

FRANS VERHAAREN & JAN VAN GINKEL

# WERKVONKEN NAAR WAKKERE GEMEEN- SCHAPPEN

50 ALGORITMES VOOR MEERVOUDIGHEID

**E**en zeer welkom boek. Het raakt mijn missie en drijfveren. Ik wil van betekenis zijn en samen met anderen bijdragen aan een betere samenleving, aan een wereld waarin we duurzaam omgaan met onszelf, de ander en de omgeving om ons heen. Het boek geeft hoop. Het beschrijft praktijkvoorbeelden en biedt perspectief voor het individu en voor groepen mensen die onderling meer en meer aan het verbinden zijn. De vele praktische handvatten zijn meer dan welkom, naast bewust worden vooral ook doen.

Dit boek wijst de weg in de transformatie die al gaande is in onze maatschappij. Weg van de systeemwereld, op weg naar een mensgerichte wereld. Waar vertrouwen, ruimte, aandacht, keuzevrijheid en kwaliteit voorop staan. Geen top-down leiderschap, geen afstand tussen beleid en praktijk, geen ruimte voor ego's, geen hokjes, geen compromissen en eindeloos polderen. Maar juist meer aandacht voor waarden die verlangen aanwakken in gemeenschappen. Werkvonden die oplaaien en bijdragen aan betekenisvol ondernemen, aan samenwerken, aan leven en aan leren. De auteurs pleiten voor duurzaam leiderschap dat gericht is op zelforganiserende gemeenschappen.

Dit boek spreekt mij als mens, als leider en als bestuurder aan. Iedereen heeft de gelegenheid duurzaam van betekenis en van invloed te zijn. Word je daarvan bewust wanneer je dat nog niet was, ontsteek je eigen werkvonk en draag ook zelf bij aan wakkere gemeenschappen!

**Jasmijn Hamakers-Kester**

*Rector Vathorst College, lid Onderwijsraad, winnaar verkiezing 'Beste schoolleider van Nederland' en bestuurslid Ashoka Netherlands*

**I**k merk het ook in mijn eigen stad. Inwoners pakken zelf de regie over hun eigen ontwikkeling, over de ontwikkeling van hun straat, van hun wijk. Ondernemers pakken nieuwe kansen om met hun omgeving te werken aan duurzaamheid en circulariteit, aan maatschappelijk verantwoorde nieuwe verdienmodellen.

Het effectief inspelen op die kracht van de gemeenschap vraagt veel van bestuurders. Het vergt een goed inzicht in het stedelijk weefsels zodat je daar dan op kunt aansluiten. En het vraagt veel van bureaucratische organisaties. Soms kraken ze in hun voegen. Ik vind dat kraken gezond en bemoedigend. Het toont aan dat het Nieuwe Normaal zich buiten de vier muren van geconditioneerde maatschappelijke constructen bevindt!

Dit boek geeft mij concrete handreikingen hoe ik, samen met andere professionals, dat kraken en schuren en knarsen kan bevorderen én begeleiden vanuit mijn ambt en verantwoordelijkheid.

Ik wens dit boek in de handen van elke bestuurder en professional die de samenleving serieus neemt.

**Jack Mikkers**

*Burgemeester van 's-Hertogenbosch*

**I**k vind het een prachtig werk, mijn hart gaat er sneller van kloppen. De algoritmes zijn heel herkenbaar in de praktijk van de wijkagent. Deze politieagent moet namelijk in de stad als een soort hacker, vol passie, vanuit zijn intrinsieke motivatie, de balans zoeken tussen de systeem- en leefwereld, tussen het publiek domein en de persoonlijke interactie.

En bewoners en professionals wakker maken, zoals het in het boek mooi wordt omschreven, is echt een kunst. Daarmee kun je, zoals Jan Bommerez in zijn gelijknamige boek mooi omschrijft, ‘een rups leren vliegen’. Daarvoor moet je de omstandigheden in de wijk creëren – mensen verleiden en bewoners wakker maken –, zodat de rups inderdaad transformeert tot een wakkere wijkvlinder.

Het boek van Frans Verhaaren en Jan van Ginkel laat de chaos van deze tijd indringend doorleven en herkennen, en geeft met al zijn algoritmes, de energie die nodig is om te werken aan een duurzame samenleving. Een mooi pad om te volgen.

**Wilco Berenschot**

*Wijkagent in Rotterdam*

**D**it boek stemt hoopvol voor iedereen die daadwerkelijk een bijdrage wil leveren aan een betere leefwereld. Het vraagt moed en lef om met die verbetering aan de slag te gaan. Ben je namelijk bereid op zoek te gaan naar je verlangen, kun en wil je oprecht naar anderen luisteren en ben je bereid elke keer opnieuw aan zelfreflectie te doen?

Een bijdrage leveren aan een groter geheel doe je met anderen. Als bestuurder van een organisatie die zichzelf elke dag de vraag stelt of zij nog voldoende bijdraagt aan haar maatschappelijke opdracht, realiseer ik me dat we anderen echt nodig hebben. En die zijn er steeds meer, blijkt uit de bijzondere verhalen en voorbeelden uit het boek. Dit boek biedt voor mij een mooie aanvullende inspiratie op de boeken over cyane organisaties (Laloux) en ‘terug naar de bedoeling’ (Hart). Laten we aan de slag gaan met de wakkere gemeenschap!

**Claire Vlug**

*Bestuurder Jeugdbescherming Regio Amsterdam*

Werkvonden naar wakkere gemeenschappen



Frans Verhaaren & Jan van Ginkel

# Werkvonden naar wakkere gemeenschappen

50 algoritmes voor meervoudigheid

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.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van beeldmateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

*Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.*

Redactie: Reactie Redactie bureau, Bosch en Duin  
Omslag, binnenwerk en opmaak: Frans Meijer, [www.mv-ontwerp.nl](http://www.mv-ontwerp.nl)  
Foto's: Shutterstock, tenzij anders vermeld

ISBN 978 94 6276 217 6  
NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

© 2019 Vakmedianet, Deventer, [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

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 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)).

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.

# Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
<b>Deel 1 De vonk in jezelf ontsteken</b>	<b>29</b>
<i>Vanuit verlangen je buurt ontwikkelen</i>	35
1 Inwoners ontwikkelen zelf hun buurt in Schiedam	36
2 Oversteken naar de leefwereld	47
3 Vermenigvuldigen in meervoudigheid	53
4 Je verlangen volgen	59
5 Realiseren van je context: who else?	65
6 Rekenschap vragen over eigenaarschap	69
7 Aanleren van zelfleren	73
8 Creatief uit de dramadriehoek stappen	79
9 Bewegen in generatief bewustzijn	83
10 Klokkijken in een meervoudige tijd	89
<b>Deel 2 De straat op, de ontmoeting aangaan</b>	<b>95</b>
<i>We leven in een rivier, niet in een kanaal!</i>	101
11 De pijnlijke kunst van het spagatisme	103
12 Beweging echt kunnen zien	107
<i>Ruim baan voor de frontlijn!</i>	111
13 Een integrale pilot in Assendorp	112
14 Eigenaarschap laten bij de eigenaren	117
15 Daadkrachtig op je handen zitten	123
16 De frontlijn laten sturen	129
17 Invloed verwerven door ketenkraken	133
<i>Bouwen aan gemeenschapskracht</i>	137
18 Betekenis in nabijheid regisseren	139



19	Uitnodigen als levensstijl	143
20	Vitaliseren door je conversaties	149
21	Leiderschap delen in fluïde netwerken	155
	<i>Postmoderne professionaliteit</i>	159
22	Samenleven in Lombok	160
23	Opereren als postmoderne professional	167
24	Sturing van bonding naar bridging	171
25	Integrerend in plaats van integraal werken	175
26	Schakelen tussen schalen	177
27	De randfiguur als rolmodel nemen	181
	<i>Leren in en van de praktijk</i>	185
28	Een sociaal lab in de praktijk	186
29	Praktijk ontwikkelen in plaats van beleid ontwikkelen	189
30	Pionieren via kortcyclisch leren	193
	<i>Innovatie ethisch-methodisch aanpakken</i>	199
31	Een wijkbedrijf in Diezerpoort	200
32	De maatschappelijke opdracht vooropstellen	207
33	Intelligent aanmodderen	209
34	Innoveren is versimpelen	211
35	Innoveer in de keten	213
36	De 'wisdom of the crowd' gebruiken	215
37	Innovatie borgen	219
	<i>Ten slotte</i>	223
38	Kortom: persisteren op de Plek der Moeite	225
	<b>Deel 3 Vierde-orde-leiders voor wakkere organisaties en steden</b>	229
	<i>Naar een nieuwe overheid</i>	235
39	Vitalisering van een regio van onderop	236
40	Herijken van de identiteit van de overheid	243
41	Energetische responsiviteit	251
42	Strategisch vernieuwen	255
43	Democratie in de steigers houden	263

<i>Naar vernieuwend leiderschap</i>	267
44 Leiderschap inzetten voor het leren leren	268
45 Radicaliseren van het leiderschap	273
46 Via leerarchitectuur op bewustzijn sturen	277
47 Groen organiseren	281
48 De leidinggevende als antistollingsexpert	285
49 ‘Veruberan’ van je organisatie	291
50 Leiderschap bieden aan uitvoeringskracht	297
Noten	301
Nawoord	305
De auteurs	307



# Voorwoord

**D**at de wereld om ons heen verandert mag geen nieuws meer zijn. De snelheid waarmee dat gebeurt, is echter wel anders dan enkele decennia geleden. Ingegeven door onder meer de digitalisering is het tempo van de maatschappelijke ontwikkelingen flink opgeschroefd. Informatie, die veel eenvoudiger voor iedereen beschikbaar is, beweegt sneller en leidt vervolgens weer tot nieuwe inzichten, wensen en verwachtingen. Dat niet iedereen in deze maatschappelijke versnelling mee kan, lijken we daarbij weleens te vergeten. Juist hierin is ook een belangrijke, zo niet de belangrijkste taak voor de overheid weggelegd: hoe zorgen we dat we er voor iederéén zijn?

Lange tijd is de overheid vooral gericht geweest op de zorg voor rechtszekerheid en rechtmatigheid. Uitgaande van een soort statische werkelijkheid hebben we een systeem ingericht waarbij de regels en kaders houvast bieden en zoveel mogelijk gelijk zijn voor iedereen. En in toenemende mate en nog steeds aanwezig kwam daarbij de doelmatigheid: doen we de dingen goed en doen we ze ook een beetje netjes? Dat zijn ook nu nog steeds de kaders waarover we verantwoording moeten afleggen. En terecht. Kaders en regels zijn niet per se slecht, in tegendeel. Zo is de grondwet is er immers voor iedereen. En het is wel zo prettig als men een beetje weet waar hij of zij aan toe is in plaats van dat de willekeur toeslaat.

Maar de huidige maatschappij is niet statisch en eenduidig, maar complex en zeer divers. Dat geldt ook voor de maatschappelijke vraagstukken. Is het niet zo dat verschillen in vraagstukken, mensen en gebieden ook een verschil in benadering en aanpak rechtvaardigen? Als de grondwet zegt dat we gelijke gevallen gelijk behandelen, is het toch immers net zo waar dat we ongelijke gevallen ongelijk behandelen? Gemotiveerd maatwerk dus. Naast (dus niet in plaats van) de standaardisatie binnen het systeem. Naar mijn idee is dit de uitdaging en opgave van de overheid op dit moment. Hoe doen we dat?

Belangrijk daarbij is rolbewustzijn. Het gaat niet meer alleen om doen we de dingen goed, maar ook om doen we de goede dingen. Dat vraagt een continue

dialogo en samenwerking met 'buiten': de maatschappelijke partners, bewoners, bedrijven en instellingen. We werken niet alleen voor hen, maar in toenemende mate ook met hen. En ook in toenemende mate als volwaardig partners bij kleine maar soms ook grote maatschappelijke vraagstukken. Dat vraagt een andere manier van samenwerken. En scherpte in bewustzijn van welke rol daarbij van ons als overheid nodig is: hoeder van de publieke waarden, initiator, verbindende partij, geldschietster, kadersteller? We moeten steeds blijven afwegen hoe de werkelijkheid zich verhoudt tot de systeemwereld en de verschillende waarden daarbij goed afwegen. Daarin de balans te vinden tussen de accountability van de overheid en het verschil kunnen maken. En vervolgens ook de verantwoordelijkheid nemen om met die verworven inzichten te toetsen of de kaders die we gesteld hebben nog wel de juiste zijn in de huidige maatschappij en de ontwikkelingen en opgaven die daarbij horen.

Het is daarbij ingewikkeld dat het tempo om eventuele wijzigingen in de systeemwereld tot stand te brengen vaak geen gelijke tred houdt met de ontwikkelingen buiten. Een wet pas je immers niet zomaar even aan. Dat verschil in tempo is tegelijk ook een gegeven van de werkelijkheid waarin we leven en een werkelijkheid die ons ook zekerheid en stabiliteit biedt. Het is dus niet of het een of het ander. Het gaat om beide. Het gaat om het bieden van rechtszekerheid en het bewaken van de rechtmatigheid én de ruimte om met weloverwogen maatwerk het verschil te maken.

In *Werkvonden naar wakkere gemeenschappen* staan enkele interessante voorbeelden van hoe de systeemwereld en de leefwereld elkaar (ongewild) dwars kunnen zitten. Hoe de verschillende initiatieven van bewoners, ondernemers en instellingen ons steeds vaker laten nadenken over hoe we de dingen geregeld hebben. Of dat nog een beetje past bij wat nodig en wenselijk is. Laten we die initiatieven omarmen en vooral ook benutten. Het is zoals dit boek ook duidelijk maakt echt niet meer zo dat de overheid de enige is die maatschappelijke waarde kan toevoegen. Sterker nog, het belang van een samenleving die leert zélf de regie te nemen over haar eigen toekomst wordt alleen maar groter. Het is echter wel aan de overheid om binnen die samenleving voortdurend de dialoog te voeren over die ontwikkelingen, te zien en horen wat er nodig is en ons daartoe te verhouden en daarbij de juiste rol te kiezen. En dus ook steeds weer de balans te vinden tussen de gewenste kaders, rechtszekerheid en systeem enerzijds en de benodigde ruimte voor gemotiveerd maatwerk anderzijds.

Dit boek laat aan de hand van een aantal concrete voorbeelden zien op welke manier bewoners én professionals én bestuurders deze regie over de toekomst samen en in kleine concrete stappen verder vorm kunnen geven. Wat komt daarbij kijken? En wat vraagt dat van de betrokken spelers? En hoe kunnen we gericht bouwen aan een nieuw onderling samenspel, dat steeds vaker uitgaat van gelijkwaardig partnerschap? Het boek geeft de nodige inspiratie en concrete handvatten hoe dit partnerschap in de eigen directe leefsituatie inhoud en vorm kan krijgen. En die evenzeer behulpzaam en van toepassing zijn op hoe we ook steeds meer sámen aan de slag zijn met de grotere maatschappelijke vraagstukken.

*Maarten Schurink,  
Secretaris-Generaal van het Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties.*



# Inleiding

*‘Geen enkel boek kan de wereld veranderen, maar het kan wel een glimp laten zien van een betere toekomst.’ Thomas More in Utopia.*

## Een boterham met tevredenheid en chagrijn

We hebben geen vaste grond meer onder onze voeten! Het huidige tijdsgewricht wordt daarom weleens ‘de vloeibare tijd’ genoemd, omdat allerlei gestolde verhoudingen en structuren geleidelijk aan het oplossen zijn.<sup>1</sup> En dat gebeurt 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 er iets anders nodig. Dat betekent dat we dagelijks geconfronteerd worden met grote maatschappelijke uitdagingen: klimaatverandering, het opraken van fossiele energie, de voortgaande tweedeling tussen *haves* en *havenots* in de hele samenleving, dreiging van terrorisme, vluchtelingenproblematiek enzovoort. Zelfs in het welvarende Nederland zijn steeds meer mensen ontevreden. Overigens vatte het Sociaal en Cultureel Planbureau het humeur van de Nederlander zo samen: ‘Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht!’ Tevreden met zichzelf en met de eigen omstandigheden, chagrijnig over de rest van het land. Misschien luidt een adequatere samenvatting van de maatschappijvisie onderzussen zo: ‘Ik? Ga toch weg, man. De búúrman, die kan best wat meer bezuinigen/soep rondbrengen/zuinig zijn met energie/betalen/bijdragen/meedoen/inleveren/bijbetalen/koffie schenken in het buurthuis.’<sup>2</sup>

## De burger betreedt het publieke terrein

Grote maatschappelijke vraagstukken en onzekerheid en tegelijk flink wat burgers die zich terugtrekken in populistische onvrede. Politieke partijen die op deze trom willen slaan, kunnen daarom doorgaans op heel wat belangstelling rekenen. Maar iedereen die verder kijkt dan zijn neus lang is, weet gewoon dat hier niet de oplossingen vandaan kunnen komen voor die onzekerheid,



noch voor die maatschappelijke vraagstukken. Daar zullen we toch echt zelf de schouders onder moeten zetten. En dat gebeurt ook in steeds meer steden en buurten. Als die burgerinitiatieven een meer georganiseerde vorm aannemen, bijvoorbeeld een coöperatie, noemen we ze ook wel ‘commons’ (communiteiten). Zo nieuw zijn die overigens ook weer niet. We kenden ze duizend jaar geleden al volop, in de vorm van gilden: groepen ambachtslieden die niet alleen de belangen (marktregulering, kwaliteitseisen, opleiding, onderlinge verzekering) van hun eigen leden behartigden, maar vaak ook aan publieke zorg deden (weduwen- en wezenopvang, armoedebestrijding, ziekenzorg enz.). Vooral in de tweede helft van de vorige eeuw kregen deze commons de maatschappelijke wind tegen. De bioloog Garrett Hardin gaf met zijn artikel veel voeding aan privatisering van overheidstaken.<sup>3</sup> Het duurde tot het eind van de vorige eeuw dat dit klimaat enigszins omsloeg. Elinor Ostrom (1933-2012)<sup>4</sup>, die voor haar omvangrijke studie naar de succeskansen voor collectieven in 2009 de Nobelprijs kreeg, liet zien dat Hardin en zijn navolgers de verkeerde conclusie hadden getrokken: als de overheid taken afstoot en de markt deze laat liggen, zijn burgerinitiatieven (commons) wel degelijk in staat deze taken succesvol uit te voeren, mits ze beantwoorden aan een aantal ‘ontwerpcriteria’ (duidelijk doel, duidelijke regels, besluitvorming door alle betrokkenen, sancties bij overtreding, regels voor conflicthantering enz.). In Nederland zijn er tal van voorbeelden van effectieve commons ontstaan.

Er zijn op het gebied van gezamenlijke activiteiten van onderop bijvoorbeeld heel veel vernieuwingen en *initiatieven in de zorg*. De bekende zorgondernemer Jos de Blok stapte uit de traditionele thuiszorgwereld en richtte vanuit Almelo zijn zeer succesvolle Buurtzorg op: een soort federatie van zelfsturende teams van wijkverpleegkundigen met amper centraal management. Inmiddels werken al meer dan negenduizend professionals in Nederland op deze manier en wordt het concept tot in Japan gekopieerd. Bekend zijn ook de ouders die zelf de zorg voor hun kinderen met een beperking organiseren, bijvoorbeeld het ‘Zorgatelier Pinokkio’ voor kinderen met niet-aangeboren hersenletsel. Zeer succesvol zijn ook allerlei plaatselijke zorgcoöperaties, bijvoorbeeld ‘Austerlitz zorgt’ (waarbij 40% van de inwoners zich al heeft aangesloten) en de 23 Stadsdorpen in en rondom Amsterdam.

Ook *het onderwijs* is een dankbaar terrein in de leefwereld waarin betrokkenen samen iets nieuws creëren. Bekend is dat het ‘passend onderwijs’ in Nederland eigenlijk volledig faalt, waardoor veel ouders van autistische kinderen hun kind in arren moede maar thuis opvangen wegens gebrek aan passende

ondersteuning. Ouders in Utrecht hebben de knuppel in het hoenderhok gegooid. Eerst hebben zij de Stichting Mama Vita opgericht. Later hebben zij met de Stichting AntiPassend Onderwijs Utrecht samen de coöperatie Ouderkracht voor het Kind gevormd, die nu in diverse regio's actief is. Er zijn ook mooie kleinschaliger voorbeelden. In Den Haag constateerde een ouder dat de school van zijn kinderen nogal sober was in het aanbieden van 'extracurriculaire activiteiten'. Daarom organiseerde hij dat ouders met elk hun talent (de een was bijv. muzikaal begaafd, de ander technisch of digitaal onderlegd, weer een ander schrijver en dichter enz.) een aanbod aan de school deden voor bijzondere lessen. Na in eerste instantie nogal wantrouwige en afhoudende reacties van de school is de buurt nu trots op hun florerende 'School van de wijk'. Een creatieve ondernemer uit Heerhugowaard bedacht een soort Marktplaats voor leerprocessen: Buurtleren.nl. Hier kan iedereen met een aanbod of 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 enzovoort.

*De leefbaarheid en veiligheid van de eigen buurt* zijn een van de meest populaire onderwerpen van een eigen burgerinitiatief. Iedereen heeft wel van whatsapp- of facebookgroepen gehoord, die een makkelijke ingang zijn om samen iets in de buurt te organiseren, om elkaar een signaal te geven bij dreigend onraad, of gewoon om iets van elkaar te lenen of even hulp van een buurtgenoot te vragen. Overal schieten de buurtontmoetingsplekken als paddenstoelen uit de grond. Daaromheen ontstaan weer andere buurtactiviteiten: een gezamenlijke moestuin, een bedrijfsverzamelplek voor start-ups enzovoort. Een sprekend voorbeeld is De Buurtvrouw in Schiedam dat in hoofdstuk 1 nader wordt beschreven.

Nog ambitieuzer zijn allerlei *projecten voor duurzaam samenleven*. Daarin worden energiecoöperaties opgericht om samen zonnepanelen of een windturbine aan te schaffen en te exploiteren, of een coöperatie voor stadstuinbouw of afvalverwijdering enzovoort. Vaak gaan dergelijke projecten ook samen met het streven een gezamenlijke wijkconomie en een lokale munt op te bouwen. In deel 3 komen we daarop nog terug.

Al die initiatieven – en we hebben hier nog maar een fractie genoemd van wat er allemaal aan het ontstaan is – zijn hoopgevend. Ze laten zien dat intussen letterlijk op ontelbare terreinen mensen bezig zijn hun verantwoordelijkheid voor een betere wereld en gezamenlijke toekomst op te pakken en vorm te ge-

ven. Daarmee betreedt de burger een terrein dat lange tijd aan de overheid en het maatschappelijke middenveld was voorbehouden. De burger gaat steeds meer zelf publieke waarden realiseren. Worden met deze burgerinitiatieven nu binnenkort allerlei wereldproblemen opgelost, op het gebied van onder meer milieu, klimaat en armoede? Natuurlijk niet. Maar wij zien al deze burgerinitiatieven als evenzovele leerscholen voor het oefenen in solidariteit. Solidariteit, die door een individualistische leefstijl verloren is gegaan, moet weer opnieuw geleerd worden om de grote problemen van deze wereld de baas te kunnen worden.

### **Werkvonden in de maatschappelijke smidse**

Het borrelt en bruist dus in de smeltkroes die de samenleving op dit moment is. Niemand heeft eigenlijk een recept klaar voor hoe je op een effectieve manier met de huidige vernieuwingen omgaat. Dat geldt allereerst voor de burger die zelf allerlei initiatieven onderneemt. Die burger is meestal zo zeer gedreven om een vraagstuk in zijn leefsituatie aan te pakken dat hij de onzekerheid voor lief neemt. Dat geldt in nog sterkere mate voor de overheid en voor maatschappelijke organisaties, die de afgelopen decennia een vaste routine hadden opgebouwd om hun publieke rol te vervullen. Die routine was gebaseerd op rechtmatigheid, op het efficiënt realiseren van diensten, op ingewikkelde samenwerkingsovereenkomsten met andere spelers in het middenveld. En nu moet dan echt het roer om. Iedereen is het er wel over eens dat die rol meer adaptief moet worden.<sup>5</sup> Het gaat daarbij niet om een evolutionaire flexibiliteit om zelf beter te kunnen overleven, maar vooral om het vermogen om zelfs onder turbulente en transformatieve situaties toch publieke waarden te kunnen leveren aan de samenleving. Daarvoor moet je meer doen dan handig inspelen op onzekere situaties; je moet juist met hart en ziel de onzekerheid omarmen. En wie dat serieus wil doen, moet afstappen van planning en controle, en zich – desnoods tandenknarsend – bekennen tot incrementele beleidsvorming: stapje voor stapje zoekend je weg vinden in alle turbulentie en chaos. De politicoloog Charles E. Lindblom (1917-2018) noemde dat al in 1959 ‘muddling through’: aanmodderen. Wij spreken liever van ‘intelligent aanmodderen’ en gaan daar in deel 2 verder op in.

De nieuwe chaotische tijden maken intelligent aanmodderen noodzakelijk. Maar er zitten natuurlijk ook nadelen aan vast. Flexibiliteit kan op gespannen voet komen te staan met andere criteria voor goed bestuur, zoals rechtmatigheid, doelmatigheid, efficiëntie en rechtszekerheid. Een andere frictie is dat tot



nu toe het politieke bestuur altijd het primaat had. Flexibiliteit is alleen mogelijk door de uitvoerenden een grote handelingsvrijheid te bieden. In de praktijk blijkt dat nu al lastig te zijn en die spagaat tussen wat wij beschrijven als ‘de verticale organisatie’ enerzijds en ‘het horizontale organiseren’ anderzijds zal alleen maar toenemen. Ook hierop gaan we in deel 2 uitgebreid in. Ten slotte is het heel waarschijnlijk dat al die adaptiviteit een verstandig antwoord is op de nieuwe omstandigheden, maar er tegelijk toe zal leiden dat de overheid voor de burger nog minder betrouwbaar en voorspelbaar wordt dan zij nu al vaak lijkt. Kortom: in de smidse van de zich ontwikkelende samenleving gaan de vonken ervanaf vliegen! Oude werkwijzen moeten worden bijgeslepen, niemand weet precies hoe, voorlopig is het vooral een kwestie van experimenteren en zoeken. **Maar waar vonken zijn, wordt hard gewerkt: werkvonken!**

### **Gemeenschapskracht, oude wijn in nieuwe zakken?**

Gemeenschappen, is dat niet iets van heel vroeger? We pleiten hier nu wel zo vrolijk voor vernieuwing en transitie naar een participatiesamenleving, maar is dat niet een naïef geitenwollensokkenideaal waarbij heel wat kanttekeningen te plaatsen zijn? De samenleving is toch allang (en gelukkig) die fase van kneuterige verzuiling voorbij? De wereld is ongelooflijk geglobaliseerd. Individen zijn niet meer opgesloten in hun sociale klassen, maar kunnen zich optimaal ontplooien. Geen dwingende sociale controle meer, maar privacy voorop.

Wat stelt het begrip gemeenschap in een stad nu nog voor? Je kent amper je burens nog. De individuele vrijheid is enorm toegenomen; wie zou die vrijheid willen terugdraaien voor allerlei sociale verplichtingen? Bovendien, de echte maatschappelijke problemen, zoals terrorisme, milieuvervuiling, klimaatopwarming, economische tweedeling enzovoort, los je echt niet in wijkverband op. Kortom: kun je die klassieke gemeenschapszin wel hanteren als een reëel toekomstperspectief? Of wil de overheid met een mooi praatje over gemeenschapszin haar eigen verantwoordelijkheden afschuiven en op een makkelijke manier bezuinigen inboeken?

Dergelijke tegengeluiden klinken tegenwoordig heel stevig, maar toch vinden we ze niet overtuigend. De individuele vrijheid is inderdaad toegenomen, maar dat is bepaald geen proces van alleen maar rozengeur en maneschijn. Het is ook wel een heel selectieve voorstelling van zaken om onze ontwikkelingsgang te schetsen als een beweging van kneuterig verzuild naar heerlijk vrij. Dat frame kun je net zo makkelijk vervangen door een ander: we komen van een samenleving waarin de meeste mensen het gevoel hadden dat ze ergens bij hoorden en hun eigen betekenis hadden, dat ze ingebed waren in een samenhangend weefsel van werken, gezinsleven, dorpsleven, rituelen. En we zijn nu in een situatie waarin alles geautomatiseerd is, waarin het enkel gaat om presteren, nut, rendement, haast, waarin je als individu moet concurreren met andere individuen, en dus is het zaak zo beroemd, zo rijk mogelijk te worden. Ook dit is een eenzijdige voorstelling van zaken, maar daarmee niet minder van toepassing. In ieder geval leeft breed het gevoel dat we een 'thuis' zijn kwijtgeraakt en geen gezamenlijke waarden meer voelen. Voor veel mensen is dat een groot gemis, voor sommigen is het zelfs ondraaglijk aan het worden. Van een afstand beschouwd lijkt dit gebeuren van collectieve vervreemding verdacht veel op wat inheemse volkeren ervaren, die van hun thuisland worden verdreven. We hebben het gezien bij de indiaanse gemeenschappen, bij de Aboriginals, en de moderne herhaling zien we elke dag in het Midden-Oosten. Het verliezen van je thuisland leidt vaak tot totale chaos, verloedering, mentale problemen, alcohol- en druggebruik. Het afgenomen land verandert meestal in een oorlogsgebied, in een monocultuur, in een uitputting van grondstoffen en aarde.

Blijkbaar leidt het verlies van een thuisgevoel tot een verlies van het gevoel van eigenwaarde, en dat leidt weer tot teloorgang van de context. Dat maakt dat wij gemeenschapszin juist in deze tijd broodnodig achten als toegang tot een betere wereld. En het wordt hoog tijd, want het gevoel van verlies door verloren binding en samenhang wordt alsmaar sterker. Niet voor niets grijpen mensen

de meest bizarre incidenten (verdrinkingsdood van een kleine vluchteling, een actie van een zieke jongen bij Het Glazen Huis, het in coma raken van een veelbelovende voetballer, het overlijden van een zanger, het kampioenschap van een sportclub enz.) aan om op een ongekend massale schaal hun betrokkenheid te tonen. Alle grote religies kwijnen langzaam maar zeker weg, en tegelijk is er een ongekende opkomst van spiritualiteit. Er is blijkbaar een onstilbare honger naar zingeving. De moderne mens is vrij, jazeker, maar ook eenzaam en op zoek naar verbinding.

De individuele mens kan zich terugtrekken in zijn eigen woning en laat daar niet alleen zijn maaltijden bezorgen maar alle diensten die nodig zijn om te overleven, zoals gas, licht en water, vermaak op tv en tablet, gezondheidszorg, welzijnszorg, onderwijs, veiligheid en verzekeringen. Levensfuncties die vroeger nog werden vervuld in gemeenschapsverband, hebben we inmiddels grotendeels uitbesteed aan commerciële organisaties. De opkomende technologie biedt ongekende kansen, maar als we niet alert blijven, worden we er ook steeds afhankelijker van. Het vrije individu is immers eerst en vooral consument. De prijs daarvoor is dat we vaak in een passieve stand staan: we consumeren wat ons aangeboden wordt, en hebben afgeleerd wat solidariteit betekent.

Veel van onze ‘echte maatschappelijke problemen’, zoals milieu, klimaat en veiligheid, zijn door de mens gemaakt; ze zijn een rechtstreeks gevolg van die passieve afhankelijkheid van steeds grotere commerciële belangen. Die problemen zullen niet worden opgelost door wereldleiders, maar door een mentaliteitsverandering bij onszelf: van passieve eenzame consumenten naar actieve verbonden burgers. Dat bedoelen we met wakker worden. Dat doe je meestal niet in je eentje. Daarom begint het verbeteren van de wereld voor ons in de wijk, in de stad, door het bouwen aan wakkere verbanden en netwerken die veel meer dan nu de belangrijke levensfuncties in de gemeenschappen zelf sturen. En daarmee kunnen de burgers ook meer dan nu de toekomst van hun gemeenschap zelf bepalen. Etymologisch gezien betekent het woord ‘gemeenschap’ (= communiteit): samen plichten hebben (munus = plicht, ambt, functie). Burgerinitiatieven zijn de leerscholen voor gemeenschapsvorming, voor solidariteit. En solidariteit zullen we hard nodig hebben om de grote problemen van de wereld op te lossen, want die gaan allemaal over een onrechtvaardige verdeling van zaken als water, duurzaam milieu, luchtkwaliteit, inkomen, verzorging van kwetsbare groepen ...

## Marktwerking versus gemeenschapszin

Er is nog een andere belangrijke reden waarom we moeten werken aan het herstel van gemeenschapszin. De afgelopen decennia is er een ongebreideld geloof geweest dat het privatiseren van publieke diensten tot veel meer efficiëntie zou leiden. Garrett Hardins *Tragedy of the commons* werd vaak te pas en vooral te onpas gebruikt als legitimering voor de privatisering. Soms bleek privatisering efficiënt, denk aan de telecomsector. Waar je vroeger soms een halfjaar moest wachten op je telefoonaansluiting, kun je nu in elke winkelstraat eenvoudig elk soort abonnement voor je mobieltje afsluiten. Overal waar sprake is van producten is marktwerking zo gek nog niet. Maar hoe zit het met al die publieke diensten zonder markt, bijvoorbeeld zorg, onderwijs, openbaar vervoer? Ook daar blijft de politiek hardnekkig geloven dat marktwerking goedkoper en beter voor de burger is. En dat terwijl er dagelijks bewijzen van het tegendeel zijn. De door de Eerste Kamer ingestelde commissie-Kuiper concludeerde dat de marktwerking het openbaar bestuur niet efficiënter had gemaakt, maar juist complexer én bureaucratischer.<sup>6</sup> De regering nam alle aanbevelingen over, en deed er vervolgens niets mee ... De politiek bleek opnieuw verslaafd aan de marktwerking, ondanks overtuigende bewijzen van het tegendeel. Totdat in 2015 de huisartsen en masse aangaven minder tijd aan bureaucratie en meer tijd aan patiënten te willen besteden.<sup>7</sup> De minister van Volksgezondheid was ineens om. Een jaar later schreef Hugo Borst samen met Carin Gaemers een vlammeend protest tegen de wantoestanden in de ouderenzorg en zij verzamelden in recordtijd meer dan honderdduizend steunbetuigingen.<sup>8</sup> Het kabinet stelde miljarden extra beschikbaar voor de ouderenzorg. Blijkbaar lonen acties van onderop wonderwel en slagen ze erin onze traditionele afhankelijkheid te doorbreken. Geen ideologische toestanden over marktwerking of overheidssturing, maar simpel werken aan betere diensten voor de gemeenschap.

Werken aan meer gemeenschapszin betekent geen herstel van de oude verzuijing, dat snappen wij ook wel, dat willen we ook niet. We zullen juist moeten zoeken naar een nieuwe balans tussen het optimaal gebruikmaken van de huidige mondiale verbondenheid en het creëren van wakkere gemeenschappen op het niveau van – afhankelijk van het vraagstuk – lokale leefverbanden, regionale of landelijke netwerken. Denk globaal, maar handel lokaal. Niet alleen consument zijn, maar vooral ook je eigen toekomst sturen.

## De toekomst is aan algoritmes

Als de berg mest maar groot genoeg is, vind je uiteindelijk wel een keer een gouden munt. Met andere woorden: als je genoeg data doorploegt, vind je altijd wel iets interessants. Zo denken we over big data en algoritmes. Iedereen heeft tegenwoordig wel gehoord van algoritmes. Ze hebben een mysterieuze klank, want niemand weet precies hoe ze werken – zelfs de nerds die stukjes van een algoritme schrijven, overzien niet het grote geheel – maar de algoritmes schijnen wel enorm veel te bepalen. Google en Facebook zouden niet bestaan zonder algoritmes. Zo schijnt Facebook op dit moment op basis van slechts vijftig likes van iemand zijn gedrag en voorkeuren nauwkeuriger te kunnen voorspellen dan een gemiddelde collega van die persoon. En bij driehonderd likes kan Facebook je gedrag zelfs correcter voorspellen dan je eigen levenspartner. En dan gaat het alleen nog maar over likes, ongeacht wat er allemaal bekend is over je aankoopgedrag in winkels, je medicijngebruik, je vervoerspatronen, je gebruik van de telefoon en het internet en zo meer. Geheime diensten speuren met algoritmes de sociale media af om verdachte communicatie vroegtijdig te signaleren. Bedrijven kunnen de big data van verkooptransacties analyseren om nieuwe doelgroepen aan te boren of nieuwe producten te ontwikkelen. In politieke campagnes wordt de stemvoorkeur op individueel huishouden bepaald om gericht te kunnen beïnvloeden. Aan- en verkopen op de beurzen worden grotendeels gestuurd door algoritmes, met soms dramatische crises tot gevolg. Ziekenhuizen ontwikkelen algoritmes voor betere diagnostiek, met gevaar voor de werkgelegenheid van veel artsen en apothekers. En zo zijn er nog veel meer voorbeelden. Door al deze voorbeelden, die dagelijks worden aangevuld, hebben we het idee dat een algoritme een slim digitaal computerprogramma is dat grote hoeveelheden data razendsnel kan analyseren op verborgen patronen en op basis daarvan adviezen en handelingsvoorschriften kan geven, die beter zijn dan waartoe wij als gewone mensen in staat zijn. Met andere woorden: een algoritme is een anorganische (digitale) berekeningsmethodiek om beslissingen te onderbouwen. Een geheime macht buiten ons. *Big Brother is watching you!*

## Algoritme als handelingsperspectief

Algoritmes zijn helemaal geen recente enge uitvinding, die overal om ons heen is ingebouwd. Algoritmes zitten ons nog veel dichter op de huid, ze zitten zelfs ín ons. Biologen zijn het er namelijk tegenwoordig wel over eens dat de mens zelf – en ieder levend organisme – ook een vat vol algoritmes is. Bij de mens



zijn het weliswaar geen digitale anorganische algoritmes, maar organische algoritmes. Al sinds mensenheugenis zijn in elk organisme door natuurlijke selectie allerlei patronen vastgelegd in biochemische en neurologische processen. Voor een deel zijn dit onbewuste volautomatische processen, maar met het voortschrijden van de evolutie zijn het ook steeds meer bewuste processen. Organische algoritmes zijn dus een stapeling van allerlei onbewuste en bewuste patronen, die soms dwingend en soms alleen maar richtinggevend voor ons handelen zijn. Voor dergelijke patronen was voorheen de term ‘handelingsperspectieven’ in gebruik. Het begrip komt uit de *action science*<sup>9</sup>, waarin alle waarneembaar gedrag enkel wordt gezien als het topje van een ijsberg, terwijl onder de oppervlakte allerlei motieven, waarden, verlangens en angsten schuilgaan. Handelingsperspectieven zijn dan ook nooit zomaar gedragsvoorschriften. Het zijn concrete suggesties maar ze zijn tegelijk ook doorkijkjes in het concrete gedrag naar die onderliggende waarden. Vergelijk het met ouders die hun kinderen vóórleven hoe zij zich moeten gedragen. Ze laten zien wat volgens hen goed gedrag is, maar maken tegelijk ook zichtbaar vanuit welke overtuigingen en waarden zij dit gedrag belangrijk vinden. Wij gebruiken in dit boek liever de moderne term algoritmes: concrete aanwijzingen hoe te handelen maar altijd in een context van onderliggende opvattingen en waarden.

In 2015 schreven we een eerder het boek: *Werken aan de wakkere stad; Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*.<sup>10</sup> Hierin hebben we onze toekomstidealen beschreven en aangegeven in welke richting wij willen werken aan een betere samenleving. Dat verhaal sprak velen aan. We kregen dan ook veelvuldig de vraag: ‘Die kant willen we ook graag op, maar hoe doe je dat in de praktijk, een stad wakker maken?’ Paradoxaal genoeg valt daar geen simpel antwoord op te geven. Er is zeker geen stappenplan beschikbaar. Immers, zo’n vertrouwde procedure biedt vooral schijnzekerheid, die niet aansluit bij de radicaal chaotische dynamiek van alledag. Daarom hebben we in dit boek algoritmes beschreven, geen strakke stappenplannen maar menselijke perspectieven voor hoe je je kunt verhouden tot al die chaos en tot de grote samenlevingsvragen van vandaag. Geen projectmatige procedures maar methodische manieren van zoeken, waarin je recht probeert te doen aan de sociale, de emotionele, de ethische én aan de praktische kant van maatschappelijke vernieuwing.

## Doormodderen naar meervoudigheid

$N^4 = N \times N \times N \times N$ . De instructie hoe je een getal tot de macht  $N$  verheft, is een simpel algoritme. Wij hebben het over veel ingewikkelder algoritmes waarin én praktische én ethische én sociaal-emotionele aspecten zijn verwerkt. Die ingewikkeldheid is nodig omdat deze algoritmes in een complexe sociale wereld worden toegepast. Maar de algoritmes die wij op het oog hebben, zijn niet alleen ingewikkeld en complex. Ze zijn namelijk niet bedoeld om in die chaotische wereld alles weer plat te slaan en tot eenduidige beslissingen en conclusies te komen. Hoewel dat doel tot nu toe in onze samenleving wel gebruikelijk was: de grote zingevende verhalen zoals religies, nationale cultuur en bedrijfsculturen zijn erop gericht de mens eenduidige richtsnoeren te geven hoe te handelen in het leven. Mensen hebben immers bij elke onduidelijke situatie een sterke behoefte daarin helderheid te scheppen en dingen met elkaar uit te zoeken en af te spreken: dát is er aan de hand, zó moet je ermee omgaan. Onze ordeningsbehoefte geeft betekenis aan ons handelen. Daarna hebben we altijd de neiging te vergeten dat deze betekenis is ontstaan in die en die specifieke context, dat het een oplossing was voor een heel specifiek vraagstuk. Vervolgens gaan we die aanpak veralgemeniseren, los van de context, en wordt de aanpak een handelingsvoorschrift, een concept, een procedure of een structuur. Maar stel nu eens dat dit leven geleidelijk zo complex en chaotisch wordt dat je met dergelijke eenduidige richtsnoeren niet meer echt uit de voeten kunt. Dan moeten we ons dus op een ander soort zingeving oriënteren. Op een zingeving die niet meer is gebaseerd op eenduidigheid. Op een levenswijze die helemaal incorporeert dat alle context om je heen meervoudig is: uit meerdere waarden tegelijk bestaat, uit opties die haaks op elkaar staan, een context waarin elk wit tegelijk ook zwart is. De moderne mens staat 's morgens als gewoontedier op en poetst zijn tanden in strikte privacy, even later tijdens het ontbijt legt hij met Facebook contacten door het hele land en aan de andere kant van de wereld, dan draait hij zijn energiezuinige verwarming laag om vervolgens in zijn milieuvervuilende auto te stappen, en stapt hij de rest van de dag in een wereld van wisselende rollen: werknemer (als radertje in een verticale hiërarchie met een strikte functieomschrijving), ondernemer (actief in een burgerinitiatief of hobbyvereniging), veiligheidsfunctionaris (aan de wandel met zijn hond met de whatsappgroep op zak), consument (koper online of in winkels van producten, diensten, vermaak), netwerker (tijdens het werk, op buurtbijeenkomsten en feestjes), lid van een gezin enzovoort. Als een kameleon wisselt de moderne mens van betekenis en functie. Het leven is al lang niet meer eenduidig, maar onze oriëntatie, onze zingeving stamt nog uit

een vorige tijd. Veel mensen raken ontworteld en ver uit hun comfortzone als ze geen eenduidige zekere richtsnoeren meer hebben. Ze hebben het idee dat ze in een kanaal met stilstaand water leven. En toch wijst alles erop dat we ons moeten voorbereiden op een situatie van radicale chaos, van turbulentie, op een leven in een bruisende stroomversnelling, op haakse meervoudigheid.

Daar passen dus geen simpele algoritmes bij die de werkelijkheid simplificeren tot eenduidige richtingen. Daar passen geen zorgvuldige ontwerpen van de toekomst bij via onderzoek, analyse, beleidsplan, besluitvorming, uitvoeringsplannen met doelen en termijnen, controle van resultaten, bijstelling van plannen, nieuwe uitvoeringsstappen en dergelijke. Niet omdat zorgvuldigheid en degelijkheid geen belangrijke zaken zijn, maar simpel omdat de context te snel verandert voor zo'n tijdrovend proces. Als de context radicaal chaotisch is, moet de manier van zoeken ook radicaal anders zijn. Het komt dan aan op intelligent aanmodderen: een stapje zetten om iets uit te proberen en dan meteen weer bijstellen. Verandering in een radicale chaos gaat nooit van huidig A naar gepland B maar loopt altijd via tijdelijke constructies, voorlopige probeersels. Het gaat er niet om chaos te beheersen, maar om je verstandig te verhouden tot chaos: intelligent doormodderen naar meervoudigheid.

## **Opbouw van dit boek**

We willen met dit boek dus inspiratie bieden voor het bouwen van wakkere gemeenschappen die zelf hun eigen toekomst sturen, aan iedereen die hierbij een rol wil spelen: wakkere inwoners, wakkere ambtenaren en lokale bestuurders/politici en wakkere professionals in maatschappelijke instellingen. Dat doen we door heel veel algoritmes te beschrijven: methodische perspectieven en werkwijzen om met de toenemende meervoudigheid om te gaan. Omgaan met meervoudigheid vergt om te beginnen een heel nieuwe kijk op besturen en diensten verlenen, een nieuw bewustzijn van de toegevoegde waarde. En bovendien vergt het een heel andere manier van doen. Over die twee zaken – nieuw bewustzijn en nieuwe handelingen – gaan de algoritmes van dit boek.

We hebben dit werkboek opgedeeld in drie delen. Het eerste hoofdstuk van deel 1 begint met een casus. In de volgende negen hoofdstukken beschrijven we aan de hand van de conclusies uit die casus voorbeelden en algoritmes die te maken hebben met het werken aan jezelf: Hoe ontwikkel je nu een nieuwe kijk op besturen? Hoe maak je jezelf een nieuw bewustzijn eigen van je toegevoegde waarde? Immers, een bijdrage aan je omgeving leveren lukt beter

naarmate je je meer bewust bent van je eigen motieven en waarden. Dat vergt innerlijke arbeid, zonder dat is het externe werk niet goed mogelijk. Alleen wakkere mensen kunnen een stad wakker maken.

In deel 2 beschrijven we een aantal cases en algoritmes, die bedoeld zijn als interventies naar je eigen werk- en leefomgeving: Hoe kun je anders handelen dan nu gebeurt en hoe verinnerlijk je dat in je aanpak? Overigens moet je jezelf daarbij niet zien als de bekende interventionist, die slim zijn omgeving analyseert en dan heel rationeel een of meerdere aanpakken uitvoert. In het tegenwoordig populaire ‘opgavegericht werken’ zijn maatschappelijke opgaven leidend in de sturing (in plaats van de traditionele sectorale indeling), maar de hele sturing zelf (analyse-prioritering-besluitvorming-uitvoering-monitoring) is in opgavegericht werken verder volstrekt klassiek planmatig. Samenwerking aan maatschappelijke vragen leidt dan op haar best tot meer burgerparticipatie en amper tot overheidsparticipatie. Bij urgente noden is dat overigens een heel zinnige en effectieve benadering. Maar de uitdaging in de moderne tijd is veel breder: het mogelijk maken dat inwoners vanuit een wezenlijke partnerpositie in hun leefgemeenschap zelf aan een duurzame toekomst bouwen. De hoofdstukken in dit tweede deel zijn gegroepeerd in een aantal thema’s: ‘We leven in een rivier, niet in een kanaal’, ‘Ruim baan voor de frontlijn’, ‘Bouwen aan gemeenschapskracht’, ‘Postmoderne professionaliteit’, ‘Leren in en van de praktijk’, ‘Innovatie van ethisch-methodisch aanpakken’. Het laatste thema, ‘Ten slotte’, bevat een samenvattend hoofdstuk.

In deel 3 beschrijven we algoritmes vanuit het perspectief van leidinggevend en bestuurders. Het gaat over interventies die op een grotere schaal (hele organisatie/stadsdeel/stad/regio enz.) spelen. Bij dergelijke interventies is het nog steeds de uitdaging om niet te denken in termen van doelgroepen en cijfermatige resultaten (dus de typische subject-objectrelatie) maar een partneropstelling vanuit het hart (dus een subject-subjectrelatie) te kiezen. Dergelijke interventies moeten zoveel eigenaarschap overdragen aan de betrokken inwoners en functionarissen dat er zo snel mogelijk een maximum aan zelforganisatie ontstaat. Dat kan alleen maar als de interventies niet alleen inhoudelijk zijn gericht maar ook een leerarchitectuur tot stand brengen. Er moet namelijk niet alleen van alles geleerd worden, maar net als bij moderne kunstmatige intelligentie is het de uitdaging om zelflerend vermogen te bereiken. Uiteraard zit niet iedereen in de positie dat dergelijke interventies van hem/haar worden gevraagd en niet in iedere positie zijn deze interventies mogelijk. Maar iedereen in een leidinggevende of bestuurlijke positie zou alleen maar interventies

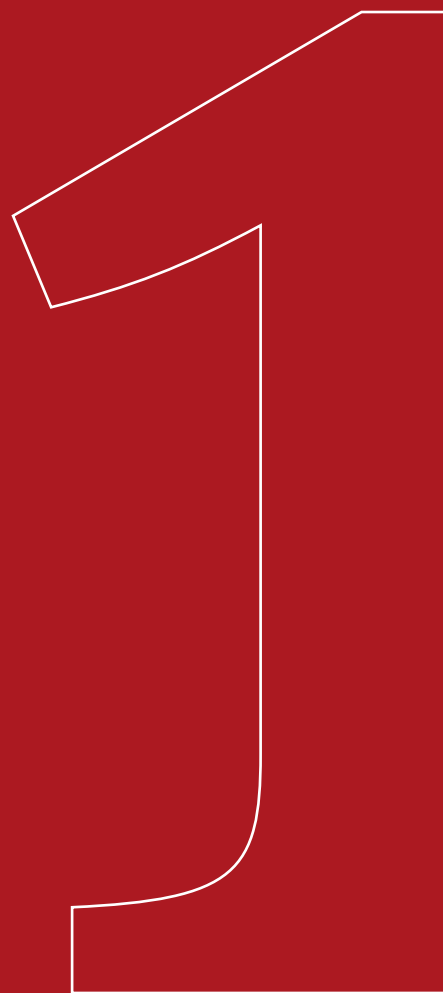
moeten doen die tot zelforganisatie leiden. De hoofdstukken in dit derde deel zijn naar inhoud gegroepeerd in de subdelen 'Naar een nieuwe overheid' en 'Naar vernieuwend leiderschap'.

*Waar wij in dit boek hij/hem gebruiken, bedoelen we ook zij/haar.*





# DE VONK IN JEZELF ONTSTEKEN







# Deel 1 De vonk in jezelf ontsteken

De burger wordt tegenwoordig aardig in het zonnetje gezet. Praktisch alle gemeenten en heel veel maatschappelijke instellingen werken aan de participatiesamenleving: ‘de burger centraal, burgerparticipatie, gebiedsgebonden gezondheids- en politiezorg, wijkgericht werken’ en ga zo maar door. Er zijn vele namen voor hetzelfde beestje. Al deze benamingen scheppen het beeld dat – terwijl voorheen de beleidsdoelen top-down en op abstract strategisch niveau werden vastgesteld – er nu is besloten om (zo veel mogelijk) in samenspraak met bewoners een aantal werkdoelen vast te stellen. Dat beeld leidt al snel tot ten minste twee misverstanden:

- Allereerst is er het misverstand dat die verandering heel radicaal zou plaatsvinden. Maar in de praktijk is er helemaal geen sprake van een ‘kanteling’ van top-downbesluitvorming (verticaal) naar een bottom-upsamenwerking (horizontaal). Volgens ons wordt dat nieuwe horizontalisme wel steeds sterker, maar het bestaande verticale systeem blijft daarnaast gewoon bestaan. Al was het maar omdat we te zeer gehecht zijn aan onze democratische rechtsorde. De spanning tussen verticale aansturing en horizontale afstemming zal wel steeds groter worden. Daar goed mee omgaan is juist de uitdaging die de nieuwe tijd ons stelt.
- Ten tweede is er het misverstand dat de beleidsmatige structuur, zoals overleg- en samenwerkingsstructuren, een grote invloed heeft op gewenste veranderingen. Al die drukte op de participatiemarkt wekt de indruk dat – als je maar flink overlegt met bewoners – het met de participatiesamenleving wel goed komt. Dus als je maar genoeg wijkmanagers, buurtcoördinatoren en wijkteams instelt, zal het samenspel met bewoners veel beter tot zijn recht komen. Volgens ons zullen dergelijke structuuraanpassingen op zichzelf niet tot de gewenste vernieuwing leiden. Voor vernieuwing is het nodig dat de mensen zélf in beweging komen, dat ze zichzelf vernieuwen. Het gaat niet enkel om vernieuwing van de structuur, maar ook en vooral om mentale en gedragsmatige innovatie.

Er gebeurt tegenwoordig heel veel in het veld van de participatiesamenleving, er zijn heel veel goede stappen gezet. En dat komt niet alleen doordat die 'doedemocratie' beleidsmatig flink verankerd is in allerlei plannen, maar vooral ook doordat vele spelers (beleidsfunctionarissen op centraal en lokaal niveau, frontwerkers bij de overheid en maatschappelijke instellingen) bijna allemaal een warm hart hebben voor het betrekken van inwoners. Maar de gezette stappen zijn nog niet genoeg. De doorontwikkeling naar vitale steden, naar wakkere gemeenschappen, vraagt een inzet op een dieper niveau. Het is tijd om naast de stappen in de beleidsmatige structuur een tandje bij te zetten op mentaal vlak. Dat betekent onder meer vanuit een doorleefde passie, vanuit een helder bewustzijn van eigen verlangens, eigen motivatie en eigen patronen te werken aan die wakkere gemeenschappen. Die zelfreflectie gaat verder dan wat normaliter in je werk als ambtenaar of professional van je gevraagd wordt. Misschien niet vanzelfsprekend, maar wel te leren. In de wereld van de psychotherapie geldt de stelregel dat je als therapeut geen cliënten verder in hun ontwikkeling kunt helpen dan je eigen ontwikkeling toelaat.

Nu hoeven ambtenaren en professionals geen psychotherapeut te zijn om zich met bewonersparticipatie bezig te houden. Maar ze zijn wel bezig met de emancipatie van sociale verhoudingen in leefgemeenschappen. Dus hun effectiviteit is begrensd door de mate waarin ze zelf hun eigen ontwikkelingsproces hebben bevorderd. Alleen maar een uitstekend functionaris zijn leidt niet tot voldoende vernieuwing van de samenleving; alle betrokkenen moeten ook innerlijke arbeid willen verrichten om als een bewuster mens bij te dragen aan het wakker worden van hun stad. Zodat ze helemaal doortinteld raken van datgene waar ze naartoe werken, van wat ze zó graag willen bereiken dat ze er zich steeds opnieuw voor zullen inzetten, zelfs als ze weten dat ze het misschien nooit zullen bereiken. Deze bewuste mensen kunnen elk dossier, elke actie, elk initiatief benutten om dichterbij dat verlangen te komen. Als je je werk zo beschouwt, dan ervaar je geen werkdruk, maar alleen maar kansen om jezelf en de omgeving waarvoor je je inzet te laten groeien. Daarvoor moet je je verlangen wel kennen, dan moet je wel herkennen wat er gaande is en dan moet je wel kunnen werken met wat zich aandient.

Over die innerlijke arbeid gaat deel 1. We beschrijven een aantal werkvonken c.q. algoritmes die je kunnen helpen om je een goede uitgangspositie voor vernieuwing te bieden. Het is overigens geen kwestie van een eenmalige voorbereiding waarna je 'gediplomeerd' aan het ontwikkelingswerk kunt beginnen. De innerlijke arbeid is immers een proces dat steeds doorgaat, elke dag weer. Je draagt hiermee niet alleen bij tot meer competent gedrag; je wordt ook geloof-

waardiger. Voordat je inwoners kunt stimuleren hun eigen toekomst meer in eigen hand te nemen, moeten die inwoners ook een bewustwordings- en emancipatieproces doorlopen. Je zou als betrokken frontliner al heel gauw door de mand vallen als je zelf wel ‘nieuwpraat verkondigt’, maar in eigen gedrag en werkwijze nog een vertegenwoordiger van de klassieke systeemwereld blijkt te zijn: met een slaapkop overtuig je andere mensen niet om wakker te worden.



# Vanuit verlangen je buurt ontwikkelen



BRON: DE BUURTVROUW

- 1 Inwoners ontwikkelen zelf hun buurt in Schiedam
- 2 Oversteken naar de leefwereld
- 3 Vermenigvuldigen in meervoudigheid
- 4 Je verlangen volgen
- 5 Realiseren van je context: who else?
- 6 Rekenschap vragen over eigenaarschap
- 7 Aanleren van zelfleren
- 8 Creatief uit de dramadriehoek stappen
- 9 Bewegen in generatief bewustzijn
- 10 Klokkijken in een meervoudige tijd

# 1 Inwoners ontwikkelen zelf hun buurt in Schiedam

## Stichting De Buurtvrouw

Op de website van dit burgerinitiatief in Schiedam lezen we onder andere het volgende over de bedoelingen van de oprichters:

### Een buurtwinkel met horeca, atelier en werkplaats

De Buurtvrouw heeft een creatieve winkel. Aan de buitengevel hangen kruiden. Ervoor staan gezellige zitjes waar je kunt uitrusten of kletsen, terwijl kinderen spelen. Binnen serveren we koffie of muntthee, zojuist geplukt.

### Voor bewoners

Door het wederzijds nodig zijn, neemt onder bewoners het gevoel van trots toe. Mensen worden gezien, of je nu (vrijwillig) werkt of voor koffie komt. Iedereen voelt zich welkom. Het veiligheidsgevoel neemt toe. De buurt ziet er gezelliger, levendiger en schoner uit. Bovendien signaleert De Buurtvrouw en zet acties op.

### Voor winkeliers

Door de komst van De Buurtwinkel ontstaat er meer loop. Een leuker en verrassender aanbod maakt de buurt aantrekkelijker. Recyclematerialen krijgen we en kopen we bij de kringloopwinkel. We

maken reclame voor, en werken samen met de winkeliers.

### Voor mensen met een beperking

De Buurtwinkel biedt een extra podium voor hippe en goede artikelen, gemaakt door mensen in zorginstellingen. Aangevuld met werk van creatieve buurtgenoten en inkoop uit de reguliere markt. Hiermee heeft De Buurtwinkel een compleet en aantrekkelijk aanbod.

### Voor de gemeente

Er ontstaat creativiteit in een buurt die dat nodig heeft. Een plek waar vrijwilligers terecht kunnen om te (leer)werken of elkaar te ontmoeten. Buurtbewoners met een beperking komen om te (leer)werken en doen op natuurlijke wijze mee in de eigen buurt. Leerlingen en studenten werken vrijwillig of voor studiepunten. Buurtbewoners voelen zich betrokken door de verbindingen en nemen verantwoordelijkheid, zien resultaat. De omgeving wordt prettig.

Nieuwsgierig geworden door dit enthousiaste betoog en door veel lovende verhalen uit de stad namen we contact op met de initiatiefneemster van De Buurt-

## 2 Oversteken naar de leefwereld

### Zo zijn onze manieren in het publieke domein

Worden we nu de woestijn ingestuurd? De innerlijke arbeid, nodig voor de vernieuwing van steden en buurten, betekent een vertrek uit de vertrouwde organisatieomgeving (vaak letterlijk), uit de comfortzone van de klassieke systeemwereld. Schmitz, strategisch adviseur bij de gemeente Peel en Maas, tekent die klassieke wereld in twee sferen: de ‘autoritaire, rode’ overheid, die de wetten handhaaft (denk aan politie-inzet, vergunningen, belastingen en dergelijke).<sup>12</sup> Hier ligt de oorsprong van alle overheidsop treden. Het is ‘autoritair’ omdat hier geen inspraak geldt, want de wet is voor iedereen gelijk, alleen bij verkiezingen is er een indirecte vorm van beïnvloeding mogelijk.

De andere sfeer is de ‘regelgestuurde, blauwe’ overheid. Zij is ontstaan toen de welvaart toenam en we ons een verzorgingsstaat konden veroorloven. De verzorgingsstaat heeft inmiddels geleid tot een brij van regelsystemen, die via wetten, verordeningen en protocollen de juiste toepassing garandeert van allerlei taken (bijv. beleid en uitvoering van de Wmo, rechterlijke organisatie, Participatiewet enz.). Inmiddels kan de burger op dit terrein 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 blauwe sfeer. De rode en blauwe sferen vormen samen het publieke domein, de systeemwereld. Overigens zijn ‘rood’ en ‘blauw’ geen scherp 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 het publieke domein. De rolverdeling ligt hier vast: de overheid is verantwoordelijk, betaalt, agendeert, stuurt en de burger heeft slechts invloed via gekozen vertegenwoordigers. Op zijn best is een meer of minder verregaande vorm van burgerparticipatie toegestaan. Hier ligt de oorsprong van het top-downdenken en -handelen van elke overheidsorganisatie. Het wordt gelegitimeerd door het primaat van de politiek, door onze representatieve democratie. Ook maatschappelijke instellingen in de zorg, veiligheid, wonen, onderwijs en welzijn hebben doorgaans zo’n harde wette-



lijke rode kern. In de uitvoering van hun taken kennen die instellingen allerlei regels en protocollen – dus ook een blauwe sfeer – waarbij de burger meer of minder inspraak krijgt. Hoezeer maatschappelijke instellingen ook gericht zijn op dienstverlening aan hun cliënten, ook zij maken qua besluitvorming, werkwijze en cultuur deel uit van de klassieke systeemwereld.

## **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, en de nieuwe omgevingswet ook het fysieke domein betreft bij alle participatieontwikkelingen, én nieuwe revoluties op het gebied van digitalisering er al aan komen, spelen al deze nieuwe ontwikkelingen zich maar gedeeltelijk in het publieke domein af. De grootste effecten van de nieuwe ontwikkelingen vinden we juist in het openbare domein, in de ‘groene’ leefwereld van de burgers. Dat is de wereld van buurten, van de straat, van gezinnen, van beroepsgroepen, van netwerken. Schmitz noemt die leefwereld in navolging van Arnold Cornelis, de auteur van *Logica van het gevoel* (2000), de sfeer van de communicatieve zelfsturing. Daar gelden heel andere ‘wetten’ dan in de systeemwereld; in de leefwereld gaat het niet om vertegenwoordigende democratie, niet om stemverhoudingen, niet om partij- of coalitieprogramma’s, niet om top-downbesluitvorming, niet om wettelijke macht, niet om protocollen. In de leefwereld gaat het om directe democratie, om persoonlijke interactie en informele ontmoetingen, om invloed, om betrokkenheid en uitsluiting, om face-to-facecontacten en digitale netwerken, om vertrouwen en wantrouwen, om consensus en onenigheid, om diepe onvrede én visies en dromen van gemeenschappen, 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. Bijvoorbeeld 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 vooral verstorend werken.

## **De klantgerichte overheid dwingt tot zelfsturing**

Komend vanuit het verticale systeemdenken hebben de meeste gemeenten zich echt wel grondig voorbereid op de nieuwe ontwikkelingen. Maar de kloof tussen publiek en openbaar domein is in eerste instantie door veel gemeenten

# VIERDE-ORDE-LEIDERS VOOR WAKKERE ORGANISATIES EN STEDEN





## Deel 3 Vierde-orde-leiders voor wakkere organisaties en steden

### Management op drie niveaus

We hebben het al eens gezegd: in de dienstverlening geldt: *garbage in = garbage out*. Een organisatie die haar frontliners slecht bedient, roept slechte dienstverlening aan de uiteindelijke klanten over zich af. Dus wie een wakkere stad wil, moet allereerst zorgen voor een vitale (gemeentelijke of maatschappelijke) organisatie. En die vitale organisatie is een eerste verantwoordelijkheid voor het management. De keten begint dus bij inspirerende leiders.

In ons boek *Werken aan de wakkere stad* hebben we uitgelegd dat leidinggevers in de huidige organisaties zich bezighouden met veranderingen van de eerste, tweede of derde orde. Daarbij staat *eerste-orde-management* voor: de zaak draaiende houden (vacatures vervullen, brandjes blussen, klanten en leveranciers tevreden houden enz.) Hier gaat het om de dagelijkse veranderingen. Bij *tweede-orde-management* gaat het om gerichte vernieuwingen opzetten (projecten voor product- of diensteninnovatie of een nieuwe markt ontwikkelen; opleiden in meer klantgerichtheid, management development voor een andere leidinggevende stijl enz.). Dergelijke innovaties hebben een groter tijdsbeslag, maar volgen doorgaans nog een vrij strikte planning.

Ten slotte is er het *derde-orde-management*: een meer bestuurlijke insteek, waarbij wordt nagedacht over een nieuwe strategie, fusies en acquisities, grote reorganisaties, nieuwe financieringsmodellen enzovoort. Deze processen zijn in principe meerjarig en moeilijker strikt te plannen, hoewel bestuurders uit alle macht proberen ook deze veranderingen onder controle te houden. Zó staat het in alle managementboeken, dit is wat in alle organisaties gebeurt. Het heersende paradigma is planning en controle: de organisatie c.q. het management bedenkt wat nodig is en voert de veranderingen volgens een vooraf bepaald plan en tijdspad door.

## Vierde-orde-leiderschap

Wie met de huidige transformaties bezig is, wie daarbij de straat opgaat en het verschil wil maken in de bewegingen die daar gaande zijn, merkt onmiddellijk dat je daar met eerste, tweede en derde orde niet ver komt. De bewegingen zijn al voorbij voordat de planningsmachine er grip op heeft gekregen. Niettemin vinden de meeste managers het heel moeilijk zich fundamenteel anders op te stellen. En een fundamenteel andere opstelling is wel nodig bij maatschappelijke vernieuwing. Wij hebben daarom in ons boek *Werken aan de wakkere stad* gepleit voor een wezenlijk andere benadering, die we – maar even doornummerend – ‘vierde-orde-vernieuwing’ hebben genoemd. Een *vierde-orde-leider* – want we hebben het hier dan niet meer over een manager – (in een organisatie, in een buurt of stad) vraagt zich niet af ‘Wat is hier aan de hand’ en gaat dan een probleem oplossen, hij laat zich niet enkel door kloktijd leiden en schiet niet meteen in een planningskramp. Een vierde-orde-leider kijkt generatief (‘Wat is hier gaande?’), zit daadkrachtig op zijn handen, luistert, vraagt door en wacht het juiste moment af om een (meestal) culturele interventie te doen: iets aan de orde stellen, anderen uitnodigen, eigenaarschap van anderen wakker maken, en verder vooral remmen in de eigen organisatie losmaken. Deel 3 van dit boek gaat over die vierde-orde-leider. Hij zit op een positie om anderen te beïnvloeden, om culturele interventies in zijn organisatie te doen. Hij is net als de frontliners ook vaak op straat, maar zijn taak is meer voorwaardenscheppend voor anderen. Vanuit die indirecte rol kun je echter een enorme bijdrage leveren aan een vitale stad. Wij zullen hier dus die meer ‘bestuurlijke’ interventies benoemen. We zullen daarbij ook perspectieven schetsen die verder gaan dan de wijk. De reikwijdte van de perspectieven gaat verder dan een groep inwoners van een leefgemeenschap; de perspectieven kunnen intergemeentelijke netwerken omvatten of regionale initiatieven of strategische aspecten van innovatie.

## Opbouw van deel 3

De hoofdstukken in dit deel zijn geordend in twee thema’s. We beginnen in het thema ‘Naar een nieuwe overheid’ met een aantal beschouwingen over de contouren die zich aan het aftekenen zijn van een nieuwe overheid in haar rol *naar buiten*. In de hoofdstukken van dit thema komen dus wat minder algoritmes aan bod, maar meer visies op de nieuwe opstelling van de overheid ten opzichte van wijken, steden en regio’s. We beginnen in het eerste hoofdstuk weer met een casus, die dit keer op regionaal niveau speelt. Hoewel deze ca-

sus een illustratie biedt van mogelijke nieuwe overheidsrollen, komt er geen enkele overheid aan te pas. Alle ontwikkelingen zijn hier door inwoners en bedrijven van onderop geïnitieerd. Maar de casus laat wel zien wat een overheid zou kunnen doen. We geven aan welke algoritmes uit dit thema eruit springen in deze casus.

Het tweede thema van deel 3, 'Naar vernieuwend leiderschap', gaat over vernieuwend leiderschap *naar binnen*: welke nieuwe rollen zijn nodig van leidinggevend in de toekomst en welk soort interventies kunnen zij gaan doen binnen hun organisaties? In dit thema komen dus weer meer de algoritmes aan bod. Een belangrijk algoritme is het gebruiken van leerarchitectuur in de organisatie. Daarom beginnen we in het hoofdstuk van dit thema met een casus van een organisatie die expliciet nieuwe leerprocessen op touw zet. Ook hier geven we aan welke algoritmes uit dit thema eruit springen in de casus van deel 3.



## Naar een nieuwe overheid



- 39 Vitalisering van een regio van onderop
- 40 Herijken van de identiteit van de overheid
- 41 Energetische responsiviteit
- 42 Strategisch vernieuwen
- 43 Democratie in de steigers houden



# 39 Vitalisering van een regio van onderop

## Regionomie, verbinding tussen Maas en Waal

### Coöperaties in Rivierenland

Soms schakelen burgers een flink aantal niveaus omhoog. Schakelen tussen schaalniveaus betekent dat je soms op straatniveau bezig bent, dan weer de hele stad als optiek hebt, en ook vaak allerlei regionale of zelfs landelijke verbindingen legt. Voor een gemeente is dit dagelijkse kost. Bewoners, bedrijven en instellingen zijn echter veel meer een lokale insteek gewend. Toch ontstaan er ook van onderop steeds meer initiatieven die het lokale niveau ontstijgen en uitgaan van wat mensen op regionale schaal verbindt: de regionomie.<sup>44</sup>

Een mooi voorbeeld van zo'n brede beweging van onderop is de Graaf Dirk III Stichting, die als motto voert: 'Rivierenlanders in verbinding'. Dit regionale samenwerkingsverband is vernoemd naar Graaf Dirk III (ca. 982-1039), die in de elfde eeuw in de buurt van Vlaardingen leefde. Hij ondernam in die tijd opvallende acties. Zo vond hij dat boeren het land dat ze bewerkten zelf moesten bezitten. In ruil hielpen de boeren de graaf om te vechten tegen vijanden en ook stonden ze een klein deel af van hun jaarlijkse opbrengst in geld. Zo kwam er een relatie

van de graaf met 'vrije' boeren (dus niet meer met de boer als erfpachter). De boeren voelden zich meer verantwoordelijk, ontwikkelden hun eigen manier van werken en werden steeds rijker. De manier van samenwerken heette coöpereren. Zo ontstonden Boskoop, Friezenkoop en Nieuwkoop. Later namen andere gewesten deze succesvolle, ondernemende wijze van werken over.

Dirk III was de neef van de Duitse keizer Hendrik II, die het niet eens was met het ruige gedrag van zijn neef. In 1018 stuurde de keizer een leger naar Vlaardingen met de bedoeling om Dirk een lesje te leren. Dit gevecht heette de 'Slag bij Vlaardingen'. Met hulp van omwonende fanatieke boeren versloeg Dirk III het veel sterkere keizerlijke leger. De boeren vochten namelijk ook voor hun eigen gebied! Deze slag luidde een onafhankelijk graafschap in dat in 1101 voor het eerst 'Holland' werd genoemd. Dirk III, van wie een standbeeld in Vlaardingen staat, wordt dan ook wel als de grondlegger van de Hollandse zelfstandigheid gezien. Rivierenland, het gebied tussen Zaltbommel en Tiel, tussen Maas en Waal, heeft al een lange historie van plaatselijke

## 40 Herijken van de identiteit van de overheid

Vitaliseren, oké, maar waartoe dan? Iedereen met een leidinggevende verantwoordelijkheid die wil werken aan het vitaliseren van wijken, buurten, stad en/of regio, moet om te beginnen wel enig besef hebben van de richting waarin je zou kunnen werken. Wij starten daarom dit derde deel met een schets van wat wij als mogelijke richting zien.

### Over golven en tsunami's

Maatschappelijke vernieuwing is niet zomaar een thema dat er even bij komt. Leidinggevendenden hebben nu al enorm veel aan hun kar hangen. Denk maar even aan alle interne worstelpartijen, die bijna alle energie opslokken: de transities in het sociale domein, in het fysieke domein, op het gebied van energie, op het terrein van digitale toegankelijkheid en veiligheid; de voortdurende zorgen op financieel gebied (bezuinigingen, belastingheffing); de complexe samenwerkingsprocessen met andere gemeenten, Rijk en maatschappelijke instellingen. Boven op die interne worstelpartijen komen ook nog eens allerlei politiek-bestuurlijke 'ongemakken': populistische waarheden die door lokale partijen, media en inwoners luidkeels worden geroepen en de hele ambtelijke en bestuurlijke agenda lijken te claimen; de enorme variëteit aan vragen die op de lokale overheid wordt afgevuurd (van vragen over dakkapellen tot vragen over terrorisme, vragen over plantsoenen tot vragen over eenzame ouderen); de noodzaak om je elke dag af te vragen of je nu met wezenlijke trends bezig bent of enkel een hype achterna jaagt; de systemische misbaksels die zijn ingebakken in de wetgeving, de bureaucratie, het politiek-ambtelijke spel. En dit zijn allemaal alleen nog maar de golfjes die op lokaal niveau schuimen. Dat is allemaal nog niets vergeleken bij de maatschappelijke tsunami's die over onze hele samenleving razen en alles en iedereen raken: het milieu- en klimatologische drama, de energieproblematiek, de voedselproblematiek door niet-duurzame productiemethoden, de voortrazende ontwikkelingen op het gebied van technologie en arbeidsinrichting – zo snel voortrazend dat hele bevolkingsgroepen het niet meer snappen, zo revolutionair dat we opleiden voor beroepen die nog amper zullen bestaan – de tweedeling tussen hoog- en

laagopgeleiden, de culturele polarisatie tussen etnische groepen, de dominantie van de informatietechnologie en bijbehorende privacyproblemen, en ga zo maar door.

### **Van monopolist naar kleine partij op het publieke veld**

Je kunt leidinggevendenden dus niet verwijten dat ze maar wat zitten te luiëren. Ze hebben echt immens veel aan hun kar hangen, en ze trekken er echt heel hard aan. Maar toch is het nog niet genoeg: het moet ook op een andere manier gebeuren. Want de kar zelf is bezig te ontsporen! Waar vroeger de overheid een fenomeen was waar je misschien weleens op mopperde, is er nu amper respect meer voor die overheid. Als vroeger puntje bij paaltje kwam, speelde de overheid een beslissende rol. Met andere woorden: een gemeente had legitimiteit als sturende instantie boven de partijen, als belangrijkste instantie voor publieke waarden. Dat idee is nu volslagen loos geworden. Dat heeft met een veelheid van factoren te maken. De gemeente roept de loosheid van haar legitimiteit over zichzelf af, wanneer ze vast blijft houden aan haar oude interne logica, alsof er in de samenleving niets veranderd is. Van alle kanten – wetenschap, politiek, media, bevolking – wordt opgeroepen tot een nieuw functioneren. Maar als de gemeente zich desondanks blijft wentelen in een traditionele sudderpap, dan werkt dat democratisch vervreemdend.

Mensen willen wel sturing, ze willen wel een overheid, maar niet meer die uit de oude doos. Daarbij speelt ook het volgende een rol. Het genereren van publieke waarden werd voorheen (bijna) uitsluitend gedaan door de overheid, maar tegenwoordig doet iedereen dat: ondernemers pakken samen duurzaamheid aan, een buurt bewaakt zijn eigen veiligheid, coöperaties van inwoners produceren zelf hun energie, hun verzorging, hun kinderopvang enzovoort. Daarmee willen we absoluut niet zeggen dat een gemeente of maatschappelijke instellingen niet meer nodig zijn, maar ze zijn niet meer uniek, niet meer exclusief in het produceren van maatschappelijke waarden. En wat ook meespeelt: iedereen wil graag meesturen, maar vooral niet gestuurd worden. Ergo, iedereen stuurt iedereen. Er is geen plaats meer voor een grote regisseur die als big brother boven de partijen hangt. Zolang de gemeente zich blijft vastklampen aan haar oude rol en werkwijze verbrokkelt haar legitimiteit, verwaagt haar identiteit en wordt ze eigenlijk maatschappelijk irrelevant: vooral bezig met zichzelf, niet meer gerespecteerd door haar burgers. En dat terwijl er zoveel te winnen valt. Met al die dagelijkse golven van regelzaken en al die tsunami's van maatschappelijke omwentelingen die op ons af komen, ligt er

# Nawoord

We maken echt voortgang! Bestuurders, medewerkers en leidinggevenden van gemeenten en maatschappelijke instellingen zijn overal druk bezig steeds betere dienstverlening voor het publiek te organiseren. Iedereen werkt daar keihard aan. En toch is er iets meer nodig. We hebben in dit boek proberen aan te geven dat het niet om meer inzet gaat; die is er in overvloed. Alleen moet die inzet volgens ons iets anders gericht worden: op het vergroten van de gemeenschapskracht van de stad, op het ondersteunen richting wakkere gemeenschappen. Die gemeenschappen zijn zo vitaal, omdat ze *leerscholen voor solidariteit* zijn. Als we onze kinderen een betere wereld willen nalaten en de huidige bedreigingen willen intomen, moeten we juist leren meer solidair te zijn met anderen die het minder goed hebben. Goed leven gaat niet over het beste voor jezelf eruithalen maar het beste voor de wereld; het gaat om ons-liefde. Naast de intussen verworven individuele vrijheid en autonomie is die gemeenschapskracht als een soort tegenwicht nodig. En dat is niet iets wezensvreemds, mensen snakken immers naar verbinding. Moeilijk? Ja, maar o zo wezenlijk voor een betere wereld voor ons en ons nageslacht!

Vitale gemeenschappen zijn ook *leerscholen voor meervoudigheid*. De eenduidige zuilen zijn voorbij. Eigenlijk waren die zuilen culturele getto's. Maar nog steeds hebben we in wijken de neiging te streven naar eenvormigheid. Nog steeds hebben we in organisaties de fixatie op enkelvoudigheid, op stolling. Eenduidigheid en verticaliteit zullen blijven, ze zijn op een aantal plekken hard nodig. Maar de echte vragen van de toekomst zijn complex, ze zijn chaotisch, ze zijn haaks en meervoudig. Die meervoudigheid moeten we leren hanteren. We moeten leren omgaan met verschillen, zodat we de eigenheid van mensen tot haar recht kunnen laten komen. We moeten leren dat iets én zwart én wit én misschien groen én misschien paars tegelijk is. We moeten vasthouden aan onze representatieve democratie en tegelijk bottom-up alternatieven praktiseren. We moeten leren in meerdere logica's tegelijk te leven, dan pas is echt maatwerk zonder willekeur mogelijk! Dat leren gebeurt op straat, want daar zijn de fluïde netwerken. Om veel samenlevingsvragen van vandaag te kunnen aanpakken hebben we nu al zo'n meervoudige aanpak nodig. Dus zo'n aanpak

hebben we zeker nodig voor de grote globale vraagstukken van de toekomst. Lastig? Jazeker, maar o zo uitdagend!

Het avontuur van zoeken naar nieuwe perspectieven loont de moeite. Mits we dat zoeken maar samen met betrokkenen in onze eigen leefwereld doen. De mondiale systeemwereld is voorlopig nog niet weg. Maar de veerkracht en zingeving, die we nu zo missen, zitten veel meer in onze eigen leefwereld. Laten we daar weer een thuis van maken. Er zijn handvatten genoeg. Laten we verder gaan op het pad dat velen al zijn ingeslagen. We moeten ons niet langer laten verlammen door de oude tegenstelling tussen leefwereld en systeemwereld, want dan raken we gevangen in het spagatisme. We moeten op zoek naar een synthese tussen de vertrouwde verticale en de nieuwe opkomende horizontale ordeningslogica. Volgens ons zit die in een ‘ecosystemisch leerorganogram’ of beter ‘leerdynamica’. Als we erin slagen volgens een ordeningslogica te gaan leven en werken die samen met de context – dus straten, buurten, stad en regio – is ontworpen, dan zullen de verticale en horizontale logica’s steeds meer blijken samen te vallen. Tenminste, als je het vanuit een leerperspectief benadert. Een leergedreven ecosystemische dynamica stelt ons in staat met alle kracht en passie maatschappelijke vraagstukken op te pakken. Wij roepen onze lezers dan ook op om in hun eigen context aan de slag te gaan met het ontwikkelen van zo’n bijdetijds leerorganogram.

*Frans Verhaaren  
Jan van Ginkel*

*December 2018*

# De auteurs



**Frans Verhaaren** studeerde klinische en organisatiepsychologie in Nijmegen. Meer dan 35 jaar was hij organisatieadviseur in met name professionele organisaties: overheid, zorg, onderwijs, publieke diensten als rechterlijke macht, politie en brandweer, en in commerciële professionele organisaties als advocaten-, accountants- en advieskantoren. Hij richtte zich daar met name op vragen van samenwerking,

managementontwikkeling en veranderingsprocessen.

Frans hecht sterk aan leren en werkt bij voorkeur met kortdurende leerinterventies om opdrachtgevers en cliënten 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 voor hem gelijk opgaan met persoonlijke ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers. Want mensen die geïnspireerd zijn, werken met plezier en bieden hun organisatie het beste wat zij in hun mars hebben.

In de loop van de laatste tien jaar is Frans zich steeds meer gaan richten op maatschappelijke vernieuwing van organisaties. Dat betekent in eerste instantie werken aan gedragsverandering en strategievernieuwing, pas daarna volgt verandering van structuur. Het bevorderen van zelfleren, vooral via 'leren door te doen' en via 'executive coaching', is dan ook een steeds groter deel van zijn praktijk gaan omvatten. Tegelijk verplaatste zijn aandacht zich naar buiten organisaties: naar wijken en buurten, naar steden en dorpen. Frans werd zich ervan bewust dat burgers zich steeds meer afhankelijk hebben gemaakt van dienstverlening door bedrijven, 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, open staan voor kwetsbare medemensen en vreemdelingen, enzovoort. Zijn

overtuiging is dat het goed kunnen samenleven in leefgemeenschappen een noodzakelijke voorwaarde is om de grote maatschappelijke vragen (milieu, vrede en veiligheid, duurzaamheid) te kunnen oplossen. Frans voelt zich dan ook geen organisatieadviseur meer, hij neemt als betrokken burger zelf initiatieven om gemeenschappen weer vitaal te maken. Hij doet dat samen met enkele collega's in het netwerk StreamLinks.

Voor meer informatie, zie [www.verhaarenconsult.nl](http://www.verhaarenconsult.nl)

---



**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, werkte hij bij diverse gemeenten, waarvan negen jaar als gemeente-secretaris/ algemeen directeur. Jan was actief binnen de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Vereniging gereformeerd schoolonderwijs (VGS). Momenteel is hij concerndirecteur en loco-provinciesecretaris van de provincie Zuid-Holland.

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, sociale en technologische innovatie, gedeeld leiderschap en over de participatie- en informatiesamenleving. De speeches van Jan betreffen vaak een 'call to non-action' of een 'call to learning'.

# WERKVONKEN NAAR WAKKERE GEMEENSCHAPPEN

## 50 ALGORITMES VOOR MEERVOUDIGHEID

De auteurs hebben hun intense betrokkenheid bij het vitaliseren van steden beschreven in hun eerdere boek 'Werken aan de Wakkere Stad' in 2015. Naast veel enthousiaste reacties kregen zij ook vaak de vraag: 'Hoe doe je dat nou concreet, werken aan een wakkere stad?'

### De auteurs



**Frans Verhaaren** was organisatieadviseur. Nu neemt hij als betrokken burger zelf initiatieven om gemeenschappen weer vitaal te maken. Hij doet dat samen met enkele collega's in het netwerk StreamLinks.



**Jan van Ginkel** is momenteel conerndirecteur en loco-provincie-secretaris van de provincie Zuid-Holland. Hij is zeer betrokken op sociale innovaties.

Daar bestaan natuurlijk geen traditionele stappenplannen voor. Maar de auteurs wilden wel aan iedereen, die als bestuurder, ambtenaar, professional of bewoner daadwerkelijk die vitalisering wil aanpakken, een aantal zo concreet mogelijke richtsnoeren en handelingsperspectieven aanreiken. In dit boek worden vijftig van die concrete invalshoeken – hier werkvonken of algoritmes genoemd – beschreven. Een deel gaat over vitalisering van jezelf, een deel beschrijft stappen voor professionals en bewoners op straat, en het laatste deel is geschreven voor leidinggevend en bestuurders.

Het creëren van vitale gemeenschappen in buurten en wijken is niet alleen maar een leuke hobby of een werkwijze die mooi past bij de huidige beleidskaders. Het bouwen aan betrokkenheid en collectieve zelfsturing gebeurt voor de auteurs altijd tegen de achtergrond van grotere maatschappelijke opgaven. Het ontwikkelen van de leefbaarheid in de wijken van vandaag is altijd bedoeld om daarmee ervaring op te doen voor de grotere maatschappelijke uitdagingen van deze tijd: ons energiegebruik, onze klimaatbeïnvloeding, onze voedselproductie, de toenemende afvalberg, de migratiestromen van vluchtelingen op drift, de toenemende grip van de onderwereld op de bovenwereld, enzovoort. Die macroproblemen vragen om een internationale aanpak, maar dat gaat langzaam en is niet genoeg.

Er is ook een beweging van onderop nodig om in de microstructuren van leefgemeenschappen een sprankelende atmosfeer te ontwikkelen om samen oog te krijgen voor de vragen die ons allen raken. Wakkere gemeenschappen zijn leerscholen voor solidariteit. Daar kunnen we vandaag oefenen in onderlinge verbondenheid en in het omgaan met meervoudigheid, die nodig zijn om een betere wereld voor onze kinderen na te laten.

