



Werken aan de wakkere stad

LANGZAAM LEIDERSCHAP NAAR GEMEENSCHAPSKRACHT

Jan van Ginkel & Frans Verhaaren

Werken aan de wakkere stad

*Langzaam leiderschap
naar gemeenschapskracht*

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Frans Meijer, www.mv-ontwerp.nl

Foto cover: wjarek / Shutterstock.com

ISBN 978 94 6276 059 2

© 2015 Vakmedianet, Deventer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Deel 1 Hoop en wanhoop van dit tijdperk	15
<i>Hoofdstuk 1 Alles woelt om verandering</i>	19
Kloven tussen Beest en Übermensch	19
Steeds meer dikke ikken	21
Steeds meer staat	22
Boem is ho	23
Crisis of transformatie?	24
Van de 1.0- naar de 4.0-samenleving	26
Verandering van tijdperk	27
<i>Hoofdstuk 2 Consumentisme als bloedzuiger van de leefgemeenschap</i>	31
De gezamenlijke mythe van bedrijfsleven en burgers	32
Ook de professionals doen mee in het complot	33
De overheid ontdekt de klant	35
De systeemwereld rukt op	35
Bloedzuigers van de leefgemeenschap	38
<i>Hoofdstuk 3 Gemeenten en professionals die zichzelf een schop leren geven</i>	41
Burgerparticipatie als legitimering voor een klantgerichte overheid	42
Cliëntenparticipatie als tussenschakel	44
De stad is van de burgers, niet van de gemeente en professionals	45
Vitale gemeenschappen	48
Van burgerkracht naar gemeenschapskracht	50
Een communicatieve lerende overheid en dienstverlening	53
Van een netwerkende naar een participerende overheid	55
Deel 2 Ordes van veranderen en vernieuwen	59
<i>Hoofdstuk 4 Bekende ordes van veranderen en vernieuwen</i>	61
De eerste orde: meubeltjes verzetten	62
De tweede orde: de tent verbouwen	63

De derde orde: naar een andere stek verhuizen	65
<i>Hoofdstuk 5 Een vierde orde: wakker maken van ontwikkeling</i>	71
Generatief leren kijken	71
Van zelfrealisatie naar onsrealisatie	73
Kader 1 Vierde-orde-ontwikkeling en systeemdenken	76
Liefdevol bewustzijn als interventie	77
Zelfwaardering, zelfacceptatie, zelfliefde en onsliefde	79
Kader 2 Vierde-orde-ontwikkeling en spiritualiteit	80
Liefde doet lijden	81
Samenvallen met de context	82
Mediteren met blauwe duimen	83
Waar bemoei jij je mee?	84
Still confused but on a higher level	86
<i>Hoofdstuk 6 Langzaam leiderschap vanuit de toekomst</i>	89
Leiderschap zelf is ook in transformatie	90
Werken met uitgaande en inkomende tijd	91
Gedeeld zienschap van de stad	93
Managementfunctie in gemeenten en instellingen	94
Effectief management in vierde-orde-perspectief	95
Maak jij een verschil?	97
Wakker maken van ontwikkeling	99
Kader 3 Parabel van de dorpsoudste	100
Langzaam leiderschap vanuit de toekomst	101
Deel 3 De wakkere stad	105
<i>Hoofdstuk 7 Wakker maken van gemeenschapskracht</i>	109
Lao Tse van de Lage Landen	110
De bakfietsburger en Henk en Ingrid	112
Volhardend aanmodderen in het moeras	114
Eigen kracht is maar alleen	115
Wakker maken van de stad	117
Een steen buiten je vijver gooien	120
De zelflerende stad	122
<i>Hoofdstuk 8 Gemeente 4.0: daadkrachtig op je handen zitten</i>	127
De kunst van het liefdevol verwaarlozen	128
Langzaam leiderschap van de raad en het college	130

De leiding van stedelijke organisaties als leerarchitect	135
Kader 4 Het leren van zelfleren	139
De ambtenaar en professional als mens onder de burgers	141
Ontwaakt, burgers der stad!	144
Thorbecke in de achteruitkijkspiegel	145
<i>Hoofdstuk 9</i> Lerend samenleven als ziel van de nieuwe stad	147
Op zoek naar de bezielde stad	148
Trage stadsvragen als portal voor samen leren	149
Contextplanning: leidsel voor de zielenkoets	151
Noten	155
Aanbevelingen	159
De auteurs	163

Voorwoord **Jantine Kriens**

De schrijvers van dit boek weten waar ze het over hebben. Vanuit reflectie op de eigen beroepspraktijk komen ze tot een mooi beeld van de overheid 4.0 en het daarbij behorende ‘langzaam leiderschap’.

Wie van de buitenkant kijkt naar de lokale overheid van vandaag, ziet echter iets heel anders. Bij het begin van de grootste decentralisatie die Nederland ooit heeft beleefd, zien we gemeenten die zich in moordend tempo daarop moeten instellen. En dat instellen gaat niet over vergezichten of langzaam leiderschap. Om te voorkomen dat mensen tussen twee overheden in vallen, moet er van alles geregeld worden; met ijzeren discipline strakke procedures en heldere besluitvormingstrajecten ontwerpen. En dat in een tijd dat steeds minder mensen de gang naar de stembus willen maken, laat staan zich verbinden aan politieke partijen, en het vertrouwen in het gezag aanmerkelijk heeft ingeboet.

Wie iets verder kijkt, ziet dat deze decentralisatie een reactie is op onomkeerbare veranderingen in de samenleving. De oorsprong van onze huidige verzorgingsstaat ontstond niet vanuit de overheid, maar vanuit de samenleving. Woningbouwverenigingen werden opgericht om goede en betaalbare woningen te realiseren en de huurders waren de baas. Ouders stichtten scholen om onderwijs en opvoeding zo goed mogelijk met elkaar te verbinden. En overall in Nederland werden kruisverenigingen opgericht die kraamzorg en thuiszorg organiseerden. Allemaal initiatieven van burgers die zich realiseerden dat je de eigen leefomgeving kunt verbeteren door samen te werken. Die initiatieven ontstonden in zowel steden als in dorpen.

Naarmate de overheid de financiering overnam, werd ook de verantwoordelijkheid verlegd naar de overheid. En zo werden de huurders, ouders en degenen die zorg nodig hadden kiezers die eenmaal in de vier jaar naar de stembus gingen om anderen het gezag te geven over de eigen leefomgeving. We hebben veel te danken aan die ontwikkeling. Welvaart en welzijn gingen lange tijd hand in hand dankzij die verzorgingsstaat. En toch ging het wringen. Toen de overheid de marktmetafoor omarmde en de burger klant en consument werd, werd duidelijk dat mensen zich niet langer eigenaar voelden van al die voorzieningen. De overheid werd een supermarkt in plaats

van de uiting van wat we in onze samenleving collectief willen doen. Vervolgens zette de crisis de overheidsfinanciën onder druk en maakte de technologische vernieuwing een nieuwe onderstroom van eigen initiatieven los: overleg van burgers die invloed willen uitoefenen op hun eigen leefomgeving, lokale energievoorziening, buurtnetwerken, groenvoorzieningen in eigen beheer en nog veel meer. En opnieuw zijn gemeenten de eerste overheidslaag die zich op een andere manier moet gaan verhouden tot de eigen inwoners.

In de huidige decentralisaties komen beide ontwikkelingen samen als kans en als bedreiging.

Het risico is dat gemeenten geen ruimte krijgen en slechts uitvoeringskantoor van het rijk zijn en dat zowel verschraling als bureuacrativering hierop het antwoord is, omdat we zo veel mogelijk willen behouden in plaats van op zoek te gaan naar nieuwe arrangementen.

De kans is dat gemeenten de verbinding met die onderstroom kunnen maken en zich verder ontwikkelen tot vitale gemeenschappen. De gemeente is dan niet langer een supermarkt, maar het marktplein waar je elkaar ontmoet, meer voor elkaar gaat betekenen en dat een vangnet vormt voor wie dat nodig heeft.

Dit boek gaat over leiding geven aan precies dat avontuur. Over het besef dat je soms daadkrachtig bestuurt door op je handen te blijven zitten. Over de wetenschap dat we allemaal deel uitmaken van een groter geheel en alleen in samenwerking sterk zullen zijn.

We leren met vallen en opstaan. Als het lukt de overheid 4.0 vorm te geven, zal het huis van Thorbecke weer uitnodigen om vitale gemeenschappen te herbergen.

Jantine Kriens

Voorzitter directieraad Vereniging Nederlandse Gemeenten

Inleiding

De Nederlandse steden zijn diep in slaap gesust. Met name de gemeenschapskracht ligt bleekjes in haar glazen kist. De boze stiefmoeder was de burger zelf, samen met de overheid en alle professionele instellingen. Het wordt tijd om de steden wakker te kussen. Het hele hof roept dat de participatiesamenleving er nu moet komen. Gemeenten sjouwen zich bijna een breuk met de drie grote decentralisaties en de gelijktijdige bezuinigingen. Maar daar zal de schone slaapster niet wakker van worden. Langzaam leiderschap bij burgers, overheid en professionele instellingen, dat is de prins op het witte paard, die de steden de verlossende kus kan brengen.

Want, zoals Kim Putters zegt: ‘We gaan van de verzorgingsstaat naar een verzameling verzorgingssteden.’¹ Het zijn de steden, niet het rijk of de provincie, waar het de komende tijd zal gebeuren. Professionele instellingen voorzien een kaalslag in hun werkterrein en haasten zich voor te sorteren op de verwachte verschuivingen in vraag en aanbod, in organisatie en financiering. Ze kiezen voor de zekerheid daarom alvast maar voor een zo goed mogelijk plekje dicht bij de burger. De politie, overigens al decennia bezig met wijkagenten, zet nu ineens het ‘contextgericht werken’ op de agenda. Al die verbouwingen lijken op het eerste gezicht een ingrijpende herstructurering van het openbaar bestuur en de dienstverlening in Nederland. Maar de meerderheid van de burgers gelooft het allemaal wel en is vooralsnog niet van plan de vaak gesignaleerde vertrouwenskloof naar de overheid en professionals van haar kant te dichten. Ondanks alle urgentie en ondanks alle inspanningen is het blijkbaar niet zo eenvoudig echte vernieuwing tot stand te brengen.

Tegelijk is het zelforganiserend vermogen van burgers nooit weg geweest. En na (of is het dankzij?) zoveel jaren crisis ontstaan er steeds meer eigen initiatieven, waarin burgers hun eigen leven organiseren. We worden daarbij flink geholpen door de mogelijkheden van internet en toenemende aandacht voor duurzaamheid in het bedrijfsleven. Gemeenschapskracht is nog niet de vanzelfsprekende basis waarop wij de publieke ruimte hebben georganiseerd, maar ze is wel aan het wakker worden. We hopen dat het even zovele aanzetten zijn voor een wezenlijke transformatie van de lokale samenleving. Wij willen daarom met dit boek een helpende hand bieden

aan allen die in de lokale overheid, instellingen en bedrijven verantwoordelijkheid dragen of willen nemen voor de toekomst van de stad. Dan zijn de huidige transitie niet alleen een herinrichting van bestuur, uitvoering en dienstverlening maar ook een prachtkans voor een daadwerkelijke vernieuwing van de verhouding tussen burger enerzijds en bestuur en professionals anderzijds.

Om de weg van een structurele transitie naar een mentale transformatie te verduidelijken, schetsen we in het eerste deel van dit boek een perspectief waarheen onze samenleving volgens ons op weg is. Maar om daarbij effectieve stappen te kunnen zetten, is het ook nodig te beseffen welke geest onze samenleving inmiddels tot in haar poriën doordrongen heeft. Daarom analyseren we vervolgens hoe burgers, overheid en professionals verslaafd zijn geraakt aan een onderlinge symbiotische afhankelijkheid. Die vervlechting heeft het zelforganiserend vermogen van mensen en de gemeenschapskracht van de stad namelijk aardig in slaap gesust. Tegelijk was het de essentie van de welvaartsstaat. Die heeft ons veel gebracht, maar het is als met de versnelling van een auto. Als je harder wilt – of in dit geval een volgende maatschappelijke ontwikkeling wilt – kun je wel harder op het gaspedaal trappen, maar het is veel handiger om een hogere versnelling te kiezen. En dat betekent echt een forse omschakeling. Daarbij hoeven we niet opnieuw te beginnen. Want zoals gezegd, gelukkig bouwen burgers en overheden al op tal van plaatsen aan een nieuwe ‘wakkere toekomst’, zoals we verderop in het eerste deel beschrijven.

In het tweede deel laten we zien naar welke drie ‘versnellingen’ we tot nu toe met veel succes hebben geschakeld. De huidige maatschappelijke ontwikkelingen vragen echter om een hogere versnelling, om een ‘vierde-orde-ontwikkeling’. Niemand weet wat die maatschappelijke ontwikkelingen ons inhoudelijk zullen brengen. We weten alleen dat meer van hetzelfde blijven doen niet effectief is. We weten zeker dat wie denkt de toekomst nog te kunnen winnen met planning en blauwdrukken toch echt de boot gemist heeft. Die vierde-orde-benadering is immers heel andere koek. Het betekent een volstrekt nieuw bewustzijn, waarmee ons tijdsbegrip, onze onderlinge verhoudingen, onze manier van sturen en leiderschap op een compleet nieuwe leest zullen worden geschoeid. We geven in dit deel een aantal doorkijkjes naar wat vierde-orde-leiderschap bij burgers, overheid en professionals zou kunnen inhouden.

In het derde en laatste deel trekken we een aantal conclusies voor eenieder, die bewust wil meebouwen aan de stad van de toekomst. We zien nu al dat de organisatorische systemen uit balans raken en we verwachten dat dit de status quo in de toekomst zal worden. Structurele onzekerheid is de enige

zekerheid die nog overblijft. Het is dan de kunst om verstandig met die onzekerheid om te gaan, om met wijsheid in chaos en turbulentie te kunnen zoeken. Het enige houvast bij dat koers zoeken is volgens ons het bewust ontwikkelen van 'leerontwerpen'. In dit laatste deel geven wij alle betrokken partijen aanwijzingen hoe zij zich als zo'n ontwerper, leerarchitect kunnen gaan gedragen. Het is niet genoeg om één keer grondig wat te leren, een wakkere stad vraagt erom voortdurend opnieuw leerontwerpen te ontwikkelen, om steeds weer 'te leren leren'.

Jan van Ginkel
Frans Verhaaren

mei 2015

1

HOOP EN WANHOOP VAN DIT TIJDPERK

Deel 1

Hoop en wanhoop van dit tijdperk

We gebruiken in dit boek enkele keren de metafoor van een oude barstende asfaltweg als beeld van het huidige tijdperk. Daarin zitten twee elementen. Enerzijds het eindeloze asfalt, glad, hard en bekend. Dat asfalt staat voor de oude samenleving, die met al haar patronen zo allesbepalend is geworden in ons leven dat het ons nauwelijks meer opvalt. Anderzijds ziet de aandachtige kijker her en der ook allerlei barsten en scheuren in dat asfalt, waartussen nieuwe plantjes kiemen. Het is enkel een kwestie van tijd voordat wat nu nog onverwoestbaar lijkt, zal worden overwoekerd door een heel nieuwe wereld waarin volstrekt andere spelregels gelden.

Wij zijn gefascineerd door die jonge plantjes. Al die nieuwe initiatieven, die vaak met behulp van sociale media nieuwe leefverbanden en nieuwe dienstverleningsvormen voortbrengen. De nieuwe technologie maakt in een paar jaar tijd talloze bestaande beroepen – vooral de meer uitvoerende en niet zo complexe banen – grotendeels achterhaald. Wie typt er nog een brief, wie verstuurt er nog post, wie laat een winkelier nog boodschappen voor hem pakken? En tegelijk ontstaan op tal van plaatsen nieuwe beroepen waarvan we tot voor enkele jaren het bestaan niet hadden vermoed: ontwerper van apps, servicemedewerker voor senioren, robotinstructeur, enzovoort. Die kiemplantjes groeien op een onzichtbaar wortelstelsel, ze kondigen de komst van een ander soort samenleving aan. Een samenleving waarin volgens ons de voordelen van individualisering geïntegreerd worden met de mogelijkheden van kleinschalige leefverbanden en netwerken. De huidige crisis maakt mensen vaak voorzichtig en doet ze kiezen voor behoud van het bestaande. Maar tegelijk zie je dat diezelfde crisis ook de aanzet geeft tot heel nieuwe vormen van samen goedkoop regelen wat vroeger duur en weinig duurzaam door het bedrijfsleven werd geproduceerd. Als de crisis maar lang genoeg duurt, vormt ze vanzelf een voedingsbodem voor een versnelde transformatie naar een nieuwe samenleving.

Ondertussen zijn we ons goed bewust van die dikke laag asfalt van het oude systeem, die nog over ons denken en doen ligt. Die laag heeft ons inziens vooral te maken met een cultuur van consumentisme, die de samenleving in haar greep heeft gekregen. Wij zien het als de wanhoop van dit tijdperk. Voordat we ons verder richten op de nieuwe kansen willen we eerst de van-

zelfsprekendheden uit die cultuur aan de orde stellen. Want zo'n analyse geeft de kans nog eens goed te kijken naar de erfenissen uit het verleden en naar wat nog wel en niet kansen biedt.

Helaas wordt de noodzaak tot veranderen tegenwoordig nogal eens gelegitimeerd met de onbetaalbaarheid van de voorzieningen. En dan lijkt de belangrijkste toekomstagenda vooral in te houden: van het bordje van de overheid af en laat de burger het voortaan maar mooi zelf opknappen (en betalen)! Dat is natuurlijk een heel schraal toekomstperspectief. Wij geloven in een toekomst waarin de burger waar mogelijk de regie over zijn eigen leven ter hand neemt, maar niet omdat zoiets goed uitkomt voor de schatkist van het rijk. Wij denken dat met eigen regie ieders leven meer vervuld kan worden en dat er zo een meer leefbare samenleving ontstaat. Maar om die stap te kunnen zetten, moeten we ons allemaal – burgers, overheid en professionele instellingen – losmaken uit de houdgreep van het consumen-tisme. Vandaar de aandacht voor het oude, in een boek dat verder over het nieuwe gaat.

Dat nieuwe wordt mogelijk als we ons bevrijden van een aantal oude patronen. Patronen, waarmee we zelf ons leven hebben ingericht. Patronen, waarmee we de verhouding tussen overheid en burger hebben vormgegeven. En patronen, waarmee we gebruik maken van de diensten van professionals om de *condition humaine* leefbaarder te maken. Dan hebben we het over vitale gemeenschappen in een stad. Daar nemen inwoners waar mogelijk zelf verantwoordelijkheid voor alle basisfuncties van het menselijk samenleven: leefbaarheid, gezondheid, veiligheid, opvoeding, economie, zorg voor kwetsbaren, zorg voor het milieu. Daar stemmen gemeente en professionals hun dienstverlening op die zelfsturende gemeenschappen af. Daar leren alle partijen samen te zorgen voor een leefbare toekomst. Dat is de hoop van dit tijdperk.

1 Alles woelt om verandering

'If we open a quarrel between past and present, we shall find that we have lost the future.'

Winston Churchill

We leven in een woelige tijd. Er komt nu van alles samen. Sociaal-cultureel hebben we geleidelijk de verzuiling achter ons gelaten en zijn onstuitbaar een tijdperk van individualisering ingegaan. Niet te stoppen, want het biedt enorme keuzemogelijkheden. Tegelijk wordt echter ook de vervreemding en vereenzaming zichtbaar. Bestuurlijk staan we ook op een kruispunt: de verzorgingsstaat is enorm gegroeid en barst nu echt uit zijn voegen. We gaan van staat naar stad. En economisch zijn we ook een salto mortale aan het maken. Na een ongekende welvaarts-groei is het nu alleen maar crisis, al vele jaren lang. Ondanks wat zwaluwen aan de hemel wordt het voorlopig geen zomer. Ook organisatorisch staan we op een breukvlak. De steeds beter opgeleide en geïndividualiseerde mens voegt zich steeds minder makkelijk in organisaties, die qua denken en sturing nog stammen uit het tijdperk van de eerste en tweede industriële revolutie. Niet voor niets spreken we tegenwoordig alom over Het Nieuwe Organiseren.

Er tekenen zich overal om ons heen nieuwe initiatieven af. Mensen nemen hun leven zelf in de hand en creëren nieuwe vormen van dienstverlening, energievoorziening, voedselproductie, enzovoort. Kortom, we zitten niet zomaar in een dipje. Dit is niets meer of minder dan de botsing van twee aardkorsten op elkaar: enerzijds het oude bestel dat op veel plaatsen scheuren vertoont en in verwarring verkeert, en anderzijds zien we op heel veel plaatsen aanzetten tot volstrekt andere vormen van samenleven. Volop kansen voor transformatie, juist voor burgers, die – desnoods om de overheid en professionals heen – onverstoort hun eigen leven opnieuw inrichten.

Kloven tussen Beest en Übermensch

Friedrich Nietzsche² sprak ooit in duistere woorden: 'De mens is een koord, geknoopt tussen Beest en Übermensch, een koord over een afgrond. Een

gevaarlijke oversteek, een gevaarlijk onderweg-zijn, een gevaarlijk terugkijken.’ Weinig of geen lezers begrepen in zijn tijd de existentiële crisis waar Nietzsche het over had. Maar Nietzsche doelde op de breuk in het menselijk bewustzijn, die de spanning zichtbaar maakt tussen de bestaande werkelijkheid en de mogelijke toekomstige staat van de mens. Lyotard gebruikt in zijn laatste werk³ een minder beladen term dan *Übermensch*, namelijk: de ‘ziel’ van de mens. Het is het geraakt worden door wat nog onaf is, door wat we als mens ook kunnen zijn. Hij ziet de ziel dus als een soort resonantiekamer waarin de trillingen van de toekomst klinken. Die spanning tussen het bestaande en de mogelijke toekomst is in de 21e eeuw volop voelbaar, we hebben haar in de voorgaande paragrafen al enigszins aangeduid. Hier gaan we er dieper op in.

Laten we ons verhaal beginnen met weidse coulissen en eerst een mondiale blik opzetten. Dan zien we dat die spanning tussen het bestaande en de mogelijke toekomst in de hele wereld aan de orde is en op tal van gebieden zichtbaar. Allereerst is er de ecologische kloof: de mensheid gebruikt op dit moment per jaar 50% meer van de natuurlijke hulpbronnen dan de natuur kan regenereren. Die immense ecologische voetafdruk laat een diepe kloof tussen ons en de natuur zien, die we met elkaar gemaakt hebben.

Maar er is ook een enorme maatschappelijke kloof: 2,5 miljard mensen leven ondanks alle hulpprogramma’s nog in bittere armoede. In Nederland bezit de rijkste 1% van de mensen in totaal 23% van al het vermogen. In de VS is de rijkste 1% vermogender dan de onderste 90% samen. De winst gaat naar de rijksten en alle externaliteiten (schades en risico’s) worden naar de minst vermogenden toegeschoven. We hebben dus ook een enorme kloof met onze medemens bewerkstelligd.

En dan is er nog de spiritueel-culturele kloof: ondanks alle welvaart neemt de onvrede toe en blijft een onbestemd gevoel van gebrek aan zingeving knagen. Het aantal suïcides stijgt onrustbarend en het aantal depressies en andere psychische ziekten neemt toe. We hebben blijkbaar ook nog eens een kloof met onszelf ontwikkeld. En ongetwijfeld zijn er nog wel meer kloven te benoemen.

Wij hebben de overtuiging dat al die kloven in feite varianten zijn van een en hetzelfde thema: als mensheid zijn we op een punt in onze ontwikkeling gekomen, waarop voortgaan zoals altijd eigenlijk niet meer doenlijk is. We lopen tegen de grenzen van het huidige maatschappelijke model aan. De natuur uitputten en voldumpen met afval heeft nu echt wel zijn grens bereikt. Ook heeft iedereen de buik vol van de manier waarop de financiële markten zich hebben losgezongen van de reële economie en zijn verworden tot een casino-economie.

2

ORDES VAN VERANDEREN EN VERNIEUWEN

Deel 2

Ordes van veranderen en vernieuwen

In deze woelige, vloeibare tijd is het moeilijk sturen. Blauwdrukken helpen niet meer, we hebben gewoon maar heel weinig onder controle. De wereld verandert fundamenteel waar je bij staat. Tien jaar geleden kon de meerderheid van de bevolking zich niet voorstellen dat je nut zou hebben van een mobieltje. Acht jaar geleden kon niemand zich voorstellen dat het ineens gedaan zou zijn met de alsmaar groeiende economie. Vorig jaar konden we ons niet indenken dat de Koude Oorlog ineens weer terug zou zijn van dertig jaar weg geweest. De context is zó turbulent. Wie nu langetermijnplannen maakt, lijkt op het kind dat een zandkasteel op de vloedlijn bouwt. Maar wat is het alternatief? Helemaal niks doen en afwachten wat het lot ons bieden gaat? Zo zitten we niet in elkaar. Dat past ook niet bij het creërende en zingevende karakter van het mens-zijn. Maar om succesvol te kunnen omgaan met onzekerheid moeten we ons meer bewust zijn van de meervoudigheid in de veranderkunde. Er zijn echt heel verschillende manieren om niet alleen veranderingen aan te pakken, maar ook om over het begrip verandering te denken. Sterker nog, de definitie van veranderen gaat aan het handelen vooraf.

Wij onderscheiden ten minste vier verschillende manieren of ordes van veranderen. Drie ervan zijn tamelijk bekend en worden door ieder die met bewuste verandering (veranderkunde) bezig is, voortdurend gebruikt. De ene aanpak is niet beter dan de andere. Ze hebben wel elk een heel eigen bereik en effect. Daarom laten we ze hier nog even kort de revue passeren, zodat ieder die gericht wil sturen op verandering een bewuste(re) keuze uit het veranderkundig repertoire kan maken.

Om een stad wakker te maken heb je een heel andere aanpak nodig, een zogenaemde vierde orde van veranderen. Leidende beginselen daarbij zijn het langdurig in dialoog met de burgers duiden van welke toekomst zich aandient, daadkrachtig op je handen zitten om ten slotte die ene strategische interventie te doen die past bij je hart en de context. Vierde orde doen is nog wel vlot aan te leren, maar vierde orde denken en voelen vereist een verbouwing van jezelf.

5 Een vierde orde: wakker maken van ontwikkeling

‘Wat groots is in de mens, is dat hij een brug is en geen einddoel: wat bemind kan worden in de mens, is dat hij een overgang is en geen ondergang.’

Friedrich Nietzsche

Laten we weer beginnen met een metafoor in huiselijke termen (als je daarover hier nog kunt spreken): we verkopen alle huisraad, vullen een rugzak en we trekken als nomade of beter een moderne monnik de wijde wereld in. Niet om ergens te arriveren maar om voortdurend stil te mediteren over de wonderlijke vervlechting van de mensheid met zijn wereld. We zijn zo vrij om hier een niet eerder gebruikt concept van ‘vierde-orde-ontwikkeling’ te introduceren. Omdat we vinden dat de huidige tijd een wezenlijk nieuwe manier van ontwikkelen en innoveren vergt, zeker als het gaat om transformatie van het publieke domein.

Bij de eerste orde was er sprake van een bekend doel en een bekende weg om daar te komen. Bij de tweede orde is het doel bekend, maar de weg erheen is nieuw. Bij de derde orde is én het doel niet bekend én de weg erheen niet te sturen, maar wel na te voelen. Bij de vierde orde is er geen doel meer en ook geen weg meer, alleen bewustzijn van beweging. Die beweging ervaar je als een ogenschijnlijke chaos. Precies wat we in deze tijd meemaken: we zien allerlei zaken gaan schuiven en het is volstrekt niet te voorspellen hoe het over een jaar zal zijn. Bij de vorige drie niveaus van veranderen deden we meer of minder gestructureerde pogingen om orde in de chaos te scheppen. Bij de vierde orde is de chaos zo groot dat je die beter voor lief kunt nemen.

Generatief leren kijken

Het is niet alleen die overweldigende mate van natuurlijke of gecreëerde turbulentie, die zo kenmerkend is voor de vierde orde. Dat is nog vooral een kwantitatieve zaak. Een veel wezenlijker (kwalitatief) element is de manier waarop je je in die chaos oriënteert. Onze eerste reflex is natuurlijk teruggrijpen op zekerheden, op uitgangspunten, op na te streven resultaten, op vertrouwde werkwijzen. Maar dat werkt in zo’n turbulente situatie alleen

maar contraproductief. Een tegennatuurlijke maar volgens ons veel effectievere manier van reageren is het opschorten van al die zekerheidszoekende reflexen. Alchemisten stopten vroeger hun brouwsels in een glazen vat op een brander in de hoop dat ze zo lood konden transformeren in goud. Velen hebben gekeken naar wat er in die brouwsels zat. Volgens ons moet je niet naar de inhoud kijken, maar kun je beter het glazen vat zelf als de eerste metafoor voor transformatie gebruiken.

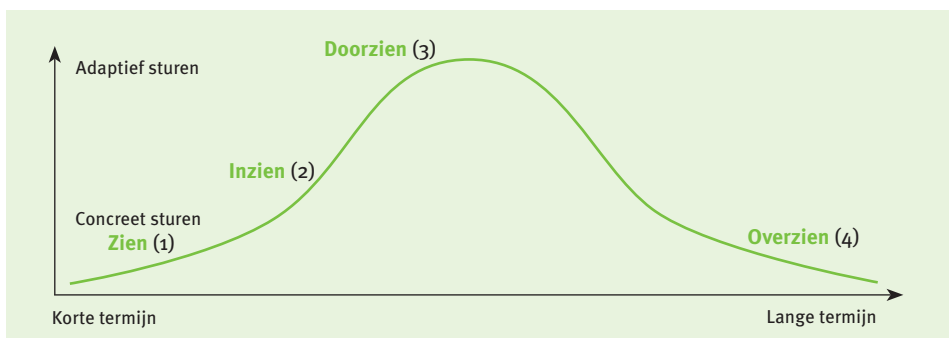
Een transformatie heeft namelijk een ‘glazen vat’ als beschermende container nodig waarin het even afgeschermd wordt van de ‘natuurlijke’ (lees regressieve, zekerheidszoekende) reacties. Het opschorten van je patronen, van je oordelen, van je neiging tot controleren en regelen is zo’n beschermende container. Maar het is niet alleen iets weglaten. Daarvoor komt iets anders in de plaats. Dat is niet het verengen van je blik (door controle en zekerheid) maar juist het verbreden van je blik, op zoek naar meer ruimte en variëteit. Peter Senge¹⁷ heeft dat ooit de ‘generatieve blik’ genoemd.

Dus niet op de ons bekende manier proberen om vanuit een paar waarschuwingen sterk analytisch het totaalplaatje af te leiden, maar het omgekeerde doen: in elk detail het geheel proberen te zien. Goethe bestudeerde een blad van een struik of boom, en nog een en nog een, net zo lang tot hij in die opvolging het beeld van de totale plant begon te zien. Zo kun je een vergadering bijwonen en nog een en nog een en na een tijdje snap je hoe de hele organisatie in elkaar zit. Zo kun je met medewerkers, burgers en cliënten praten om aan te voelen waar ze in essentie mee bezig zijn.

De generatieve opstelling geeft geen oordelen of antwoorden, maar stelt vragen. De onderzoekskwaliteit van die vragen bepaalt of je zicht krijgt op het generatieve proces dat zich aan het ontvouwen is. Een vraag aan iemand over zijn cv of over haar resultaten geeft analytische detailinformatie. Een gesprek over ‘Wat is er gaande met jou? Waar gaat jouw leven over?’ biedt toegang tot het ontstaansproces van het totaal, tot wat zich bij betrokkenen aan het ontwikkelen is en hoe ze daar zelf mee om willen gaan. Een leidinggevende bij de gemeente of instelling die zich wil bekwamen in de kunst van het vierde-orde-ontwikkelen, doet er dan ook goed aan het grootste deel van zijn/haar tijd zoekvragen te stellen over wat er nu eigenlijk gaande is, bij de medewerkers, bij de organisatie, bij de raad en het college, bij de cliënten, bij de stad. De samoerai¹⁸ verklaart zijn strategie aldus: ‘Het is belangrijk de dingen die ver weg zijn te zien alsof ze dichtbij zijn en de dingen die dichtbij zijn van een afstand te bekijken.’ Door zoekvragen breng je een proces van gezamenlijke reflectie op gang dat leidt tot een samen gecreëerd overzicht over de grote bewegingen, waar we zelf deel van uitmaken.

Bij de eerste orde was er sprake van heel concreet zien wat je op korte ter-

mijn moet doen. Bij de tweede orde kwam de blik al wat verder te liggen en was het handelen niet zozeer sturend, maar meer zoekend. Dat zoeken leidt tot nieuw inzicht. Bij de derde orde ben je op de langere termijn aan het kijken en is er geen sprake meer van sturen maar van bewust adaptief bewegen. Je doorziet de langere termijn en neemt op grond daarvan strategische beslissingen. Bij de vierde orde is het tijdsperspectief vermoedelijk nog langer, maar is er ook geen sprake meer van adaptief sturen op de lange termijn: hier gaan we weer terug naar een zeer korte termijn: het absolute hier en nu, waarin je echter door het overzicht van de grote beweging elk handelen toch afstemt op die beweging. Strategie en momentane kleine stappen vallen helemaal samen. Net als een surfer, die wel een richting kiest maar voortdurend bezig is op elke golf en elke windvlaag te reageren. Misschien zou je het in een gausscurve kunnen visualiseren:



Figuur 5.1 Veranderordes, sturing en tijd

Wat zich hier wreekt is onze lineaire manier van denken, waarbij we ons de tijd als een rechte lijn voorstellen. Eigenlijk spreken we hier over cyclische of beter spiraalvormige processen. De vierde orde lijkt hier in zijn concreetheid weer helemaal terug te zijn bij de eerste orde, maar is toch volstrekt anders van aard. De richting wordt hier namelijk niet bepaald door kortetermijnproblemen, maar door langetermijnontwikkelingen. Daarmee is het sturende en planmatige karakter van de eerste orde ook niet meer relevant, zelfs niet het adaptief meebewegen van de derde orde. Samenvallen met de context betekent er juist geen sturing op loslaten. Daarover straks meer.

Van zelfrealisatie naar onsrealisatie

Behalve generatief kijken vraagt de vierde-orde-ontwikkeling nóg een element. De generatieve oriëntatie moet niet alleen naar buiten maar ook naar

binnen en dat nog in samenhang tussen buiten en binnen ook. Er is dus innerlijke arbeid te doen. Allereerst gaat het om het leren herkennen van patronen bij jezelf. Wat zijn mijn vanzelfsprekende uitgangspunten, maar meestal niet zo bewuste aannames, mijn standaard manieren van handelen? Voor wie vertrouwd is met actieonderzoek zal dit herkennen als eerste-persoonsonderzoek¹⁹: bij individuen is dat een upstream verkenning van wat je heeft gevormd in je manier van handelen en blootleggen van de nogo-area's, die je in de loop van je opvoeding en opleiding hebt ontwikkeld. Voor groepen in gemeenten en instellingen als een managementteam (mt), een raad van bestuur, een college van b&w of een gemeenteraad gaat het om het op een rijtje zetten van zaken waarop men trots is (daar zit blijkbaar energie) en zaken waarbij men ontevreden is over de eigen rol daarin (daar zit een leerzaam patroon). Leidinggevendenden, mt's en bestuurlijke colleges zouden veel aan effectiviteit winnen als zij flink zouden investeren in het herkennen van patronen van sterkte en zwakte bij zichzelf.

Maar het onderkennen van die verborgen sturende patronen is pas het eerste station van de innerlijke arbeid. Dat is wel een belangrijke bouwsteen voor de tweede stap bij de innerlijke arbeid: het bewust worden van de eigen motor, de eigen energiebron, de essentiële drijfveren, het brandend verlangen in een mens, dat een antwoord geeft op de vraag: waar gaat mijn leven eigenlijk over? Of bij een groep: waar willen wij voor bestaan? Innerlijke reflectie gaat dus over leren leven. Niet op de lagere motivatieniveaus van Maslow (fysiek overleven, veiligheid, erbij horen, of een gerespecteerde individualiteit) maar op het hoogste niveau: dat van zelfrealisatie. Hoe ontwikkel ik mezelf in een zich voortdurend veranderende context? Wat is het verlangen, dat me ten diepste in alle situaties beweegt?

Je moet dus zowel je beperkende als je ontwikkelingsgerichte patronen leren kennen. En dan komt de grote verrassing. Dat gewroet aan de binnenkant is alleen maar nodig om te ervaren dat er helemaal geen binnenkant is. Als je generatief kijkt, vallen buiten en binnen namelijk samen. Het staat allemaal ten dienste van waar het bij vierde-orde-ontwikkelen wezenlijk om gaat: zodanig generatief kunnen reflecteren dat je ziet welke beweging jijzelf én je context aan het maken zijn. In die beschouwing vallen jijzelf en de context samen. Het is meer dan het besef dat je een onderdeelje van het grotere geheel bent. Je bént dat grotere geheel.

We kennen allemaal wel de ervaring dat je jezelf helemaal vergeet en dat je opgaat in wat er op dat moment gebeurt. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren in een indringende natuurbeleving, of tijdens het samen met anderen muziek maken, of het samenzijn met een vriend of partner. Je bent niet meer bezig met je eigen gedachten of gevoelens maar vloeit helemaal samen met de

omgeving, met de activiteit, met de ander. Hoe indringender die ervaring, hoe meer je die typeert als existentieel. Je werkt geen routine af, maar staat helemaal open voor wat er zich aan je voltrekt en reageert daar in het hier en nu op. Wat je op zo'n moment doet of zegt beleef je intuïtief als vanzelfsprekend, als juist, als goed. Het is net alsof je ik er even niet is.

Je hebt die ervaring doorgaans niet elke dag, de meesten van ons kunnen maar een paar van die ervaringen in hun leven benoemen. 'Ik-loosheid' als kortstondig moment op de top in ons bestaan, maar verder leven we in het dal van ik-besognes of zelfs van het dikke ik. Ik-loosheid is geen vacuüm maar een volledige verbinding met anderen. Of zoals Buber²⁰ het zo mooi zegt: '[het gaat om] jezelf zijn, maar niet met jezelf bezig zijn.' Op zo'n moment beginnen we dan 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. Een verbondenheid niet alleen in het praktisch samenleven, maar ook op het niveau waartoe we hier samen op deze wereld bestaan. Het gaat dan niet meer om zelfrealisatie maar om een soort 'onsrealisatie'.

Als je kunt duiden waar jij en je context – je werk, je wijk, je stad, je netwerken – naartoe aan het bewegen zijn, begin je iets te proeven van het echte generatieve proces. Wat is er in mij en mijn werk gaande? Welke beweging zijn we als organisatie en deze stad aan het maken? Wat is er met ons als raad of college gaande? Welke betekenis hebben we als professie gehad voor onze cliënten en in welke richting gaat onze zingeving voor hen nu? Helaas ontberen we nog de goede taal om dat wegvallen van binnen en buiten, dat samengaan van ik en context, dat verdampen van alle systeemgrenzen, adequaat te benoemen.

Senge noemde dat *presencing*, een samentrekking van *presence*, dus volledige aandacht en bewustzijn, en van *sensing*, dus aanvoelen wat er aankomt. Het openstaan voor de zich aandienende toekomstige mogelijkheden duwt je als vanzelf over de rand van je eigen ik heen en doet je beseffen dat de hoogste vorm van het ik juist daarbuiten ligt, in het ons, in collectieve mogelijkheden. Of zoals de vos²¹ tegen de kleine prins zei, toen hij een geheim vertelde: 'Het wezenlijke is voor de ogen onzichtbaar, alleen met het hart kun je goed zien.'

Het hele denken in binnen- en buitenwereld is een gevolg van onze opvoeding in het systeemdenken. Dat denken maakt nu eenmaal a priori onderscheid tussen systemen door te veronderstellen dat een verzameling bij elkaar hoort, dat daaromheen een grens wordt getrokken en dat daarachter de omgeving of een ander systeem begint. Dat denken heeft ons veel gebracht, maar bij het vierde-orde-vernieuwen is het vooral hinderlijk.

3

DE WAKKERE STAD

Deel 3 De wakkere stad

Het asfalt van de oude bestuurlijke en organisatorische structuren en gebruikelijke leefpatronen staat op scheuren. Kleine kiemen, die op een nieuwe tijd wijzen, groeien tegen de verdrukking in door de breuken heen. Nieuwe patronen ontluiken waarin burgers in virtuele en/of op de menselijke maat gesneden leefverbanden zelf scheppend bezig zijn. Burgers krijgen steeds meer het besef dat ze niet alleen een immense individuele vrijheid hebben, maar tegelijk verantwoordelijk zijn voor het grotere geheel waarin men woont, werkt en leeft. Om die overgang te ondersteunen, staat een repertoire van minstens vier verschillende ordes van veranderen en vernieuwen ter beschikking. Hoewel elke verandering gelaagd is, zal bij de komende transformatie naar samenleving 4.0 met name de vierde-orde-ontwikkeling eigen moeten worden gemaakt. Eenieder die wil bijdragen aan die nieuwe samenleving, moet de oversteek maken van een traditioneel egobewustzijn naar een nieuw onsbesef en van daaruit langzaam leiderschap ontwikkelen. Wat betekent dat nu voor bestuurders en leidinggevendenden van gemeenten en instellingen als zij hun stad willen wakker maken om meer gemeenschapskracht te laten groeien? Hier bestaan geen recepten voor. Een gemeenschap groeit van ontmoeting naar ontmoeting. Met individuele burgers, met wijken, met belangengroepen, met collega-gemeenten en -instellingen. En bij die ontmoetingen moeten nieuwe discoursen worden geleerd. Het discours bijvoorbeeld van hoe je mensen vanuit je hart uitnodigt. Niet om een probleem op te lossen, maar om een gezamenlijke toekomst te gaan bouwen. Het discours bijvoorbeeld van hoe je echt commitment creëert. Geen draagvlak voor jouw plannetjes, maar inzet zonder de voorwaarde vooraf dat je er zelf iets voor terugkrijgt. En vooral het discours van de talenten: hoe kun je mensen en groepen aanspreken op hun kwaliteiten in plaats van op hun tekortkomingen en behoeften? Hoe krijg je mensen in een geefstand in plaats van een vraagstand?

Dat brengt ons ook op leren, of beter gezegd leren te leren, omdat dit ons inziens een fundamentele karakteristiek moet worden van alle samenlevingsverbanden van de toekomst. Als alles onzeker en vloeibaar wordt, blijft er maar één houvast over: hoe kunnen we zorgen dat we blijven leren? Hoe maken we van een wakkere stad een lerende stad?

Naast de bekende rode en blauwe overheid zal er dus een ‘groene overheid’ en ‘groene dienstverlening’ gaan groeien. Naast de rechtmatige, presterende en netwerkende overheid gaat er een participerende overheid ontstaan. Daarmee komen alle vertrouwde rollen in het publieke domein, van de gemeente, van college en raad tot ambtenaar, en van professionele instellingen, op de tocht te staan. Tegelijk blijven professionals en bestuurders zich er verantwoordelijk voor voelen dat er geen enkele echt kwetsbare burger of cliënt in de kou blijft staan. Daarop worden ze ook afgerekend, en terecht. Ook in de overheid en dienstverlening ontstaat dus die gelaagdheid, die we ook al bij de veranderordes zagen. Elke laag kent zijn eigen logica en deze lagen zijn onderling vaak strijdig. Vanuit het publieke domein blijven resultaat en daadkracht gelden, vanuit het openbare domein worden dialoog en terughoudendheid gevraagd. Al die elementen zijn nodig in het besturen van een stad. Het is aan de bestuurder, ambtenaar en professional 4.0 om daar chocola van te maken.

7 Wakker maken van gemeenschapskracht

'Aan de geest die stil is, geeft het hele universum zich over.'

Lao Tse

Als je eenmaal snapt wat vierde-orde-ontwikkeling is, als je dat geïntegreerd hebt in je stijl van werken als leidinggevende of bestuurder, blijft toch de vraag over: wat ga ik doen in de stad? Het is een vraag in de taal van het snelle haastige leidinggeven en dus hier heel misleidend. Veel beter is het om de handen op de rug te houden, maar nog beter is het om erop te gaan zitten en te luisteren. Geen interventie maar presentie. Wees een Lao Tse van de Lage Landen! Luisteren wordt doorgaans ingevuld met oorverdovende theateracts: dialoogsessies, stadsgesprekken, wijkbijeenkomsten. Dat kunnen soms heel goede manieren zijn, maar veel wijzer is het om op maat te zoeken naar welke communicatie bij welke burgers past.

Er zijn communicatierecepten voor effectief contact, maar de echte levensvragen van de stad liggen verborgen in de *swampy lowlands*. Daar is het zonder gebaande wegen, samen met de betrokkenen, zoeken en tasten naar wat er nu eigenlijk gaande is. Dat onderzoek versterkt de mogelijkheden tot zelfsturing in de stad. Niet zozeer van individuele burgers, dat zou alleen maar meegenomen zijn. Maar van gemeenschappen, daarin schuilt de kracht of zwakte van de participatiesamenleving.

Empowerment van een collectiviteit lukt het best als je mensen niet adresseert op hun onvermogen, problemen, tekortkomingen. Laat dat maar over aan specialistische professionals, dat is per slot van rekening hun vak. Een gemeente en eerstelijnsprofessionals die hun burgers wakker willen maken, doen er beter aan te werken via 'waardierend onderzoek': breng in beeld wat talenten en kwaliteiten zijn, ook van kwetsbare burgers, en gebruik die. En wakker maken is niet alleen een proces van sociale interventies. Ook de economische empowerment van een gemeenschap kan wonderen doen!

Een gemeente en professionele instellingen die het publieke domein verlaten en zich in het openbare domein gaan bewegen, moeten leren hun schroom te overwinnen. Durf te radicaliseren! Het levert weinig op als je je werkwijze slechts een beetje aanpast; het is maar heel eventjes spannend aan de rand van je comfortzone. Gooi eens een steen buiten je eigen vijver,

ver voorbij je eigen patronen. Daar begint de echte vernieuwing. Daar begint het echte leren. Wie wil weten hoe je vernieuwing kunt borgen, moet beseffen dat je dat alleen kunt doen door te blijven vernieuwen, door steeds te leren hoe je weer opnieuw doorleert.

Met betrekking tot dit (door)leren benoemen we in dit hoofdstuk vier condities. Daarnaast moet het leren alles omvatten. Niet alleen individuen, niet alleen wijken, niet alleen de gemeente en de uitvoerende organisaties. Nee, de hele stad moet gaan leren. Net als in ons brein moeten alle synapsen met elkaar verbonden worden. En alle circuits, die zo worden gelegd, zullen voortdurend worden omgelegd en verlegd.

Lao Tse van de Lage Landen

De motor van de moderne tijd draait op volle toeren. We hebben allemaal haast, haast, haast. Stilstand is achteruitgang. Economische groei moet. Productiviteitsstijging is verplicht. Daarom sturen we op resultaat en prestaties. Films van 25 jaar geleden komen ons onwaarschijnlijk traag over, wij zijn tempo gewend. Het lijkt wel of ons moderne bewustzijn in de toppen van onze handen en tenen zit. We willen actie, we willen doen; om zeker te weten dat we vooruitgaan. En nu schreeuwen alle media dat het anders moet worden en dat er met de 3 D's (decentralisaties) grote vernieuwingen in het lokale publieke domein in ontwikkeling zijn. Dan kan het niet anders dan dat elke gemeente en instellingsbestuurder en -manager zijn mouwen opstroopt en al druk bezig is met nieuwe acties. Moet er een participatiesamenleving komen? Oké, wat gaan we doen om dat te bewerkstelligen? Hoe kunnen de gemeente en de instellingen de burgers in beweging brengen om meer te participeren? En wat doen we als degenen, die we graag actief zouden zien, helemaal niet mee willen doen? En wat doen we als degenen, die toch al goed voor zichzelf kunnen zorgen, als lastige roepoeters elk debat domineren? Bovendien, (de oppositie in) de raad of een cliëntenraad wil toch juist actie?

Wij durven de stelling aan dat het succes van een interventie amper afhangt van wat je doet of hoe je dat doet. Het hangt in eerste instantie af van het bewustzijn van degene die iets wil veranderen! Eerst komt presentie, dan pas (of beter: dat ís) de interventie. Het gaat er niet om waar de interventie op is gericht of hoe die wordt uitgevoerd. Het gaat om de bron, de innerlijke mentaliteit, van waaruit we handelen. En als die mentaliteit er een is van haast, van actiegedrevenheid, van probleemoriëntatie, dan zal de interventie nooit verder reiken dan een eerste- of tweede-orde-verandering en zeker niet de

vierde-orde-ontwikkeling zijn, die nodig is in deze tijd. Een interventie krijgt pas vierde-orde-kraft als het bewustzijn, waarop die is gestoeld, zich richt op de zich ontvouwende toekomst. Een vierde-orde-interventie vereist vandaag de dag een kijken naar ten minste 2020 of 2030. Pas dan komt de toekomst naar je toe, want je hanteert inkomende tijd. Wie het bewustzijn heeft gefixeerd op de problemen van vandaag moet sjouwen, trekken en duwen om zichzelf naar de toekomst te persen, want je werkt met uitgaande tijd. Het gaat dus om de kracht van aandacht: kun je die zó richten dat je in alle details van vandaag lijnen van wat er komen gaat ziet ontstaan. Dergelijke aandacht vergt krachtdadig op je handen zitten. Even loslaten en luisteren naar en zien wat er gaande is. Ons Westerse beeld van scheppen en creëren is het beeld van twee armen, met de handen vooruitgestrekt, de palmen in actie omlaag, druk knedend en vormend. Het taoïstische beeld van scheppen is niet voor niks twee armen, die hun handen met de palmen naar boven richten en daar luisteren naar het heelal, en vervolgens met die voeding aan het vormen gaan.

Gemeenten en instellingen, die zich afvragen hoe zij hun stad ‘tot participatie brengen’, zouden zich ook wat meer als een Lao Tse van de Lage Landen³³ moeten opstellen: eerst luisteren naar en dialogen voeren over wat er gaande is in de stad. En dat blijkt dan altijd al heel veel te zijn. De vraag wordt dan: hoe kunnen wij als gemeente en instellingen meer en beter participeren in wat de stad al aan het doen is? Als de hele mensheid momenteel voor de opgave staat om meer besef en verantwoordelijkheid te krijgen voor haar ecologie, dan geldt dat natuurlijk ook voor het lokale publieke domein: hoe kunnen wij niet alleen alert zijn op wat de burger wil (wat al op grote schaal gebeurt), maar hoe kunnen wij ons helemaal inpassen in onze ecologie (de burgers en instellingen van onze stad)? En het ‘hoe’ is geen vraag naar welke actie, maar naar welke aandacht, naar welk bewustzijn. Geen interventie maar presentie.

Natuurlijk kennen we ook de bestuurskundige tegenwerping dat de politiek er niet is om aan te zien en te luisteren, maar om beslissingen te nemen en lijnen uit te zetten. Daar is men juist om gekozen, niet om nog meer te luisteren, af te wachten en aan te zien! Een juist argument, dat echter geen rekening houdt met de gelaagdheid van openbaar bestuur. In het rode domein van de wetgeving geldt geen gedogen, maar strikt handhaven. Daar mag en moet de overheid autoritair zijn en beslissingen nemen. Daar geldt ook geen inspraak; alleen een representatieve democratie waarbij je periodiek anders kunt stemmen als het je niet bevalt. In het blauwe domein van de regelgeving hing tot voor kort nog eenzelfde autoritair klimaat in de vorm van een verstikkende bureaucratie. Hier heeft beleidsbeïnvloedende burger-

participatie al voor heel wat verlichting gezorgd; hier loont luisteren dus wel degelijk. Maar de uiteindelijke beslissing blijft toch bij de overheid.

Het is echter het nieuwe groene domein van de leefwereld van de burger waar wij Lao Tse graag zouden zien oprukken. Daar past wel degelijk een participerende overheid met de dialoog, de terughoudendheid en een faciliterende rol. Burgers voelen zich bedrogen als de overheid met hun initiatieven op de loop gaat, dus verwachten zij een maximale ruimte. Wel is het zo dat diezelfde overheid, ook in de ogen van zelfredzame burgers, eindverantwoordelijk blijft zodra er zaken misgaan. Dus ruimte mag niet ontaarden in leegte; aandachtige betrokkenheid is niet hetzelfde als afzijdigheid.

Overigens is het misschien te gemakkelijk de genoemde gelaagdheid op te vatten als drie afzonderlijke terreinen, die los van elkaar staan en die je elk apart met een eigen insteek kunt benaderen. Het is prima om de verschillen tussen de sferen te herkennen, maar het gaat te ver om te denken dat je als overheid in compartimenten kunt handelen. Juist omdat het sferen zijn, lopen ze in de uitvoeringspraktijk door elkaar. Denk bijvoorbeeld aan handhaving van de openbare orde, typisch iets wat gesitueerd kan worden in de rode en deels de blauwe sfeer. Maar bij de uitvoering daarvan heeft een agent bijvoorbeeld te maken met het samenleven met verschillen in cultuur, etniciteit en opvoeding. Dat zijn even zovele elementen uit de groene leefwereld. Je kunt (rode) handhaving dus niet los zien van (groene) leefperspectieven. Jan Nap noemt dat toepasselijk ‘de gelijktijdigheid van het ongelijksoortige’. Wij denken dat het helpt om het ongelijke van de sferen te herkennen, hoewel het nog niet meteen een antwoord geeft op de vraag in welk perspectief handhaving dan betekenisvol wordt. Lao Tse is blijkbaar meer dan alleen maar *laissez faire*. Het is in dit voorbeeld dan ook nog flink zoeken waar je vooral niet en waar je juist wel moet optreden.

De bakfietsburger en Henk en Ingrid

Menno van der Veen en Jan Willem Duyvendak schreven in juli 2014 een cynisch en venijnig stuk in de *Groene Amsterdammer*³⁴ over de ‘nieuwe burgerlijkheid’. Het damesblad *Linda* had al in 2011 geschreven dat nieuwburgerlijk (met de bakfiets de kinderen naar school brengen, prosecco drinken met vriendinnen) nu model stond voor de actieve burger, waarop de overheid zo trots is en zo graag een beroep op doet. Maar, zeggen zij: ‘Wie vraagtekens plaatst bij de vraag of dat soort mensen wel in groten getale voorhanden is – zijn Henk en Ingrid, waarmee de PVV campagne voerde, ook ‘nieuwburgerlijk’? – wordt al snel beschuldigd van ‘oud denken’ of, nog

erger, een neerbuigende top-downhouding.’ Zij zien in het ideaal van de bakfietsburger dan ook een misplaatste poging van de overheid om het beroep van vele kwetsbare burgers op professionele zorg op een koopje af te doen door hen te verwijzen naar slechts wisselend beschikbare vrijwilligers en mantelzorgers. Kortom, ons mooie verhaal over Lao Tse en op je handen zitten is gewoon een stille ideologie van libertaire aard: ‘Laat de mensen het zelf maar uitzoeken en we bekommeren ons niet om de risico’s van uitsluiting, ongelijkheid, enzovoort.’ Dit gaat over de balans tussen eigen kracht enerzijds en overheids- en professionele zorg anderzijds. Wij pleiten inderdaad voortdurend voor het radicaal beginnen bij de eigen verantwoordelijkheid en zelforganisatie. We geloven er heilig in dat als eenmaal dat vuurtje is ontstoken burgerkracht en gemeenschapskracht niet meer te stuiten zijn. Maar er zijn wel goede condities nodig voor het laten ontbranden van dat vuurtje. Het is niet voor niks dat we pleiten voor langzaam leiderschap met veel aandacht, zorg en veilige structuren voor wie het allemaal moeten gaan waarmaken. Natuurlijk beogen wij geen rücksichtlose vermindering van de professionele zorg, net zomin als wij geloven dat iedereen er op zit te wachten of in staat is zijn eigen leven en eigen omgeving te gaan organiseren. Maar we vertrouwen er wel op dat – als dat stimuleren tot zelfsturing zorgvuldig wordt gedaan – de huidige afhankelijkheid van overheids- en professionele structuren en voorzieningen een heel stuk minder kan dan nu het geval is. De verslaving aan consumentisme kan worden gekeerd. Maar zoals elk afkickproces kent ook deze transformatie zijn onthoudingsverschijnselen. Zeker in het begin zal er veel volharding nodig zijn om cynisme en wantrouwen te pareren. Op dit moment zijn het inderdaad vooral de hoger opgeleide, oudere, wat meer links georiënteerde burgers met betaald werk – inderdaad de bakfietsburgers – die actief zijn in zelfredzame en beleidsbeïnvloedende burgerparticipatie. Dat betekent niet dat de huidige non-participanten – de Henken en Ingrids – niet gewonnen kunnen worden, zeker als het hun eigen sfeer raakt.

Maar tegelijk is het ook zo dat elk probleem zijn ‘harde kern’ kent: de criminele bendes, de zeer langdurig werklozen, de mensen met een ernstige fysieke of verstandelijke beperking, de daklozen en zorgmijders, enzovoort. Daar zomaar de empowermentfilosofie op loslaten zou harteloos zijn. We constateren steeds vaker twee bewegingen tegelijkertijd: enerzijds wordt het beleid van gemeenten en professionele instellingen steeds meer gebaseerd op eigen kracht en inschakelen van eigen netwerken (en dus neemt het totale volume zorg af) en anderzijds neemt de inspanning toe om te zorgen dat niemand van de echt kwetsbare mensen door onze sociale vangnetten heen valt. Zo is er momenteel een netwerk van gemeentesecretarissen actief, dat

Aanbevelingen

De schrijvers van dit boek weten waar ze het over hebben. Vanuit reflectie op de eigen beroepspraktijk komen ze tot een mooi beeld van de overheid 4.0 en het daarbij behorend ‘langzaam leiderschap’. Er ligt een prachtige kans: dat gemeenten zich verder ontwikkelen tot vitale gemeenschappen waarvoor de gemeente het marktplein is waar je elkaar ontmoet, en een vangnet vormt voor wie dat nodig heeft. Dit boek gaat over leidinggeven aan precies dat avontuur. Over het besef dat je soms daadkrachtig bestuurt door op je handen te blijven zitten. Over de wetenschap dat we allemaal deel uitmaken van een groter geheel en alleen in samenwerking sterk zullen zijn.

Jantine Kriens

Voorzitter directieraad Vereniging Nederlandse Gemeenten

Al een aantal jaren raken we gewend aan de gedachte dat een overheid, die zichzelf als uitgangspunt voor beleid ziet, niet meer van deze tijd is. Het publieke domein moet terug naar de samenleving, dat bestrijden nog maar weinig mensen. Maar hoe? De participatiesamenleving als slimme manier om te bezuinigen? Netwerksturing als iets leuks voor de mensen, terwijl de overheid de echt belangrijke zaken blijft behartigen? Burgerkracht versterken als de enige manier om tegenwoordig resultaten te bereiken? De auteurs van *Werken aan de wakkere stad* pleiten hartstochtelijk voor het krachtiger maken van stedelijke gemeenschappen, maar hebben ook oog voor allerlei risico's hierbij. Maar bovenal hanteren zij een originele praktijklogica, die burgers, gemeentelijke ambtenaren en bestuurders, en tal van professionals nieuwe handvatten biedt om een moderne samenwerking met elkaar aan te gaan. Dit boek biedt de lezer heel wat stof om de grootste sociale uitdaging van onze tijd – hoe maken we het publieke en het openbare domein eigentijds leefbaar – met een radicaal nieuwe en veelbelovende aanpak te benaderen.

Mark van Twist

*Hoogleraar bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam
Decaan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur*

Aan welke toekomst wil ik werken? Als burger, bestuurder, professional, als mens? Wat dient zich aan? Waar heb ik zin in; waar zie ik zin in? De vragen die de auteurs zichzelf stellen, worden op aansprekende en uitnodigende wijze ook aan anderen gesteld. Verwachtingsvol, hoopvol. De auteurs kiezen positie. Ze laten vanuit hun zeer rijke ervaring op doordachte wijze zien wat gedaan en ook gelaten kan en moet worden om een vitale (stads)samenleving te ontwikkelen. Het boek is ook een oproep. Een oproep om verantwoordelijkheid te nemen, om onze ‘verslaving’ aan afhankelijk makende arrangementen los te laten. Wakker te zijn op de werkplaats, dus ook moedig. De auteurs prikkelen de lezer om op weg te gaan. Doen!

Jan Nap

Lector Waardevolle Praktijkontwikkeling, Politieacademie

Vanuit een integere praktijk bieden de auteurs handvatten om verantwoordelijkheid te nemen voor de gemeenschap waar ieder van ons deel van uitmaakt. Hoe zie je je eigen relatie tot de gemeenschap? Ben je eisend en calculerend of draag je je steentje bij? Wat kun je doen om van consument een betrokken actor te worden die bijdraagt aan vormgeving van onze eigen leefwereld? De auteurs bepleiten om cocreërend met anderen en aan de hand van kleine betekenisvolle stappen de toekomst naar het heden te halen. Het vraagt sensitiviteit voor wat zich al aan het ontwikkelen is en moed om dit te versterken. Het is een belangrijk boek dat aanzet tot vernieuwend denken en ontwikkelend handelen om de leefwereld vitaal te maken.

André Wierdsma

Hoogleraar Organiseren en Cocreëren, Nyenrode Business Universiteit

Steeds vaker wordt de kloof tussen bestuur en samenleving benadrukt. Voor bestuurders is dat een indringende waarschuwing, want wij mogen nooit vergeten dat wij zelf deel uitmaken van die samenleving. Dit boek laat overtuigend zien dat je daarom als bestuurder steeds moet werken aan gezamenlijke reflectie, aan een in dialoog ontwikkelde visie en aan een niet-aflatende wil om je persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen. Pas dan kunnen bestuurders toegevoegde waarde bieden om echt te kunnen inspelen op de behoeften van de samenleving. Dit vraagt van ons als overheid om mensen met behoefte tot zelfregie de ruimte te geven, maar ook om mensen die wél behoefte aan ondersteuning hebben dat eveneens te bieden. Maat-

werk dus, met gevoel voor de voortdurend wisselende behoeften van de samenleving. Gemeenten ontstonden ooit omdat mensen een gemeenschappelijk belang hadden (bijvoorbeeld veiligheid of handel). Het loonde om bij elkaar te wonen en bepaalde faciliteiten te organiseren. Door de eeuwen heen heeft dit een uniek samenspel tussen overheid en samenleving opgeleverd, waarbij de burger aan zet was en de overheid ondersteunde. Dit boek laat ons goed zien waar wij vandaan komen, hoever we daar vandaan zijn gegroeid, welke ontwikkelingen nu om ons heen plaatsvinden en hoe wij weer naar die vroegere synergie toe kunnen gaan. Pas dan zal het belang en de toegevoegde waarde van de overheid weer door de samenleving worden herkend. Laat het een niet vergeefse oproep tot ons allen zijn!

Arne Weverling

Wethouder gemeente Westland

Voorzitter van de Landelijke Wethoudersvereniging

Aan de vooravond van grote sociale veranderingen pleiten de auteurs van dit boek voor daadkracht: met een kritische uiteenzetting van verschillende rollen roepen zij op tot het herdefiniëren van onze samenleving. Vanuit hun beroepspraktijk sturen ze aan op een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden, op terughoudender gemeenten en actievere burgers. De auteurs schetsen niet alleen de problematiek maar laten ook zien hoe we samen tot een nieuw en leefbaar sociaal domein kunnen komen, geven praktische handvatten maar benoemen ook reële risico's. Maar bovenal roepen ze ons op om verantwoordelijkheid te nemen, voor onszelf, voor elkaar. En dat is nog niet zo'n gek idee.

Chris Sigaloff

Voorzitter Kennisland

De auteurs



Jan van Ginkel studeerde technische wiskunde in Delft en later veranderkunde bij Sioo. Zijn passie is om, binnen en buiten organisaties, ruimte te scheppen voor het bieden van maatschappelijke meerwaarde. Na een jarenlange loopbaan in Europees onderzoek en consultancy, werkt Jan sinds 2000 bij lokale overheden, in zowel steden als rurale gebieden. Momenteel is hij gemeentesecretaris/algemeen directeur van de gemeente Schiedam. Jan is ook actief binnen de VNG en de VGS.

Jan beleeft plezier aan complexe contexten, want daar zijn botsende logica's te verbinden. Met het organiseren op spanning, variëteit en energie weet hij beweging te creëren. Daardoor worden mensen en systemen in ontwikkeling gezet zodat hun identiteit zich echt vernieuwt. En de enige manier om innovatie te borgen is door te blijven innoveren.

Jan is ervan overtuigd dat het sterker maken van gemeenschappen voortdurend strategische inspanningen vergt van alle betrokkenen. De hedendaagse uitdaging tot meer gemeenschapskracht betreft niet de omslag naar 'van buiten naar binnen', maar die naar 'van buiten naar buiten'. Diepleren en interventies vanuit de wenkende toekomst zijn dan de instrumenten om die vernieuwing te aarden in het bewustzijn van mensen en gemeenschappen.

Jan is een veelgevraagd spreker over thema's als interventiekunde, meervoudige zoekstrategieën, gedeeld leiderschap en over de participatie- en informatiesamenleving. De speeches van Jan betreffen vaak een 'call to non-action' of een 'call to learning'.



Frans Verhaaren studeerde klinische en organisatiepsychologie in Nijmegen. Meer dan 35 jaar was hij organisatieadviseur op basis van organisatiekundige kennis en ervaring: welke organisatiestructuren werken wanneer wel en niet? Hoe moet je leiding geven in diverse situaties, hoe verlopen fusie- en vernieuwingsprocessen? Wat zijn de kritische succesfactoren voor een organisatie?

Maar zijn unieke ervaring zat en zit in hoe veranderingsprocessen moeten worden opgezet en doorgevoerd. Frans werkt bij voorkeur met kortdurende interventies en leerprocessen om opdrachtgevers te leren de noodzakelijke vernieuwingen zelf door te voeren. Vanaf het allereerste begin is hij gericht op zingevingsvragen van mensen in hun werk: vernieuwing van organisaties moet gelijk opgaan met persoonlijke ontwikkeling van leidinggevend en medewerkers. Want mensen die geïnspireerd zijn, werken met plezier en bieden hun organisatie het beste van wat zij in hun mars hebben.

In de loop van de laatste tien jaren is Frans zich steeds meer gaan richten op transformatieve veranderingen in organisaties. Daarbij gaat het eerst om gedragsverandering en strategievernieuwing, en herstructurering is dan altijd volgend. Het bevorderen van zelfleren, met name via 'leren door te doen' en via 'executive coaching', ging dan ook een steeds groter deel van zijn praktijk omvatten. Tegelijkertijd verplaatste hij zijn aandacht naar buiten organisaties: naar wijken en buurten, naar steden en dorpen. Hij ontdekte dat burgers zich steeds meer afhankelijk hebben gemaakt van dienstverlening door overheden en professionele instellingen. Daarom is het nu zijn ambitie om netwerken, buurten, en samenlevingsverbanden zodanig te stimuleren dat zij weer grotendeels zelf verantwoordelijk kunnen zijn voor de gewone vragen van het leven: leefbaarheid, veiligheid, opvoeding van kinderen, gezonde voeding, duurzaamheid, economische zelfstandigheid, samen oud worden, gezond milieu bewaken, openstaan voor kwetsbare medemensen en vreemdelingen, enzovoort. Frans voelt zich geen organisatieadviseur meer en neemt als betrokken burger zelf initiatieven om gemeenschappen weer vitaal te maken. Hij doet dat samen met enkele collega's in het netwerk Stadsatelier.

Voor meer informatie, zie www.verhaarenconsult.nl.

Werken aan de wakkere stad

LANGZAAM LEIDERSCHAP NAAR GEMEENSCHAPSKRACHT

In elke gemeente is men bezig met de ‘drie grote decentralisaties’ van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg voor ouderen en langdurig zieken. Op het oog een enorme verschuiving van taken en verantwoordelijkheden met tegelijk een ingrijpende bezuiniging. Maar dat is maar de buitenkant. Of al die bestuurlijke veranderingen een duurzaam succes zullen worden, hangt vooral af van de binnenkant: namelijk van de manier waarop bestuurders, ambtenaren, professionals én burgers erin slagen onderling een wezenlijk nieuwe verhouding op te bouwen en met elkaar een wakkere stad te bouwen.

De auteurs



Jan van Ginkel
*gemeentesecretaris/
algemeen directeur
van de gemeente
Schiedam*



Frans Verhaaren
*organisatie-
adviseur/partner
netwerk Stadsatelier*

Dit boek gaat over die binnenkant. Voor burgers gaat dat betekenen dat ze zich moeten losmaken van hun tot nu gebruikelijke individuele consumentenhouding, die ze in wezen afhankelijk en kwetsbaar houdt. U leest hoe burgers de oversteek kunnen maken van individualistische burgerkracht naar vitale gemeenschapskracht. Voor politici, bestuurders, ambtenaren en professionals betekent die binnenkant dat zij zich moeten losmaken van hun neiging alles te regelen en te controleren. Het boek beschrijft hoe zij de oversteek kunnen maken naar het ‘daadkrachtig op hun handen zitten’, naar ‘langzaam leiderschap’. Een dergelijke oversteek vergt van alle betrokkenen dat ze zich een heel nieuwe manier van denken en bewustzijn eigen maken, het ‘vierde orde denken’, want pas dan zal het lukken om de potenties van hun stad wakker te schudden.

Werken aan de wakkere stad geeft een beknopt overzicht van hoe de onderlinge relaties de afgelopen decennia verworpen zijn tot bijna een patstelling; het beschrijft het vierde orde denken als een weg om je uit die beknelling te bevrijden; en ten slotte geeft het boek aan iedereen met een voortrekkersrol in de huidige veranderingen concrete handvatten hoe anders te handelen.

