Taal als instrument van duidelijkheid, objectiviteit en rechtmatigheid	Focus op: wat bedoelen we? Taal als interventie: woorden vormen realiteit, bepalen vertrouwen en ruimte
Betekenis geven	Systeem-dynamische betekenis: dossiers, KPI's; bovenstroom domineert	Sociaal-dynamische betekenis: verhalen & ervaringen uit de praktijk verknopen de bovenstroom met onderstroom
Aanpak gebiedsgericht werken	Van verkenning, naar visievorming, planontwikkeling en uitvoering inclusief beheer en exploitatie	Naar verhalen verzamelen, patronen doorbreken en dilemma's hanteerbaar maken
Omgaan met spanningen	Wegduwen, juridiseren, technocratische fix.	In de schoenen van de ander durven te staan, dilemmalogica, spanningen zichtbaar maken, relationeel werken.
Tempo & ritme	Lineaire fasering, planning als zekerheid	Emergent ritme; tweebenigheid; spelen in de tussenruimte. Doen, leren, beter doen.
Rol van professional	Expertgedreven, analytisch, zenden, oplossingen-gedreven	Verbinden, luisteren, empathie, reflexiviteit.

0
Vertrekken
In goed gezelschap



1
Verzamelen
Van impressies



2
Verknopen
Van wat je ziet en hoort



3
Verdiepen
Van indrukken

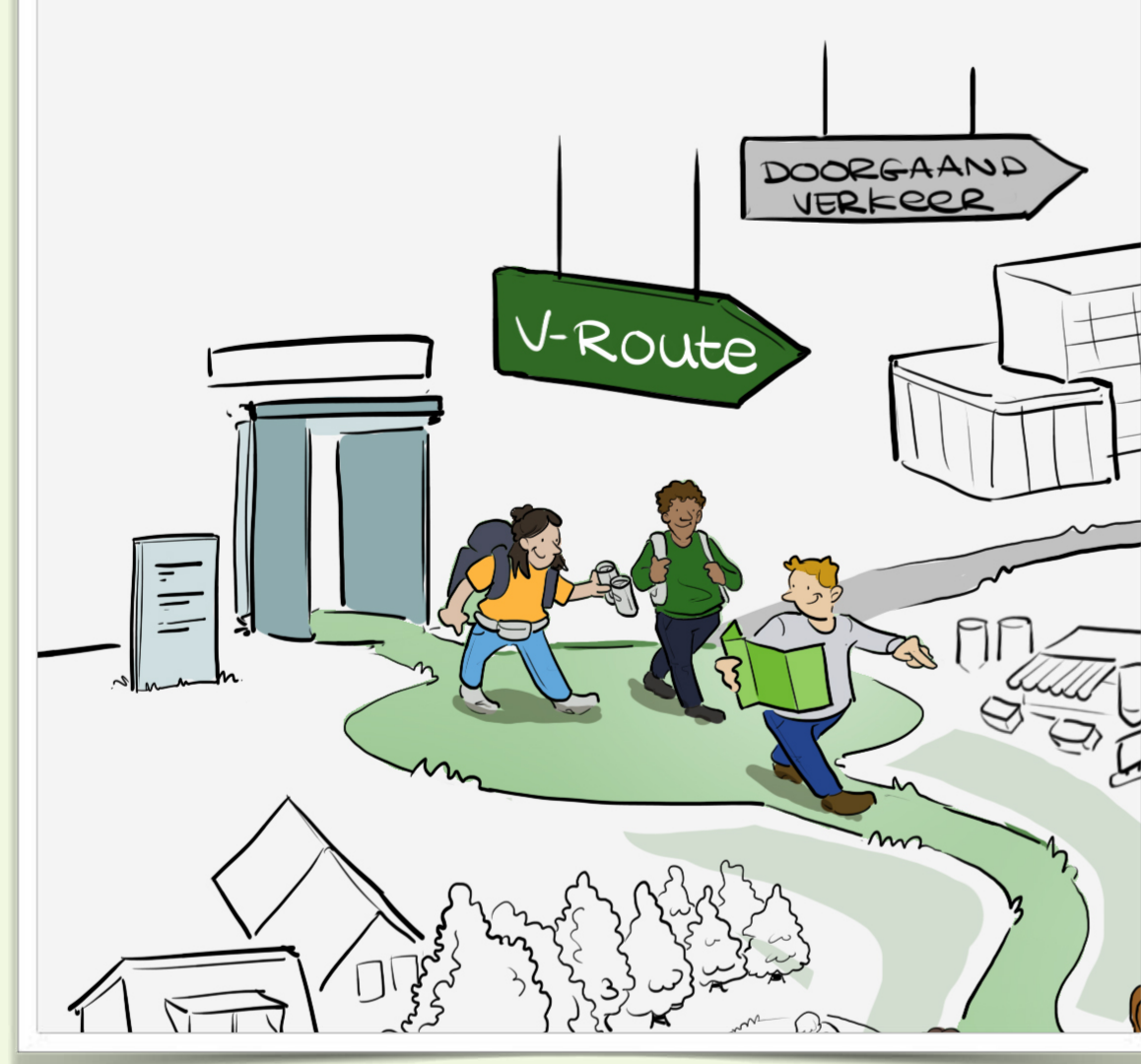


4
Vertalen
Naar betekenis



5
Verspreiden en verankeren
Van inzicht en handeling





Meegevers Stap 0: Vertrekken - naar buiten met enige bagage en in goed gezelschap

1. Stippel je route uit. Ga op zoek naar 'wegwijzers' die je kunnen helpen om een 'schatkaart' te maken die past bij je onderzoekcontext. Zo'n kaart helpt om gesprekpartners te vinden die je beslist wilt ontmoeten. Maar onverwachte ontmoetingen zijn minstens zo waardevol!
2. Je gaat fysiek op reis: ontmoet je gesprekspartners bij voorkeur op de locatie waar het verhaal zich afspeelt. Combineer werkbezoeken bij de boer of boswachter met gesprekken op een centrale plek in de streek.
3. Zorg dat je een divers reisgezelschap om je heen verzamelt. Voor dit type onderzoek is het belangrijk dat je uitgedaagd blijft worden op je eigen aannames.
4. In je bagage neem je je reisboekje mee. Zo'n boekje is een geheugensteuntje om bewust te blijven over de opvattingen die je hoort tijdens de reis.
5. Het maken van een gespreksleidraad kan werken als een kompas. Maar het is verstandig om af en toe eens goed 'uit de richting' te gaan en nieuwe wegen te ontdekken.
6. Wees ervan bewust dat je jezelf altijd meeneemt op reis... what you see is what you get!



Meegevers Stap 1: Verzamelen van impressies en deze vastleggen

1. Zoek de balans tussen structuur en nieuwsgierigheid: de basis van het 'halen van verhalen' is oprechte interesse in verhalen van de ander. Het kunnen, nee, het mógen 'inleven' in de betekenisgeving van een ander. Om daar te komen helpt het vooraf een aantal kernvragen te formuleren.
2. De magie zit hem in oordeelloos kunnen luisteren. In het begin kan dat best lastig zijn. Oefen hiermee en reflecteer hierop met je reisgenoten: wat ging goed of juist niet?
3. Houd tijdens veldwerk ook informele indrukken bij in persoonlijke notities. Dit versterkt het materiaal voor en de diepgang van je analysewerk.
4. Reflecteer op je eigen rol en keuzes in ophalen van verhalen. Wees je bewust van hoe jouw aanwezigheid en selecties het veld en de verhalen mede vormgeven. Heb oog voor 'reflexiviteit'.
5. Blijf tijdens het gesprek 'gewoon jezelf'. Je bent immers welkom in het verhaal van een ander: een ontspannen houding en vrijuit kunnen praten openen deuren.



Meegevers Stap 2: Verknopen van wat je ziet en hoort

- Haal meteen na het veldwerk het net op, want dan zit het allemaal nog vooraan in ieders geheugen: wat valt op?
- Neem de tijd om impressies uit te werken naar 'snapshots' en leg ze naast elkaar teneinde samen 'het grote plaatje' te kunnen leggen.
- Ga op zoek naar een logische clustering van de snapshots, kijken naar emplotment, archetypes en dilemma's in soorten en maten kan hierbij helpen
- Pak nog eens je eigen aantekeningen erbij en reflecteer met het team: welke rode draden kunnen jullie ontdekken? Wat is de communis opinio?



Meegevers Stap 3: Verdiepen van indrukken en zoeken naar patronen

- De snapshots geven een schat aan informatie. Door gebruik te maken van een beproefde analysemethode kun je de inzichten verder verdiepen.
- Ben je benieuwd welke patronen je hebt gevonden in een snapshot of tussen snapshots en hoe terugkerende personages zich tot elkaar verhouden? Gebruik dan de werkwijze volgens 'patroon-cirkels'
- Ben je benieuwd naar hoe in de praktijk patronen voordoen die zichzelf in stand houden, versterken of verzwakken? Gebruik dan de werkwijze volgens 'causale en circulaire diagrammen'.
- Voor toepassing van beide methoden geldt: alle begin is moeilijk; laat je desnoods op weg helpen door collega's van binnen of buiten die er ervaring mee hebben.



Meegevers Stap 4: Vertalen naar handelingsperspectief voor beleid en uitvoering

- Pendelen tussen bovenstroom en onderstroom is de kern van effectief gebiedswerk.
- Optimaliseer door aan de vier systeemknoppen te draaien: zowel de inhoudelijke opgave, procedures, proces als gedrag & gevoel bieden houvast om beide werelden te verbinden.
- Reflectie is een versneller: in de tussenruimte ontstaan inzicht, vertrouwen en veranderintenties.
- Verandering werkt alleen wanneer mensen zich erin herkennen. Beweging ontstaat wanneer verhalen, emoties en perspectieven serieus worden genomen én verbonden met bestuurlijke keuzes.
- Neem bestuurders en managers mee in de verbinding tussen onderstroom en bovenstroom.



Meegevers Stap 5: verspreiden inzichten en verankeren in empathisch overheidshandelen

- Verhalen en inzichten uit de praktijk komen niet in de plaats van de gebruikelijke onderbouwing van beleid, maar vormen een aanvulling daarop.
- Geef podium aan verhalen uit de streek, haal de deskundigheid van praktijkmensen naar binnen bij de overheid (BuitenBuddies) en organiseer tegenspraak.
- Neem bestuurders en managers mee naar buiten: inleven lukt niet vanaf papier, kan niet zonder ontmoetingen buiten.

Bronvermelding

- Ardon, A. (2011). Doorbreek de cirkel: Hoe managers onbewust verandering blokkeren. Business Contact.
- Ardis Organisatieontwikkeling. (2025). Samenwerken over grenzen heen. Drukkerij Kampers.
- Beck, U. (1997). The reinvention of politics: Rethinking modernity in the global social order. Polity Press.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1997). Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order. Polity Press.
- Boal, A. (1974). Theatre of the oppressed. Pluto Press.
- Boisot, M. (1998). Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. Oxford University Press.
- Boje, D. M. (2001). Narrative methods for organizational and communication research. SAGE Publications.
- Boonstra, J. J. (2018). Veranderen als samenspel: Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties. Vakmedianet.
- Brandsma, B. (2016). Polarisatie: inzicht in de dynamiek van wij-zij denken. BB in Media.
- Bruner, J. (2004). Life as narrative. *Social Research*, 71(3), 691–710.
- Callon, M., Laredo, P., Rabeharisoa, V., Gonard, T., & Leray, T. (1992). The management and evaluation of technological programs and the dynamics of techno-economic networks: The case of AFME. *École des Mines*.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2019). Leren veranderen. Boom Uitgevers.
- Clandinin, J. C., & Connelly, F. M. (2000). Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research. SAGE Publications.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169.
- Czarniawska, B. (2004). Narratives in social science research. SAGE Publications.
- Czarniawska, B. (2010). The uses of narratology in social and policy studies. *Critical Policy Studies*, 4, 58–76.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: Strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34, 42–48.
- Derksen, K. (2021). Goed teamwerk. Boom Uitgevers.
- Dusseljee, S., Van Twist, M., & Schulz, M. (2026). Retoriek is realiteit: We zitten vast in taalmisverstanden. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.socialevraagstukken.nl/retoriek-is-realiteit-we-zitten-vast-in-taalmisverstanden/>
- Elmore, R. F. (1985). Forward and backward mapping. In K. Hanf & D. Toonen (Eds.), *Policy implementation in federal and unitary systems*. Martinus Nijhoff.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Grin, J., & Van Staveren, A. (2007). Werken aan systeeminnovaties. Van Gorcum.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. SAGE Publications.
- Hermans, H. J. M., & Gieser, T. (2012). Handbook of dialogical self theory. Cambridge University Press.
- Hospers, G. J. (2024). De IBA als hefboom voor gebiedstransformatie: Ervaringen en lessen uit Duitsland. Stichting Stad en Regio.
- Hospers, G. J., & Van Ree, P. (2025). Wandelen als werkvorm. Ministerie van LNVN.
- Meadows, D. H. (2008). Thinking in systems. Chelsea Green Publishing.
- Mishler, E. G. (1995). Models of narrative analysis: A typology. *Journal of Narrative and Life History*, 5(2), 87–123.
- Parks, P. (2023). Story circles: A new method of narrative research. *American Journal of*

Rijksoverheid. (2022). Leg het probleem op tafel: Aan de slag met dilemmalogica.

Roe, E. (1994). Narrative policy analysis. Duke University Press.

Roth, G., & Kleiner, A. (1998). Developing organizational memory through learning histories. *Organizational Dynamics*, 27(2), 43–60.

RTLG. (2025). Dieper Wortelen Café.
<https://werkplaatsvoorlandbouwenatuur.nl/aan-de-slag/dieper-wortelen>

RTLG. (2025). Reflectietafel landelijk gebied.
<https://werkplaatsvoorlandbouwenatuur.nl/aan-de-slag/dieper-wortelen>

Samwel, J., Kloet, E., Vermaak, H., Van Twist, M., & Schulz, M. (2025). Hoe aanstekelijk kan je het maken: Vormen van verspreiding rond het programma DuurzaamDoor. NSOB.

Scharmer, O. (2009). Theory U. Berrett-Koehler.

Scheringa, A., & Visser, L. (2022). De onmisbare kracht van de storylisteningmethode voor narratief onderzoek. White paper.
<https://www.thestoryconnection.nl/wp-content/uploads/2022/07/Narratief-onderzoek-volgens-storylistening-methode-Scheringa-Visser-2022D.pdf>

Scherpenisse, P., Van Twist, M., & Hill, K. (2024). Waarden worden werkelijkheid. NSOB.

Stone, D. (2012). Policy paradox: The art of political decision making. Third Edition

Van der Merwe, S., Biggs, R., Preiser, R., Cunningham, C., Blanchard, R., & Gisser, M. (2019). Making sense of complexity: Using SenseMaker as a research tool. *Systems*, 7(25), 1–12.

Van der Wilt, A., Schulz, M., Van Twist, M., Brandsma, B., Van Kalles, O., Van Ree, P., & Smit, C. (2025). Verhalen(d) verknopen: Hoe je stem geeft aan het stille midden. NSOB.

Van Ree, P., Elings, C., & Smit, C. (2024). Durf in doorontwikkeling: De IBA-filosofie als impuls voor de wederombouw van het platteland. Royal HaskoningDHV.

Van Twist, M. J. W. (1995). Verbale vernieuwing: Aantekeningen over de kunst van bestuurskunde.

Van Twist, M. J. W. (2010). Over (on)macht en (on)behagen in de beleidsadviesgeving. Oratie.

Van Twist, M. J. W., & Verheul, W. J. (2010). Onvoorzien opbrengsten: Meer dan de tragiek van goede bedoelingen. *Beleid en Maatschappij*, (4), 308–318.

Van Twist, M. J. W., Hendrikx, W., Dusseljee, J., & Schulz, M. (2025). Waarden W(o)orden Werkelijkheden. NSOB.

Verloo, N. (2015). Negotiating urban conflict: Conflicts as opportunity for urban democracy. Proefschrift.

Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taaie vraagstukken. SDU Uitgevers.

White, M., & Epston, D. (1990). Narrative means to therapeutic ends. W. W. Norton & Company.



COLOFON

Verhalen(d) werken

TEKST

Coen Smit
Olga van Kalles
Pieter van Ree

ILLUSTRATIES

Annette de Vries (JAMvisualthinking)

APRIL 2026