

Burgers samen aan het stuur¹

Frans Verhaaren

In samenwerking met Bert de Leeuw

Januari 2016.

1. Dit artikel vormt een verkorte bewerking en een actualisering van het in 2015 verschenen boek "Werken aan de wakkere stad. Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht." Vakmedianet 2015.

1.

Vooraf

We leven in een spannende tijd. Met name de opkomst van de sociale media lijkt de toekomst vleugels te geven. Er ontstaan tal van nieuwe netwerken en ongekende toepassingen, die verbindingen én acties mogelijk maken die voorheen ondenkbaar waren. Zo lijkt de nieuwe technologie te tornen aan wat decennialang als een verworvenheid van de nieuwe tijd werd gezien: een krachtig en zelfbewust individualisme en een ver doorgevoerd consumentisme. We hebben inmiddels de uitwassen van dat individualisme ervaren, en velen zijn daarom op zoek naar een nieuwe zingeving. Die is immers niet automatisch meer te vinden in geloof of werk. De verbondenheid, die vele nieuwe netwerken uitstralen, is een aantrekkelijk alternatief voor de leegte, die vaak samengaat met het eenzame individualisme. Het consumentisme heeft ons een ongekende welvaart gebracht, maar ons tegelijk in een passieve consumentenrol gedrukt die steeds beklemmender wordt. De nadruk op eenzijdig materialisme versterkt bij velen het gebrek aan perspectief. De nieuwe dwarsverbanden bieden niet alleen binding maar ook de mogelijkheid om op tal van gebieden zelf producent en initiatiefnemer te worden. Daarom hebben al die Whats-app-groepjes, die zorg- en energiecoöperaties, die zelf georganiseerde kinderopvangclubjes, die buurtgroepen etc. zo'n geheimzinnige aantrekkingskracht.

Die nieuwe toekomst is overal aan het ontkiemen. Ze breekt als een plantje her en der door het asfalt van het bestaande systeem heen. Maar dat bestaande systeem is vooralsnog hardnekkig. Voorlopig heeft het nog ruim de overhand en verzet zich krachtig tegen de opkomst van het nieuwe. Particuliere taxichauffeurs die met Uber werken worden buiten de wet verklaard, net als ongediplomeerde vaders en moeders die zelf hun kinderen opvangen, net als particulieren die hun eigen huis via AirBnB als hotelkamer aanbieden. Hoe lang kan de huidige tijd de toekomst nog tegenhouden? Voor het openbaar bestuur een wezenlijke vraag. Juist op lokaal niveau van gemeenten en professionele instellingen doen al die ontwikkelingen zich dagelijks voor en spelen de fricties tussen nu en straks hun verwoede strijd. Het roept de vraag op hoe de nieuwe relatie tussen burgers enerzijds en overheid en professionals anderzijds vorm zal gaan krijgen. En is dat gewoon afwachten of moeten burgers, gemeenten en

instellingen nu actief aan een nieuwe toekomst gaan werken? Welke dan? Hoe dan? Over die vragen gaat dit artikel.

In 2015 heb ik samen met Jan van Ginkel een boek geschreven over de consequenties van die maatschappelijke ontwikkelingen voor steden: “Werken aan de wakkere stad. Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht.” Een deel van dat gedachtengoed wordt hier nog eens kort samengevat. Er bleek veel belangstelling voor ons boek, in tal van maatschappelijke sectoren. En natuurlijk kwam ook vaak de vraag naar voren hoe je nou concreet aan het wakker maken van steden kunt werken. Die vraag leidde tot een nieuwe zoektocht. Bij die zoektocht sprak ik vaak met Bert de Leeuw over hoe je zoiets nou heel praktisch aanpakt. Bert begeleidt al vele jaren vanuit de politie de processen van “contextgericht werken” in de regio Noord Limburg maar ook daarbuiten. Dit artikel is weliswaar ontstaan vanuit de concepten uit de wakkere stad maar de gedachten over de praktische consequenties voor professionals en burgers zijn evenzeer van hem als van mij. Daarom zal ik ook vaak spreken over “wij” en “onze” naast “ik” en “mijn”.

In paragraaf 1 zal ik eerst een aantal van de nieuwe ontwikkelingen benoemen en proberen te duiden welke toekomst zich aan het aandienen is. In paragraaf 2 staan we stil bij allerlei overgangsverschuiven. Daarbij belichten we vooral de mentale en culturele essenties van het bestaande systeem, dat nu op de tocht komt te staan. Juist omdat die essenties mentaal en cultureel zijn, zijn we ons er vaak niet van bewust. Wie gericht aan de toekomst wil werken doet er goed aan te snappen welke weerstanden hij kan verwachten en waarom vele vernieuwingspogingen eigenlijk halfslachtig zijn. In paragraaf 3 tenslotte schets ik een aantal handelingsperspectieven die kunnen helpen om concreet te werken aan de toekomst, die zich volgens ons ondanks al die weerstanden en halfslachtigheden onontkoombaar aan het aftekenen is. De kern daarvan ligt o.i. in een nieuwe betekenis, die aan het groeien is rond het oude concept gemeenschap.

1. De toekomst klopt steeds luider aan onze deur

1.1 Zaden van de toekomst

Een stuwmeer aan innovatie

In de Trendrede 2014, een jaarlijkse beschouwing van jonge trendwatchers over de stand van het land, werd al gesproken over “een stuwmeer aan innovatie”. Al jaren neemt het aantal nieuwe initiatieven van onderop alsmaar toe. Dat het nog niet tot een doorbraak is gekomen en alles zich dus ophoopt in een soort stuwmeer komt omdat de oude dam, opgebouwd uit regels en restricties uit de oude wereld, het vooralsnog even houdt. Maar de stuwende krachten van doorgaande opleiding, toenemende individualisering en oppermachtige nieuwe technologie leiden tot een steeds grotere druk op die dam. Veel organisaties zijn om efficiëntieredenen nog ingericht als bureaucratische bastions voor uitvoerend werk. Maar in de nabije toekomst is de slimste persoon in de kamer de kamer zelf, de enige die nog het overzicht heeft. Zoals Marshall McLuhan al zei: “We shape our tools and afterwards our tools shape us”. De minister van Sociale Zaken waarschuwde ons een tijdje geleden dat een flink deel van alle uitvoerende beroepen al binnen een paar jaar helemaal weg-gerobotiseerd zal zijn. Bovendien, welke goed opgeleide jongere wil nog in zo’n bureaucratische en vooral uitvoerende setting werken? Het is dan ook geen wonder dat voor de jongere generatie werk echt niet meer de enige weg naar ontplooiing is. Werk blijft best leuk maar het is slechts een van de vele manieren om jezelf te ontwikkelen. En de fun en voldoening wordt dan ook gehaald uit talloze netwerken, tijdelijke verbindingen, zelf gestarte initiatieven etc. Bezit is niet meer het enige dat telt, toegang is veel belangrijker geworden. Vandaar de onstuitbare opkomst van de leen- c.q. deeleconomie. In de Trendrede 2015 werd wel geconstateerd dat de vernieuwingsbeweging, die zo voortvarend van start ging, bedachtzamer is geworden: de stappen voorwaarts worden kleiner, meer overwogen. Maar “of het nu om economie (Thomas Piketty), bedrijfsleven (Ricardo Semler) of landbouw (Joel Salatin) gaat, overal staan de pioniers en nieuwe iconen op” en “allerlei start-ups zijn het dromen voorbij. Ze doen.”

Nieuwe productiepatronen

Het oude model van ongegeneerd winnen van grondstoffen (centrale productie in lage-lonen-landen; kortstondige mondiale consumptie; en tenslotte een immense afvalberg die we het liefst dumpen in de derde wereld) begint te verschuiven. Daar zijn goede ecologische redenen voor –minder milieuvervuiling, duurzaam omgaan met de aarde- maar ook culturele motieven. De moderne mens wil meer dan alleen passief consumeren, hij wil ook creatief zijn en produceren. Daarom ook de opkomst van allerlei diensten die burgers elkaar leveren. AirBnB.com en Couchsurfing -nu al de grootste hotelketens ter wereld- maken het mogelijk zelf hotelier te worden maar ook om goedkoop tijdelijke huisvesting in een interessante stad elders op de wereld te vinden. Wie eens zijn tent wil opzetten in de achtertuin van een aardige bewoner elders tikt even campinginmygarden.com in. Berucht op dit moment is het initiatief van Uber om je eigen privéauto als taxi in te zetten: ter bescherming van het betaande is dit initiatief onlangs in Nederland verboden. Maar lenen of meerijden met een ander kan even makkelijk. Niet voor niks nam de afgelopen 10 jaar het autobezit bij jonge Amsterdammers tot 30 jaar af van 24% tot 16%. Via WhatsApp-groepjes in de buurt is het ook heel makkelijk om even een trap of gereedschap o.i.d. bij een van je buurtgenoten te lenen. De 3-D-printer rukt op, veel productie zal naar de wijk verhuizen.

Nieuwe gemeenschapspatronen

Dit zijn allemaal nog verschuivingen in het productiepatroon van mensen. Maar ook hun leefwereld is aan het veranderen. Waarom zou je niet samen met inwoners in je buurt een energiecoöperatie starten? Waarom het geld bij die grote anonieme energiemaatschappijen laten als je het in je eigen wijk kan steken? Bovendien kan je dan een bijdrage leveren aan duurzame energie. Ook zie je steeds meer ouders samen kinderopvang regelen. Gemeenten die door bezuinigingen in het sociale domein gedwongen zijn heel nieuwe wegen in te slaan richten zich massaal op de zelforganiserende burger. Dat begint met hen de zorg voor hun eigen pleintje of wijkgebouw in de maag te splitsen, maar ook grotere publieke voorzieningen als een zwembad of bibliotheek worden tegenwoordig door burgers zelf gerund. Tot verontwaardiging van velen is het omarmen van de participatiesamenleving nogal eens financieel gedreven. Waar dat niet het geval is zie je hier en daar wijken ook weer de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de gemeenschap op zich nemen: voor de opvoeding van kinderen in de wijk, voor de veiligheid en leefbaarheid, voor de aandacht voor jonge crimineeltjes, kwetsbare mensen, ouderen en vreemdelingen. De

(digitale) netwerksamenleving met zijn Facebook, Airbnb en Uber is eigenlijk nog een moeiteloze voortzetting met nieuwe middelen van de bekende consumptiesamenleving: immers het businessmodel is nog traditioneel kapitalistisch met miljardairs als eigenaar en aandeelhouders die enkel voor het dividend gaan. Maar de nieuwe gemeenschappen in woonwijken lijken daarentegen een echte vernieuwing van de leefwereld van burgers zelf te zijn.

1.2 De oude dam van het consument- en productdenken

Oude infrastructuur

De nieuwe ontwikkelingen mogen dan wel steeds talrijker worden, maar ze zijn nog geen mainstream. Het stuwmeer wordt alsmaar voller maar er is een dam, die het allemaal nog bij het oude houdt. Wie zich actief wil inzetten voor de toekomst doet er goed aan zich te verdiepen in wat zo wezenlijk is aan die oude dam. Natuurlijk zijn dat allereerst systemen en infrastructuur. Er kunnen nog zoveel energiecoöperaties opstaan, maar als morgen de grote energiecentrales er mee zouden ophouden, zouden we met zijn allen aardig in de kou en het donker zitten. Dat geldt voor voedselcoöperaties, voor zorgcoöperaties, voor crowdfunding, voor particuliere kinderopvang en ga zo maar door. We zijn qua voorzieningen er nog helemaal niet op ingericht om massaal de omslag te maken naar alternatieve werkvormen, we zitten nog met handen en voeten vast aan het oude systeem. Maar al die nieuwe ontwikkelingen zijn wel even zoveel vingerwijzingen naar iets fundamenteel anders dat er zit aan te komen. Over het tempo waarin dat gaat gebeuren kan niemand iets zinnigs zeggen. Maar het lijkt verstandig eerder van een heel korte termijn uit te gaan dan te denken dat het voorlopig niet zo'n vaart zal lopen.

Consumentisme als verslaving

Toch is onze afhankelijkheid van het oude systeem niet alleen een kwestie van infrastructuur. Het is ook en vooral een kwestie van mentaliteit, van cultuur. Om dat goed te begrijpen moeten we even terug in de tijd, en wel naar de eerste Industriële Revolutie met de uitvinding van de toenmalige nieuwe energiebronnen: stoom en later elektriciteit en fossiele grondstoffen. Ze maakten een ongekeerde productiviteit en daarmee welvaartsgroei mogelijk. Er ontbrak echter een fundamentele sleutel die toegang naar het paradijs op aarde kan bieden: de arbeidersklasse had geen koopkracht om zich al die

nieuwe producten te veroorloven. Ford was een van de eerste producenten die dat begreep: om zijn droom “de T-Ford bij iedereen voor de deur” te kunnen realiseren moest de koopkracht van zijn arbeiders drastisch omhoog. Dat was het begin van een alomvattend verbond tussen het bedrijfsleven en de burgers. Het bedrijfsleven beloofde niets minder dan geluk bij de aanschaf van zijn producten. Hoe meer je aanschaf hoe gelukkiger je wordt! Een tweede auto, een tweede huis, elk jaar een nieuw mobieltje, het vijfde paar schoenen, ieder kind een tablet: het zijn even zovele tekenen van een geslaagd en gelukkig leven. Niet dat het nieuwste mobieltje je nu echt gelukkig maakt, maar tenminste heel even dan. We weten dat het een illusie is, maar we kunnen niet meer zonder. Net zoals een verwoede roker weet dat zijn sigaretten dodelijk zijn maar er toch weer eentje opsteekt, zo zijn we inmiddels allemaal verslaafd aan het consumentisme geraakt. En niet alleen bij producten en goederen, ook bij sport, bij amusement, bij cultuur, bij informatievoorziening, eigenlijk bij alle aspecten van het leven zijn we steeds meer passieve consumenten geworden. Gelokt met de belofte dat producten ons geluk zullen verschaffen, en zelf zijn we zo goedgegelovig dat passief consumeren geen inbreuk op onze creativiteit zou zijn. We zijn dus geen onschuldige slachtoffers van een perfide bedrijfsleven, het was een verbond tussen producenten én burgers waarvoor beide partijen zich meer dan uitgesloofd hebben om daar iets moois van te maken.

Vermarkten van jezelf als product

Jeremy Rifkin² heeft een adembenemende analyse gemaakt hoe in de menselijke geschiedenis elke nieuwe vorm van energiewinning –mits die maar samengaat met intensere communicatiepatronen- heeft geleid tot én een hogere vorm van bewustzijn en empathie én tot entropie, zeg maar bijna tot verval van een samenleving. Hij laat overtuigend zien dat we momenteel weer op zo’n breukvlak in de geschiedenis staan. Hij beschrijft daarbij de huidige tijd als een “dramaturgisch tijdperk”. De hele wereld is een toneel geworden. Waren we in de 20^e eeuw nog publiek bij dat toneel, in de 21^e eeuw staan we met Facebook, Twitter, YouTube, blogs, selfies etc. allemaal zelf op dat toneel. De tv-shows en familiedrama’s in soaps waar miljoenen naar keken maken we nu zelf en delen ze uren per dag via sociale media. We zijn de hele dag door acteur geworden, bezig met rollen waarvan we denken dat onze omgeving die

^{2 2} Jeremy Rifkin: *The empathic society. The race to global consciousness in a world in crisis.* Polity Press, 2009.

waardeert. De filosoof Arjen Kleinherenbrink³ noemt dat de switch van consument zijn naar product zijn. We gedragen ons allemaal als een product, zelf klaargemaakt maar alleen voor consumptie door onze omgeving. Wanneer die ons geen “likes” geeft bestaan we niet meer. Het consumentisme was al een vervreemding van je eigen creativiteit als mens, het product-denken geeft ons wel een actieve rol, maar enkel als marketeer van spiegelbeelden van onszelf voor de ogen van anderen. Nog niet bepaald wat we bedoelen met “producent van je eigen leven zijn”. Terwijl al die nieuwe ontwikkelingen, waarop we doelden in het eerste deel van deze paragraaf, juist verwijzen naar een beweging richting zelfsturing, het heft in eigen handen nemen. Dat gebeurt dus in een context waarin onze cultuur doordrenkt is met passief consumeren dan wel actief jezelf vermarkten op het digitale toneel.

De rode basis van de overheid

Het is leerzaam om bij dit alles ook even het zoeklicht op de overheid te zetten. Want de nieuwe ontwikkelingen hebben de rol van de overheid niet onberoerd gelaten. Geert Schmitz⁴ werkt in de gemeente Peel en Maas al meer dan 15 jaar aan het ontwikkelen van de plaatselijke gemeenschappen en heeft daarover een paar boeiende essays geschreven. Hij onderscheidt daarin drie sferen, waarin de overheid werkzaam is. Allereerst is er de “autoritaire rode” overheid., die op basis van de wet handhaaft: politie-inzet, vergunningen, belastingen ed. Dit is geen wereld van inspraak, de burger kan hier alleen door verkiezingen invloed uitoefenen op de wijze van handhaving. Deze rode sfeer is de basis en oorsprong van het overheidsoptreden.

De blauwe regelsfeer

Dan is er ook nog een “regelgestuurde blauwe” overheid. Ontstaan toen de welvaart toenam en we ons een verzorgingsstaat konden veroorloven. Dat is inmiddels een hele brij geworden van regelsystemen, die via wetten, verordeningen en protocollen de juiste toepassing van allerlei verzorgingsdiensten (bijv. beleid en uitvoering WMO, RO, participatiewet etc) garandeert. Inmiddels kan de burger hier via beperkte of vergaande inspraak echt invloed uitoefenen. De rol van de burger is hier niet meer omstreden, we spreken zelfs van de burger als vierde bestuurslaag. Maar dat geldt enkel de

³ Documentaire “Kinderen van het succes. Het nieuwe denken.” Gesprekken met jonge filosofen. www.youtube.com/watch?v=4lx3sRFHNVU.

⁴ Geert Schmitz: *Gebruik gezond verstand. Essay over meervoudigheid in het openbaar bestuur*. Okt. 2011. *Voel de logica. Essay over meervoudigheid in het openbaar bestuur*. Okt. 2012. *Praten met elkaar en de overheid. Essay over de communicatieve route naar vitale gemeenschappen*. Maart 2013. Gemeente Peel en Maas.

blauwe sfeer. De rode en blauwe sferen vormen samen het publieke domein, de systeemwereld. Overigens zijn het geen hard af te bakenen terreinen, het zijn sferen met elk een eigen mentaliteit en cultuur, die vaak door elkaar lopen. De actieve verantwoordelijkheid van de overheid reikt niet verder dan de rode en blauwe sfeer, het publieke domein.

De groene leefwereld van het openbare domein

Hoewel de huidige bezuinigingen en decentralisaties in de sociale leefsfeer de gemeenten op dit moment helemaal in hun greep hebben, spelen alle eerdergenoemde nieuwe ontwikkelingen zich niet in het publieke domein af. Die vinden juist plaats in het openbare domein, in de “groene” leefwereld van de burgers. Schmitz noemt die leefwereld in navolging van Arnold Cornelis de sfeer van de communicatieve zelfsturing. Daar gelden heel andere “wetten” dan in de systeemwereld: in de leefwereld gaat het niet om vertegenwoordigende democratie maar om directe democratie, om face-to-face contacten, niet om regulering maar om vertrouwen, niet om stemmen maar om consensus, niet om partij- of coalitieprogramma’s maar om visies en dromen van gemeenschappen, niet om structurering maar om informele ontmoetingen, niet om programma’s en projectdoelen maar om aansluiten in het hier en nu. Een van de grootste fouten die een gemeente kan maken is om de leefwereld van de bewoners, het openbare domein, met de werkwijze en spelregels van de eigen bekende systeemwereld, het publieke domein, te benaderen. Door het over inspraak te hebben, door te beloven de problemen van de burger op te lossen, door subsidie te verstrekken. Dat zijn allemaal patronen uit de rode en blauwe wereld, die in de groene wereld alleen maar verstorend werken.

De klantgerichte overheid dwingt tot zelfsturing

Toch hebben hier de meeste gemeenten hun handen al vuil gemaakt. Gegrepen door de geest van het alom aanwezige consumentisme heeft de overheid op een gegeven moment namelijk ook de burger als klant ontdekt, aan wie diensten moeten worden geleverd. Onder het motto “U vraagt, wij draaien” was dat juist de impuls voor het ontstaan van een uitgebreide verzorgingsstaat. Met de bekende rolverdeling uit het consumentisme: de overheid die alles verzorgt en de burger als kritische, passieve om niet te zeggen verwende consument. Hij liet het zich natuurlijk graag aanleunen. Het doet alleen nu zeer als blijkt dat de financiële crisis tot gedwongen afkicken leidt. En nu dan eenmaal de participatiesamenleving officieel is afgekondigd, dreigt er een herhaling van zetten. Diezelfde overheid maakt zich nu –vanwege de

bezuinigingsbelangen- er druk om of de burger wel genoeg participeert en voor zichzelf zorgt. Met de bekende systeembenadering marcheert de overheid de leefwereld in. Opnieuw kiest de overheid voor de sturende en agenderende rol en dwingt de burger in een onmogelijke paradox: het consumeren van zijn eigen zelfsturing.

De professionals zitten ook in het complot

Het beeld is eigenlijk nog een tikkeltje complexer. Want in het krachtenveld in het publieke en openbare domein opereert nog een derde partij: de wereld van de professionele dienstverlening. Die was geen haar beter dan het bedrijfsleven. Ook de professionals (dus gezondheidszorg, welzijn, onderwijs, ouderenzorg etc.) gingen een verbond met de burgers aan. Ze stelden namelijk dat de “condition humaine” weliswaar voor allerlei ongemakken en zelfs ernstig leed kan zorgen (ziekte, vereenzaming, opvoedingsproblemen, ouder worden etc.) maar voor al die problemen konden professionals een oplossing bieden en zo het menselijk geluk vergroten. En wij als goed gedresseerde consumenten slikten dat maar al te graag. Wie nu zich ziek voelt gaat eerst naar de gezondheidszorg, wie problemen met kinderen heeft gaat eerst naar een onderwijzer of psycholoog of pedagoog, wie nu onveiligheid in zijn omgeving signaleert belt eerst de politie, wie nu tobt met ouder wordende ouders wendt zich tot de ouderenzorg etc. etc. Zijn professionals dan overbodige luxe? Natuurlijk niet. Maar we kunnen geen onderscheid meer maken wat bij de condition humaine hoort en wat we dus zelf in onze eigen gemeenschap moeten oplossen en wat echt de draagkracht van onszelf en ons systeem te boven gaat. We gedragen ons in een reflex als passieve consumenten van professionele diensten. En bij een toenemende vraag groeit het aanbod vanzelf.

Een groene overheid en professionele dienstverlening

Het borrelt aan alle kanten van nieuwe bottum-up initiatieven. Ze gaan allemaal over een andere vormgeving van onze leefwereld, dus in de groene sfeer. Dat zijn de plantjes die door de scheuren in het asfalt heen breken. Maar het asfalt zelf, die dikke taaie laag, dat is een lokale overheid en een professionele dienstverlening, die beiden nog in alles gewend zijn om vanuit de rode en blauwe sfeer te opereren. Dé grote uitdaging van het komende decennium is niet hoe we bestuurlijk Nederland herstructureren of hoe we het sociale stelsel reorganiseren, maar hoe gemeenten en professionals leren zich effectief te verhouden tot een nieuwe groene leefwereld. En daarbij hebben de burgers zelf ook nog wel wat te leren. Want we zijn inmiddels wel erg

verknocht geraakt aan onze privacy en individualiteit, en we zijn helemaal verleerd wat het betekent om als sterk individu in een gemeenschap te leven.

1.3 Gemeenschapskracht als lonkend ideaal

Burgerkracht in het verdomhoekje

In de beschouwingen over de nieuwe participatiesamenleving gaat het steeds over de wenselijkheid dan wel de onmogelijkheid om de burger weer zoveel mogelijk zelf verantwoordelijk te maken voor zijn eigen leven. Ook wel benoemd als burgerkracht, of zelfredzaamheid, of zelfsturing, of empowerment enzovoort. Het feit dat bezuinigingsmotieven bij dit beleidsstreven een grote rol lijken te spelen maakt dit schone doel bij heel veel mensen verdacht. De praatjes gaan wel over een prachtig mensbeeld maar het handelen is op iets heel anders gericht: de onbetaalbaar geworden verzorgingsstaat flink afbouwen en voor zover mogelijk over de schutting kieperen bij de burger. Het helpt dan ook niet als de overheid over de richting van dit beleid weinig inspraak lijkt te dulden en heel paradoxaal burgers gaat verplichten dan wel verleiden tot zelfsturing. Bovendien, die burger was het juist heel wat beter gewend: helemaal verslaafd geraakt aan een klantgerichte overheid, die alle problemen wel zou oplossen. En tenslotte wijzen een aantal critici fijntjes op het feit, dat die zelfsturende burger wel bestaat als “prosecco drinkende bakfietsburger” die toch al heel goed voor zichzelf kon zorgen, maar dat er toch echt nog heel veel mensen zijn die het minder getroffen hebben. Die leven in achterstandswijken, die zijn langdurig werkeloos, die lijden onder verslaving, psychiatrische problematiek, discriminatie of criminaliteit, die zijn oud of gehandicapt, kortom allemaal mensen die wel wat anders aan hun hoofd hebben dan op instructie van de overheid zichzelf te empoweren. Die zijn enkel bezig met dagelijks overleven. Zij vooral zijn het, die bevangen zijn door angst voor vluchtelingen, allochtonen, terroristen. Bij de dreigende tweedeling tussen mensen met burgerkracht en have-nots komen zij aan de verkeerde kant van de streep terecht. De participatiesamenleving zal niet tot inclusie maar tot uitsluiting leiden, is de kritiek. Burgerkracht is dus behalve bij de overheid niet zo heel populair momenteel.

Sociale vangnetten als maatwerk

Veel van de bedenkingen tegen burgerkracht snijden wel degelijk hout. Het gevaar van uitsluiting van grote groepen in de samenleving is bij een maatschappij die onvermijdelijk beweegt naar meer zelforganisatie en netwerkvorming levensgroot. We hebben gewoon nog geen oplossingen gevonden voor dit enorme vraagstuk. Wel zie je overal gemeenten bezig om aan de ene kant de huidige voorzieningen soberder te maken maar aan de andere kant te zorgen dat de overblijvende sociale vangnetten zodanig zijn dat echt niemand door de mazen van die netten kan vallen. Daarvoor is nog heel wat creativiteit nodig, ook een taaie strijd tegen bureaucratie en tegen het huidige uitgangspunt van “one size fits all”. In die zin is decentralisatie een zegen. Het zal ongetwijfeld de gelijkheid in Nederland aantasten maar er komt dan wel veel meer kans op echt maatwerk. Rechtvaardigheid zit niet in de gelijke toepassing van de regels maar in het effectief tegengaan van uitsluiting op lokaal niveau.

Gemeenschapskracht als aanvullend alternatief

Tot zover heb ik het over de transitie van ons sociale stelsel gehad. Maar er is ook een culturele transformatie mogelijk en zelfs wenselijk. Die ligt niet in het versterken van de individuele burger maar in het versterken van de leefgemeenschappen van burgers, dus in de wijken en sociale netwerken. We hebben het dan over de gemeenschapskracht van een samenlevingsverband. We kennen allemaal wel de verhalen over de binding, die in families vroeger bestond of in dorpen met name op het platteland. Die traditionele “naoberschap” zie je hier en daar nog steeds bestaan in leefgemeenschappen, wijken en buurten. Het is niet realistisch te verwachten dat we allemaal weer terug zouden kunnen gaan naar een dergelijke verbondenheid. Daarvoor is de samenleving te veel geïndividualiseerd, zijn we allemaal ook mondiale burgers geworden. Maar tegelijk is het opvallend dat alle nieuwe initiatieven, die van onderop groeien, allemaal iets in zich hebben van zelf gecreëerde dwarsverbanden, van zingeving zoeken in hechtere verbanden. Blijkbaar is dat toch een richting van de toekomst. Hoe zouden wij met behoud van ons inmiddels verworven individueel zelfbewustzijn gemeenschappen kunnen ontwikkelen, die zin geven aan onze behoefte tot samenleven. En die vermoedelijk ook de risico's op maatschappelijke uitsluiting kleiner maken. Immers uitsluiting is niet iets dat alleen maar op het niveau van een sociaal stelsel kan worden aangepakt, dat moeten we ook dichterbij huis, waar we leven, waar het ontstaat, oppakken.

Vitale gemeenschappen

De eerder genoemde Geert Schmitz spreekt over “vitale gemeenschappen” als doelstelling voor de gemeente Peel en Maas waaraan zij al meer dan vijftien jaar werken. John McKnight en Peter Block spreken in hun laatste boek⁵ over “de overvloedige gemeenschap” als zij het hebben over waartoe de samenleving in potentie in staat is. Zij beschrijven hoe het consumentisme juist de buurten en wijken beroofd heeft van hun kracht. Juist omdat het meer-generaties-gezin amper meer bestaat is er extra behoefte aan zorg en aandacht. Maar die hebben we grotendeels ge-outsourced naar professionele instellingen. Die leveren op zijn best een casemanager, geen aandacht en zorg. Er is dus amper meer ruimte om persoonlijk, om kwetsbaar te zijn. Door ons leven als consument in te richten hebben we enkel professionele substituten gemaakt voor ons vermogen om te verbinden, verdriet te hebben, anderen aandacht te geven, onze rijkdom te delen. Maar we zouden ons leven ook kunnen inrichten als lid van een vitale gemeenschap, waarin allerlei levensfuncties zelf worden uitgeoefend. Uit Afrika komt het spreekwoord “It takes a village to raise a child”. Daar pakt een buurman een kind, dat zich misdraagt, bij zijn oren en wijst hem flink terecht. Hier kijken we weg, of bellen de politie of dienen een klacht in tegen een onderwijzer, die wel optreedt. Blijkbaar zou je je als gemeenschap op een of andere manier ook samen verantwoordelijk kunnen stellen voor de opvoeding van de kinderen in de buurt.

Economie is bij ons een zaak van de (rijks)overheid geworden. Terwijl veel starters gewoon in hun wijk beginnen, vaak met geld van familie en vrienden. Veel geld gaat de wijk uit: energiemaatschappijen sluizen hun winst naar elders, scholen doen hun inkopen centraal maar niet in de wijk. Allerlei economische activiteiten zouden ook in en door de wijk zelf kunnen worden gedaan. Dan wordt economie weer een levensfunctie waaraan je zelf bijdraagt in plaats van deze te beleggen bij anonieme bedrijven en centrales.

De zorg voor ouderen is nu een zaak van professionals of mantelzorgers. In veel gevallen kan dat ook niet anders. Maar zou een wijk niet ook kunnen nadenken over hoe je daar zo fijn mogelijk oud kunt worden? Oud worden is toch niet zo’n uitzonderlijke zeldzaamheid dat we die helemaal uit ons leven weg organiseren? Datzelfde geldt natuurlijk ook voor onze omgang met minderheden, eenzame eenlingen, gehandicapten, vluchtelingen enz.

⁵ John McKnight & Peter Block: *The abundant community. Awakening the power of families and neighborhoods.* Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco. 2012.

Leefbaarheid van de eigen leefomgeving is toch gewoon een levensfunctie van het samenleven? En veiligheid, is dat alleen maar een kwestie voor de politie? Waar begint onze verantwoordelijkheid, niet van iemand op zijn eentje, maar van de gemeenschap als totaal? En diversiteit –goed samenleven met het andere qua afkomst, qua geloof, qua seksuele geaardheid enz.- is dat overheidsbeleid of zijn we daar zelf grotendeels medeverantwoordelijk voor?

Talenten als binnenkomer

Vanuit het consumentisme zijn we vooral gewend te denken in termen van vragen, problemen, klachten, tekortkomingen. Daar is het hele idee van een verzorgingsstaat op gebouwd. Kim Putters, directeur van SCP, zei onlangs dat we van de verzorgingsstaat gaan naar de verzorgingsstad. Hij heeft gelijk dat de rijksoverheid al lang niet meer in staat is het moderne leven op nationaal niveau te regelen. Steden worden dé plek van de toekomst, daar gaat het leven zich afspelen: economisch, sociaal, ecologisch, qua veiligheid en leefbaarheid. Maar het is zeer de vraag of het alleen maar een verschuiving van niveau is. Dan zou het mechanisme van de regulerende en verzorgende overheid en professional enerzijds en de vragende en consumerende burger anderzijds gewoon in stand blijven. Juist dat samenspel moet veranderen. Niet vanwege bezuinigingen maar omdat we hier het openbare domein, de leefomgeving van gemeenschappen betreden. Daar zijn de burgers aan zet, daar mogen gemeenten en professionals alleen faciliteren. Wie dat serieus neemt begint niet te vragen welke problemen en behoeften burgers allemaal hebben. Die start bij de kracht van de gemeenschap. Die vraagt dus: welke talenten zijn er allemaal in deze buurt? Wie heeft welke kwaliteiten? Wie kan met het internet omgaan? Wie kan er autorijden? Wie kan goed organiseren? Wie kan spelletjes doen met kinderen? Wie kan er haren knippen? Wie kan er goed luisteren? Wie kan koken? Wie kan er boekhouden? Enz. enz. Van een volledige lijst met problemen wordt je depressief, van een goed overzicht van aanwezige talenten gaat een buurt bruisen. Elke wijk met inzicht in zijn eigen kwaliteiten gaat aan de gang om die talenten tot gelding te brengen voor zijn inwoners. Daarmee groeit de gemeenschapskracht, daarmee worden allerlei functies weer mogelijk in die gemeenschap.

De oversteek maken

Dit artikel gaat over hoe gemeenten en professionals kunnen toegroeien naar een “groene rolinvulling”: hoe kun je de leefwereld van de burgers betreden zonder je patronen vanuit de systeemwereld mee te nemen? Hoe kun je zelf uit het oude verbond tussen regelaar en consument stappen zodat je buurten en

wijken wakker maakt om hun eigen functies te gaan verzorgen? En wat betekent dat voor je bestaande primaire (rode en blauwe) processen? Moet er iets veranderen in de manier van leidinggeven? En hoelang kun je nog toe met de oude organisatie en wanneer moet die ook om? Transformatie is veel meer dan decentralisatie van een aantal budgetten, het impliceert een complete culturele en mentale turn-around. Maar zelfs revolutionaire veranderingen gaan meestal stapje voor stapje, immers ook de weg naar China begint met de eerste stap. Welke is die voor bestuurders, en welke is die voor uitvoerende medewerkers? En het middenkader, komt dat zoals gewoonlijk weer in de knel? Allemaal vragen, waaraan we in dit artikel willen raken.

2. De ondertussenheid en de parallelle samenleving

De toekomst mag dan steeds luider op onze deur bonken, welkom is zij nog lang niet altijd. De Trendrede 2015 spreekt over “de ondertussenheid” als een gebruikelijk overgangsstadium tussen het oude en nieuwe patroon: hier kwijnt het oude systeem langzaam weg terwijl het nieuwe nog niet op volle sterkte is. Maar het oude vertoont nog substantiële weerstand, soms door regelrechte tegenwerking, soms door handige aanpassing of repressieve tolerantie. Het nieuwe wendt zich daardoor steeds meer af van het bestaande en heeft de neiging een eigen, parallelle wereld te vormen waarin men -weliswaar op beperkte schaal maar tenminste ongehinderd- het nieuwe kan ontwikkelen. We zullen hierbij vooral inzoomen op hoe dergelijke processen vorm krijgen in het sociale domein. Daar vinden immers momenteel wezenlijke transformaties plaats, daar wordt de al of niet nieuwe verhouding tussen burgers, overheid en instellingen zeer manifest.

2.1 De ondertussenheid in het sociale domein

Burgerparticipatie in varianten

In de participatiesamenleving wordt burgerparticipatie vaak gezien als het ultieme symbool van het nieuwe. Naar ons idee is het slechts een representant van de ondertussenheid. Dat moge blijken uit de ‘ontstaansgeschiedenis’ van burgerparticipatie in de afgelopen drie decennia op lokaal niveau.

Eind jaren 80 ontwikkelden zich in de ‘blauwe regelsfeer’ de eerste vormen van inspraak op overheidsbesluiten. Als onderdeel van een breder emancipatieproces pikten burgers het namelijk niet meer dat plannen van gemeenten over hun hoofden werden uitgestrooid. Men wilde inspraak en invloed. In die tijd beperkte zich dit overigens tot het consulteren van burgers. De feitelijke besluitvorming vond plaats binnen de gemeenteraden, ook wel de indirecte vertegenwoordiging genoemd. Iets later volgden de eerste vormen van interactieve beleidsvorming. Samen met burgers kwamen gemeenten tot besluitvorming. Feitelijk de eerste duidelijke vorm van burgerparticipatie.

Zo rond 2010 kwamen er nieuwe samenwerkingsvormen tussen burgers en overheid tot stand op het vlak van veiligheid en leefbaarheid. Van der Land, van Stokkum en Boutellier noemen er een aantal in Burgers in veiligheid⁶. Een inventarisatie van burgerparticipatie op het domein van de sociale veiligheid leverde een zevental vormen van samenwerking op: gezamenlijk toezicht in de openbare ruimte, verzoeken aan burgers om opsporingsinformatie, gezamenlijke zorg voor de openbare ruimte, conflictbemiddeling, contactbevordering tussen bewoners en tussen bewoners en politie, informatiebemiddeling en beleidsbeïnvloeding. Met name deze laatste is in het kader van dit artikel relevant. Immers hier gaat het om meer zeggenschap van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, anders gezegd om wezenlijke beleidsbeïnvloeding. Organisatievormen hiervan zijn o.a. Buurt Bestuurt, Veiligheidspanel en Veilige Buurten Teams.

De drie decentralisaties

Met ingang van 2015 zijn een aantal overheidstaken op sociaal gebied overgedragen aan de gemeenten. Ze worden de “Drie transities” of “Drie decentralisaties” genoemd, die voor organisaties van zorg en welzijn van grote betekenis zijn en een andere manier van inrichten en werken vereisen. In de zorg is dit de transitie van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) Vanaf 2015 zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de ondersteuning, begeleiding en verzorging van mensen met een beperking die thuis wonen. De lichtere categorieën zorg, zoals huishoudelijke hulp, begeleiding en activering worden uitgevoerd door de gemeenten in het kader van de WMO.

De tweede transitie betreft de jeugdzorg. De verantwoordelijkheid daarvoor was verdeeld over provincies, zorgverzekeraars, het Rijk en de gemeenten, met ieder een eigen vorm van indicering, financiering en verantwoording. Vanaf 2015 zijn de gemeenten verantwoordelijk geworden voor de totale jeugdzorg. De derde verandering is gericht op werk en inkomen. Vanaf 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor mensen met een bijstandsuitkering of in de sociale werkvoorziening, maar ook voor jongeren (voormalige Wajong) met beperkingen. Het doel ervan richt zich op meerdere dimensies zoals het dichterbij de burger brengen van zorg en welzijn, het leveren van maatwerk, minder bureaucratie, participatie van burgers, kostenbesparing, etc.

⁶ Burgers in veiligheid, Van der Land, van Stokkum en Boutellier, juli 2014

De worsteling naar 'buiten'

De wetgeving is al lang geregeld. De gemeenteraden hebben hun beleidsplannen al goedgekeurd, de organisaties hebben hun budgetten al vastgesteld. Keurig volgens de traditie, waarbij elke verandering -ook een transitie- gewoon met plannen aan de binnenkant begint. Want de realiteit wordt geacht zich te voegen naar het beleid, plannen worden "uitgerold". Aan frontlijn-medewerkers ligt het doorgaans niet. Die zijn meestal geselecteerd op hun motivatie om met vernieuwingen aan de slag te gaan. Maar de organisatorische hiërarchie, de planning- en controlcyclus, het hele managementcircus zijn nog volledig volgens het oude systeem ingericht. Overheid en instellingen worden geacht de nieuwe leefwereld van de burgers te dienen, maar de context waarin de medewerkers opereren is nog helemaal de traditionele systeemwereld.

Zo hebben we onze systeemoriëntaties zo ver doorgevoerd, dat eigen verantwoordelijkheid van chefs en medewerkers niet echt op prijs wordt gesteld. Hebben we een organisatiecultuur ontwikkeld waarin de medewerkers aan de buitenwereld verontschuldiging vragen als ze 'producten en diensten' leveren die niet aan de verwachting van de afnemer voldoen. En leggen ze als leverancier aan de afnemer uit dat ze niet kunnen voldoen aan diens specifieke verwachtingen omdat het systeem nu eenmaal hier geen rekening mee kan houden. Worden ze afgerekend op naar binnen gerichte bedrijfsresultaten, management-rapportages en doelstellingen. Cijfers, waarvan we allemaal weten dat ze niet de werkelijkheid verwoorden, maar waarbij we gewoon doen alsof. Kortom in de interactie met burgers is de trekkracht aan de binnenkant van onze organisaties vele malen groter dan de drijfveer om te voldoen aan de perceptie van diezelfde burger. En bovendien gaan we hardnekkig door die interactie te blijven definiëren in termen van een leverancier-consument-relatie. Kortom, oude systeemtaal, oude systeemconcepten. Het is niet moeilijk te voorspellen dat met name het middenkader, als breukvlak tussen de bestaande systeemwereld en zijn wetten enerzijds en de leefwereld met alle chaos, dynamiek en variëteit anderzijds, de kop van Jut is, waar de fricties elke dag voelbaar zijn.

Zo spraken we onlangs op een vernieuwingsdag, georganiseerd door de Centrale Ondernemingsraad van de Nationale Politie, een aantal wijkagenten die hun vernieuwingservaringen met elkaar deelden. Er passeerden vele

treurige voorbeelden van het kaliber “Ik wilde een WhatsApp-groep voor de buurt opzetten om de gezamenlijke aanpak van de veiligheid door de burgers te stimuleren. Om zelf te kunnen meedoen vroeg ik aan mijn leiding een mobieltje, dat ook kan WhatsAppen (want de BlackBerry van de politie kan dat niet). De reactie was simpel: we gaan voor jou geen uitzondering maken, als we daaraan beginnen is het eind zoek...”

Of in een gemeente wilde de buurt een eigen voorziening opzetten om de werkgelegenheid in de wijk te bevorderen. Een gemeenteambtenaar wilde best helpen, maar moest van de gemeente natuurlijk wel eerst onderzoeken of een BV of een stichting of een andere rechtsvorm het meest aangewezen was, hoe de BTW-vrijstelling voor zo’n voorziening was geregeld, wie er allemaal in het Bestuur van zo’n voorziening hoorden, welke statuten daarbij pasten etc. etc. Toen de brave man daarmee na een paar maanden bijna klaar was, was niemand in de buurt nog geïnteresseerd in zijn voorstellen en was men allang zelf aan de slag gegaan met het zoeken naar concrete werkplekken in de buurt. “Laat maar” was de reactie, “wij zijn de overheid voorbij...”

Samenwerkende organisaties ten behoeve van nieuwe burgersvragen

De wereld wordt elk jaar complexer. Overheidsinstanties werken samen in netwerken en allianties met semi-overheidsorganen en commerciële bedrijven in de groene leefwereld, het openbare domein. Bij de drie decentralisaties en ook bij allerlei burgerinitiatieven m.b.t. veiligheid, onderwijs, zorg, voeding, milieu e.d. is er inmiddels een breed pallet aan partners betrokken, zoals gemeente, politie, welzijn, zorg, woningcorporaties, financiële instellingen, onderwijsinstellingen etc. Maar netwerken alleen is niet genoeg. Probleem is namelijk dat al die organisaties hun dominante systeemoptiek meebrengen, en dat bij vraagstukken die stuk voor stuk elementen van de leefwereld vormen. Klemmende vraag is dus of die samenwerkende organisaties voldoende in staat zijn om hun bestaande cultuur (hiërarchische besluitvorming, bureaucratische regelgeving, verslaving aan controle en management, one-size-fits-all principe) niet een beetje maar radicaal durven los te laten en vooral te leren werken vanuit liefde voor de burger. Klantgerichtheid is niet genoeg, het gaat hier immers niet om commerciële dienstverlening. Het gaat erom dat die tot nu toe keurig geordende ‘binnenkant’ van onze organisaties zich tot in zijn wortels heroriënteert op de chaos, dynamiek, turbulentie, onvoorspelbaarheid en krankzinnige variëteit van de leefwereld van de burgers, dat ze die buitenwereld zelfs als gewaardeerde norm neemt en aan de ontwikkeling daarvan dienstbaar wil zijn. Maar tot nu toe zijn gemeenten en instellingen

gewend de samenwerking met organisatorische partners, met individuele burgers, met buurten en wijken eerst op zijn betekenis voor binnen te toetsen, steeds aan het ordenen aan de eigen binnenkant in plaats van aansluiten bij en dienstbaar zijn aan buiten. Het consumentisme vergde grote efficiënte systemen met strakke sturing op resultaten, uitvoerige planning vooraf, controle via managementrapportages, vertaling van de 'output' in een denk- en taalwereld van producten en diensten, en volledig wegdefiniëren van wat naar individuele eigenheid verwijst. Prima als je een treinbedrijf of een legerorganisatie wilt runnen, maar volstrekt ongeschikt in de leefwereld. Samenwerken wordt nu vaak beleefd als inleveren ten behoeve van de ander. Het lijkt erop dat government (resultaten en doelen) toch nog steeds belangrijker is dan governance (proces-verbinding).

Bij de evaluatie van het programma gebiedsgebonden politie wezen van Gooren, van Os en Rookhuijzen⁷ er op dat de politie te sterk blijft neigen naar een aanpak van sociaal maatschappelijke problemen vanuit de systeemlogica. Eigen politieprocedures zijn leidend in de buurtaanpak. Het is kennelijk lastig om aan te sluiten bij een aanpak die burgers voorstaan. Daardoor raken burgers ongemotiveerd en haken af. Beleids- en systeemlogica's bevorderen dat initiatieven door professionals naar eigen goeddunken worden overgenomen in plaats van ondersteund. Professionals zoeken hun comfortzone (oude manier van werken) weer op, waardoor burgers nog meer afhaken.

Ook bij gemeenten domineert de interne oriëntatie. Gemeentelijke notities die worden opgesteld, worden vooral getoetst op hun 'interne' betekenis voor collegeleden, voor de raad, voor het gemeentelijk beleid. Gemeenten zijn vooral kader stellend en normerend naar burgers. Ze opereren nog veel als gesloten systemen, burgers worden daarmee bevestigd in hun vooroordeel dat de overheid vooral op macht en belangenbehartiging en niet naar buiten is gericht. Ondanks alle welvaart, die wij hier in het westen nog mogen genieten, over een ding zijn bijna alle burgers van het Europese continent het eens: de kloof tussen overheid en burgers wordt alsmaar groter.

Verslaving aan regie, stappenplannen en controle

Bij de ontwikkeling van teams t.b.v. veilige buurten in de afgelopen jaren en bij de huidige implementatie van de sociale wijkteams pakken gemeenten, al of niet verplicht, de regie. Maar zoals al gezegd, binnen gemeenten is men

⁷ Gebiedsgebonden politie als basis of sluitstuk? W. Gooren, P.van Os en B.Rookhuijzen juli 2013

doorgaans gewend om beleid te ontwikkelen met behulp van beleidsplannen als onderdeel van en passend binnen de democratisch tot stand gekomen programma's. Aan het plan is altijd een tijdpad gekoppeld, een financieel kader en daarbij voldoende zeggenschap voor 'interne' betrokkenen en deelnemende partners. Het plan moet aan de voorkant eerst sluitend zijn voor iedere deelnemende organisatie, bijdragen aan de afzonderlijke doelstellingen van de deelnemende partners voordat men van start kan gaan. De stroperigheid waarmee dit tot stand komt, voordat er überhaupt handelingen zichtbaar worden voor 'buiten', maakt dat burgers afhaken. In een systeem Binnen de systeemwereld geldt immers het gebod: "Gij zult plannen implementeren op een systematische manier: methodisch, programmatisch en traditioneel projectmatig". En dat gebod geldt op alle beleidsterreinen, van financiën tot IT, van wegenonderhoud tot het sociale domein, ongeacht of er nu een sociaal-dynamische context is of niet. En zo construeren de gemeente en alle professionele instellingen vanuit de beelden van de (semi) overheid en niet vanuit de beleving van burgers.

De afgelopen jaren is Buurtsignaal door lokale overheid en politie als instrument ingezet om inzicht te krijgen in de veiligheidsproblemen in een wijk en buurtbewoners te betrekken bij de aanpak ervan. Politie en gemeente houden interviews onder de bewoners in de wijk. Het is (met respect) een redelijk academisch en absoluut wetenschappelijk verantwoord 'systeem', met half gestructureerde vragenlijsten, waarbij de verkregen informatie intern statistisch wordt uitgewerkt. Daarna vindt terugkoppeling naar de bewoners plaats. Professionals ervaren het ontbreken van een goed stappenplan en handleiding nog als een gemis. Maar is Buurtsignaal feitelijk niet een op oude waarden ontwikkeld systeem en illustreert de vraag van de professionals om een handleiding en een stappenplan niet hoever we feitelijk verwijderd zijn van diezelfde burger. Kennelijk hebben we een wetenschappelijk verantwoord systeem nodig om een gesprek met wijkbewoners te voeren.

Zo willen gemeenten en haar samenwerkende partners de resultaten van de sociale wijkteams inzichtelijk hebben. Ze willen de wijkteams immers afrekenen op hun output (producten en diensten), zoals het aantal gesprekken, doorverwijzingen etc. In een breder perspectief zou misschien veel relevanter zijn of bewoners actiever zijn geworden en of ze meer zorgen voor elkaar. Of ouderen minder eenzaam zijn. Of er kwalitatieve zelfregulerende mechanismen zijn ontstaan in de wijk. Of de gemeenschapskracht is toegenomen. Oftewel hebben we wat bereikt aan de 'buitenkant'. U mag het wat ons betreft nog de

outcome noemen. Maar ja, dat is niet in een plan te vatten, laat staan in een getal.

Zo adviseert Movisie, een landelijk adviesbureau voor o.a. gemeenten bij de aanpak van de drie decentralisaties, om bij het formeren van sociale wijkteams te beginnen met wijkanalyses. Een beschrijving van de wijk maken, bewoners in beeld brengen, problemen en kansen inzichtelijk maken, op te pakken speerpunten in beeld brengen en een stappenplan maken. De uitdaging is, volgens Movisie, om op basis van de wijkanalyse haalbare speerpunten te kiezen en een passend sociaal wijkteam samen te stellen⁸. Heel degelijk, maar wel volslagen traditioneel en stammend uit een cultuur waarin alles gepland kan worden, omdat de realiteit maakbaar is en zich netjes aan die plannen houdt. Maar als er een ding over de toekomst kan worden gezegd, is dat die principieel onkenbaar is. Simpel omdat de verhoudingen alsmaar complexer worden, er steeds meer interacterende partijen werkzaam zijn, technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan. De toekomst was altijd al moeilijk te voorspellen maar momenteel is hij echt radicaal chaotisch geworden. Radicaal (van het Latijnse woord radix=wortel) dus tot in de wortel. Chaotisch, dat wil zeggen onkenbaar, on-planbaar. Dus het wordt hoog tijd dat we onze veranderingsdynamiek aanpassen aan de huidige tijd. Het gaat niet om het vinden, het gaat om de kwaliteit van kunnen zoeken. En om vertrouwen dat de massa wellicht veel wijzer is dan één commandocentrum. Het lijkt ons dat de huidige professionals die in de wijk werken, de wijk allang kennen. Dat er om interactie met bewoners wordt gevraagd en niet om het maken van een wijkanalyse, een stappenplan en een overzicht van 'intern' gedefinieerde resultaten. Toch ontwikkelde Movisie⁹ recent een stappenplan voor sociale wijkteams. Ze beschrijven hoe je informatiebijeenkomsten moet organiseren; hoe je door de buurt moet wandelen en met bewoners moet praten, hoe je de onderlinge competenties van teamleden kunt ontdekken, hoe je acties kunt opstellen en hoe je verder kunt bouwen aan zichtbare relaties met bewoners. Met alle respect voor de kwaliteiten van Movisie zien we ook hier weer dat we van binnenuit bedenken hoe we buiten kunnen acteren en dat we kennelijk een stappenplan nodig hebben om contact te maken met wijkbewoners.

In het algemeen is de zorgvuldige registratie van dat wat was gedaan belangrijker dan de dienstverlening op zich. Laat duidelijk zijn, de intenties van zowel de professional als de leidinggevende aan wie verantwoording moet

⁸ Movisie. Sociaal werk in de wijk 2013.

⁹ Kennisdossier Movisie nov/dec 2014

worden afgelegd zijn oprecht. Immers in het systeem wordt van professionals verwacht dat er zorgvuldig wordt geregistreerd en het systeem is er toch om de resultaten en de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Maar met zijn allen hebben we gezien hoe dit soort mechanismen er uiteindelijk in hebben geresulteerd dat we steeds verder verdwaald raken van de kern van onze 'opdracht'. Het boek "Verdraaide organisaties"¹⁰ van Wouter Hart is niet voor niks zo'n bestseller geworden! Dit soort mechanismen hebben er namelijk voor gezorgd dat een goede dialoog met de cliënt, zelfs de zorg in de vorm van maatwerk amper meer mogelijk is en dat dus een gestandaardiseerd product wordt geleverd op basis van vooraf geformaliseerde indicaties. Van professionals wordt verwacht dat ze voorrang geven aan de bureaucratische eisen aan de binnenkant van de organisatie in plaats van aan de cliënt. Deze vorm van 'gerobotiseerd werken' door professionals heeft ertoe geleid dat ze het echte contact met de burger zijn kwijtgeraakt. Ze doen hun kunstje en daarna verdwijnen ze weer.

Overigens zijn dit soort mechanismen niet alleen herkenbaar in de overheid, zorg, welzijn en onderwijs. Ook binnen de politie hebben we de afgelopen decennia een ontwikkeling gezien waarbij uit het oog is verloren waartoe men feitelijk geroepen is. Meer en meer verschoven de taken binnen de brede basispolitiezorg naar noodhulpdiensten. Surveillancediensten werden gericht op het verlenen van assistentie in noodsituaties. Waar de politie in het verleden nog bij een aanrijding ondersteunde bij het invullen van het schadeformulier, komt men nu alleen nog als het een ernstig ongeval is. Politieagenten werken niet meer verbindend tussen en met de lokale bevolking, maar hen is de afgelopen decennia aangeleerd om vooral incident georiënteerd te werken volgens het adagium 'We doen alleen iets als er iets aan de hand is'. De binnen de politieorganisatie ontwikkelde prioriterings-systemen bepalen in welke gevallen de politie al of niet ter plaatse komt. Niet de behoefte en de verwachting van de burger staan centraal, maar de sturingsprincipes zoals die aan de binnenkant zijn georganiseerd. Ook hier zijn we steeds verder verwijderd geraakt van 'de behoefte van de straat'. Niet de context maar de naar binnen gerichte systeemeisen bepalen het handelen van de politieagenten op straat.

Ook in de werking van het gemeentelijk ambtelijk apparaat is dit zichtbaar. In hoeverre is de gemeente er nog voor de bewoners? Of is ook hier het systeem

¹⁰ Wouter Hart, i.s.m. Marius Buiting "Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling" Vakmedianet 2014.

zo georganiseerd dat het vooral gaat om zichzelf in stand te houden, om van binnen gestelde eisen? In het gemeentelijk apparaat wringt het voortdurend als burgers vragen van buiten naar binnen brengen. Bij bijvoorbeeld een vergunningsaanvraag wordt deze getoetst aan de vigerende regelgeving, waarbij het uitgangspunt is dat de aanvraag alleen gehonoreerd kan worden als hij aan alle voorwaarden voldoet. Maar in welke gevallen denkt de ambtenaar mee als er een vergunningsaanvraag is, die niet geheel voldoet aan de voorwaarden? Helpt men de burger dan door te bezien wat wel mogelijk is? In de beleving van burgers dienen ambtenaren de gemeenschap niet maar lopen ze hen voor de voeten. Steeds vaker horen we de verzuchting “wij zijn de overheid voorbij. Laten ze zich alsjeblieft niet met ons bemoeien, daar hebben we alleen maar last van.” Of zoals Kees Jan de Vet stelt: “De grootste uitdaging voor gemeenten bij het aansluiten bij initiatieven van de samenleving is het authentieke karakter van de initiatieven als een gegeven te beschouwen¹¹. De overheid heeft de neiging om te willen bij poetsen, de plannen te beoordelen. Maar respecteer de authenticiteit van een maatschappelijk initiatief, dan komt dit maximaal tot groei en bloei.”

Professionals in de spagaat

Professionals beginnen niet voor het eerst met hun werk. Het merendeel van de professionals werkt al jaren in hun wijk. Ze kennen de mensen in de wijk, hun mogelijkheden en hun problemen. Ze participeren ook in netwerken en proberen samen als hulpverleners dat te doen wat nodig is. Maar het kan niet anders of zij voelen zich vaak in een spagaat gedrukt tussen de behoeften en verwachtingen van bewoners en de systeemeisen van hun organisaties.

In het algemeen is het voor professionals niet moeilijk om met wijkbewoners te gaan samenwerken. Zij kennen de wijk en ‘voelen’ de druk en behoefte van de bewoners dagelijks. Maar er zijn wel enkele valkuilen. Professionals hebben nu eenmaal de neiging om vanuit hun deskundigheid wel te weten waar bewoners behoefte aan hebben. Dus ze hoeven geen vragen te stellen aan bewoners. En in hun beleving is dat ook een vorm van verlies: “Als we aan bewoners gaan vragen wat zij belangrijk vinden laten we toch feitelijk zien dat we het niet weten, een bekentenis die min of meer betekent dat we ons vak niet verstaan.” En hoe sla je de brug als je jaren achtereen geen echte verbinding hebt gezocht? Ze veronderstellen nogal eens dat bewoners bij het eerste beste contact, cynisch, schofferend, assertief of zelfs agressief zullen worden. De

¹¹ In actie met burgers Kees Jan de Vet VNG 2014

neiging om voor burgers te denken en hen te vertellen wat goed voor hen is in ieder geval dodelijk voor de samenwerking. Die burger denkt dan: “Waarom zou ik nog meedoen als jullie toch alles beter weten?” De oplossing is dus luisteren, aansluiten en meebewegen. En vanuit die beweging komen burgers vanzelf aan je vragen wat jij er als professional van vindt. Bewoners verlangen er namelijk in essentie echt naar om eindelijk eens in gesprek te raken met professionals die wat voor hen in de wijk willen en kunnen betekenen. Maar de dienstverlening door individuele en samenwerkende professionals, al of niet in de vorm van een (sociaal) wijkteam, wordt pas betekenisvol voor bewoners als ze in staat zijn om “over te steken” en te gaan werken vanuit de perceptie en de behoefte van de burger. Geen systeem ontwikkelen, maar onvoorwaardelijk in gesprek gaan.

In het begin is het dikwijls moeilijk om wijkteamleden enthousiast te krijgen om de wijk in te gaan zonder vragenlijstje. Een vragenlijst getuigt er immers van dat je kennis van zaken hebt. Aanbellen zonder gerichte vragen veroorzaakt veel onzekerheid bij professionals. Wat gaat er dan gebeuren, hoe moet ik dat doen? Ze moeten eerst leren dat het stellen van vragen alleen maar antwoorden geeft op dat wat zij zelf willen weten en dat de bewoners daardoor juist minder de ruimte krijgen om hun verhaal kwijt te raken. Pas als je open komt luisteren naar de ander gaat er echt wat gebeuren. Dan pas heb je kans op echte verbinding.

Dan is er nog een handicap voor opsporingsambtenaren die in het wijkteam participeren. Die zijn namelijk gewend om vaak corrigerend op te treden en burgers aan te spreken op ‘foutief’ gedrag. Zodat burgers hen ook het profiel van boeman toedichten. Dan is het buitengewoon moeilijk om vanuit een ondersteunende houding wijkbewoners te benaderen. Overigens worden opsporingsambtenaren in hun werk natuurlijk ook geconfronteerd met ondersteuningsvragen. Hulpverleners in bepaalde situaties bijvoorbeeld. Maar daar is een de hulpverleningsvraag manifest en wordt overduidelijk een beroep gedaan op je professionaliteit. Dat is echt anders dan het moment waarop je aan de deur aanbelt en in al je kwetsbaarheid vraagt of je even binnen mag komen voor een open gesprek. Dat vraagt om lef. Maar als eenmaal de eerste stappen zijn gezet ontstaat er meestal iets moois en bijzonders. Politieagenten worden zijn bijna altijd razend enthousiast, zitten soms meer dan een uur binnen te praten met bewoners. Gaan ervaren dat hun ‘vak’ ook vanuit een andere dimensie enorm veel betekenis kan krijgen. Dat er een vorm van bestaansrecht is die waardering oogst. Die je oprecht legitimiteit geeft.

Leidinggevend in verwarring

Het moge duidelijk zijn waarom burgerparticipatie eigenlijk een term en concept is uit het oude systeemdenken. Burgerparticipatie verwijst naar een overheid of naar professionals, die het beleid initiëren maar daarbij wel inbreng van burgers vragen. Maar in de leefwereld zijn burgers de eigenaren van elk initiatief, van elke vraag. De stad is niet van de gemeente maar van zijn bewoners! Burgerparticipatie betekent altijd dat de beleidsbepaler de onderwerpen agendeert en doorgaans ook de grenzen van participatie bepaalt. Maar als bewoners zelf eigenaar zijn van hun leefwereld, dan zijn de gemeente en de professionals daar te gast. Als zij zich op een respectvolle manier gedragen, ja dan mogen ze wellicht participeren in de initiatieven van buurten, bewoners en wijken. In de groene leefsfeer gaat het dus om overheidsparticipatie, niet om burgerparticipatie.

Zo'n kanteling van denken en houding vraagt heel veel van het verandervermogen van leidinggevend in de betrokken organisaties. Een strategische beslissing dat de organisatie meer gaat doen aan burgerparticipatie is zo genomen. Maar dan? Allereerst zit men al op het verkeerde spoor door toch het eigenaarschap en de bijbehorende regie in eigen hand te willen houden. Maar zelfs als men écht de oversteek maakt en bereid is vooral te ondersteunen, dan nog liggen de problemen voor het opscheppen. Vooral voor het tactisch management vraagt dit vooral veel faciliteren en ruimte creëren voor de teamleden in de frontlinie. Veel minder controle en beheersen en vooral stimuleren en loslaten. Frontliners komen terug met hulpvragen van bewoners die lang niet altijd in het vigerende beleid passen. Overigens, de ervaring leert dat bewoners geen ingewikkelde lange-termijn-problemen aanklaarten. Het zijn meestal dagelijkse kwesties, maar die in een bureaucratisch proces razendsnel ingewikkelde complexe problemen worden, terwijl bewoners zelf vaak slimme creatieve en vooral eenvoudige oplossingen zien.

Bestaande systemen in de eigen organisatie brengen tactisch managers vaak in de spagaat. Het nieuwe organiseren vraagt om korte lijnen, om snelle beslissingen, met mandaat aan teamleden. Ondersteunen en faciliteren dus. Met vrije ruimte voor eigen handelen van professionals. Maar de bestaande systemen vragen jaar- en kwartaalplannen, managementrapportages etc. Denk aan het voorbeeld van de BlackBerry van de wijkagent, die niet aangevuld kon worden met een mobieltje met WhatsApp. Abstracte beleidsvoornemens die van binnenuit zijn 'georganiseerd' en de daaraan gekoppelde sturings- en

verantwoordingsmechanismes verdragen zich nogal eens niet met de keuzes die bewoners in wijkbijeenkomsten maken. Dit vraagt van bestuurders en strategische chefs dat zij vertrouwen en speelruimte geven aan het tactisch management. Op tactisch niveau hebben we dus autonome leiders met lef nodig, die onontgonnen wegen durven in te slaan. Die niet vanuit controle en beheersing werken maar zich energetisch verbinden met hun professionals. Die zich durven te beperken tot faciliteren en coachen omdat wat buiten gevraagd wordt doorgaans goed is. Die begrijpen dat hun eigen ‘sense of urgency’ een andere is dan die van de frontliners, die veel dichterbij de wijkbewoners staan. Die hun frontliners een hand in de rug bieden door af en toe eens mee te gaan met hun eigen professionals de wijk in. Om te begrijpen wat nodig is, niet om te controleren of te beheersen. Ze moeten dus strak sturen op het geven van ruimte! ‘Waar spanning is ontstaat innovatie. Organiseren op beweging, op spanning, op variëteit.’¹²

2.2 De parallele samenleving

Het huidige tijdsgewricht wordt weleens “de vloeibare tijd” genoemd omdat allerlei gestolde verhoudingen en structuren geleidelijk aan het oplossen zijn. En niet alleen omdat het gewoon weer eens tijd wordt voor iets anders maar vooral omdat de planeet en de mensheid niet veel verder komen met die oude verhoudingen en structuren. Ze hebben hun nut gehad maar nu is iets anders nodig. We weten niet hoe het nieuwe eruit zal gaan zien. Eén ding is zeker: hier helpt geen beleid, geen plan. Hier helpt enkel goed zoeken. Dat impliceert kunnen omgaan met onzekerheid. Maar we hebben hiervoor laten zien dat de oude machtsstructuren (overheid, instellingen, bedrijfsleven) daar nog niet erg mee uit de voeten kunnen. In bijna alle sectoren is zichtbaar dat men wel lippendienst bewijst aan vernieuwing maar in het taalgebruik en het denken nog volledig opereert in het traditionele systeemdenken. De knop staat op zenden, het is geen echte vernieuwing en het is zeker niet verbindend. Natuurlijk, de echte pioniers niet te na gesproken. Die zijn er gelukkig ook overal. Maar de dominantie van zekerheidszoekers is toch wel zorgwekkend. En dat roept veel onbegrip en ongeduld op bij de voorhoede van de vernieuwers onder de burgers. Daarmee ontstaat geleidelijk een soort “parallele samenleving”, die zich afkeert van de huidige overheid en professionals en in

¹² Intervenieren en veranderen Jaap Boonstra en Léon de Caluwé 2007

een sfeer van “we doen het wel zelf” voortbouwt aan zijn eigen initiatieven. De vraag is voor wie dat nu erg is. De bewoners kunnen nu tenminste ongehinderd voortgaan. Maar de overheid en professionele instellingen missen wel prachtige kansen tot vernieuwing. Door het contact te verliezen met de voorhoede raak je zelf nog meer achterop. En dat terwijl de kloof tussen overheid en samenleving al lang zorgwekkend was en zo alleen maar groter wordt. Terwijl de welvaart ongekend is, is de maatschappelijke onvrede enorm groot. De enigen die daar garen bij spinnen zijn radicale groeperingen en populistische politici. Daardoor ontstaat ook een soort parallelle samenleving, maar dan een van een klasse die zich miskend voelt en vooral hun angst en onzekerheid laat exploiteren. In dit artikel willen we echter meer het zoeklicht zetten op een ander deel van de samenleving, die weliswaar ook teleur gesteld is door de bestaande stroperigheid maar zijn onvrede transformeert in proactieve eigen initiatieven. Die initiatieven zijn hoopgevend, omdat ze laten zien dat letterlijk op ontelbare terreinen mensen intussen bezig zijn wel hun verantwoordelijkheid voor een betere wereld en gezamenlijke toekomst op te pakken en vorm te geven. We geven hierna zeker geen uitputtend overzicht, maar enkel wat voorbeelden uit diverse sectoren. De variëteit van deze initiatieven geeft hopelijk aan wat er allemaal mogelijk is als mensen de handen ineenslaan en hun gemeenschapskracht aanboren.

Initiatieven in de zorg

De decentralisatie in de zorg heeft nogal wat thuiszorgorganisaties een gevoelige dreun gegeven. Een aantal zijn zelfs failliet gegaan en de overblijvenden klagen steen en been dat er in de huidige situatie geen gezonde bedrijfsvoering mogelijk is en dat de overheid zijn regelgeving op dit punt moet herzien. In Almelo is de inmiddels internationaal bekende Jos de Beus desondanks begonnen om gebaseerd op volstrekt niet klassieke uitgangspunten een nieuwe *thuiszorgorganisatie Buurtzorg* op te zetten. Inmiddels heeft het aantal werknemers van Buurtzorg Nederland de 9000 overschreden en lopen de delegaties uit allerlei landen en continenten de deur in Almelo plat om iets van dit wonder te leren. Zonder management, met een superklein hoofdkantoor dat alleen faciliterend bezig is, en verder volstrekt zelfsturende teams van professionals die al hun tijd aan hun cliënten kunnen besteden. Door zijn omvang leunt Buurtzorg nog dicht tegen de bestaande systeemwereld aan, maar in zijn cultuur en waarden draagt Buurtzorg alles in zich van de parallelle samenleving: gebaseerd op gemeenschapskracht, zelforganisatie en maatschappelijke dienstbaarheid.

In Eindhoven hebben ouders met een kind met niet-aangeboren-hersenletsel uit onvrede met de bestaande voorzieningen het *Zorgatelier Pinokkio* opgericht als centrum voor dagbesteding voor NAH-cliënten. Het is en blijft kleinschalig om maatwerk in de zorg te garanderen. En uiteraard is hier ook sprake van zelforganisatie: de medewerkers beslissen mee op alle niveaus van de organisatie.

In tal van plaatsen zijn inmiddels *zorgcoöperaties* gestart. Bijvoorbeeld in Austerlitz. In 2012 werd door een plaatselijke politieke partij een onderzoek gestart naar de behoeften van de oudere dorpsbewoners aan passende ondersteuning. Inmiddels is de zorgcoöperatie Austerlitz Zorgt opgericht, waarbij 40% van de dorpsbewoners zich heeft aangesloten. Op dit moment verkent men de mogelijkheden de ondersteuning ook voor volwassenen en jongeren mogelijk te maken. Vergelijkbaar hiermee zijn de *Stadsdorpen Amsterdam*. In 2010 werd het Stadsdorp Zuid opgericht -gebaseerd op de ideeën van het Village to Village Network- met als doel het voor ouderen mogelijk te maken zo lang mogelijk zelfstandig en vitaal in hun eigen leefomgeving te wonen. Inmiddels zijn er al 23 stadsdorpen in en om Amsterdam. Elk stadsdorp is een uniek burgerinitiatief, en heeft daarom ook zijn eigen vorm en inhoud. Sommigen alleen voor ouderen, anderen voor alle leeftijden. Sommigen een coöperatie, anderen een beweging, weer anderen een formele organisatie.

Zorginitiatieven gaan nogal eens samen met het verbeteren van het woonaanbod of met het uitbreiden van welzijnsvoorzieningen. Juist kwetsbare groepen hebben meer nodig dan alleen ondersteuning en aandacht. Aangepaste woningen, aparte vervoersvoorzieningen, dagbestedingsmogelijkheden zijn vereist om ook voor minder valide mensen normaal te kunnen leven. Ook komt het steeds meer voor dat senioren, gehandicaptten, ouders van kinderen met een fysieke of geestelijke handicap gezamenlijk een woonvoorziening betrekken. Zo'n wooncoöperatie trekt dan zelf de benodigde professionele ondersteuning aan.

Initiatieven in het onderwijs

Sinds 2014 is de wet Passend Onderwijs van start gegaan. Daarbij werd het speciale onderwijs opgeheven en geregeld dat elk kind binnen het bestaande onderwijs een passend onderwijsaanbod moet krijgen. Voor een aantal groepen kinderen levert dat inmiddels grote problemen op. Zo hebben duizenden autistische kinderen in Nederland grote moeite een bij hun

individuele situatie passend onderwijs te vinden. Scholen klagen dat zij én de deskundigheid én de middelen/leerkrachten missen om goede opvang te kunnen bieden. Dat wordt dus touwtrekken tussen ouders en schooldirecties. En wie is dan verantwoordelijk bij uitblijven van een oplossing? Niemand, zo blijkt. Vele honderden autistische kinderen zitten derhalve gedwongen thuis, niet eventjes maar soms meer dan 5 jaar. Totdat de leerplichtambtenaar deze kinderen met geweld van huis laat halen. En dan? De betrokken ouders zijn doorgaans wanhopig en hebben dus maar de handen ineengeslagen. In Utrecht is er de stichting Mama Vita opgericht, van moeders die vechten voor passend onderwijs voor hun kind. Samen met de stichting AutiPassend Onderwijs hebben zij in 2014 de *coöperatie Ouderkracht voor 't kind* opgericht, die inmiddels in diverse regio's actief is. Een beweging niet alleen voor ouders maar vooral door ouders, die hun ervaringsdeskundigheid delen en elkaar steunen bij het vinden van werkzame oplossingen.

Ook kinderen die niet zo in het gewone stramien van het onderwijs vallen zoeken vaak naar eigen oplossingen. Ouders van *hoogbegaafde kinderen* zijn een bekend voorbeeld hiervan. Door hun acties zijn er op tal van scholen speciale programma's voor hun kinderen.

In den Haag constateerde een ouder dat de school van zijn kinderen nogal sober was in het aanbieden van "extra-curriculaire activiteiten". Tegelijk wist hij dat vele ouders tal van kwaliteiten hebben die zij nu alleen professioneel inzetten. Zo was de een muzikaal begaafd, wist de ander alles van techniek of ict, weer een ander was schrijver en dichter etc. Hij wist een aantal ouders te verbinden en bood de school aan hun deskundigheden in te zetten bij het schoolaanbod op een structurele basis. De school reageerde in eerste instantie nogal wantrouwig en afhoudend maar na heel wat praten werden de eerste stappen in samenwerking tussen professionele en vrijwillige leerkrachten gezet. Nu is de buurt trots op hun *School van de wijk*.

Sociale media kunnen vaak de zelforganiserende samenleving ondersteunen. Een creatieve ondernemer uit Heerhugowaard bedacht een soort Marktplaats voor leerprocessen: *Buurtleren.nl*. Hier kan iedereen met een aanbod en een vraag op leergebied elkaar treffen. Er wordt van alles aangeboden en gevraagd. Populaire rubrieken zijn: bijlessen, communicatie, computer, creatief, geldzaken, gezondheid, koken, kunst, muziek, talen etc. Overigens is deze vorm van talentenuitwisseling vaak de motor achter gemeenschapsontwikkeling in wijken en buurten. Een onderzoek naar wensen en problemen is niet zo

motiverend, maar een verkenning van aanwezige deskundigheden nodigt altijd uit tot onderlinge contacten en activiteiten. In Amerika is er zelfs een strategie voor wijkopbouw naar vernoemd: ABCD, wat staat voor Asset Based Community Development. Toen de gemeente Schiedam in 2015 stadsgesprekken met haar inwoners organiseerde en hen vroeg wat zij het liefste wilde van de gemeente, stond met stip bovenaan: geef ons een database van kwaliteiten en deskundigheden van personen in Schiedam.

In Zwolle is een instelling actief die leerprocessen in de regio stimuleert: *ELLLA*, wat “Een Leven Lang Leren Academie” betekent. Deze instelling fungeert als een soort makelaar tussen de gemeente, professionele instellingen, het bedrijfsleven, de banken, het onderwijs en de inwoners. Voortdurend worden actuele regionale vraagstukken geagendeerd waarvoor alle relevante deelnemers uit het netwerk worden uitgenodigd. De bijeenkomsten bewegen zich steeds op het snijvlak van maatschappelijke actie en persoonlijke leerprocessen.

Initiatieven m.b.t. leefbaarheid en veiligheid

Sinds 2015 zijn er enorme grote aantallen *vluchtelingen* uit het Midden Oosten op drift, op zoek naar een veilige leefplek in West Europa. Ook Nederland kreeg daardoor ongekend veel vluchtelingen, die eerst in noodopvang gehuisvest worden en na toekennen van een verblijfsvergunning willen en moeten integreren in de Nederlandse samenleving. De systeemwereld (COA en gemeenten) draait op volle toeren, maar de parallelle samenleving is ook op dit vraagstuk gedoken. Aan de ene kant roert zich luidruchtig een grote groep die zijn onvrede met de komst van vluchtelingen doordringend kenbaar maakt, maar aan de andere kant zijn er ook tal van mensen die zich als vrijwilliger melden bij het Rode Kruis, COA of gemeenten om persoonlijk een steentje bij te dragen in de opvang. Dat zijn er zelfs zoveel dat er momenteel wachtlijsten zijn voor vrijwilligers. Daarnaast zijn er overal burgers die het initiatief in eigen hand nemen en een eigen actie starten, zelf een of meerdere vluchtelingen bij hen huisvesten of onderwijs en werk regelen voor hen die hier al langer zijn. Zo'n nijpend vraagstuk als dat van de vluchtelingen laat goed zien dat we niet langer afwachten wat de systeemwereld regelt maar dat grote groepen mensen zich actief mengen in het debat c.q. in acties.

De *ontmoetingsplekken* schieten overal uit de grond. Op tal van plaatsen worden leegstaande panden en zaaltjes omgebouwd tot plekken waar men elkaar ontmoet, samen eet en drinkt, gemeenschappelijke hobby's beoefent of

regulier werk verricht. Een van de vele voorbeelden is BijKatrien.com in de binnenstad van den Bosch. Een aantal inwoners had gemerkt dat er in de binnenstad van den Bosch geen wijkgebouwen zijn. Om toch de verbinding tussen mensen daar te stimuleren hebben 6 initiatiefnemers een businessplan gemaakt – men wilde persé geen subsidie van de gemeente- en huisvesting geregeld. Horeca, buurtactiviteiten, werkplekken zijn daar allemaal mogelijk.

Er zijn ook bewoners die een zelf een *ruimtelijk plan* opstellen om (delen van) hun stad meer leefbaar te maken. Een mooi voorbeeld daarvan is het Leidse Singelpark plan. Leiden heeft in West-Europa misschien wel de grootste en best zichtbare vestingstructuur met singels. Met de komst van een nieuwe wijk Quartier Leyden ontstond de behoefte de binnenstad te verfraaien en te verbeteren. Een projectgroep heeft nu een plan gemaakt om de 6 km. lange singels met een park aan weerszijden te verbinden zodat een Singelpromenade ontstaat met een wandelpad en skatebaan door wat de mooiste binnenstad van Nederland moet worden. De gemeente heeft het plan omarmd en gelden vrijgemaakt voor de realisatie ervan.

Dan zijn er nog de talloze initiatieven van buurten om hun *eigen wijk veiliger* te maken. De sociale media helpen daarbij enorm. Een WhatsApp- of Facebookgroep is zo opgericht en wordt gebruikt om elkaar (en de politie) de waarschuwen bij dreigend onraad. Deze netwerken groeien vaak uit tot een verbindend medium, waar men voor allerlei kleine leefzaken weet te vinden: “wie kan er een middagje op mijn hond passen? Wie heeft een ladder te leen? Ik wil kinderen muziekles geven, wie is geïnteresseerd? Etc.” Ze veranderen in kleine buurt-marktplaatsen waar vraag en aanbod elkaar vinden.

Initiatieven m.b.t. duurzaam samenleven

De coöperatie is in de parallelle samenleving weer helemaal terug van weggeweest. Op *energiegebied* zijn al heel wat coöperaties ontstaan waar men gezamenlijk alternatieve energie opwekt en exploiteert. Een eiland als Texel of Ameland is door zijn ligging natuurlijk bij uitstek geschikt voor zo’n collectief initiatief, maar ook tal van steden (Enschede) en dorpen (Schijndel) kennen zo’n coöperatie. Ze werken niet alleen met het motto “samen sterk” maar werken ook allemaal aan duurzaamheid: men wekt wind- of zonne-energie op en streeft naar een CO²-neutrale zone op zo kort mogelijke termijn. Een ander effect van deze collectieve inspanningen is dat men op deze manier flinke geldstromen in het dorp / de stad zelf houdt in plaats van dat deze wegvloeien

naar anonieme grote energieleveranciers. Geld dat weer ingezet kan worden voor versterking van de eigen buurt.

Er zijn ook veel initiatieven die zich inspinnen voor een meer *gezonde voeding* en land- en tuinbouw. De grond in Nederland is door intensieve bebouwing en bemesting ernstig verarmd. Arme grond geeft voeding met weinig voedingsstoffen, geeft aan dieren arm voedsel. Daarom is er een Stichting Gezonde Gronden opgericht die zich toelegt op het verrijken van bestaande grond en produceren van gezonde grond en deze te laten benutten in land- en tuinbouw. Met deze gezonde grond worden ook “Eetbare balkons” gevuld: plantenbakken met zaden voor bewoners van hoogbouwflats, zodat zij zelf hun groenten kunnen verbouwen. Veel inwoners uit bijvoorbeeld Suriname of de Antillen verbouwden in hun moederland zelf hun eigen eten maar komen daar met hun balkon niet meer aan toe. Verbouwen van oorspronkelijk inheemse groenten is vaak ook een ingang om het contact tussen bewoners te stimuleren. Ook “Eetbare schoolpleinen” zijn een groot succes: leer schoolkinderen hun eigen groenten op het schoolplein te verbouwen en wat er nodig is voor een gezonde groei, dat bevordert dat ze meer gezond gaan eten. Het fenomeen stadstuin beleeft een stormachtige groei.

Interessante initiatieven zijn zogenaamde gebiedscoöperaties. Deze netwerken proberen op regio-schaal ondernemingen, land- en tuinbouw, energie, vervoer, gezondheid, voeding, onderwijs en financiën te verbinden in *een nieuwe economie voor de regio*. In Rivierenland is Dirk III actief die op alle bovengenoemde gebieden actief is. Zo heeft Dirk III een gebiedskwekerij; een netwerk voor banencreatie; meerdere vervoerscoöperaties; een kinder-uit-de-kast-programma waar kinderen hun ideeën voor een nieuwe economie kunnen inbrengen en uitvoeren; een netwerk voor afvalloos wonen; een bedrijfsschool voor lassen; activiteiten om ondernemingsideeën op te halen in het middelbaar onderwijs; een netwerk voor culturele activiteiten; een inkomensvoorziening voor zelfstandigen die deels wordt uitgekeerd in natura uit de regio (voeding, vervoer, huur etc). De gebiedscoöperaties zijn de Nederlandse variant van wat in Duitsland de “Gemeinwohlökonomie” heet en in de Angelsaksische landen de “Economy of Common Good”. Het is eigenlijk een oeroud principe, dat de wereld waarin wij leven onze gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en “bezit” is en waar wij dus ook gezamenlijk zorg voor moeten dragen. Deze bewegingen zijn bepaald geen kleine sektes maar bloeiende grote gemeenschappen waarin veel wordt ontwikkeld en bestudeerd.

Initiatieven op financieel gebied

We zijn begonnen met kleine initiatieven op een deelgebied van de samenleving te schetsen. Geleidelijk werden ze omvattender en hebben ze de ambitie een hele nieuwe economie te ontwerpen. Daar aangekomen kan het niet anders dan dat ook ons financiële systeem ter discussie komt te staan. In 2008 hadden we een enorme financiële crisis in ons *geldsysteem* die de beschaving op zijn grondvesten deed schudden. Die crisis is nog lang niet over, voor zover hij ooit over zal gaan. Maar wat erger is, alle experts zijn het erover eens dat we sindsdien wel wat pleisters geplakt hebben maar de fundamentele oorzaken van de kwetsbaarheid van ons systeem zijn nog geen spat veranderd. De banken creëren nog steeds elke dag miljarden aan geld door onze schulden te vergroten. Burgerinitiatieven gaan dan ook steeds vaker over financiën. Zo is er het collectief Ons Geld, dat ijvert voor een schuldvrije geldschepping. Zij hebben het voor elkaar gekregen dat geldcreatie voor het eerst op de agenda van de Tweede Kamer is gezet.

De kracht van de gezamenlijkheid is ook ontdekt door slachtoffers van een of andere financiële wantoestand, bijvoorbeeld woekerpolissen of faillissementen. Heel bekend is dan het fenomeen van “*crowdsuing*” waarbij men samen een juridische procedure begint om zijn gelijk te halen. Maar nog bekender is het fenomeen “*crowdfunding*”. Hierbij schakel je de massa in, zodat vele kleine beetjes toch een aanzienlijk fonds kunnen opleveren om een bepaald initiatief te realiseren. In Nederland gaat al meer dan 300 miljoen per jaar om in crowdfunding. Voor veel kleine ondernemers is het vaak de enige manier om nog de benodigde kredieten te verkrijgen omdat banken het doorgaans laten afweten.

Er is inmiddels ook een hele nieuwe stroming in de start-up-wereld aan het ontstaan: *fintech*. Dit staat voor apps voor Financiële Technologie. Investeerders zien dit als het financiële mekka van de toekomst en hebben er wereldwijd al meer dan 18 miljard euro in gestopt. Bij fintech moet je een soort WhatsApp voorstellen waarbij je niet alleen je sociale communicatie (berichten, foto's en filmpjes) kunt afwickelen maar ook je financiële transacties. Je stort wat geld op een aparte bankrekening en vanaf dat moment app je geld naar leveranciers, regel je met vrienden een gezamenlijk avondje stappen of beheer je samen een huishouden. En allemaal buiten de officiële bankwereld om. Die is daar dan ook danig ongerust over. Nu gaat het nog om kleine bedragen maar zodra mensen zien dat je zo geld in je eigen buurt kunt laten circuleren dan kan de leefwereld zonder banken. De enige rem op een internationale vlucht à la

Facebook is voorlopig nog dat bankvergunningen nationaal gebonden zijn maar de huidige fintech-bedrijfjes zijn zich inmiddels ook internationaal aan het positioneren.

Steden en regio's die bezig zijn een eigen nieuwe duurzame economie te ontwikkelen hebben ook steeds meer de neiging zich los te koppelen van het bestaande geldsysteem en een *eigen munteenheid* in te voeren, die alleen geldig is in de eigen stad of regio. Tot nu toe is het zo dat geldcreatie een functie is die alleen aan banken is voorbehouden. Het economische systeem gaat nu uitsluitend over de geldeconomie, over financiële waarden. Door loskoppeling is het mogelijk dat elke regio, wijk of eenheid zijn eigen geld creëert. We kennen het eigen systeem al lang via de bekende waardenbonnen, via Airmiles en wat er al niet is verzonnen om voor een geselecteerde groep eigen voordelen te creëren. Met een eigen munteenheid of een vouchersysteem gaat men veel verder: het is dan ook mogelijk andere dan financiële waarden te creëren: ik lever een uurtje boekhouden bij jou, en jij (of een andere deelnemer aan het systeem) levert een uurtje huishoudelijk werk bij mij. Bovendien wordt eigen ondernemerschap in de regio beloond. Zo probeert men in krimpregio's te voorkomen dat door de ondergang van de plaatselijke middenstand een dorp ontvolkt raakt. Bitcoins of Uniteds (munten van United Economy) worden door steeds meer mensen gezien als een goede mogelijkheid voor zo'n munteenheid omdat je de geldigheid en omloopsnelheid ervan kunt reguleren.

Concluderend

We hebben slechts een kleine greep gedaan uit alles wat er opborrelt aan initiatieven in Nederland. Je kunt gerust stellen: Nederland is in de verbouwing! En niet zo'n klein beetje ook. Er is sprake van een radicale vernieuwing in de onderstroom. Ook opvallend is de grote diversiteit van initiatieven, Op elk gebied van de leefwereld ontstaan wel nieuwe experimenten. Daaruit blijkt maar weer eens dat mensen enorm creatief zijn en op zoek naar nieuwe zingeving in hun bestaan. Of deze initiatieven nu ook een beeld geven van hoe de toekomst er uit gaat zien: kleinschaligheid troef, prosumerende burgers, een teruggetrokken systeemwereld? Wie zal het zeggen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat al onze behoeften op een kleinschalige manier vervuld kunnen worden. Net zoals het niet voor de hand ligt dat alle burgers de slag naar een autonome zelf regisserende positie willen en kunnen maken. En veel hangt ook af van internationale dreigingen als terrorisme, milieurampen, oorlogen etc., die altijd grootschalige en verkrampste reacties oproepen. Maar ondanks al die

onzekerheden durven wij er wat om te verwedden dat de balans tussen een dominante systeemwereld en een passieve leefwereld stevig gaat veranderen.

In een aantal gevallen lukt het de bestaande systeemwereld van nu aan te haken op deze initiatieven en ze te ondersteunen en verder te brengen. Maar de meerderheid van de initiatieven is ontstaan zonder enige bemoeienis, laat staan regie van overheid of professionele instellingen. Men kan het best zelf. Sterker, men wil het zelf. Omdat het de eigen leefwereld betreft. En omdat de systeemwereld nog zo in de ondertussenheid verkeert dat mensen er meer last dan gemak van hebben. In ieder geval laten al die burgerinitiatieven zien dat er ook een heel andere toekomst mogelijk is dan plannenmakers hadden gedacht. Ze laten ook zien dat je helemaal niet hoeft te trekken en duwen om mensen zover te krijgen. Er gebeurt al heel veel! Maar de eerlijkheid gebiedt ook te zeggen dat het nog geen mainstream is. Maar het zou doodzonde zijn als overheid en instellingen bij het opnieuw ontwikkelen van onze samenleving door onmacht of onkunde aan de kant bleven staan. Wie nu niet echt aanschuift, wie nu niet echt de oversteek van systeem- naar leefwereld maakt, maakt zich binnen enkele jaren volslagen irrelevant. Die wordt vanzelf gepasseerd. En het geluid van “we zijn de overheid / professionals voorbij..” klinkt al te vaak. Tijd voor een grondige bezinning en proactieve ondersteuning van het werken aan de nieuwe toekomst. Daarover gaat het laatste deel van dit artikel.

3. Bouwen aan een nieuwe toekomst

Er is een mooie anekdote over een eerdere crisis, die in de scheepvaart. Net na de 2^e wereldoorlog zakte de scheepvaart volledig in elkaar: er waren geen grote troepenbewegingen meer nodig omdat de oorlog was afgelopen, maar vooral de luchtvaart kwam onstuitbaar op. Dat leidde tot menige vergadering van wanhopige reders. Op een van die bijeenkomsten stelde een reder de ogenschijnlijk malle vraag: “wat is scheepvaart eigenlijk?” Het antwoord was voor iedereen duidelijk: dat is vervoer van mensen en goederen over water! “Nee!” riep de eigenwijze reder, “scheepvaart is een reis over het water,

waarbij je op een bepaalde plek opstapt, een hele tijd vaart en dan weer op precies dezelfde plek terugkomt. Gewoon verspilling van tijd dus!”. Een jaar later werd het eerste cruiseschip gebouwd. Technisch kon dat al veel eerder, maar een cruiseschip bouwen was niet mogelijk voordat reders hun utilitaire definitie van scheepvaart vervingen door een verhaal over avontuur en belevenis. Het resultaat van wat er gebeurt is dus deels het gevolg van onze handelingen maar voor een zeker zo groot deel het gevolg van wat we denken.

Zo is het ook met het actief werken aan een nieuwe toekomst. Dat vraagt voor een deel concrete handelingen, maar als die nog gebaseerd zijn op het oude denken verandert er niet veel. Dan blijf je in de ondertussenheid hangen. Ik zal dus hierna eerst vooral aandacht geven aan een nieuwe manier van denken, aan een nieuwe cultuur van in het leven staan, die ik in het boek “Werken aan de wakkere stad” benoemd heb als een vierde-orde-van ontwikkelen.

Vervolgens zal ik nog enkele concrete handelingsperspectieven aangeven die deze nieuwe denkwijze feitelijk kunnen ondersteunen. Ik benoem handelingsperspectieven, die elke voortrekker in zijn of haar organisatie naar zichzelf, naar collegae of medewerkers kan doen, maar ook activiteiten die frontlijners naar burgers kunnen doen.

3.1 Wakker maken van ontwikkeling

Generatief leren kijken

De toekomst is radicaal chaotisch, dus tot in de wortels onkenbaar en onvoorspelbaar. Dat treft slecht als je helemaal bent ingesteld op beheersen en controleren. En laat nu net onze systeemwereld gebouwd zijn op maakbaar, voorspelbaar, afrekenbaar, planbaar zijn. Dat wordt dus even afzien als je wilt staande houden in zo’n chaotische turbulentie. De oplossing zit hem níet in de controle loslaten en níet meer willen beheersen. Dat is wel nodig om te veranderen, maar loslaten doe je ook niet op commando. Op een beheersbare manier niet-beheersbaar willen zijn, tja dat gaat niet werken. Dat komt omdat de besluitvormingsmachine in ons brein als een soort ijsberg moet worden gezien: het topje wordt gevormd door ons vermogen analytisch-rationeel te besluiten. Maar het grootste deel van onze drijfveren zit verborgen “onder water”. Dat zijn allerlei ingeslepen gewoontepatronen. Je kunt vanuit dat analytisch topje wel zeggen dat je dit rationele gedrag zou moeten verminderen maar de hele dag door worden we aangestuurd door die

onbewuste drijfveren. Daar moet je niet tegenin gaan. Veel beter kun je ze voor je laten werken. Dat gebeurt door je onbewuste brein vragen te stellen, of anders gezegd, door te reflecteren. Zodra je je brein bevraagt ga je vertragen en komen er andere psychologische processen op gang. Dus vraag jezelf af waarom je wilt controleren, waarom dat een goed gevoel geeft. Meestal ontdek je dan dat je comfortgevoel niet in het beheersen zelf zit maar in het feit dat je op die momenten bepaalde waarden realiseert, die je energie geven. Het rechtstreeks werken aan die waarden geeft je veel meer houvast dan de omgeving controleren.

We moeten het dus veel meer zoeken in een ándere kwaliteit van oriënteren in de chaos, niet zoeken naar vorm en elk detail willen vastleggen. Maar het komt wél aan op kwaliteit van zoeken, maar dan zoeken naar beweging. Beweging in je zelf, wat drijft mij, wat geeft mij energie, wat is mijn verlangen? Beweging in de context, waar komt iets vandaan, waarheen gaat het? Van Goethe is bekend dat als hij de natuur onderzocht dat hij dan een blaadje van een struik of boom nam, en nog een, en nog een, net zolang totdat hij de beweging te pakken kreeg en het beeld van de totale boom voor zich zag. Zo kun je bij een vergadering gaan zitten, en nog een, en nog een en weldra krijg je een beeld van de hele organisatie voor je: welke patronen spelen zich hier af? Deze reflectieve opstelling zoekt niet naar antwoorden maar stelt vragen, vragen naar beweging. De beste vraag voor de context is: “wat is hier gaande?” Die vraag is immers oneindig meer kwalitatief dan de vraag “Wat is hier aan de hand?” Die laatste vraag doet de mouwen al opstropen en zet iedereen aan tot het zoeken naar een probleem en meteen daarna naar een oplossing. Wat is hier gaande vraagt naar het generatieve proces, dat zich aan het ontvouwen is. En aangezien dat proces altijd multi-interpretabel is nodigt zo’n vraag uit tot gezamenlijke reflectie, tot gezamenlijk duiden van de beweging waar men zelf, het eigen team, de organisatie, de wijk, de stad in zit. De vraag nodigt niet uit tot zien van wat er nu speelt, ook niet tot inzien van wat de nabije toekomst brengen zal, zelfs niet tot doorzien wat de middellange termijn aan vernieuwingen vraagt, maar tot over-zien, over de tijd heen, waar tijd en dromen samengaan. Je bent je dan nog wel aan het oriënteren, maar probeert niet meer krampachtig en gehaast alles onder controle te krijgen. Er ontstaat ruimte voor langzaam leven, langzaam leiderschap. Het stellen van dergelijke zoekvragen stopt het reflectieloos doen en handelen enkel vanuit patronen, en roept op tot bewustwording: “waar gaat mijn/ons leven over?”. Het bezig zijn

met dergelijke generatieve vragen zorgt voor een intern kompas, onmisbaar voor als je niet meer in de externe chaos kunt oriënteren.

Contextrealisatie: who else?

Op een generatieve manier leren reflecteren is een eerste vereiste om anders in de toekomst te kunnen staan. Maar waar richt die reflectie zich op? Zoals gezegd allereerst naar binnen. Wie niet snapt waar zijn eigen leven over gaat is mentaal niet verder dan puur vanuit je instincten, vanuit je gewoontepatronen en vooroordelen leven. Op zich geen schande maar je bent dan niet bepaald wakker, laat staan dat je anderen wakker zou kunnen maken. Als je iets wilt bijdragen aan wakker worden en maken dan geldt dat toch in eerste instantie voor jezelf. Reflectie op dit vlak is als een soort biografische analyse. Niet een downstream-cv maken: en toen, en toen, en toen. Maar upstream onderzoeken: waar kom ik vandaan? Welke patronen van mijn familie, van mijn ouders, van mijn gezin, van mijn kindertijd, van mijn school- en werktijd draag ik met mij mee? Hoe ben ik eigenlijk gevormd, waardoor, in welke richting? Welke talenten heb ik wel en welke nog niet ontwikkeld? En vooral, waar zit blijkbaar mijn energie, waar heb ik een passie voor? Immers, wees sterk om jezelf te kunnen zijn.

Maar gaat het dan bij de vierde orde om zelfrealisatie: alle mogelijkheden van jezelf realiseren? Dat is de laatste 20 jaar wel de opvatting geweest. Maslow leverde er een alom (h)erkende visualisatie bij in de vorm van een behoeftenpyramide: eerst moeten bij een mens de fysiologische behoeften worden vervuld (eten, drinken, seks), dan ontstaat er ruimte voor vervulling van sociale behoeften (erbij horen, erkenning) en tot slot helemaal als topje van de pyramide is er dan alle ruimte om jezelf te realiseren. In de opvoeding en dankzij de toegenomen welvaart is dat al decennia ons ideaal, en volgens velen hebben we dat zelfs meer dan genoeg (denk aan al die “dikke ikken” die we nu hebben) gerealiseerd. Maar wie diep in zijn eigen binnenste graaft die ontdekt dat er eigenlijk helemaal geen verschil bestaat tussen binnen en buiten. Jezelf kun je pas echt realiseren als je een bijdrage aan anderen kunt leveren. Het gaat tenslotte niet om “Who am I?” maar veeleer om “Who else?” Ieder van ons heeft soms of wellicht vaak in zijn leven wel de ervaring gehad helemaal op te gaan in de omgeving: een indringende natuurbeleving, samen met anderen muziek maken, het liefhebben van een ander. Je valt dan samen met je context. Het is een existentiële ervaring, het is alsof je ik er even niet is. Ik-loosheid is voor ons een top in ons bestaan, dat verder gevuld is met allerlei ik-besognes of zelfs het dikke ik. Ik-loosheid is geen vacuüm maar een

volledige verbinding met anderen. Of zoals Buber het zo mooi zegt: “(Het gaat om) jezelf zijn, maar niet met jezelf bezig zijn”. Op zo’n moment beginnen we het “ons” te voelen. Let wel, het “ons” is iets in mij dat niet “ik” is. Het is het besef dat we ons vol overgave kunnen verbinden met anderen. Overigens, wie de oorspronkelijke werken van Maslow leest, zag daar dat hij ook al aan had gegeven dat er boven de zelfrealisatie nog een ander niveau kwam, dat hij veeleer spiritueel duidde. Ik noem het “contextrealisatie” of preciezer “onsrealisatie”. In het Boeddhisme is dit overigens al een heel oud begrip: de mens is als een golf in de zee, zo rijst hij op en zo vervloeit hij weer in het grote water. En dat gaat dus verder dan dat je slechts een onderdeel van het grote geheel bent, nee, het grote geheel zit in alles, jijzelf bent ook dat grote geheel.

Dat is de echte betekenis van generatief bezig zijn: samen met anderen in je wijk, in je team, in je organisatie proberen te duiden waarheen jezelf en de hele context aan het bewegen is. Met dat besef wordt het mogelijk, ja zelfs een brandend verlangen om alle betrokkenen wakker te maken en een hand in de rug te leggen om de nog niet gerealiseerde mogelijkheden te realiseren. Het concept onsrealisatie zou iedereen onmiddellijk moeten stoppen om nog langer te gaan duwen en trekken, te managen en plannen, te beheersen en controleren. Jij staat niet buiten dat ons, jij kunt er niet in je eentje aan gaan zitten sturen. De meeste mensen kunnen zich onsrealisatie bij een gezin wel voorstellen. Zelfs als verantwoordelijk ouder van een gezin kun je je niet opstellen zoals een manager in de systeemwereld zich gedraagt. Je kunt enkel proberen aan te voelen wat nodig is, wat mogelijk is en dan met liefde elkaar meenemen in die richting. Gemeenten en instellingen, die nu de samenleving zien als nieuw sturingsobject, snappen niet dat ze eigenlijk volledig moeten samenvallen met die wereld. Samenvallen met je context houdt in dat je niet alleen alle inconsistenties, de hele relatieve chaos, de voorbij-het-algemeenbelang-opstelling, die irritante kromme meervoudigheid etc. van de leefwereld niet langer moet bestrijden, ook niet er nadrukkelijk rekening mee moet houden, maar ze juist als gewaardeerde kernwaarden in je op moet nemen. Een draai van 180 graden!

Chronos en Kairos

De systeemwereld, ontstaan tijdens de industriële revolutie, vereiste een nauwkeurige planning en efficiëntie. Die was alleen mogelijk door het invoeren van een voor iedereen gelijke tijdseenheid: het begin van de chronologische kloktijd. Geleidelijk weten we niet beter: de kloktijd beheerst ons leven. Tijd is geld, nietwaar? Haast, haast, haast. Het is de tijd, waarin we van ons af denken:

nu staan we hier, en daar straks ligt ons doel, en daartussen zitten allerlei te halen mijlpalen. Het is de wereld van de “uitgaande tijd”. De meeste mensen kennen inmiddels maar één soort tijd, deze kloktijd en baseren er hun hele bestaan op. Maakbaarheid is onlosmakelijk verbonden met kloktijd. We raken ook helemaal van slag, zelfs geïrriteerd en in de stress als onze plannen en verwachtingen over hoe de tijd zal gaan verlopen in de war raken.

Maakbaarheid kent ook maar één manier van realiseren: stevig en in je eigen tempo aan de gewenste veranderingen duwen en trekken, ook wel managen genoemd. Eigenlijk een heel discutabele vooronderstelling dat het allemaal zó moet en kan. Daardoor wordt kwetsbaarheid en fragiliteit al vanaf het begin ingebakken.

Kan het ook anders dan? Natuurlijk. Iedereen kent de momenten waarop je “de tijd vergeet”: een boek leest, naar muziek luistert, met je kinderen speelt, een wandeling maakt, een kunstwerk maakt, met anderen echt in gesprek gaat. Want “gezelligheid kent geen tijd”. Overigens dé grote filosofen over het tijdsbegrip Henri Bergson¹³ en ook Ernst Bloch¹⁴ beschouwden dit niet als even de tijd vergeten. Dat zou impliceren dat de kloktijd toch het meest dominante is, alleen eventjes niet in acht wordt genomen. Nee, ze beschouwen deze “ervaringstijd” als duur, als de “werkelijke of reële tijd”. Deze tijd bevalt ons beter dan de strenge chronometer om onze pols omdat als we in ervaringstijd stappen deze ons niet opjaagt, deze ons niet vastklinkt in een tijd die is gestoeld op afspraken die buiten ons om zijn vastgelegd, deze ons juist verkwikt. We zijn dan blijkbaar meer in harmonie met onszelf en de context om ons heen. Door de opkomst van de systeemwereld en de daarmee gepaard gaande secularisatie werden begrippen als “eeuwigheid” en “onsterfelijkheid” als religieuze onzin overboord gegooid en als onwetenschappelijk verworpen. Blijkbaar ging religie van een ander tijdsbegrip uit dan onze huidige chronologische kloktijd en rekende ze de mens niet louter tot de materiële wereld. Daarom konden mensen als Bergson en Bloch de tijd als duur typeren als het principe van de hoop: steeds begin je weer opnieuw, daarom lijkt ervaringstijd eeuwig te duren. Jan de Dreu¹⁵ spreekt over “scheppingstijd”, een tijd waarin je net als een kunstenaar je passie uitleeft en dan de toekomst naar je toe laat komen. Geen uitgaande maar inkomende tijd!

¹³ Henri Bergson *Inleiding tot de metafysica* 1903.

¹⁴ Ernst Bloch *Das Prinzip Hoffnung* 1949 en 1955.

¹⁵ Jan de Dreu *Leef; 8 opwekkende aanwijzingen*. 2002.

De kloktijd zal niet verdwijnen. Maar wie denkt dat er maar één soort tijd bestaat die op alles moet worden toegepast, verschaalt het leven tot managen. Werken aan een nieuwe toekomst begint dus ook met het besef dat er meerdere soorten tijd zijn. Begint ook met de vaardigheid om waar mogelijk de kloktijd even uit te schakelen (probeer je werkkamer eens in te richten zonder een klok) en écht even over te stappen op ervaringstijd. Alleen al het besef of een vraagstuk zich wel in kloktijd laat vangen is vaak al genoeg om te proberen de stuurkramp los te laten en over te stappen naar langzaam leiderschap, naar langzaam leven, naar tijd als duur.

Net zoals de vraag “Wat is er gaande?” tot reflectie stimuleert, is hier de stimulerende vraag “Wat dient zich aan?” De toekomst hoeft niet te worden gemaakt, die beweegt naar ons toe. Maar het komt erop aan te kunnen duiden wat er al aankomt, wat zich aandient. Dat zijn de kansen, die we kunnen grijpen. In de Griekse Oudheid was Chronos de oude god met een zandloper die streng het verloop der dingen bewaakte. Chronos had een kleinzoon, Kairos, afgebeeld als jongeling met vleugels op zijn rug en aan zijn voeten, een weegschaal, een kaalgeschoren punkhoofd met daarop echter een lange haarlok op zijn voorhoofd. Kairos is “de god van het juiste moment”. Zijn vleugels wijzen erop dat hij vliegensvlug is, zo komt maar ook zo weer weg is. Zijn kale hoofd maakt dat hij moeilijk te grijpen is, alleen bij die ene haarlok. En zijn weegschaal duidt erop dat je goed moet wikken en wegen: is dit wel het juiste moment? Wegen de voors en tegens wel tegen elkaar op?

De essentie van het vierde orde vernieuwingsdenken is hiermee wel gegeven: -

- leer generatief kijken, zoek naar de beweging en stel de vraag: “Wat is er gaande?”
- Onderzoek eerst jezelf en leer wat je kwaliteiten en passies/verlangen zijn en gebruik die als innerlijk kompas
- Duid samen met anderen welke beweging in de context gaande is en hoe je deze zou kunnen versterken
- Zet de (uitgaande) kloktijd stil en stap over op (inkomende) scheppingstijd en stel samen de vraag: “Wat dient zich aan?”
- Gebruik je verlangen, de beweging die gaande is, en datgene wat zich aandient, om samen te bepalen wat het juiste moment voor handelen is.

Al deze andere denkpatronen dwingen tot loslaten, tot daadkrachtig op je handen zitten, tot langzaam leiderschap en leiden je naar liefde voor je context: wat kan ik / wat kunnen wij daaraan bijdragen?

3.2 Niet alleen anders denken maar ook anders doen

Er zijn verschrikkelijk veel handelingsalternatieven, die zich lenen om concreet aan een nieuwe toekomst te bouwen. Nogmaals, ze hebben wel een nieuwe wijze van denken en bewustzijn nodig, anders is het nieuwe wijn in oude zakken. Veel van de ondertussenheid van bestaande organisaties is te wijten aan het feit dat men wel zogenaamd nieuwe dingen doet maar ze toch vanuit oude denkkaders, traditionele visies en bestaande cultuurpatronen uitvoert. Maar alleen nieuw denken is ook niet genoeg. Ook de concrete handelingen moeten nieuw zijn. Het gevaar is alleen dat men ze als recepten en tips gaat zien, die je zomaar op een situatie kunt loslaten. En dat hoort nou net weer bij het oude denken. Treurnis wekkend zijn dus de vele artikelen nu, waarin wordt uitgelegd hoe je in 5 of 7 of 10 stappen van een burgerinitiatief een succes kunt maken. Handelingen en gedrag moeten immers op maat zijn, ze zijn altijd contextgebonden. En ze zijn altijd op beweging, op het doen leren gericht. Met deze waarschuwing vooraf noem ik hierna een aantal concrete handelingsalternatieven, die men vooral als voorbeelden moet zien om te helpen een aanpak op maat te ontwikkelen. Ik volg daarbij het stramien van een “learning history”, een lerende werkwijze om al doende innovaties tot stand te brengen. Zo’n learning history kent drie grote onderdelen: 1) wat je doet om jezelf tot leren te brengen (eerste-persoons werk) 2) wat je doet om je naaste omgeving tot leren te brengen (tweede-persoons werk) 3) wat je doet om een groter geheel zoals een organisatie, wijk of stad in beweging te krijgen (derde-persoons werk).

Eerste-persoons activiteiten

Van redden naar co-creatie

Van de Transactionele Analyse weten we dat we nogal eens rondartelen in de “dramadriehoek”. Dat doen we als individuen, maar ook in gezinnen. Vriendschaps- en werkrelaties, zelfs bedrijven en landen doen aan dit psychologische spel mee. De kern daarvan zit in drie posities, die elke speler steeds wisselend speelt: die van redder, slachtoffer en aanklager. We kennen allemaal wel de rol van degene, die er alles aan wil doen dat de ander goed terecht komt (bijna alle ouders, maar ook in elke vriendengroep en afdeling zijn

ze te vinden, en managers maken er zelfs hun beroep van). Dat reddersgedrag wordt flink versterkt als aan de andere kant iemand zit die zich zielig, hulpeloos, machteloos gedraagt en heerlijk schurkt in de slachtofferrol. Menige redder wordt daar moedeloos van en belandt dan vanzelf op de aanklagersstoel. Een plek waar ook menig slachtoffer graag zit als de oplossingen niet bieden wat men had verwacht. Aanklagers die geen gehoor vinden stappen weer graag in de slachtofferrol. En zo draait de psychologische carrousel eindeloos door. Zelfs de politieke verhoudingen in Nederland zijn er mee uit te tekenen. Het zou een komische voorstelling kunnen zijn, ware het niet dat ieder in deze dynamiek de verantwoordelijkheid voor wat er gebeurt bij anderen legt en dat alles overgoten is met een saus van het heilige moeten: zij moeten eerst maar eens dit of dat.... Bovendien gebeurt het ook nog eens zonder dat de spelers zich bewust zijn van hun spel. Gewezen op deze dynamiek wordt meestal verontwaardigd ontkend dat men slechte bedoelingen zou hebben, en dat is doorgaans ook zo. Maar het is wel een drama dat ieder zo gevangen blijft binnen deze verlamdende dynamiek.

Wie zichzelf tot leren wil brengen moet uit deze dramadriehoek stappen en zich bewegen naar een heel andere dynamiek: die van de co-creatie. Ook daarin zijn drie posities te onderkennen: de creator, de coach en de uitdager. De creator is degene, die steeds de vraag stelt: wat wil ik / willen wij echt? De coach is degene, die niet redt of overneemt maar slechts over dode punten heen helpt, zodat de ander weer zelf verder kan. En de uitdager is degene, die buiten het systeem blijft, de gebruikelijke patronen echt ter discussie stelt en ieder prikkelt tot vernieuwing. Het zijn geen vaste rollen, maar posities die ieder voortdurend afwisselend kan innemen. Was voor de dramadriehoek kenmerkend het begrip "moeten", in de creatiedriehoek staat het begrip "willen" centraal. Zelfleren ontstaat door je permanent in de creatiedriehoek te bewegen. Bovendien stimuleer je zo het leren van anderen: co-creatie. Iemand die zelflerend is, interesseert het helemaal niet of iemand al dan niet terecht iets doet, dat zijn systeemzorgen. Bij zelfleren gaat het om ontwikkelen, om leven en dan is relevant: wat is je verlangen, wat vraagt het grotere geheel van je, en wat is echt nodig om die twee met elkaar in verbinding te brengen?

Reflection-in-action

Bij leren denken veel mensen aan het opnemen en verwerken van leerstof, dus een activiteit die van buiten naar binnen verloopt. Meestal met behulp van docenten. Zo zit immers ons hele onderwijssysteem in elkaar. Dat is zeker leren maar het is nogal een reactieve reproducerende vorm van leren. Geschikt om

je basale vaardigheden als rekenen en taal en techniek eigen te maken. Ongeveer zoals een thermostaat werkt: temperatuur kouder, dan verwarming hoger. Maar om je te kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden (het wordt niet alleen kouder, maar ook vochtiger en minder verlicht etc.) is meer nodig dan een reproductieve vorm van leren. En die chaos en turbulentie zijn nu net de omstandigheden die zich steeds vaker voordoen. Om daarmee te kunnen omgaan is "*reflectie in actie*" nodig: steeds één stap zetten en dan weer reflecteren op wat er aan de hand is en op grond daarvan bijstellen en een nieuwe stap zetten: het zogenaamd *methodisch-organisch vernieuwen*.

Zelf-leren

Er zijn ook mensen, die nog een stapje verder kunnen gaan. Die kunnen niet alleen organisch leren en zo zich aanpassen aan volstrekt nieuwe omstandigheden, maar die kunnen "*zelf-leren*". We spreken van zelfleren als je niet alleen reflecteert op gewijzigde externe omstandigheden maar ook reflecteert op je eigen manier van reflecteren. Zo kom je vooronderstellingen van jezelf op het spoor, patronen in je denken of aspecten, die je soms of zelfs systematisch vaak buiten beschouwing hebt gelaten. Doorgaans heb je daarvoor de feedback van vertrouwde anderen in je omgeving nodig die je op die blinde vlekken of vaste patronen kunnen wijzen. Een learning history is een instrument om jezelf in zelfleren te oefenen. Je begint daarbij een soort biografische analyse van jezelf te maken: waardoor ben ik in mijn leven gevormd, welke sterke maar ook zwakke kanten heb ik me aangeleerd, welk rugzakje draag ik met me mee? De usual suspects van je vooronderstellingen zeef je er zo alvast uit. Door te oefenen met je eigen levensloop kun je leren bij al je belangrijke handelingen methodisch zó te reflecteren, dat je en de externe factoren én je eigen patronen meeneemt. Mensen die in staat zijn tot zelfleren kunnen hun eigen ontwikkeling sturen door op geëigende momenten een nieuwe wending aan hun leven te geven.

Verlangen

Ik heb het al eerder benadrukt, het werken aan jezelf is niet alleen bedoeld om de eigen hindernissen op te sporen. Nog wezenlijker is de vraag "Waar gaat mijn leven eigenlijk over?". Ik kom helaas nog zoveel mensen tegen die geen antwoord kunnen geven op die vraag, niet verder komen dan: "'Tja, gewoon, werken, en een beetje gelukkig zijn..'" Dat is ieder natuurlijk van harte gegund maar het is een antwoord amper op het niveau van zelfrealisatie, laat staan op het niveau van contextrealisatie. Zingeving en betekenis ontlenuen doe je niet

aan je eigen geluk maar aan een vervuld leven, aan een bijdrage aan je omgeving, hoe klein of breed ook. Het is begrijpelijk als je nog voor je midlifecrisis staat en geen antwoord op je eigen zingevingsvraag hebt, maar daarna begint het toch wel te knellen. Het is niet voor niks dat in deze tijd van ongekende welvaart zoveel mensen toch hardnekkig op zoek zijn naar een beetje zin. Wat kun je met het antwoord op de vraag waarover je leven eigenlijk gaat? Je hebt er geen doelstelling of nog erger target mee in handen. Het antwoord is meer een flonkerende ster, die je steeds een bepaalde koers doet gaan. Maar het is geen landkaart, die je bij elke splitsing precies aangeeft of je links of rechts moet. Het nadeel van een landkaart is immers dat hij nooit aangeeft waar je heen moet. Wij zijn landkaarten gewend, maar we hebben nu een ster nodig: *ons verlangen, onze passie, onze energie* die we willen bijdragen aan onze context. Eerste persoonswerk oefent ons dus in leren en misschien ook zelfleren en het bewust worden van ons verlangen. Dat zijn allemaal stuurmiddelen, een innerlijk kompas, onmisbaar als de context onkenbaar en onvoorspelbaar is geworden.

Menigeen zal nu misschien zeggen: maar zijn dit nu concrete handelingen nodig voor vernieuwing? Wie tips en stappenplannen verwacht komt bedrogen uit. Daarmee is geen vierde orde vernieuwing te realiseren. Wie echter wil bouwen aan een betere context moet wel beginnen met eerste persoonswerk: verbeter de wereld en begin bij jezelf! Het is mijn rotsvaste overtuiging dat zonder organisch reflecteren, zonder zelfleren en zonder verlangen geen enkele interventie in de omgeving enige kans van slagen heeft, als je tenminste echte transformatieve veranderingen tot stand wilt brengen.

Tweede-persoons activiteiten

Ik heb al gesteld: verbeter de wereld en begin bij jezelf. Maar dat gedaan zijnde, wat kun je dan doen om die wereld echt wakker te maken? Een eerste grondregel daarbij is: de wereld maak je niet wakker, een organisatie ook niet, net zomin als een stad! Immers, vernieuwing vindt plaats binnen interacties tussen mensen. Wekken gebeurt dus van gesprek tot gesprek, van face-to-face ontmoeting tot face-to-face ontmoeting. Alleen in menselijk contact is het mogelijk culturele patronen te beïnvloeden. Omdat je daarin ook zelf aanwezig bent, omdat je daar je eigen kwetsbaarheid kunt tonen, omdat je zo de juiste setting kunt creëren de ander te motiveren om zelf te gaan vernieuwen. Transformatie vindt nooit plaats in een subject-object context, alleen binnen een subject-subject-verhouding. Mensen willen graag veranderen, ze willen alleen niet veranderd worden.

Transformatieve conversaties

Peter Block schreef al in 2008 een fascinerend boek¹⁶ over dit thema. Hij beschreef toen al hoe moeilijk het is om de oversteek te maken van een beheersopstelling naar een ontmoeting in partnership. En professionals -zeker bestuurders, politici en handhavingsfunctionarissen, maar ook hulpverleners- zijn erin getraind te denken voor en zo te beslissen over “hun doelgroep”. De sleutel tot een oversteek naar een gelijkwaardige interactie zit volgens Block in het oefenen in “*transformatieve conversaties*”, dus in uitnodigende en stimulerende gesprekken en ontmoetingen. Ter verduidelijking van dit belangrijke begrip wil ik er een paar toelichten:

- Het begint al bij het eerste contact, de uitnodiging tot een gesprek. Advertenties, flyers, deur aan deur brieven zijn anoniem en op een groep gericht. Veel beter werkt het om persoonlijk uit te nodigen. Steeds moet duidelijk zijn dat je welkom bent maar volledig vrij bent om anders te beslissen. En het helpt ook de vorm aan te passen aan de betrokken doelgroep. Ouderen in de buurt zijn op andere tijdstippen te benaderen dan werkende ouders. Jongeren komen graag op een muziek- of dansfeest, terwijl ouderen soms liever een gezellige buurtontmoeting of zelfs een vergadering willen. Wie een wijk wil benaderen zal eerst moeten differentiëren en zo persoonlijk mogelijk worden.
- Essentieel is dat elke ontmoeting in het teken van mogelijkheden wordt gezet: niet in het perspectief van problemen maar door te verwijzen naar een toekomst, die nu nog buiten bereik is. Richtinggevende vragen in een gesprek zijn dan ook niet: “welke zorgen heb jij, welke problemen moeten worden opgelost?” maar een gesprek wordt pas transformatief door vragen als: “waar ga jij voor staan? Wat kunnen we samen creëren?”
- Verwant hiermee is dat transformatieve ontmoetingen vanaf het allereerste begin als vanzelfsprekend het eigenaarschap van activiteiten bij de betrokken burgers leggen. Dat doe je door vragen als: “Wat ga jij aan dit vraagstuk bijdragen? Hoeveel risico wil je zelf nemen? Wat was je eigen bijdrage aan de oorzaken van deze problemen? “Wie een verkenning in de buurt opzet, probeert vanaf het allereerste moment betrokken burgers daarin mee te nemen. Als je in het gesprek hoort dat mensen ook anderen suggereren als te spreken bron, dan is dat een mooie gelegenheid te vragen of ze dan met je mee willen gaan naar die

¹⁶ Peter Block: *Community. The structure of belonging*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2008.

anderen. In Venray verzamelen professionals van een wijkteam periodiek vraagpunten uit de wijk en leggen deze als mogelijke actiepunten voor aan de buurt. Door schade en schande wijs geworden hebben ze geleerd deze punten alleen maar op te pakken als een of meer bewoners zelf gaan meetrekken daaraan. In het begin leidde dit tot veel onbegrip en irritatie bij bewoners, inmiddels weet men niet beter en organiseert men zelf de inventarisatie en bijbehorende acties. Soms worden de professionals nog ergens bij gevraagd ter ondersteuning.

Zodra mensen volledig eigenaar van een probleem zijn hebben ze ook volledig zeggenschap over de aanpak ervan. En de ervaring leert dat ze dat met gezond verstand doen: hier is letterlijk sprake van “wisdom of the crowd”. Er worden echt geen overdreven eisen gesteld. Het is dan ook niet voor niets dat hier en daar al flink wordt geëxperimenteerd met wijkbudgetten. Het is te hopen dat over niet al te lange tijd bewoners over een substantieel deel van de budgetten van gemeente en professionele instellingen zeggenschap hebben. Immers de stad is niet van de gemeente, de stad is van de bewoners.

- Vaak wordt in acties de nadruk gelegd op consensus: zijn we het er allemaal over eens dat we dit of dat gaan doen? Maar er wordt doorgaans veel meer transformatie gestimuleerd door te focussen op dissensus, bijvoorbeeld door vragen als “Wie heeft er nog twijfels over? Zie je nog belemmeringen voor jouw bijdrage? Zou je een gedane toezegging willen terugnemen? Zit je nog iets dwars?”. Zoeken floreert pas bij variëteit, niet als alle neuzen één kant op staan.
- Samen bouwen aan een nieuwe toekomst is meer dan een voordelig handeltje waarin iedereen er zo goed mogelijk probeert uit te springen. Co-creatie is gebaseerd op commitment, dat wil zeggen op de belofte om je in te zetten zonder voorwaarde vooraf dat je er iets voor terug krijgt. Goede transformatieve vragen in zo’n ontmoeting zijn dan ook: “Welke prijs ben je bereid te betalen? Welke onvoorwaardelijke belofte wil je wél geven? Welke nog niet? Welke helemaal niet? Wat kost het anderen als jij niet bereid bent om een bijdrage te geven?”
- Misschien wel de moeilijkste maar tegelijk ook meest vitaliserende transformatieve conversatie is die over kwaliteiten en talenten. Het is zo verleidelijk activiteiten te starten rondom problemen: onveiligheid, verloedering, vluchtelingen, werkeloosheid etc. in de buurt. Hoewel de sense of urgency hier vaak het grootst lijkt blijkt het keer op keer moeilijk bewoners echt te motiveren tot een duurzame bijdrage. De ervaring

leert dat een veel meer stimulerende ingang ligt bij het opsporen van talenten en kwaliteiten van bewoners in de buurt: wie kan er autorijden? Wij kan goed met kinderen omgaan? Wie weet iets van computers of sociale media? Wie kan een muziekinstrument bespelen? Wie kan er lekker koken? Zodra deze kwaliteiten zichtbaar worden voor anderen ontstaan doorgaans al snel informele netwerken waarin geestverwanten of vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Tot zover de infrastructurele benadering. Een stapje verder gaat het transformatieve ontwikkelingsgesprek rond vragen als “Waar haal jij nou je energie uit in je leven? Welke kwaliteiten houd je nog verborgen? Waarvoor ben je dankbaar dat een ander voor jou heeft gedaan maar wat je nog niet hebt gezegd tegen die ander?” Dergelijke conversaties zorgen voor meer duurzame energiebronnen in de leefgemeenschap.

Kwaliteit van niet organiseren

De vraag “Wat kan ik nou concreet doen om te werken aan een wakkere stad?” lijkt op zich heel gerechtvaardigd. Maar het is wel goed erop te wijzen dat “doen” wel heel erg tot de wereld van de eerste orde hoort: brandjes blussen, hard lopen, altijd bezig zijn, (anderen) veranderen. Ik heb hiervoor te uit en te na erop gewezen dat er heel wat mentale bijstelling nodig is wil “doen” niet uitmonden in meer van hetzelfde maar ook echt bijdraagt aan vierde orde vernieuwing. Niet doen is namelijk niet hetzelfde als niets doen. Er is ook nog zoiets als *de kwaliteit van het niet organiseren*, ook wel genoemd “krachtdadig op je handen zitten”. De essentie zit niet in de afwezigheid van actie maar in de dominantie van verkennen en reflecteren. Presentie is interventie. Het komt er dan wel op aan dat je echt aanwezig bent, echt verkent, echt reflecteert. Niet in je eentje maar samen met anderen. Een mooie werkvorm (maar het kan natuurlijk ook altijd anders) is het “*social lab*”¹⁷ zoals ontwikkeld en gehanteerd door Kennisland te Amsterdam. Het is een uitgekende vorm van een leerarchitectuur. Kern daarvan is een vorm van actie-onderzoek die wel door professionals wordt geïnitieerd maar uitgevoerd samen met bewoners. Het start allemaal met een leervraag die uitnodigt tot ontwikkelingsonderzoek. Dus in een wijk met veel senioren niet gaan vragen wat hun zorgbehoeften zijn maar verkennen hoe de bewoners erin slagen op een bevredigende manier samen oud te worden. Dat verkennen gaat niet met enquêtes en vragenlijsten maar met echte keukentafelgesprekken. Dus gewoon aanbellen bij bewoners,

¹⁷ Zie bijvoorbeeld: *Beter oud in Amsteldorp. Een social lab als brandstof voor vernieuwing*. Door T.van Exel, M. Kieboom en C. Sigaloff. Kennisland, Amsterdam, 2014.

vragen of je even binnen mag komen om bij een kopje thee te praten over hoe het is om hier te leven en oud te worden. Bewoners zijn daar doorgaans graag toe bereid, geven tal van mooie voorbeelden en natuurlijk ook zorgpunten. En meestal ook aanknopingspunten om verder te praten: “dat moet je ook maar eens aan de burens vragen”. En dat zijn weer ingangen om samen met hen naar de burens te gaan. Kennisland werkt met een “feed forward” methode: ophalen verhalen, met bewoners verhalen interpreteren en publiceren, navraag doen bij onduidelijkheden, activiteiten van bewoners en wijkorganisaties stimuleren, nieuwe experimenten voeden. Deze aanpak is natuurlijk niet beperkt tot seniorenwijken, maar is ook met succes uitgetoetst bij de vraag hoe de stad door jongeren als leefbaar wordt ervaren, of hoe een wijk zijn eigen veiligheid organiseert. Niet organiseren is dus iets anders dan helemaal niks doen, alle energie wordt erop gericht de betrokkenen zelf te stimuleren hun eigen situatie onder ogen te zien en waar gewenst actie te ondernemen. Een sterk voorbeeld van een lerende stad creëren.

Primaat van maatschappelijke opdracht

Wie als professional of ambtenaar al wat jaartjes meegaat in de eigen organisatie weet hoe daar de hazen lopen, wat belangrijk is en wat niet. En wat de laatste jaren almaar belangrijker is geworden is de regelgeving, de protocollen, de interne bureaucratie met zijn plannings, budgetcontroles, effectrapportages, tijdverantwoordingen etc. Geen wonder dat organisaties zich steeds meer hebben teruggetrokken in de systeemwereld en verder vervreemd zijn geraakt van de leefwereld. Frontlijners staan doorgaans nog dicht bij de leefwereld van de burger en weten redelijk wat daar leeft. Maar de beleids- en bestuurstop van een organisatie leeft onder een kaasstolp in hun eigen wereld. Nu zou dat op zich niet zo erg zijn, ware het niet dat de top ook over alle macht beschikt en zich het primaat van de politiek, het primaat van het beleid, het primaat van het protocol toekent. Uitvoerders zijn inmiddels getraind in het volgen van dat primaat, vaak tot wanhoop van de burger. Het middenkader zit echt in een spagaat, enerzijds om steun gevraagd door hun frontlijners maar dagelijks op de hielen gezeten door het primaat van beleid en protocol. Ook politici, die nadrukkelijk kiezen voor de inwoners, vallen soms in hun eigen zwaard. Zo werd in Venray door de wethouder aan bewoners beloofd dat zij de zeggenschap over een pleintje kregen. De bewoners maakten dus een mooi plannetje, in dit geval voor een eendenkooi. Toen bleek dat de wethouder inmiddels met de raad al een andere bestemming voor het plein had afgesproken. Geheel volgens de democratische spelregels, maar bij de

burgers hoefde hij niet meer aan te komen voor zeggenschap bij bewoners. Werken aan vierde orde vernieuwing vergt dus meer dan lippendienst aan een nieuwe toekomst voor de participatiesamenleving. Dat vraagt ook echt omzetten van de verhoudingen. Voor alle ambtenaren en professionals, die met die omzetting te maken hebben, geldt dat zij zich radicaal moeten oriënteren op *het primaat van de maatschappelijke opdracht*. Dus de morele vraag: wat is hier nou eigenlijk goed? Aan welke maatschappelijke vraag zijn we aan het werken? Die opdracht is belangrijker dan het primaat van de politiek of het protocol, dat zijn enkel organisatorische spelregels om het interne spel te versoepelen, niet om de externe taak te bemoeilijken. Maar dat vraagt moed en eigen oordeelsvorming. En dat vraagt ook dialoog, met betrokkenen. Dat is nog geen garantie dat alle fricties even worden opgelost, maar het biedt wel meer kans dat vertrouwen niet zomaar wordt beschaamd omdat politiek en protocol blindelings worden gevolgd.

Kort-cyclisch leren

Plannen lijken op landkaarten: ze geven precies aan welke wegen gevolgd moeten worden en hoe die allemaal op elkaar aansluiten. Maar stel je nu eens voor dat steden elke nacht van plaats wisselen, dat bergen plotseling op de plaats van een vlakte liggen en dat rivieren het landschap steeds op andere plaatsen doorkruisen. We zouden landkaarten snel weggooien of gebruiken om je boterhammen in te verpakken. Nu verandert de wereld niet zo snel als hier geschetst maar de turbulentie wordt toch voor veel mensen angstwekkend. Eén ding is zeker, alles wordt veel meer onzeker, de toekomst is radicaal chaotisch en onvoorspelbaar. Amper vijftien jaar geleden gaf een grote meerderheid van de Nederlanders in een onderzoek aan niets te zien in de aanschaf van een mobiele telefoon: we hebben thuis toch een vast toestel en die doet het prima! Sinds die vijftien jaar lijkt het communicatielandschap radicaal veranderd, we kunnen ons een leven zonder mobieltje amper meer voorstellen. Volvo heeft al aangekondigd vanaf 2018 (mind you, dat is over twee jaar) geen auto's meer te zullen verkopen die nog betrokken zullen raken bij een zelf veroorzaakt ongeluk. De zelfsturende auto's rukken onweerstaanbaar op. Over niet al te lange tijd zal het straatbeeld drastisch zijn veranderd. Niet alleen omdat allerlei winkels leeg zullen staan of veranderd van functie, maar ook omdat al die parkeerplaatsen in straten gewoon niet meer nodig zijn met zelfsturende auto's. Die parkeer je aan de rand van de stad en indien nodig piep je ze op met je mobieltje. Technologische innovaties denderen over ons heen in een steeds sneller tempo. Internationale

verhoudingen en veiligheidsrisico's wisselen voortdurend. Zelfs het klimaat is onvoorspelbaar. We hebben een samenleving met talloze actoren, die voor steeds veranderende omstandigheden zorgen. Die parallelle samenleving met al zijn initiatieven draagt daar ook zijn steentje aan bij. Kortom, netjes plannen is er niet meer bij. Je kunt het wel proberen, maar het wordt een zinloos tijdverdrijf. Managen, controleren, beheersen, het zijn activiteiten die vast nog wel ergens hun nut hebben maar in snel tempo hun relevantie verliezen. Daar komt nog eens bij dat tal van problemen helemaal niet opgelost kunnen worden. Wie kan er nu het vluchtelingenprobleem oplossen? Of het terrorisme-vraagstuk? Of de armoede in de wereld? Of de milieuproblematiek? Etc. etc. Eigenlijk zijn we helemaal niet meer in staat afdoende oplossingen te creëren voor de meest wezenlijke vraagstukken. Bovendien problemen komen uit het verleden en wie gaat er nu het verleden managen? Je kunt je veel beter op de toekomst richten maar dan moet je de illusie van maakbaarheid opgeven. Je moet leren je tot vraagstukken te verhouden, daartoe een verstandige maar altijd tijdelijke positie te kiezen.

Wie nu aan een wakkere toekomst wil bouwen moet kunnen zoeken. En zoeken vereist een *organische kort-cyclische aanpak*: zet nooit meer dan één stap, wacht dan af welk effect dat oplevert, reflecteer daar grondig op en zet dan weer een nieuwe stap. Blijf dus zo lang mogelijk hangen in verkennen en oefen je in daadkrachtig op je handen zitten. Het enige kompas dat je hebt is je innerlijke verlangen, dat drijft je voort. En de reflectie gaat over: wat dient zich aan? Is er iets in de situatie dat een aangrijpingspunt voor je verlangen is? De Trendrede 2016 spreekt over 2016 als "het jaar van het bouwgesprek": samen (dus veelal in interdisciplinair verband) gaan zoeken in kleine beslissingscirkels zoeken naar een volgende stap richting een gedeelde samenleving. "We bouwen het samen in de samenleving opnieuw op, met individuele betekenis als bouwsteen. We betreden, als ijsmeesters, stap voor stap nieuwe grond, onderling afstemmend welke beweging mogelijk is. We bouwen nog even niet voor de eeuwigheid, experimenteren binnen de vrije ruimte. Elk bouwoverleg heeft als uitgangspunt dat we gezamenlijk willen en kunnen bouwen. We wonen het gesprek niet bij als vertegenwoordiger van een groep of gedachte, maar als bouwsteen, elk met een deel van het wetenschappelijke, professionele of publieke weten. Belangrijke voorwaarde voor een bouwoverleg is het loslaten van het zekere weten." In de praktijk betekent dit ook het opzoeken van PPP (publiek-private partnership), tenminste in de zin van meer variëteit en diversiteit creëren in de aanpak van maatschappelijke

vragen zodat meerdere soorten kennis bijeen worden gebracht. Maar niet in de klassieke zin van vertegenwoordigers van belangengroepen bijeen te brengen, dat is weer het oude denken. Pas als iedereen zelf wil zoeken kan nieuwe betekenis ontstaan. In fluïde netwerken moeten we het leiderschap naar de toekomst met elkaar delen.

Betekenis in nabijheid regisseren

Die *nieuwe betekenis creëren* hoeft overigens helemaal geen hoogstaande interdisciplinaire projectgroep te zijn. We verschieten zelf vele malen per dag van betekenis. We wonen in ons huis maar soms runnen we via AirBnB in dat huis een hotel. We koken voor ons gezin maar soms openen we een restaurant voor de buurt. Talloze zzp-ers maken elke dag van een café hun fabriek. En de kassière van de supermarkt is ook vrijwilligster in de ouderenzorg en de bewoner, die zijn hond uitlaat, is via zijn buurtapp een veiligheidsfunctionaris. We zijn een kameleon geworden in betekeniscreatie. Daarom zijn klassieke meetinstrumenten als Balanced Score Cards, KPI's en functieprofielen geleidelijk helemaal irrelevant geworden. We bepalen zelf wel welk gedrag op welk moment we het beste kunnen tonen. Die moderne verworvenheid kunnen professionals -ondanks dat hun organisatie hen graag in een strak stramien wil persen- natuurlijk elke dag benutten om nieuwe stappen naar de toekomst te zetten. Dat kan gewoon op straat gebeuren. Er zijn wijkteams, die op bepaalde dagen een koffiekar in de wijk hebben gezet die nu als ontmoetingspunt fungeert. Gelukkig stond het niet in hun taakomschrijving, anders was er niks ontstaan. Nu wel, echter niet door die kar, maar door de zelf opgebouwde contacten tussen wijkteamleden en bewoners. Die koffiekar is inmiddels vooral een symbool van het vertrouwen dat men over en weer in elkaar heeft en graag ervaringen met elkaar deelt. Bekend is inmiddels ook de aanpak van wijkagent Wilco Berenschot. Hij zet bijna dagelijks twee campingstoelen en een tafeltje in de straat en gaat daar zijn lunch opeten. Inmiddels is de andere stoel steeds bezet door een bewoner die even een praatje met Wilco komt maken. Overigens was Wilco daarvoor al begonnen om -naar analogie van het tv-programma "Man bijt hond" – bij bewoners aan te bellen en te vragen of hij binnen zijn boterham mocht opeten en ondertussen even met elkaar de dag doornemen. Inmiddels hebben andere wijkagenten bij hun korps al campingstoelen aangevraagd. Is zo'n stoel of het aanbellen dan de essentie? Natuurlijk niet, ze staan symbool voor de nieuwe betekenis die Wilco blijkbaar heeft gecreëerd samen met zijn bewoners: die Wilco is authentiek, die durft wel wat, daar kun je gerust en in vertrouwen mee praten. Het creëren

van nieuwe betekenis is niet afhankelijk van initiatieven van professionals. Een burger die zijn buurtbewoners op een barbecue uitnodigt of een WhatsApp-bericht rondstuurt wie even een bepaald gereedschap kan lenen geeft ook een signaal af: ik wil bouwen aan onze leefgemeenschap. Het kan niet vaak genoeg worden gezegd: vernieuwing vindt niet zozeer plaats in systemen maar in interacties tussen mensen. Maar daarvoor moet je elkaar wel ontmoeten, moet je wel in elkaars nabijheid komen. Wilco is een bewuste *regisseur van nabijheid* die elke dag weer op zoek is naar nieuwe ontmoetingen, waarin nieuwe betekenissen ontstaan.

Casusleren

Er is een sterke neiging bij professionals om met elkaar generieke oplossingen te bedenken voor vraagstukken, waarmee zij als frontlijner in aanraking komen: voor de veiligheid in de buurt, voor de overlast door bepaalde groeperingen, voor de zorg voor ouderen, voor de opvang van vluchtelingen, voor armoede, voor probleemgezinnen etc. Met de beste bedoelingen uiteraard, maar de rolverdeling is klassiek: de professional als expert, de “probleem-burger” (althans volgens de professional) als te beïnvloeden object. Het heeft niks te maken met ontwikkelen van gemeenschapskracht, en het is ook meestal de vraag of de bewoners in casu er wel zo blij mee zijn om als probleemgeval aangemerkt te worden. Toen het wijkteam in de wijk de Donderberg in Roermond een mobiele keet in de wijk plaatste om te laten zien dat zij er nu voortaan waren om de wijk te helpen, was de reactie van de buurt een paar gerichte molotovcocktails die de keet vakkundig in de as legden. Als hulpverlener of veiligheidsfunctionaris een goedbedoelde aanpak voor bewoners bedenken is blijkbaar echt iets anders dan de oversteek maken van systeem- naar leefwereld.

Een aanpak die in een aantal situaties wél kan helpen is het zogenaamde *casusleren*. Het lijkt wel enigszins op de eerder beschreven social lab methode: het begint met het verzamelen van individuele verhalen. De kracht van zo’n narratieve aanpak zit hem niet alleen in de inhoudelijke rijkdom van de casus maar vooral ook in het samen optrekken met een individu: een bewoner met een vraagstuk. Je komt niet alleen een verhaal ophalen, je reflecteert tegelijk ook op wat er gaande is, op welke mogelijkheden zich aandienen. Nog sterker is als je met een paar bewoners met een soortgelijke vraag tegelijk kunt werken, dan ontstaat vanzelf een soort “zelfhulpgroep”, waarbij personen elkaar helpen. En helemaal sterk wordt het als tevoren al een verbinding kan worden gemaakt met vertegenwoordigers/bestuurders van bijvoorbeeld de

gemeente, professionele instellingen waar de verhalen zich afspelen. De reflectie op de casus levert immers niet alleen een bijdrage aan de aanpak van de individuele vraagstukken maar -mits methodisch gedaan- ook een analyse van wat er eigenlijk misgaat in de context, in de regelgeving, in de organisaties etc. En daar hebben die bestuurders weer belang bij. Het is wel raadzaam hen tevoren als een soort sponsor van het casusleren te betrekken zodat eventuele latere reflectie graag wordt ontvangen en niet als bemoeizuchtige kritiek terzijde geschoven.

Ketenkraken

Doordat ieder op zichzelf leeft hebben we een strikte scheiding georganiseerd tussen het private en publieke domein. Ik zorg voor mijn eigen huis en tuin, de gemeente voor de rest. Onze wijken hebben maar één functie: wonen. Alle andere leeffuncties zoals energie, voedsel, gezelligheid, zorg, werk worden van buitenaf ingekocht. Daarmee maken we ons enorm afhankelijk van externe partijen en gaat het grootste deel van ons geld, vermogen en talent de wijk uit. Die externe partijen -energiecentrales, grote professionele instellingen, multinationale bedrijven- hebben immers een machtspositie waar wij zelf maar een onbetekenend marktpartijtje bij zijn. En dat merken we in de prijs en in de regelgeving door die externe partijen. Maar we zijn zo niet alleen een economische underdog, het importeren van al onze noodzakelijke levensfuncties in onze leefgemeenschappen gebeurt via volstrekt ondoorzichtige aanvoerketens. En die hebben heel vaak een zeer perverse werking, waarvan we ons amper bewust zijn. Door hun monopolypositie hebben we ook het gevoel dat onze inbreng er toch niet toe doet, zodat we ons amper verdiepen hoe de machtsstructuren en ongerijmdheden er eigenlijk uit zien.

Zo stoken we graag een vuurtje in de open haard. Daarvoor kopen we houtblokken in de supermarkt. Die houtblokken komen van bomen die ten behoeve van het vervoer en het verzagen in water ondergedompeld zijn geweest. De natte houtblokken moeten dan eerst in een oven worden drooggestookt. Aan de eigen open haard gaat dus een proces van intensieve milieuvervuiling vooraf. Iets dergelijks zien we ook bij het vervoer van groenten en bloemen, die heel wat vlieg- of autokilometers achter de rug hebben voor ze bij ons op tafel staan. Als werknemer storten we onze pensioenbijdrage in een pensioenfonds, dat ons geld ter wille van een zo hoog mogelijk rendement

wegzet bij een hedgefonds. Dat hedgefonds koopt ons bedrijf op, zadelt het op met schulden en kleedt het helemaal uit, zodat wij ons eigen ontslag of dat van onze collegae meefinancieren. Veel media zijn meer gericht op smeulige incidenten dan onderliggende patronen, daar worden we dus niet wijzer van. Sociale media fungeren steeds meer als emotioneel riool, dus behalve veel rumoer leveren ze zelden meer bewustwording op. Maar gelukkig zijn er wel onthullende media, zijn er ook intelligente diepgravers. Zo berekende een slimme NRC-lezer dat, als alle abonnees het equivalent van hun jaarbijdrage bij elkaar leggen in een fonds, ze genoeg hebben om de krant te kunnen kopen en zo te vrijwaren van een hedgefonds dat iets heel anders met de krant zou kunnen doen dan vrije nieuwsgaring. Steeds meer consumenten en burgers ontdekken dat ze niet individueel maar wel gezamenlijk een flinke machtsfactor kunnen zijn in de hele besluitvorming van onze economie. Zij kunnen dan opereren als *ketenkrakers* die de oude machtsverhoudingen openbreken en alternatieven kunnen afdwingen voor de huidige patronen. Wat daarvoor nodig is is bewustwording, het zichtbaar maken van hoe de hazen nu lopen. Burgers en professionals die hiermee aan de slag willen vinden een mooi aanhakingspunt bij “de wijkboekhouding¹⁸” die in samenwerking met Binnenlandse Zaken is ontwikkeld. Allereerst wordt in een soort huishoudboekje geïnventariseerd welke modellen voor waardecreatie individuele wijkbewoners eigenlijk hanteren: betalen, lenen, ruilen, zelf maken, zorgen, delen, zelf organiseren. Dat gebeurt door economische portretten van productie- en consumptiepatronen van een aantal huishoudens in de wijk in kaart te brengen. Vervolgens worden de publieke en private geld en waarestromen van de wijk in beeld gebracht: hoeveel geld en waarde stroomt er de wijk in, hoeveel eruit? Wat kost het om de wijk draaiende te houden? Wat hebben we nodig? Hebben we alles wel nodig? Waar en hoe kan het beter, waardevoller, leuker? Tenslotte is er natuurlijk overleg tussen wijkbewoners onderling nodig om hierover te overleggen en over eventuele aanpassingen samen te beslissen. Zo maakt men zich in de eigen leefwereld minder afhankelijk van de grote economische ketens, die bepaald niet in het voordeel van wijken werken.

Derde-persoons activiteiten

¹⁸ Transitiehuizen VOF: *Het huishoudboekje, inzicht in burgermodellen voor waardecreatie. en De wijkboekhouding., transparant online overzicht van kosten en opbrengsten in de wijk.* 2016

Tot zover heb ik aangegeven wat ieder, die met vierde orde vernieuwing bezig wil zijn, in zijn/haar eigen gedrag moet aanpakken (eerste-persoons) en wat er zoal voor mogelijkheden zijn aan concrete acties in de eigen directe omgeving (tweede-persoons). Niet iedereen is dat gegeven, maar met name zij die leidinggevende en bestuurlijke verantwoordelijkheden dragen, kunnen ook hun interventies op een breder terrein afstemmen: de derde-persoons activiteiten. Ook hier geldt, wie dat probeert te doen vanuit een traditionele management- of bestuurderspositie, sluit bij voorbaat elke kans op succes uit. Voorwaarde ook hier is dat het bewustzijn en attitude (eerste persoon!) consistent zijn met de vierde orde vernieuwing. En ook hier zijn de contexten zeer divers en is maatwerk dus geboden. Maar ik kan wel wat voorbeelden geven om de gedachten te bepalen in welke richting je het kunt zoeken.

Groen organiseren

Alles buiten de leefwereld hebben we in organisaties gestopt. En organisaties betekenen systeem, structuur, vaste doelstellingen, controle en beheersing. Maatschappelijke eenheden als politie en legermacht, openbaar vervoer, belastingheffing, grote infrastructuur, rechtsstaat zijn verankerd in bijbehorende organisaties. Ze zijn daarmee wel loger en bureaucratisch geworden (reden waarom het een tijdlang mode was er het marktdenken op Iso te laten) maar het grote voordeel is dat ze daarmee in hun functioneren, toegankelijkheid en gelijkwaardigheid stevig verankerd zijn. Het betreft de klassieke taken van de staat, die we in de Wakkere Stad hebben aangeduid als de “rode overheid”: wettelijk gelegitimeerd, voor ieder gelijk, geen inspraak. Daarnaast bestaat er nog een enorme hoeveelheid “blauwe overheid”, taken die in regels en procedures zijn vastgelegd en waarvan we nu gaan inzien dat veel hiervan beter zo lokaal mogelijk kan worden gedecentraliseerd. Hierbij is dus meer maatwerk mogelijk, en ook veel meer inspraak van de burger. En dan is er tenslotte nog het “groene domein”: de leefwereld van burgers en leefgemeenschappen. Hier hebben de burgers het primaat, de overheid is daar te gast. Op zijn best is er overheidsparticipatie. Als dat vanuit vierde orde principes gebeurt kan er een “groene overheid” ontstaan.

Wat betekent dit nu voor personen met een leidinggevende en bestuurlijke verantwoordelijkheid? Allereerst dat zij goed moeten beseffen, dat een organisatie hoogstens een ongemakkelijk vehikel is om organiseerkracht op te sporen. Ongemakkelijk omdat een organisatie altijd tot minder beweeglijkheid leidt, tot een onuitroeibare neiging om vanuit de eigen “binnenwereld” een wereld daarbuiten aan te sturen. Een vehikel omdat organisaties nooit een doel

op zichzelf zijn maar slechts een bepaalde werkvorm. Het gaat niet om organisaties maar om organiseren, om de functies die ermee worden bediend. Organiseerkracht opsporen is juist een kernfunctie van een groene overheid: waar in de samenleving zitten mensen en groepen, die we kunnen stimuleren, een hand in de rug kunnen leggen om aan hun eigen toekomst te werken?

De gemeente Peel & Maas is al meer dan 15 jaar bezig bewust te werken aan het verbeteren van het organiseervermogen van wijken en dorpen. Zoals in veel gemeenten begon dat met het betrekken van burgers bij de leefbaarheid in hun eigen wijk: een plantsoentje onderhouden, een straat opleuken, een buurthuis runnen. Hier was het nog de gemeente die het initiatief nam, de thema's agendeerde en de inspraak aan regels bond. Daarna ontstonden initiatieven, die veel meer van de burgers zelf kwamen: buurtpreventie, ouderparticipatiecreches etc. De gemeente ondersteunde daarbij door de buurten de methodiek van "appreciative inquiry" te leren: hoe inventariseer je bij elkaar wat de kwaliteiten en talenten van de bewoners zelfs zijn. Inmiddels is men in een "derde fase" beland: de bewoners hebben zoveel geleerd over uitgaan van eigen sterktes dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het aanpakken van een breed scala van leefthema's: Hoe kunnen we meer duurzaam samenleven (bijvoorbeeld door energiecoöperaties, milieu en voedingsinitiatieven)? Hoe bieden we kwetsbare mensen (met een fysieke of verstandelijke beperking, eenzame bejaarden, langdurig werkelozen, ontsporende jongeren, vluchtelingen etc.) een menswaardige plek in onze leefgemeenschap? Welk soort opvoeding willen wij als dorp aan onze jongeren meegeven? Hoe kunnen we de economie in ons dorp versterken? Kortom, de bewoners van Peel en Maas ontwikkelen zich steeds meer in de richting van een wakkere, vitale, all-inclusive¹⁹ stad. De rol van leidinggevenden en bestuurders van gemeente en professionele instellingen daarbij is vooral faciliterend. Dus op zoek naar de initiatieven die er al zijn en die ondersteunen. Subsidies werken meestal heel verstorend en leiden snel tot aloude afhankelijkheidpatronen. Veel belangrijker is achter je bureau vandaan komen en frequent stadswandelingen maken en praten met de mensen in de wijken. En als er een vertrouwensrelatie is gegroeid -en niet eerder- af en toe een handzame structuur bieden, bijvoorbeeld een training in appreciative inquiry, goede ondersteuning bij het houden van een social lab of het opzetten van een wijkboekhouding, of de weg wijzen bij het organiseren van een

¹⁹ Zie Transitieizen: *De all-inclusive wijk. Publiek-private samenwerking ten behoeve van duurzame wijk economie*. 2016.

energiecoöperatie of wijkbedrijf. Ook makelaar spelen is een vruchtbare rol: verbind expertises met elkaar: ondernemers, burgers, onderwijsinstellingen, ambtenaren, banken etc. De vierde orde speelt zich niet af in de raadszaal maar aan de keukentafel. Leve de achterkamertjes!

Veruberen

Een grote verworvenheid van de huidige vierde industriële revolutie (digitale communicatie en productie) is dat iedereen op elk moment met van alles verbonden is. Dat betekent dus niet de ouderwetse media, die alleen op zenden stonden en voor wie iedereen een consument is. In de huidige digitale netwerken is iedereen tegelijk producent en consument en organiseert dwarsverbanden naar eigen behoefte. Een sterk voorbeeld daarvan is de beruchte taxi-organisatie Uber. Ieder die met zijn eigen auto een taxirit wil aanbieden kan gekoppeld worden aan mensen die vervoerd willen worden. Omdat de bestaande wetgeving niet overweg kon met deze revolutionaire ontwikkeling en op massieve weerstand van bestaande belangen stuitte is Uber inmiddels verboden in Nederland. In de rest van de wereld gaat deze dienst gewoon verder. Het meest bijzondere is echter niet het al of niet passen in het bestaande juridische systeem maar de revolutionaire wijze van organiseren.

Uber is met afstand de grootste taxi-organisatie ter wereld. Toch is er geen groot hoofdkantoor, toch is er geen staf, er is geen kwaliteitsdienst, geen HR-directeur etc. Waarom niet? Omdat Uber zijn werk doet in de context, sterker, die context is Uber. Uber maakt helemaal geen onderscheid tussen binnen- en buitenwereld. Het uitvoerende proces zit in de samenleving, de klanten zijn producenten. Vergelijk dat eens met onze traditionele manier van organiseren: een massief hoofdkantoor, een heel duur management, een immense staf. Allemaal druk bezig met het langzaam ontwikkelen van beleidsplannen, die tenslotte in strategienota's uitmonden. Die strategie moet dan worden uitgerold naar buiten, waar klantenonderzoek moet uitwijzen of de plannen niet moeten worden bijgesteld. Vergeleken met Uber een heel inefficiënte en stroperige manier van organiseren. Je hoeft geen helderziende te zijn om te kunnen voorspellen dat organisaties die niet binnen vijf jaar drastisch "veruberen" zichzelf buitenspel zetten en voor de klant simpel irrelevant worden. Dat geldt voor productieorganisaties, dienstverleners en overheidsinstellingen. Het is niet voor niks dat internetbedrijven zo'n stormachtige groei doormaken: klanten zijn hun eigen verkoopmedewerker geworden. Tegen de tijd dat er op elke hoek van de straat of wellicht in elk huis

een 3-D-printer staat gebeurt een groot deel van de productie ook nog door de koper zelf.

Hier ligt een enorme uitdaging voor de huidige leidinggevendenden: hoe krijg ik mijn organisatie in sneltreinvaart zo ver dat grote delen van het primaire proces opgaan in de context. En dan bedoel ik niet de bekende samenwerking met andere organisaties in de keten. Doorgaans leidt dat alleen maar tot project- en stuurgroepen, competentiegevechten, extra spelregels, dus meer van hetzelfde. Wat nodig is is een leiderschap van het tussenorganiseren: verbindingen aangaan in fluïde netwerken en vanuit dialoog met je klanten onderzoeken wat mensen allemaal kunnen doen en welke “transmitters” nodig zijn. Transmitters zijn digitale technologieën die continue verbinding leggen en informatie uitwisselen tussen consumenten, werknemers en burgers zodat die zelf allerlei acties kunnen initiëren en afronden.

Zelfsturing en minimal management

De genoemde uitdaging voor leidinggevendenden om eraan te werken dat hun organisatie zo snel mogelijk wezenlijk transformeert wordt nog veel groter als je beseft dat dit wel moet gebeuren met de handen op de rug gebonden. Instrueren tot transformatie werkt niet, een veranderplan maken ook niet. Klassiek management is nu echt passé. Wel stimuleren en faciliteren tot vernieuwing maar verder de hele beheersingsmachine intact laten is helemaal ongeloofwaardig. Werknemers ervaren dit al snel als de zoveelste managementmode, die hopelijk snel weer overwaait: gewoon even bukken en dan rustig afwachten. Leidinggeven als functie, als proces blijft in elke organisatie nodig, maar de werkwijze en vorm zal wel anders moeten als je wilt vernieuwen. En niet een beetje anders, maar radicaal. Het management moet echt minimaal²⁰ worden. Wie niet echt opschoont in het woud van management- en staffuncties, rapportagesystemen, planning en control, regels en procedures, geeft halfslachtige signalen aan zijn werknemers met als gevolg dat er niks terecht komt van een echte cultuurvernieuwing. Hier en daar zijn er ook al gemeenten zoals bijvoorbeeld Hollands Kroon, die 70% van hun APV hebben uitgekamd. Maar het minimaliseren van de gereedschapskist aan traditionele beheersingsmiddelen is eigenlijk beginnen aan de verkeerde kant. Veel wezenlijker is het geven van vertrouwen aan medewerkers dat zij volwassen zijn en met plezier en toewijding zich willen inzetten voor het gezamenlijke doel. Vernieuwend leiderschap is niet zozeer loslaten en

²⁰ Zie Paul Verburgt *Minimal Management* Vakmedianet 2015.

nietsdoen, maar veeleer stimuleren, vertrouwen uitstralen en uitnodigen tot eigen initiatief. Vaak wordt hierbij het beeld gebruikt van de hand, wiens vingers een voorwerp omklemmen en dat loslaten, zodat het ineens op de grond valt. Dit in tegenstelling tot een hand, waarop het voorwerp rust, niet wordt omklemd door vingers maar wel wordt omhuld tegen een valpartij. Leegte versus ruimte.

Wie als bestuurder of leidinggevende vernieuwing wil stimuleren moet dus minimaal sturen maar nog veel meer ruimte bieden opdat er zelfsturing bij medewerkers ontstaat. Wat houdt dat ruimte bieden dan in? Vooral sturen op bewustzijn. Laat de beoordelingsgesprekken maar achterwege en ga - veelvuldig- gesprekken aan over bewustzijn: vakbewustzijn, sociaal bewustzijn, zelfbewustzijn en contextbewustzijn. Wat vindt de medewerker state-of-the-art-methodieken van zijn vak, hoe is hij of zij daarmee bezig, hoe zou hij/zij zich daarin verder kunnen ontwikkelen? In welke samenwerkingsverbanden opereert de medewerker, zijn dat de goede, en zo nee hoe vind je dan de goede verbanden, wat is zijn/haar bijdrage in die verbanden? Waar staat de medewerker in zijn persoonlijke ontwikkeling, welk verlangen koestert hij/zij, wat kan de medewerker doen om zichzelf verder te ontwikkelen? Wat is er gaande in de context, wat dient zich daar aan, welke interventies zou je daar wanneer kunnen doen?

Ruimte bieden betekent natuurlijk ook vrijplaatsen voor nieuw handelen mogelijk maken. Hef waar mogelijk de scheiding tussen denken en doen op en laat medewerkers zelf hun eigen werkproces regelen. Buurtzorg Nederland is tegenwoordig een thuiszorgorganisatie van 9000 medewerkers met 1 directeur en een kleine ict-staf. Alle teams kiezen hun nieuwe collega's zelf uit, regelen hun werkrooster, doen hun eigen administratie. De productie-plant van DSM in Delft, waar men antibiotica produceert, was nog niet zolang geleden een fabriek van 140 medewerkers. Tegenwoordig wordt die productie gerund door een ploeg van 7 medewerkers, die zelf verantwoordelijk zijn voor alle onderdelen van het productieproces, van inkoop, onderhoud, kwaliteitscontrole, HRM tot strategie toe. Zelfsturing is dus geen kwestie van een beetje meer eigen verantwoordelijkheid, het vraagt een radicaal andere opzet van de organisatie. Elke situatie is uniek, en vraagt zijn eigen benadering. Maar begin met vertrouwen, zelfsturende medewerkers behoeven geen controle, die lopen er de kantjes niet van af, die geven graag het beste van zichzelf.

Toevoegen complexiteit

Wie elke dag bezig is de organisatie soepel te laten draaien en alle voorkomende branden te blussen is vooral gefocust op stroomlijnen, de zaak helder en overzichtelijk houden, en graag alle neuzen dezelfde kant op zetten. Dat zijn allemaal geen condities die tot vernieuwing zullen leiden. Het is allemaal 1^e, 2^e en 3^e orde management, maar bevat niets van een 4^e orde vernieuwing. De leidinggevende, die dat laatste wil doen, moet het niet van overzichtelijkheid en simpelheid hebben maar juist van variëteit en complexiteit. Niks de neuzen dezelfde kant op maar op zoek naar dissensus. Wie denkt er anders, wie heeft heel andere ideeën? Waar zit er frictie in de organisatie en waarvoor staat die? Wat gebeurt er als ik die spanning niet meteen weg-organiseer maar juist toelaat en versterk? Een effectieve aanpak voor vernieuwing zit immers vaak juist in het toevoegen van complexiteit. Moeten bepaalde deskundigheden in de organisatie elkaar goed vinden? Stel een organisatiestructuur op, die mensen uitdaagt een stapje verder te gaan dan ze gewoonlijk gaan. En als dat eenmaal is gelukt, maak het nog een stapje complexer, en creëer weer een nieuwe uitdaging. Enzovoort.

Datzelfde geldt voor targets. Ondersteunende afdelingen dienen zich tegenwoordig opnieuw uit te vinden. Het werkt dan ook echt vernieuwend om radicale targets mee te geven: zorg dat je binnen een jaar je kosten halveert en je resultaten verdubbelt. En als dat gelukt is na een jaar, weer opnieuw zo'n target: halveer de kosten en verdubbel je resultaten. Enzovoort. Het toevoegen van complexiteit is een effectieve rem op kaasschaven, ergens in het traject gaan medewerkers transformatieve sprongen maken.

Een andere manier om de complexiteit te vergroten is meer variëteit in de organisatie op te nemen. In plaats van alleen een goede afstemming op klanten kun je ook zorgen voor het werk geven in je organisatie aan typische klantenvertegenwoordigers. Bied ze een functionele positie aan zodat de organisatie er niet omheen kan maar er wel mee móet dealen.

Nog een andere variant van complexiteit toevoegen is het hanteren van meervoudige interventiestrategieën. Bekend zijn bijvoorbeeld de kleurenstrategieën van de Caluwe en Vermaak, die zelf aanbevelen een strategie zuiver te hanteren. Maar wat als je dat juist niet doet en per definitie werkt met een mix van interventiestrategieën? Dus én rationeel, én machtsgericht, én via human relations én leergericht én via nieuwe betekenisgeving? De ervaring leert dat het systeem van de organisatie dan

vanzelf aangeeft waar de blokkades en mogelijkheden zitten. Dat leent zich weer voor gezamenlijk duiden en bespreken.

Leerarchitectuur bieden

Leidinggevenden hebben de macht om structuren en regels op te leggen. Hiervoor gaven we al aan dat zelfs dit meest klassieke element van management ontwikkelend kan werken mits die structuren en regels maar in zich hebben dat medewerkers zich aan bestaande kaders moeten ontworstelen. Maar er is ook een meer “softe” manier van top-down sturen: door prikkelende vragen neer te leggen. De kunst is dan om samen met betrokken medewerkers te verkennen: waar staan jullie nu? Wat is er in jullie context allemaal gaande? En wat is nu de grootste uitdaging voor jullie om verder te komen? Dan hebben we het niet over targets maar over leervragen. Leerarchitectuur is een zoekvraag samen met de benodigde middelen (tijd en ondersteuning) om tot een goed antwoord op die vraag te komen. Vernieuwende leidinggevenden moeten zich dus ontwikkelen tot leerarchitecten.

Elke gemeente in Nederland is wel bezig met wijkteams, die antwoorden moeten bieden op de grote uitdagingen van de 3 decentralisaties. In Schiedam kregen alle 6 wijkteams een aparte leervraag mee, samen met de teamleden afgestemd op hun situatie. Zo onderzoekt een wijkteam hoe ze samen met de bestaande veiligheidsstructuur (afdeling handhaving, politie, jeugdinstanties) en met bewoners voor meer veiligheid in de wijk zouden kunnen zorgen. Een ander wijkteam onderzoekt hoe zij samen met gemeentelijke deskundigen op het gebied van werk en inkomen en de inwoners kunnen zorgen voor meer werkgelegenheid in de wijk. Weer een ander wijkteam onderzoekt welke werkvorm (een gemeentelijke stichting? Een eigen BV?) het beste geschikt is om aan wijkbewoners decentraal ondersteuning te geven.

In een steeds meer onvoorspelbare toekomst moeten we het niet hebben van duidelijke structuren en heldere doelstellingen. Het komt steeds meer aan op de kwaliteit van zoeken. Goede zoekvragen kunnen ontwikkelen (niet opleggen maar samen met betrokkenen ontdekken!) en de daarbij passende infrastructuur ter ondersteuning bieden) wordt dus een steeds belangrijkere competentie voor de leidinggevende van de toekomst.

De integrerende randfiguur

Als samenleving zijn we ons aan het ontwikkelen van zelfrealisatie (de eigen ontplooiing voorop) naar het bevorderen van contextrealisatie: vanuit de eigen kwaliteiten een bijdrage leveren aan de context (in engere of bredere zin). Ook de functie van leidinggeven maakt een dergelijke ontwikkeling door: van keihard werken voor het belang van de eigen organisatie naar besef van een breder krachtenveld om de organisatie en daarin passende interventies doen. Daarmee verschuift de positie van de leidinggevende: van de spin in het web, de allesbepalende figuur aan de top naar iemand die in meerdere netwerken tegelijk opereert: bijvoorbeeld én bestuurlijk, én operationeel-organisatorisch én in de context van burgers en klanten. Dus iemand die in elk verband per definitie een randfiguur is. Dat is jammer als je jouw identiteit graag wilt ophangen aan een bepaalde organisatie, want “je bent nergens van”, alleen van jezelf. Maar het is ook een groot voordeel want vernieuwingen vinden altijd plaats aan de rand van een systeem. Daar zitten de mensen, die er iets anders tegenaan kijken, die andere contacten en ervaringen hebben. En daarmee komen we op een andere kernkwaliteit van de vernieuwende leidinggevende: hij of zij werkt niet integraal maar integrerend. Het gaat niet om het ontwerpen van een aanpak waarin van alles is meegenomen. Het gaat erom dat iemand al de variëteit, die her en der al bestaat, op een zinnige manier bijeenbrengt. Dat is de manier waarop nieuwe betekenissen ontstaan.

Bijvoorbeeld een directeur van een woningcorporatie, die zegt: wij hebben naast ons gebouw wel een braakliggend terrein, laten we dat aan de Voedselbank geven en vragen of zij dat als moestuin willen inrichten, want ze hebben bijna geen aanbod van verse groenten. En kunnen we daar niet een werkplek van een of meer mensen van maken, die graag groen werk zoeken? En kunnen we daar niet de plaatselijke microkrediet-bank bij inschakelen? En het start-up-bedrijfje van houtverwerkers kunnen we vragen of zij een tuinschuur kunnen maken. En de scholen zouden....etc. Integreren van de variëteit, die er al is en verbinden van allerlei netwerken en werelden tot er weer nieuwe betekenissen ontstaan. Intrigerend nietwaar? Systeemwerelden en leefgemeenschappen worden verknoopt. Economie en hulpverlening worden gekoppeld. Je moet alleen niet hechten aan je directeurspositie maar genoeg nemen met de rol van randfiguur. Het is dus de kunst om niet ín het systeem te werken maar steeds áán het systeem te werken. Je positie binnen het systeem is enkel vertrekpunt, nooit het doel. Het gaat immers steeds om de maatschappelijke opgave!

Nogmaals: we leven in een spannende tijd. Overal is de toekomst aan het ontkiemen. En dat gaat met veel turbulentie, chaos, onzekerheid en onvoorspelbaarheid gepaard. Tegelijk zijn er onschatbaar veel kansen en mogelijkheden. We moeten daarvoor wel ons oude patroon van plannen, beheersen en controleren durven loslaten. Maar het avontuur van zoeken naar nieuwe perspectieven loont de moeite. Mits we dat maar samen met betrokkenen in onze eigen leefwereld doen. De mondiale systeemwereld is voorlopig nog niet weg. Maar het gebrek aan veerkracht en zingeving zat veel meer in onze eigen leefwereld. Laten we daar weer een thuis van maken. Handvaten genoeg. Laten we verder gaan op het pad dat velen al zijn ingeslagen.

Frans Verhaaren

In samenwerking met Bert de Leeuw

Januari 2016.