

BESTUUR DE HEELHEID

Essay over

MEERVOUDIGHEID IN HET OPENBAAR BESTUUR

BESTUUR DE HEELHEID

Essay over
MEERVOUDIGHEID IN HET OPENBAAR BESTUUR

door Geert Schmitz, strateeg Gemeente Peel en Maas



Toestemming om te kopiëren, graag met bronvermelding

© december 2015

VOORWOORD

We bevinden ons in de tussentijd, de overgang naar een nieuwe tijdgeest die zich aandient. In de essays Gebruik Gezond Verstand en Voel de Logica heb ik deze nieuwe tijdgeest een gezicht gegeven vanuit het perspectief van de overheid, de meervoudige overheid. Wanneer de overstijging van het bestaande zich manifesteert betekent dit niet alleen dat er een nieuwe werkelijkheid bijkomt maar ook dat het bestaande zich daartoe moet verhouden en daarmee verandert. Het verdwijnt niet maar het vraagt wel om een nieuwe logische verhouding tot het overstijgende. Dit essay richt zich op de vraag hoe de besturing van het geheel van een gemeente kan plaatsvinden. Hoe kan ruimte worden gemaakt in de organisatie voor de communicatieve overheid aanvullend aan het autoritaire - en regelgestuurde overheidsdeel? De communicatieve overheid is ook de uitdrukking van een aanvullend kennissysteem van de taalconstructie aanvullend aan de cognitieve constructie. Het is het perspectief van het nieuwe. De rede, de cognitieve constructie als een van de pijlers van de huidige tijd, zich manifesterend in het neoliberale, schiet ernstig tekort, crises duiden daarop. Er is een aanvullend kennissysteem nodig, de sociale constructie. Met het aanvullend kennissysteem van de sociale constructie ontstaat de taal van de communicatieve overheid. Hoe kan vanuit het perspectief van heelheid deze meervoudige overheid, met zijn aanvullend kennissysteem van de taalconstructie worden bestuurd? Hoe kan de overheid zich tot ontwikkelende waarden in de gemeenschappen verhouden en die als gedeelde waarden mede mogelijk maken? Hoe kan er een logisch geheel ontstaan bij een overheid die en autoriteit en contractpartij en partner is? Kunnen deze delen zich als en een eigen identiteit en als één identiteit manifesteren, als een heelheid? En hoe deze heelheid te besturen? Over deze vragen handelt dit essay.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	8
Een veranderende samenleving	10
Meervoudige overheid	12
Identiteit en waardenontwikkeling	14
Grip op cultuur?	16
Waarden, omgevingskaders en uitvoeringskaders	18
Beleidsdoelen gericht op mogelijk maken	22
De logische niveaus, rolverdeling tussen de delen raad, college en organisatie	24
De solidaire werkgemeenschap, de spanningsboog tussen Rijnlands en Anglo Amerikaans	26
Fasen in organisatieontwikkeling	28
Dualiteiten	32
Afhankelijkheid vieren	36
Nawoord	39
Geraadpleegde bronnen	40

INLEIDING

De samenleving is in onzekerheid. Crises blijven zich aandienen. Oplossingen voor de problemen lijken steeds korter te duren en aan een dunner koordje te hangen. De onzekerheid kruipt verder de samenleving in. Ze manifesteert zich vooral op individueel niveau: onzekerheid over relaties, onzekerheid over werk en inkomen, onzekerheid over de zorg die we (in de toekomst) nodig hebben; Kortom onzekerheden alom en in een geïndividualiseerde samenleving zetten deze onzekerheden zich vast in de harten en de hoofden van mensen.

Onze samenleving is gebaseerd op een neoliberaal perspectief, de markt lost de problemen op en zorgt voor evenwicht. En diegene die het meest zijn best doet wordt beloond. In de afgelopen 40 jaar, de start valt te markeren bij de eerste oliecrisis in 1974, is er een steeds grotere vanzelfsprekendheid ontstaan dat de marktwerking de problemen oplost. We zien nu een kentering. Niet dat de marktwerking ongedaan wordt gemaakt, maar wel worden er steeds meer vraagtekens geplaatst bij de vanzelfsprekendheid van de markt als bringer van het heil: heeft het individu wel onbeperkte kansen die het mag verzilveren; ligt de welvaart voor iedereen binnen handbereik; zorgt competitie dat we gezond blijven in een gezonde samenleving; ligt de welvaart die op deze wijze wordt georganiseerd voor iedereen binnen handbereik; is het je eigen schuld, als je het niet maakt? Deze vragen maken het op z'n minst nodig dat ons marktdenken een aanvullend perspectief krijgt.

Vandaag de dag zijn er veel soorten crises. Ze zijn in essentie veelal terug te voeren op de mateloosheid van onze economische orde en op de onbeperkte ruimte voor het individueel belang. Dit is een eindige weg. Natiestaten zijn nauwelijks in staat deze werkelijkheid om te buigen. Ook internationale ondernemingen lukt dat niet, zo de wil er al is. Globale verhoudingen zijn zeer complex en daarmee lijkt een wereldwijde sturing ver weg. In een relatief eenduidige cultuur als de Europese is een betekenisvolle sturing voorbij de belangen van individuele natiestaten enerzijds en een globale economische orde anderzijds al lastig. Het postmodernisme heeft ervoor gezorgd dat de instituties sterk aan belang hebben ingeboet. Met de opkomst van de emancipatie bewegingen kwam er ruimte voor nieuwe waarden. En precies hier heeft het neoliberale denkpatroon de ruimte genomen met waarden als geloof in onbelemmerde groei, rechtvaardigheid door een optimaal keuzemodel, de ontwikkelruimte voor het individu. Dit zijn de waarden welke in het begin van de emancipatiebeweging de bron voor verzet tegen de gevestigde orde waren. Nu zijn ze de oorzaak van de problemen. Het is een logische cyclus, de oplossing voor oude problemen worden op enig moment de oorzaak van nieuwe problemen. Het voortdurend gericht zijn op het oplossen van het huidige systeemfalen zet de focus op het verleden. Een nieuwe toekomst creëren, voorbij de huidige waardenoriëntatie, is nodig. Daarmee is het eerdere niet fout geweest maar het is niet meer onbeperkt geldig in deze "tussentijd". De tussentijd duidt op de komst van een nieuwe tijdgeest terwijl de oude nog dominant aanwezig is. Het is de tijd die nodig is voor de transitie naar een nieuwe orde die gebaseerd is op nieuwe aanvullende waarden. Immers de oude waardenoriëntatie geeft geen afdoende antwoorden. In de samenleving ontstaan tegenbewegingen: er ontstaan steeds meer gemeenschappen van samenwerkende burgers, maatschappelijke partijen en ondernemers, die een bewuste keuze maken om uit het concurrentiemodel te stappen en samenwerking te zoeken.

Kenmerken daarbij zijn open kennisdeling, gunnen, coöperatief samenwerken, wendbaarheid en hybride organiseren. Dit zijn waarden die aanzetten tot een fundamenteel andere wijze van handelen.

In de eerste twee essays, "Gebruik Gezond Verstand" en "Voel de Logica" is een weg naar een andere toekomst geschilderd. Deze essays schetsen het beeld van een meervoudige overheid met een aanvullend kennissysteem van de taalconstructie en de communicatieve zelfsturing. Daarbij is een nieuw overheidsdeel geschetst, de communicatieve overheid en ontstond de drie eenheid van autoritaire - , regelgestuurde - en communicatieve overheid. De autoritaire overheid zet de primaire taak van de overheid neer, gelijkheid en rechtvaardigheid. De uitwerking van de filosofie van gelijkheid en rechtvaardigheid in de contractsamenleving is in het regelgestuurde deel aan de orde. In het communicatieve deel is het aanvullend perspectief benoemd van een filosofie van kwaliteit en waarden. Deze filosofie duidt een zoektocht naar zingeving en inzicht in de leefwereld van mensen die weer richting gaan geven aan de besturing van de systemen.

De eerste emancipatiegolf die startte in de jaren '60 van de vorige eeuw had de belofte in zich van een persoonlijke individuele vrijheid. De zuilen van de ismen en de externe institutionele sturing, waaronder die van de overheid, werden afgebroken. De ruimte die er kwam is niet vertaald in een persoonlijke vrijheid gebaseerd op communicatieve zelfsturing. Integendeel de institutionele dominantie is vervangen door een systeem dominantie, in de eerste plaats door de markt en ook door overheidshandelen. Een catastrofale relatie ontstond tussen de ruimte voor zelfontplooiing en de neoliberale context. Dat resulteerde uiteindelijk in een systeem van survival of the fittest, het recht van de sterkste, waarbij er steeds meer verliezers zijn en het aantal winnaars steeds kleiner wordt. De (bestuurlijke) crises zijn hiervoor exemplarisch.. Evenals de enorme groei van psychiatrisch geduide aandoeningen.

Nodig is een volgende emancipatieronde waarbij de communicatieve zelfsturing gericht is op inzicht en op zingeving, het ontdekken van nieuwe waarden. Dit vraagt begrip van een complexe werkelijkheid en positie nemen in hybride organiseren en deel uitmaken van fluïde bewegingen. Kortom, ons verhouden tot een nieuwe moderniteit, die stabiliteit vindt in een waardenoriëntatie aanvullend aan de waardenoriëntatie van de moderniteit met ondermeer: individuele vrijheid, democratische rechten en de technologische ontwikkeling vanuit een dominant cognitief constructionisme.

De idee is dat er een nieuwe duurzame werkelijkheid ontstaat vanuit de initiatieven in de leefwereld. De overheid verhoudt zich daar positief toe door een communicatieve overheid toe te voegen aan het huidige overheidshandelen. Vanuit de wetenschapopvatting van de taalconstructie is in "Voel de Logica" geduid hoe de overheid deze communicatieve aanvullende rol kan invullen.

Dit essay richt zich op de vraag hoe de besturing van het geheel kan plaatsvinden. Hoe kan ruimte worden gemaakt in de organisatie voor de communicatieve overheid aanvullend aan het autoritaire - en regelgestuurde overheidsdeel? Hoe kan de heilheid van deze meervoudige overheid worden gestuurd? Hoe kan de overheid de gewenste waardenontwikkelingen mogelijk maken? Over deze vragen handelt dit essay.

EEN VERANDERENDE SAMENLEVING

Ik was laatst in het Rijksmuseum. Het gebouw is heel mooi geworden en helemaal in oude luister hersteld. Het ademt een tijdloze schoonheid uit. Naast werken van de grote meesters van de zestiende - en zeventiende eeuw (Steen, Vermeer, Rembrandt) zijn er veel schilderijen te zien van heldhaftige zeeslagen die plaats vonden onder de vlag van de Zeven Provinciën. Het waren zeeslagen die een handelsnatie hebben doen ontstaan. Als het ware het eerste kapitalistische gezicht gebaseerd op het beschermen van de handel. Het heeft Nederland een grote voorspoed gebracht. In de eeuwen erna veranderde de wereldkaart. Er kwam een nieuw stedelijk kapitalisme op, gebaseerd op de industriële revolutie. Deze revolutie is mogelijk gemaakt door een nieuwe wetenschapsopvatting, de cognitieve constructie. Alleen wat bewezen kan worden is waar, de mens is een neutrale observator en het denkmodel van oorzaak en gevolg werd algemeen aanvaard. Het heeft een technologische tijd gemarkeerd, waarbij de industriële revolutie is opgevolgd door een cyberrevolutie die vandaag de dag zich volop door ontwikkelt. Oorspronkelijk temde de natiestaat deze economische ontwikkeling en stuurde waar nodig bij. Met de globalisering en liberalisering van de wereldhandel is dat vergaand vervaagd.

Het bijsturen van de overheid had twee gezichten. Het eerste was gericht op de economie zelf en het tweede was gericht op het wegnemen van de problemen die veroorzaakt zijn door de industriële revolutie. Op tal van terreinen kwam wetgeving die de gevolgen van deze nieuwe werkelijkheid kanaliseerde via arbeidswetten, huisvesting, onderwijs, ruimtelijke ordening, zorg, inkomen, etc.

*Veel van deze praktijken ontstaan in het collectieve,
in het intermenselijke.*

Dit model hield stand tot bestek '81, de eerste keer dat de overheid een omvangrijk ombuigingsprogramma introduceerde. Het markeerde ook de liberalisering van de wereldmarkt en het bijna prompt verdwijnen van de bulkeconomie. Nederland paste zich aan en werd een hoog technologische economie. De consequentie was ook dat de wereldhandel enorm toenam. De keerzijde van die op schulden gebaseerde welhaast onbeperkte groei wordt zichtbaar door het schaarser worden van grondstoffen, de aantasting van biodiversiteit en klimaatveranderingen. Ook de schrijnende toename van de ongelijkheid in rijkdom is steeds zichtbaarder. Kapitaal koopt kennis en is daarmee volledig dominant in een systeem van piramidale macht.

Met sociale-, economische- en milieu wetgeving en pogingen om tot internationale afspraken te komen, worden de problemen tegemoet getreden. Vooral de onmacht van de globale organisaties zoals de Verenigde Naties, vanwege onmacht en onwil van de natiestaten, is daarbij opvallend.

En in dit struikelend perspectief ontwaren we de zoektocht van burgers die al ondernemend proberen een toekomst op te bouwen. Een toekomst die zich vooral richt op duurzaamheid en diversiteit vanuit het perspectief van duurzaam circulair handelen. En we zien ook dat er extra kracht ontstaat in een regio wanneer wordt samengewerkt vanuit een nieuw duurzaam en divers perspectief. Dat het tot extra dynamiek leidt wanneer meerdere partijen gericht zijn, voorbij de business case, op een nieuwe value case. Een sociaal economische zoektocht gebaseerd op empathische relaties, op kennisdelen en op coöperatie. Het zijn ondernemers, niet zelden ZZP'ers, die inzien dat de toekomst een voorsprong zal geven aan hen die koploper zijn in deze bewegingen van duurzaam circulair produceren. Daar ontstaat innovatie. En juist die bewegingen hebben grote kansen in zich op het niveau van een regio. En dat biedt ook de overheid gelegenheid om aan te sluiten bij gewenste ontwikkelingen.

Naast het economische zien we ook in het sociale - en maatschappelijke domein een enorme toename van handelen dat op duurzaamheid en diversiteit is gericht. Veel van deze praktijken ontstaan in het collectieve, in het intermenselijke. We maken een nieuwe keuze, namelijk verbonden in verbinding zijn. En juist daar zit de basis van nieuwe verassende kwaliteiten die ongekend zijn, onplanbaar en onzeker, maar ook onherroepelijk omdat het ontstaan van nieuwe praktijken, het verbonden in verbinding zijn, onherroepelijk is. Een ontmoeting en een daaruit ontstaan inzicht kun je niet meer terugdraaien. Juist in dit linguïstisch perspectief zit de belofte van het nieuwe, het ongekende, het toekomstgerichte, het meervoudige, het creatieve. Daarmee geeft dit nieuwe ontmoeten toekomst en perspectief.

De toekomst is aan die ondernemers en burgers die hun waardenoriëntatie vergroten vanuit het nieuwe ontmoeten. De huidige tijd drijft op waarden die te klein zijn voor het heden en de toekomst. Nieuwe aanvullende waarden zullen onze richtingwijzers zijn. Maar dan moet daar wel het gesprek over gaan, ook het politieke.

MEERVOUDIGE OVERHEID

De centrale vraag is hoe we als overheid deze ontluikende tijdgeest, deze zich ontwikkelende duurzame, diverse en zelfsturende werkelijkheid, tegemoet kunnen treden. Daarvoor is begrip voor de waardenontwikkeling nodig. En ook begrip voor waar we vandaan komen en waar we nu zijn. Wat is dominant sturend in het handelen van de overheid?

De opkomst van het modernisme, gebaseerd op de Verlichting, is een belangrijk moment in de waardenontwikkeling. De moderne democratie, de individuele rechten en de rede hebben de grondslag gelegd voor deze periode. De technologische ontwikkeling, de industrialisatie, dwong vervolgens tot een aanvullend perspectief. Er waren aanvullende regels nodig op tal van terreinen. De overheid nam verantwoordelijkheid en kwam met wetgeving onder ander voor arbeid, wonen, ruimtelijke ordening, onderwijs, zorg, geldverkeer. De waardenoriëntatie waarop deze wetgeving werd gebaseerd was gelijkheid en rechtvaardigheid. Deze centrale waarden domineren het overheidshandelen tot in de huidige tijd. Intussen zijn we aanbeland in een tussentijd, die gekenmerkt wordt door crises en door de constatering dat de waardenoriëntaties in deze tijd niet meer toereikend zijn. In de huidige tussentijd ontstaat via communicatieve zelfsturing een perspectief van nieuwe aanvullende waarden. Die waarden ontstaan via communicatie tussen mensen. Communicatie leidt tot nieuwe inzichten en gedeelde inzichten zijn waarden.

Schematisch kunnen we het volgende duiden:

COMMUNICATIEVE ZELFSTURING

Filosofie: Kwaliteit en waarden
Sturing: Intern gebaseerd op gedeelde inzichten
Mensbeeld: Vakmens, de creatieve mens

REGELSTURING

Filosofie: Gelijkheid en rechtvaardigheid in de contract samenleving
Sturing: Extern door systemen van markt en overheid
Mensbeeld: Klant, de claimende mens

AUTORITAIRE STURING

Filosofie: Gelijkheid en rechtvaardigheid door algemene wetten
Sturing: Extern door ismen
Mensbeeld: Onderdaan, de zwijgende mens

Wil de overheid bijdragen aan de aanvullende waardenoriëntatie dan moet ze bewust buiten het systemische stappen, dat in bovenstaand schema aangegeven wordt met de kleuren rood en blauw. Ze moet dan het groene deel in stappen, de communicatieve zelfsturing, deze toelaten en toepassen. Dat vraagt om taalconstructie en dat betekent: je overheidsmacht niet gebruiken, je overheidsorganisatie niet dominant laten zijn en je overheidsregels thuislaten. Kortom, depolitiseren, desorganiseren en dereguleren. En wie ben je als overheid dan wel? Je bent partner, deelt kennis, brengt je eigen waardenoriëntatie in het gesprek in, deelt je visie en doelen, bent empathisch, bent toekomstgericht, stuurt op heelheid, werkt met narratieven (verhalen over dagelijkse belevenissen) en gaat uit van het relationele.

Je kunt het ook nog op een andere manier zeggen. In het rode en blauwe deel is de overheid gericht op strategisch handelen. Je probeert te beïnvloeden vanuit een positie waarbij jezelf besturend orgaan bent en de anderen bestuurd systeem. In het groene deel laat je dit los, dan wordt je partner en werkt vanuit vertrouwen. Dit vertrouwen ontstaat door communicatief handelen. Partijen zijn gelijkwaardig en gaan de dialoog aan. Dit betekent dat de toekomst onzeker is, onkenbaar, onberekenbaar. Je gaat open het gesprek aan en partijen kunnen niet weten wat eruit komt. Deze manier van de toekomst maken levert altijd een zekerheid op en die is dat het nooit precies wordt zoals je denkt. Je gaat het gesprek aan en laat inzichten ontstaan en vanuit die inzichten ontstaat toekomstig handelen. En dat levert steeds opnieuw nieuwe inzichten op. Gedeelde inzichten zijn waarden en gedeelde waarden zorgen voor rust, voor stabiliteit. Ze geven als ankerpunten een toekomstperspectief van thuishkomen.

Maakt dit dat je identiteit meebeweegt door het communicatieve handelen? Welke invloed heeft het toelaten van het groene deel dan op de identiteit van je organisatie?

IDENTITEIT EN WAARDEN ONTWIKKELING

Zoals in het vorige hoofdstuk betoogd ontstaat identiteit in wisselwerking met je waardenpatroon. Dit waardenpatroon kun je bewust ter discussie stellen. Je doet dit voortdurend in het groene deel, het is je basishouding. Je neemt een waarderende grondhouding aan die is gebaseerd op de werkprincipes in het groene deel, de wereld van de communicatieve zelfsturing. De werkprincipes zijn: vragen stellen, toekomstgerichtheid, uitgaan van heelheid, het relationele, het narratieve, het positieve en het creatieve. Dan ontstaat een waarderend onderzoekende werkwijze die de toekomst vormgeeft. De waarderende grondhouding kent daarmee twee oriëntaties: het positieve en het relationele. Een waarderende grondhouding is vooral gebaseerd op relationele praktijken van hoge kwaliteit.

Zetten we dat eens af tegen een overheidsorganisatie zoals die nu functioneert.

Veelal zijn de overheidsorganisaties op zoek naar bedrijfseconomische beheersing, ‘smart’ sturen met een PDCA cyclus - plan do check act - die gericht is op planbaarheid, beheersing van beleidsontwikkeling en uitvoering alsmede het afleggen van output-verantwoording. Ondanks begrip voor de rol en het belang van de oppositie, is het toch vaak de politieke macht die bepalend is voor het overheidshandelen. Beleidsmatige sturing is niet vaak aan de orde. Tijdens de beschouwingen rond kadernota of begroting gaat het vooral om het laatste beetje geld dat nog uitgegeven kan worden. Er is dus een hele grote fixatie op geld en macht en op controlemechanismen. Dat is begrijpelijk. De fixatie op rechtmatigheid en gelijkheid – deze worden weerspiegeld in de beginselen van behoorlijk bestuur – maakt dat zowel het bestuur als het leidinggevend kader een drie-eenheid heeft als waardenoriëntatie: gelijkheid, rechtvaardigheid en efficiency. De individualisering maakt dat de aandacht ook is verlegd naar individuele belangen. En zo krijgen we een mix van individuele gerichtheid van het politieke in combinatie met de drie-eenheid gelijkheid, rechtvaardigheid en efficiency. Dat zet een enorme klem op de overheidsorganisatie en is feitelijk een garantie voor een vastdraaiend overheidsapparaat. Want juist de individuele belangenbehartiging vanuit de waardenoriëntatie van gelijkheid, rechtvaardigheid en efficiency zweept de overheid op tot steeds meer beheersing en daarmee regelgeving. En het opinielandschap zeker rond het Haagse doet daar volop aan mee.

Hier zien we ook de grenzen van de waarden van de overheidsorganisatie. Deze waarden - gelijkheid, rechtvaardigheid, efficiency en het individu - zijn in steen gehouwen. Wanneer we het dan hebben over doelgroepen, dienstverlening en kosten van overheidsdiensten hebben we de klant gelokaliseerd. In lijn met de economische context zijn we bezig deze klanten te laten ervaren dat wat wij bieden het beste is. En zo is er een wereld die vanuit het geldende waardenperspectief de burger radicaal heeft laten opschuiven van onderdaan naar consument. Daarbij is de dociliteit, gedweehheid, van de burger, het als consument meespelen in het spel van de ander, grotesk geworden. Zeker als je bedenkt dat we via de doe-democratie en de participatiesamenleving het meedoen met publieke waarden tot een ware religie hebben verheven.

Het groene deel stelt deze wijze van besturen nadrukkelijk ter discussie en vult ze aan. Terwijl in het rode en blauwe deel de waardenoriëntatie juist niet ter discussie staat, wordt in het groene deel de waardenoriëntatie juist wel bekritiseerd en aangevuld. Het is het kenmerkende van het groene deel. Kwaliteit krijgt dan ook een andere betekenis, van objectieve meetbare kwaliteit naar subjectieve aan waarden gerelateerde kwaliteit. Dit betekent dat de identiteit van de overheidsorganisatie die heel bepaald was, nu in een veranderende identiteit overgaat. Vanuit een waardenoriëntatie die ontstaat doordat mensen de dialoog aangaan. Deze dialoog is niet alleen buiten de overheid of van buiten naar binnen. Deze waardenoriëntatie manifesteert zich ook in de organisatie zelf. Daar toe is het vrije spreken van de medewerkers en het toelaten van werkprincipes welke inhoud geven aan de taalconstructie noodzakelijk. En dit toelaten is nog heel onlogisch gelet op de huidige begrensde waardenoriëntatie.

*Daarmee stappen we uit de gekende vertrouwde overheid
en vullen deze aan.*

Wanneer dit groene deel wordt toegelaten kunnen we concluderen dat de waardenoriëntatie maakt dat de identiteit van de overheidsorganisatie in beweging komt. Beïnvloed vanuit twee posities:

- door in gesprek te gaan buiten de overheid, door het overheidshandelen van buiten uit ter discussie te stellen;
- door in de organisatie zelf vrij te spreken over de waardenontwikkeling.

Daarmee stappen we uit de gekende vertrouwde overheid en vullen deze aan. Maar dat lukt niet makkelijk, het overheidssysteem en ook het marktsysteem bevestigen zichzelf. Een systeem heeft de neiging zichzelf sterker te maken. Het is een toekomstperspectief. De overheid van nu manifesteert zich in een sociaal darwinistische/neoliberale context. De kenmerken van dat neoliberale zijn de individualisering, de mondialisering en de globalisering van de wereldhandel en een expanderende technologische ontwikkeling. Eveneens kenmerkend voor de neoliberale tijdgeest zijn de fixatie op kapitaal en de piramidale machtsstructuren.

Daar komen zeer kwetsbare internationale politieke verhoudingen nog bij. Dat is de framende context. En in deze knagende onzekerheid zoeken organisaties naar hun rol en positie. De tegenbeweging zit in het aanvullend kennissysteem van de taalconstructie en de nieuwe waardenoriëntaties voorbij de huidige dominante waarden.

Die nieuwe waardenoriëntatie van de overheidsorganisatie haakt aan bij de tegenbeweging, bij de burger die in verzet is en zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. We kunnen die tegenbeweging helpen. Maar daar hoort begrip van die beweging bij en ook begrip van de eigen organisatie. Laten we eens kijken hoe dit werkt in een overheidsorganisatie.

GRIP OP CULTUUR?

Overheidsorganisaties rollen vaak van het ene in het andere cultuurtraject. Een nieuw eindverantwoordelijk manager -en die hebben een steeds kortere cyclus-, is een garantie voor een nieuw traject. Bezuinigingen en politiek gedoe zijn ook vaak aanleiding. De cultuurtrajecten veroorzaken steevast onzekerheden en doen verstarren. De inzet van de topleiding en de politieke bestuurders is dat ze zekerheid willen, willen beheersen, zodat ze niet verrast worden. Steevast hoort daar een bedrijfseconomische taal bij met name gericht op het flexibel inzetbaar houden van de bedrijfsmiddelen zodat kosten beheersbaar zijn. En dat is met personeel nog zo eenvoudig niet. Het zijn de stafafdelingen die het kwaliteitssysteem in de lucht houden. Met een goede PDCA cyclus en het Smart politiek verantwoord hebben we als overheden een redelijk beheersingsniveau opgebouwd. Omdat het ook over beleid en doelen gaat komt daar dan nog programmasturing bij, steevast bekritiseerd door auditors die het Smarter willen. Bedrijfseconomisch handelen doen we ook na 25 jaar niet zo heel goed, maar we proberen het om reden van de beheersing, wel.

Vanaf de eeuwwisseling is daar de klant bijgekomen. Toen we producten gingen benoemen en kostprijzen bepalen ontdekten we ook dat bij ieder product een klant hoort. En vanuit de individualisering kwam ook op dat het om de klant gaat. Hospitality, klantvriendelijk en klantgericht, zijn niet meer weg te denken. Voor ons als overheid was het ook wel handig om doelgroepen in beeld te hebben. Sterker nog, het hebben van klanten en doelgroepen is een bestaansvoorwaarde: wanneer je die niet hebt wordt je werk opgedoekt.

Want wat er feitelijk gebeurt is dat je als werknemer zo fit mogelijk gehouden wordt, net als de klant, door er vooral zelf aan te werken, om te presteren.

Een ander opvallend punt van de huidige overheid is dat we anderen nodig hebben voor onze legitimatie of nog verdergaand, om onze problemen mee te onderzoeken of zelfs op te lossen. Daar hebben we een woord voor bedacht en dat is de participatieladder. We laddereren wat af in Nederland. want er zijn vele posities om je te verhouden tot je klanten en je doelgroepen. En net als commerciële bedrijven lukt het ons aardig de klant te doen geloven dat wat wij doen het juiste voor hem is. We dagen de klant en de doelgroep steeds meer uit om mee te doen en het zelfs over te nemen. We laten los in vertrouwen. We hebben ook een ander woord, de horizontalisering. En daar hoort het woord netwerk bij. We netwerken wat af en zijn ook steeds bedrevener in het onderkennen van specifieke manieren om daarmee om te gaan. Na projectmanagement heeft procesmanagement zijn intrede gedaan. Verbindend onderhandelen maar wel met geld en beleid van de overheid op de achtergrond.

Deze ontwikkelingen passen bij de waardenontwikkeling van deze tijd, bij het neoliberale, gelijkheid en rechtvaardigheid in de contractsamenleving.

Het is bovenstaand waardenperspectief waarbinnen de cultuurtrajecten zich afspelen. De context/het frame is een gegeven en nu gaan we de organisatie uitdagen zelf te ontdekken wat goed is. En dat mislukt vaak jammerlijk. Want wat er feitelijk gebeurt is dat je als werknemer zo fit mogelijk gehouden wordt, net als de klant, door er vooral zelf aan te werken, om te presteren. En daarbij verglijden de tot nog toe redelijk gescheiden werelden van het private en de werkomgeving. In je eigen werknemersbelang pas je je leefstijl zo aan dat je maximaal kunt presteren. En vanuit het perspectief dat de wereld eenzaam is wanneer je niet meer gewild bent, doet iedereen mee. Maar niet echt; cultuurtrajecten wringen. En we hebben ook wel door dat cultuurprocessen niet in een projectvorm moeten, maar dat daar procesmanagement bij hoort. Procesmanagement heeft als kenmerk naast een flexibel en aanpasbaar proces: een helder doel, een uitkomst die eruit moet komen, een efficiënte, flexibele, dienstverlenende organisatie waar gelijkheid en rechtvaardigheid worden gerealiseerd. En daar verschijnt het dwingende frame, een oriëntatie op vaststaande waarden en een resultaat gericht proces.

Beide facetten, de huidige vaste waardenoriëntatie alsook het procesmanagement zijn te klein, ze geven onvoldoende ruimte aan de medewerkers om te groeien en om autonoom te zijn. Ze beperken; binnen de bestaande waardenoriëntatie mag je flexibiliteit en loyaliteit laten zien. Je talenten die daarbinnen passen worden benut en krijgen aandacht. Wat meer is wordt genegeerd, krijgt geen aandacht en groeit dus niet. Een in zichzelf ronddraaiend en kleinmakend systeem. Kan het ook anders en kan dat ook in een politiek/bestuurlijk gedomineerd systeem? Het antwoord is ja, maar dan moet wel het systeem veranderen. En dat kan zoals eerder betoogd, vanuit het perspectief van de omgeving en vanuit professioneel handelen van binnenuit. Eerst zoom ik in op de externe relatie.

WAARDEN, OMGEVINGSDOELEN EN UITVOERINGSDOELEN

Hoe kunnen we in de praktijk omgaan met de idee van waarden? En dan met name vanuit het perspectief van heelheid omdat in een politieke omgeving er een onlosmakelijke verbinding is tussen het politiek/bestuurlijke en het organisatorische.

In dit hoofdstuk zal eerst worden ingegaan op het politiek bestuurlijke en de verhouding tot de omgeving. In het essay Gebruik gezond verstand is deze verhouding vanuit een perspectief van meervoudigheid gedefinieerd. Naast het feit dat we beleid interactiever zijn gaan maken zijn we ons ervan bewust aan het worden dat veel van wat de overheid doet maar een beperkt deel is van het geheel. Voor een effectieve overheid moeten we ons bevrijden van de suggestie dat alle problemen overheidsproblemen zijn. In plaats daarvan moeten we als medewerkers van de overheid een beter beeld krijgen van de alledaagse werkelijkheid van mensen en ons de vraag stellen hoe we ons daartoe op een goede manier kunnen verhouden. Met andere woorden wat zijn de verschillende rollen van de overheid in het rode, blauwe en groene deel? En hoe kunnen we de filosofie van kwaliteit en waarden toelaten in ons overheidsbestuur?

In het rode autoritaire deel bepaalt de overheid haar koers en zorgt ze voor draagvlak vanuit een primaire insteek dat gezag en niet macht leidt tot effectief overheidshandelen. Natuurlijk doe je dat via de volksvertegenwoordiging vanuit een gevoel voor de waarden die in de omgeving spelen. Voor de belastingheffing of het naleven van wetten zet de overheid een eigen koers uit. En het politieke wordt via de verkiezingen beoordeeld. Zoals we eerder zagen geldt in dat deel zeer sterk de basisfilosofie van gelijkheid en rechtvaardigheid. Iedereen die door rood rijdt krijgt een bekeuring ongeacht de verhouding tot het politieke.

In het blauwe deel komt de interactie met de omgeving sterk op de voorgrond te staan. Het interactief beleid en de interactieve uitvoering van zaken zijn de norm. De overheid gaat zo vergaand mogelijk in op de wens van de omgeving, maar neemt uiteindelijk wel een eigen finale beslissing. In dit overheidsdeel onderhandelen we steeds meer tot op individueel niveau door over de redelijkheid van de overheidsbeslissingen. In dit blauwe deel heeft zich in het afgelopen decennium de ondernemende overheid gemanifesteerd. Dat is ook de wereld waarin het probleem van de overheid is en de winst voor de burger. En tegenover die slimme burger zetten we maatwerk en onderhandelen in. Met als resultaat zoals een wethouder het 25 jaar geleden al formuleerde: de omgeving wordt steeds rijker en de overheid armer. We kunnen wel vaststellen dat we dit interactieve beleid en de daarbij horende burgerbetrokkenheid bij de uitvoering steeds beter zijn gaan beheersen. Er zijn heel veel voorbeelden waarbij de overheid met gebruikmaking van de kennis van burgers tot goed beleid en adequate uitvoering is gekomen.

Hoe nu het groene deel te benaderen? In het rode en blauwe deel levert de overheid zelf productie en zo heeft ze controle op de realisering van beleidsdoelen. Echter in het groene deel levert de overheid geen productie. Daar kan ze zich slechts verhouden tot partijen die dat wel doen. Denk aan bedrijven die zelf voor veiligheid zorgen op een bedrijventerrein. Of neem het pestgedrag van kinderen. Ouders, verenigingen, bureaus, de school, ze hebben allemaal min of meer invloed op het kind, de overheid niet. Ja, ook wel, maar dan vooral als het misgaat. Als de overheid bij voorbeeld een “goed pedagogisch klimaat om op te groeien”, als beleid formuleert, gaan voornamelijk anderen daarover. Dat is niet erg kansrijk, zoals ook vaak blijkt. Ook niet als je het in termen van preventie formuleert, zelfs niet wanneer je er een zak met geld voor de uitvoering naast zet. Dat komt omdat een groot aantal mede-eigenaren van het probleem niet worden aangesproken op hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Het resultaat? Met al onze goede bedoelingen worden steeds meer kinderen uit het systeem gestoten en naar de marge gedrukt.

Dat wordt mogelijk anders als je met de hele omgeving die te maken heeft met het opgroeien en opvoeden van kinderen, tot een afspraak kunt komen. De vraag is hoe dat kan. Geprobeerd wordt hierop een antwoord te geven.

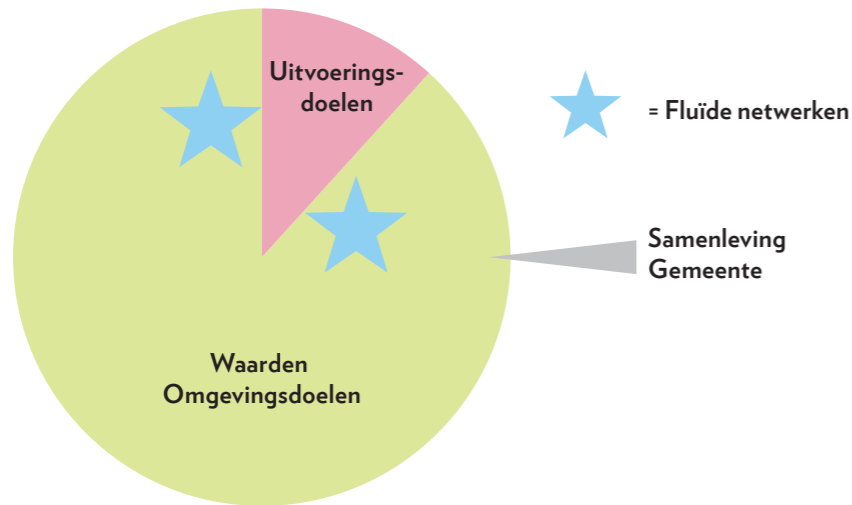
Gedeelde inzichten zijn waarden

Voer een waarderend onderzoekend gesprek over waarden. Ga met alle betrokkenen die een rol spelen in de opvoeding van kinderen om tafel en ga het gesprek aan. Probeer op een waarderend onderzoekende manier te achterhalen wat zij goede voorbeelden vinden van hoe zijzelf kunnen omgaan met kinderen, met de ondersteuning van opvoeden en opgroeien. En haal daar waardevolle inzichten uit. Gedeelde inzichten zijn waarden. In een volgend gesprek ga je na wat eenieder al doet en wat er eventueel nog beter kan en formuleer daartoe samen doelen. Vraag partijen ook om het gesprek te blijven voeren hoe dat in de praktijk van alledag gaat. Als overheid verhoud je je tot die gesprekken tussen partijen als partner. Als overheid formuleer je vervolgens ook wat je als overheid aanvullend moet doen, denk aan de opdracht die er is ingevolge de jeugdwet. Dat zijn dan uitvoeringsdoelen, doelen die het handelen in het blauwe sturen. Op deze wijze ontstaat een aantal zeer relevante zaken. Er ontstaan gedeelde waarden waarover overheid en gemeenschap het eens zijn. Daarnaast zijn er ook gedeelde omgevingsdoelen. Doelen waar andere partijen dan de overheid aan kunnen werken vanuit hun eigen identiteit en praktijken. Aanvullend maakt de overheid uitvoeringsdoelen waar ze beleid formuleert ten aanzien van zaken waarover de gemeente in dit geval ook echt gaat. Waar ook productie bij geleverd wordt waarvoor de overheid zelf verantwoordelijk is. Naast deze gedeelde waarden, omgevingsdoelen en voor de overheid ook nog uitvoeringsdoelen, ontstaat een volgend gegeven, namelijk dat er toekomstgerichte netwerken ontstaan die een eigen energie hebben.

Netwerken gebaseerd op vertrouwen, gedeelde waarden en doelen, partnerschap, empathiese relaties, open kennisdeling en op overeenstemming gerichte communicatie. De overheid kan vaak de rol nemen om naast de rol van partner, dit netwerk te faciliteren. Een valkuil is dat de overheid de verbinder wordt. Dan gaan partijen leunen en is de authenticiteit weg uit het netwerk.

Schematisch kan het als volgt worden weergegeven.

WAARDEN, OMGEVINGSDOELEN EN UITVOERINGSDOELEN



Wat wordt gerealiseerd is dat ook de omgeving zichzelf verheft van klant handelen naar waarden gedreven handelen. Er ontstaat een nieuw perspectief waarin concurrentie wordt ingewisseld voor coöperatie, waarin eenzijdige business cases worden vervangen door value cases. Een perspectief waarin maatschappelijke organisaties hun aandacht verleggen van institutioneel belang naar burgerbelang. Het is een omgeving die zichzelf transformeert en uitstijgt boven de systeemlogica. De kracht van deze beweging zit in het communicatief handelen van burgers die begrijpen dat er transformatie nodig is om uit de probleem-georiënteerde aanpak te komen. Het worden empathische mensen die begrijpen dat deze wereld alleen voor henzelf leefbaar kan zijn als de zorg om de ander hun handelen drijft.

We komen nu toe aan de vraag wat dit betekent voor de organisatie, wat daar mogelijk is en welke transformatie daar plaats kan vinden.

BELEIDSDOELEN GERICHT OP MOGELIJK MAKEN

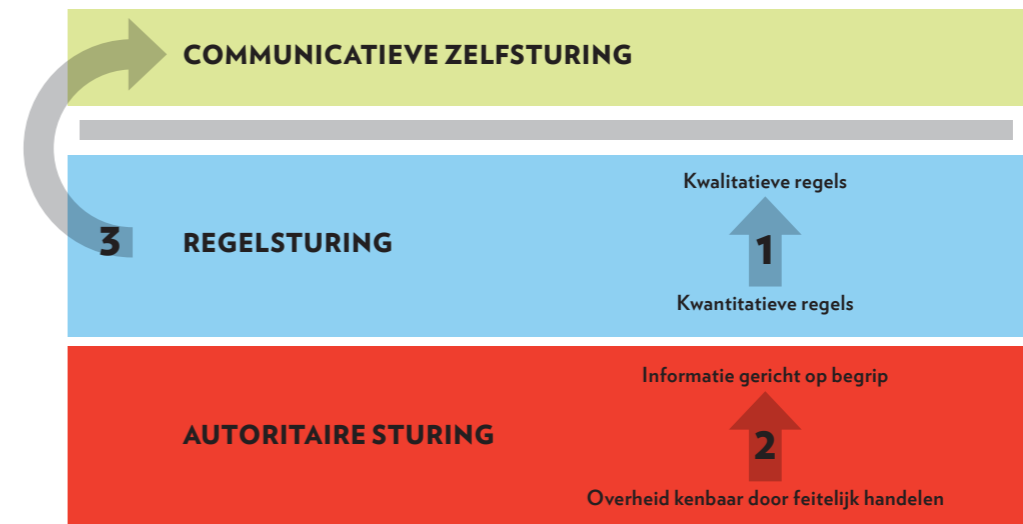
We hebben in het voorgaande hoofdstuk gezien dat het maken van overheidsbeleid verschoven is. Van het stellen van regels om te beschermen en om te verdelen beweegt het overheidsbeleid zich naar het sturen op waarden en kwaliteit vanuit betrokken partijen met een autonome en authentieke positie.

Nu is het meeste overheidsbeleid vooral gemaakt om te zorgen dat ieder zijn rechtvaardige deel krijgt, vaak gezien vanuit de filosofie van gelijkheid. Deze gelijkheid is niet zelden onderwerp van discussie zodat we steeds meer maatwerk krijgen in een poging rechtvaardigheid en gelijkheid hanteerbaar te houden. De filosofie van kwaliteit en waarden geeft een heel ander perspectief. Vanuit de idee dat niets gelijk is moet er regelgeving komen die juist verschillen toelaat. Regels die diversiteit als basisuitgangspunt hebben. Dat is een totale omslag gezien vanuit de bestaande wetgeving. In de huidige tijd zien we wetgeving enorm uitdijen. Diegenen die ervoor zorgen dat toename van wetgeving vanuit de bestaande filosofie noodzakelijk is, roepen het hardst dat ze de belemmerende regelgeving beu zijn. En met hen een heel opinielandschap en de politiek volgt. Natuurlijk is het harmoniseren van regels en het systematisch wegstrepen van achterhaalde regels noodzakelijk. Maar het echte probleem, de uitdijende wetgeving kunnen we in deze context niet getackeld krijgen. Daarvoor is ander denken nodig.

Terug naar het “kleurenmodel”. Laten we eens de eenvoudige voorstelling maken dat regels gericht zijn op het voorkomen en oplossen van problemen. Veel regels zijn beperkende regels die we vaak maken om te voorkomen dat de zwaksten te weinig krijgen of de sterksten teveel nemen. De vakmens wikt en beschikt niet, maar voert de regels uit. En daar hoort een administratieve beslissing bij, hethandelen volgens de regels. Denk aan een bijstandsconsulent die een beslissing moet nemen om bijzondere bijstand te weigeren. Hij kent de situatie en weet dat de kostwinnaar niet in staat zal zijn tot het zoeken van werk zonder steun. Hij kent zijn of haar positieve intenties. De beslissing volgens de regels is ‘weigeren’, terwijl de vakmens anders zou willen en dat ook kan motiveren. Het volgende moment komt iemand voor dezelfde bijzondere bijstand. De consulent weet als deze persoon geld krijgt is de intentie om te gaan solliciteren laag. Hij zou het geld daartoe juist niet moeten krijgen. Maar de regels zeggen ‘toekennen’ en zo geschiedt. Wat als deze consulent als vakmens zelf een beslissing had mogen nemen? Dan had hij overheidsgeld effectiever kunnen inzetten met als extra uitdaging om goed te motiveren, anders is er sprake van willekeur. En de vakmens zou veel meer plezier in het werk ervaren.

Neem nu eens regels rond energie. Veel lokale initiatieven hebben problemen met (rijks)regelgeving. Stel dat we nu doelregels maken. Regels die mogelijk maken. Wanneer we voor die doelregels de waardenoriëntatie en de doelstelling als uitgangspunt nemen zouden we regels kunnen opstellen die mogelijk maken. Nu lopen we als overheid beloftevolle initiatieven vaak in de weg. Met doelregels zouden we diezelfde initiatieven juist verder kunnen helpen. Derhalve zijn voor doelregels waardenoriëntatie, omgevingsdoelen en uitvoeringsdoelen een mooie kapstok. Veel regels horen thuis in het blauwe deel. Je kunt dan zeggen we gaan van donkerblauw naar lichtblauw.

Schematisch ziet het geheel er als volgt uit:



1 geeft de zojuist besproken doelregels weer vanuit de huidige kwantitatieve regels.

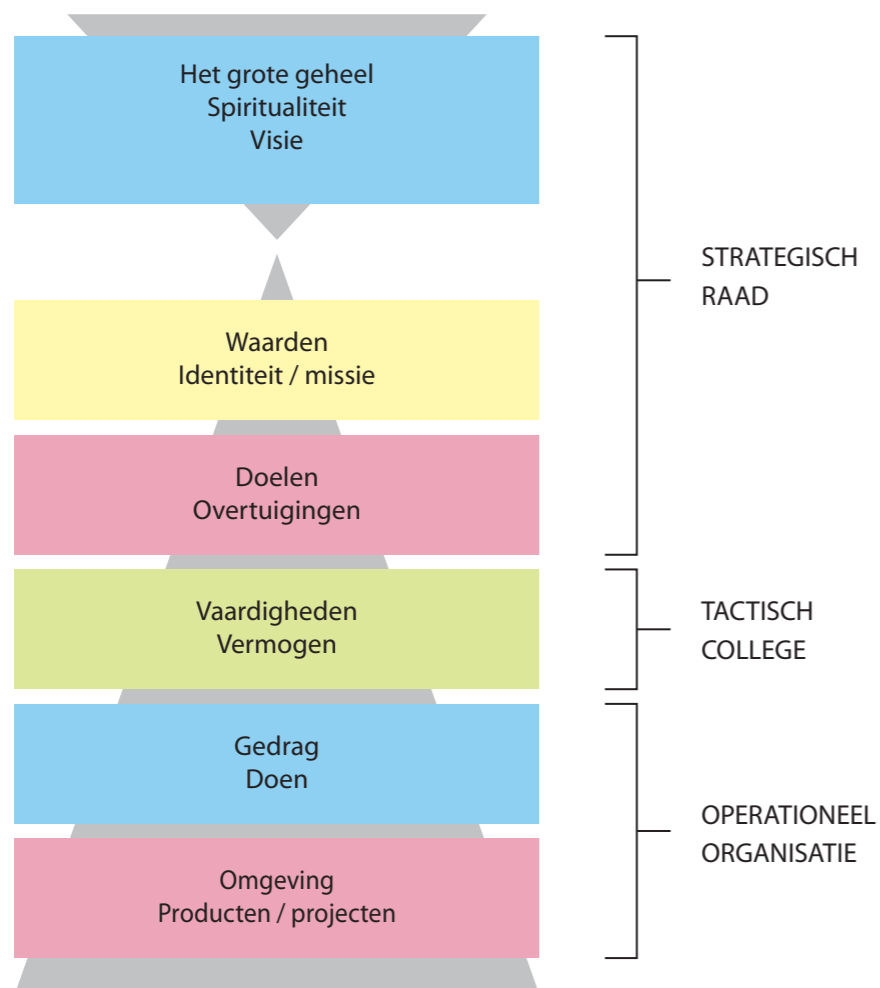
Bij **2** zien we terug wat we eerder hebben gezegd, namelijk dat gezag herwonnen moet worden. En daartoe is begrip voor overheidshandelen een sleutelwoord. Daartoe kan de overheid beter uitleggen welk doel, welke intentie een regel beoogt. **3** geeft weer dat de overheid zich veel bewuster moet verhouden tot de omgeving. Het is als het ware een hulpmiddel om politieke keuzen te maken en die ook helder te positioneren. Het is aan de politiek om te bepalen wat van de overheid is en wat niet. Nu zien we vaak dat het opinielandschap een probleem signaleert en dat de politiek het tot een overheidsaangelegenheid maakt. Zo groeit de overheid gestaag en worden burgers steeds docielier. Ze laten de oplossing voor een probleem dat ze zelf veroorzaken, bij de overheid. Wanneer we duidelijke keuzen maken, weet de mensen in hun leefwereld ook waar ze aan toe zijn, wat ze zelf kunnen oppakken. Nu hebben we het vaak omgedraaid, we maken beleid en zeggen ‘we laten los’. Wat er dan vervolgens met wijkbudgetten etc. gebeurt is, dat burgers braaf uitvoeren wat de overheid heeft bedacht. Met feitelijk een marginale speelruimte vergeleken bij de brede afwegingen die de overheid zelf moet en kan maken. Er is een totale omkering van denken nodig. De gemeenschappen zouden aan moeten geven wat ze zelf kunnen en willen en de overheid uitnodigen om aan te vullen op momenten dat het nodig is. Niks loslaten in vertrouwen. Aanvullen waar gewenst! Dat is een heel ander perspectief. En als overheid helder aangeven waarop en waarom ze aanvult. Dan is een right to challenge en right to act ook overbodig.

Wat we ons moeten realiseren is dat doelregels een aanvullend perspectief zijn op de beperkende regels. Doelregels zijn een aanvulling op beperkende regels, op regels die grenzen stellen. Het sluit het eerdere niet uit maar juist in. In sommige gevallen zijn beperkende regels gewoon nodig en waar je welke vorm van regels inzet volgt uit je ambities van enerzijds diversiteit toelaten en anderzijds gelijkheid garanderen. Dit zijn typisch politieke keuzen.

DE LOGISCHE NIVEAUS, ROLVERDELING TUSSEN DE DELEN RAAD, COLLEGE EN ORGANISATIE

In de eerdere hoofdstukken zijn waarden, identiteit, doelstellingen, doelregels benoemd. In dit hoofdstuk bespreek ik de werking van de logische niveaus om logica en samenhang verder te duiden. Een belangrijk inzicht in de theorie van de logische niveaus is dat veranderingen op een lager niveau kunnen leiden tot veranderingen op hoger niveau. Andersom geldt dat veranderingen op een hoger logisch niveau zullen leiden tot veranderingen op het lagere niveau. Dit is voor de effectiviteit van overheidshandelen een belangrijk gegeven.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



Bezien we nu dit schema dan kunnen we de volgende conclusies trekken:

Het grote verhaal, het grotere geheel waar we deel van uitmaken, bepaalt onze identiteit. Onze identiteit en de waarden welke deze identiteit betekenis geven is sturend op de doelen. De doelen zijn bepalend voor veranderingen op het niveau van vaardigheden. En de vaardigheden bepalen het gedrag. Een en ander betekent dat veranderingen van de omgeving, bijvoorbeeld een nieuw huis van de gemeente, ons gedrag, onze vaardigheden, onze overtuigingen en zelfs onze identiteit kan veranderen. Maar dat hoeft niet. De verandering van gedrag is wellicht nog te verwachten, op vaardigheden heeft het waarschijnlijk weinig invloed. Denken we andersom, hebben we met zijn allen doorleefd dat menszorg een heel belangrijke waarde is in plaats van institutioneel gedreven zorg, dan zullen doelen worden aangepast, vaardigheden worden aangeleerd en zal ons gedrag bij het verlenen van zorg veranderen. Het is om die reden ook dat politiek zo weinig effectief is, omdat de veranderingen worden gedreven door incidenten die vanuit gedrag ontstaan. Er komen vervolgens politieke antwoorden op dat niveau om het probleem uit te sluiten. Een belangrijke oorzaak van de ernstige regeldichtheid vanuit het landelijke, het provinciale en het lokale politieke kan langs deze lijn worden verklaard.

Wil de politiek aan gezag en kwaliteit winnen, dan is het noodzakelijk dat de overheidsinstuties als geheel deze logica gaan zien en hanteren.

Praten met de omgeving op het niveau van het geloof in de toekomst en het benoemen van waarden die daarbij horen zal leiden tot een versterking of verandering van identiteit. Identiteit is geen vast gegeven maar juist in beweging. Een samenleving die zich de vraag gaat stellen wie ze wil zijn zal daarop ook antwoorden vinden en daadwerkelijk tot verandering komen. Net zo goed als het impliciet accepteren van de marktideologie als leidend in onze waarden een enorme invloed heeft op wie we heden ten dage zijn en wat ons drijft en hoe we ons staande houden in een geïndividualiseerde onzekere contractsamenleving. Laten we niet vergeten dat er een groot collectief deel in de samenleving zit, ook al blijft dat op dit moment wat sluimerend. Op tal van momenten manifesteert het zich. We hebben nog steeds een hele rijke organisatiegraad, met name op sociaal-cultureel terrein. Dat het collectieve in de politiek en in de media weinig aandacht krijgt, maakt dat het niet groeit. Wat aandacht krijgt, groeit. Dat is de betekenis van de logische niveaus. Wanneer we met z'n allen echt een economie willen die van concurrentie naar coöperatie gaat, een zorg die van institutionele zorg naar menszorg gaat, een samenleving die van een ik-oriëntatie naar een wij-oriëntatie gaat, dan zal er ook veel veranderen. Aandacht verandert het grote verhaal en daarmee onze identiteit en daarmee onze politiek. We zoeken al heel lang naar politieke verandering en starten dan bij het overheidsdomein zelf, met de ogen van het publieke. Terwijl de veranderingen zo dichtbij al plaatsvinden. Laten we juist vanuit het politieke ons nederig gedragen en aansluiting bij gemeenschappen zoeken. Als een rijke bron voor echte verandering.

DE SOLIDAIRE WERKGEMEENSCHAP, DE SPANNINGSBOOG TUSSEN RIJNLANDS EN ANGLO AMERIKAANS

Wat betekenen de waardenoriëntatie en het aansluiten op de omgeving enerzijds en de doeloriëntatie anderzijds voor de organisatie van de overheid? Hoe kunnen die nieuwe waarden zoals, value case, mensenzorg, gemeenschapskwaliteiten, circulair produceren etc. toegelaten worden in de organisatie? Wat betekent het voor de organisatiewaarden als nieuwe waarden worden omarmd?

Het huidige organisatie denken is sterk Anglo Amerikaans georiënteerd. We hebben de bedrijfseconomie eind vorige eeuw en de commerciële economie begin deze eeuw geïntroduceerd in het overheidshandelen. De pilotstudie naar het toepassen van bedrijfseconomische beginselen in de gemeentelijke overheid is pas van 1982. Jaarrekeningen werden vaak pas jaren na het betreffende begrotingsjaar opgemaakt. In het personeelsbeleid bepaalde de anciënniteit je rang en de kwaliteit van de stoel waar je op zat. Overheidsorganisaties waren hopeloos vastgeroest, over prestaties werd niet gepraat en inzichten in wat de burger had aan al dat overheidshandelen was ook niet ontwikkeld. Het eerste boek over de klant van de overheid is uit 1988. Pas begin van deze eeuw is het klantdenken echt op gang gekomen. Daar waar we eerst inzichten nodig hadden om te begrijpen wat het effect van overheidshandelen was, waarvoor je het doet, is dit omgeslagen in het tegenovergestelde. De doelgroepen worden gecreëerd om het overheidshandelen te legitimeren. Binnen 20 jaar heeft deze logische ontwikkeling, doelgroepdenken vanuit een probleemoriëntatie, zichzelf overleefd. Het overheidsapparaat draait door vanwege – cynisch genoeg – het denken in economische termen. De (cultuur)trajecten om tot oplossingen te komen zijn juist de oorzaak van het verdiepen van de problemen.

Wat betekent nu het aanvullend filosofisch perspectief van kwaliteit en waarden. Een belangrijke ontwikkeling welke steeds meer aandacht krijgt is het zogenaamde Rijnlandse denken of het Rijnlands model. Voor een duiding van de verschillen, zie nevenstaand overzicht.

RIJNLANDS	ANGLO AMERIKAANS
Wie het weet mag het zeggen	Wie de baas is mag het zeggen
Organisatie is werkgemeenschap	Organisatie is gericht op het geld
Samen schitteren, teamplay	Zelf schitteren
Waarden gedreven	Regel gedreven
Context gevoelig	Regels zijn regels
Vakmanschap centraal	Staf gestuurd
Metten is weten (met meten kun je meer weten)	Weten is meten (alleen wat je meet is waar)

De positie van kapitaal is in het Rijnlands model van belang. Daar wordt primair uitgegaan van de kracht van het eigen vermogen. Het kapitaal is ondersteunend aan het bedrijfsdoel. De Anglo Amerikaanse wijze gaat vooral uit van de Shareholder. Het kapitaal is het doel in zich. Voor de overheidsorganisatie zelf is de positie van kapitaal wat minder van belang, voor een politieke mening over de economie des te meer.

Nu is het niet zo dat het eerdere verdwijnt uit de overheidsorganisatie. Bedrijfseconomisch verantwoord handelen moeten we echt blijven doen. En weten waarvoor je het doet en daarmee het gesprek aangaan in het regelgestuurde deel is zeer van belang. Dat verdwijnt niet. Waar het wel om gaat is het andere toelaten. Er ontstaan dualiteiten tegenover wit staat zwart, tegenover hard zacht etc. Soms betekent dit en en toelaten, een andere keer gaat het meer om de idee van een spanningsboog, je zet de schuif wat meer naar de ene of de andere kant. Je zoekt naar een goed evenwicht. Ideeën toelaten en niet horig reageren op de mening van de portefeuillehouder vraagt nogal een omslag. Doelregels toelaten en er mee omgaan eveneens. De organisatie niet primair laten besluiten vanuit het geld maar vanuit de inhoud. Stel je maar eens een begrotingsbehandeling voor dan kun je voelen hoever we daar nog vandaan zijn. Het zijn zeer fundamentele bewegingen die de identiteit raken.

In het volgende hoofdstuk zal het perspectief van ontwikkeling scherper gesteld worden vanuit het idee dat dit concretere handvatten voor handelen zal opleveren.

FASEN IN ORGANISATIEONTWIKKELING

Wanneer we over het rode, blauwe en groene deel praten gaat het ook om de tijdgeest: hoe die vroeger was, hoe die nu is en waar we naartoe willen. Het principe is dat iedere vorige periode het eerdere insluit. In de jaren '80 is het Total Quality Management (TQM) systeem ontwikkeld. Later is dat vertaald naar een kwaliteitssysteem en naar het INK management model. Het mooie van het model is dat de stappen in de tijd zijn te duiden: het eerdere, het huidige en het toekomstige. Of beter gezegd: een beeld waarlangs je die fasen kunt afzetten. Het is een beeld, een mentaal model waar je als lezer mee in gesprek kunt. Het heeft niet tot doel de managementfilosofie te zijn. Het doel is uit te dagen, in een ontwikkelperspectief te denken en je daartoe met je eigen verhaal te verhouden.

De eerste van vijf fasen is de functionele sturing, gebaseerd op hiërarchische aansturing en de logica van de macht. De politieke sturing is dominant. De institutionele machtspositie is vanzelfsprekend voor de overheid en de omgeving. Het verdwijnen van die vanzelfsprekendheid, zich manifesterend in het postmodernisme, markeert de beweging naar fase 2.

Daarna is er fase twee, de processturing, gericht op bedrijfseconomisch handelen en het (her)-ontwerp van het productieproces. Organisatiesturing en New Public Management zijn dominant. De integrale kostprijs wordt ingezet om efficiency te verbeteren. De PDCA cyclus wordt ingevoerd. De klant en het klantvriendelijk handelen verschijnt als logisch gevolg van de sturing op producten en productieprocessen. Het leren wordt uitgebreid met het leren on the job gericht op het beheersen van de processen. In het personeelsbeleid wordt het persoonlijke presteren als uitgangspunt genomen. De besturing is middelen gedreven en gericht op (interne) beheersing. De ondernemende ambtenaar en de ondernemende overheid manifesteren zich. Nieuwe procesontwerpen zijn de basis voor reorganisaties en daarop aansluitende cultuurtrajecten. Schaalvergroting en organisatie uitgangspunten domineren het management denken. We coachen de medewerker in het verbeteren van zijn bijdrage.

In de derde fase verschijnt de systeemsturing, binnen en buiten worden logisch verbonden, de klant als co-createur. Visie, missie en beleidssturing zijn leidend voor een ontwikkelgerichte organisatie. Het economische handelen wordt aangevuld met marketing. Benchmarking vult het kwaliteitsproces aan. Integraal management krijgt de brede betekenis van zowel beleidsintegratie als middelenintegratie. In de sturing wordt focus gezet middels de balance score card en vooral gestuurd op het beeld van buiten naar binnen. Onzekerheden in het productieproces worden begrepen en middels procesmanagement stuurbaar gemaakt. Naast management vaardigheden wordt ook geappelleerd aan leiderschapskwaliteiten. Het leren van de organisatie richt zich aanvullend op innovatie en vernieuwing. De medewerker neemt een duale positie in, enerzijds als drager van de kwaliteit van de organisatie en innovatieve ontwikkelingen, anderzijds als bedrijfseconomisch middel. De medewerker krijgt meer verantwoordelijkheid en wordt voor een deel zijn eigen manager. Aanvullend aan prestatie is balans het nieuwe woord, om het presteren optimaal te laten zijn. De leiding neemt de rol van mentor op zich. Naast klantvriendelijkheid is er klantgerichtheid. Interactief beleid en participatie, zowel bij beleidsontwikkeling alsook bij het

vormgeven van de uitvoering, zijn praktijk. Er wordt actief verbinding gezocht en samengewerkt met burgers, ondernemers en maatschappelijke partijen. Het klantperspectief domineert en het accounthouderschap floreert. Gewerkt wordt met de regels en niet volgens de regels. Leiderschap toont zich door vanuit een integrale visie het beleidsproces vorm te geven. Het managerial deel stemt de besturing daarop af. De kwaliteit van kaderstelling is de dominante factor in de besturing van het geheel.

*Partnership en waarden-gedreven handelen en ethiek,
begrepen als zorg om de ander, zijn de drager van deze tijd.*

Als vierde is er de fase van communicatieve zelfsturing. Partnership en waarden-gedreven handelen en ethiek, begrepen als zorg om de ander, zijn de drager van deze tijd. Het perspectief van kwaliteit en waarden wordt toegelaten. De waardenoriëntaties zelf worden ter discussie gesteld. Het is een aanvulling op de waarden zoals we die reeds kennen, technologische vooruitgang, democratische kwaliteit en individuele vrijheid. We onderkennen de idee van meervoudigheid en van sociaal linguïstische constructie aanvullend aan cognitieve constructie. We begrijpen dualiteit en zoeken evenwicht. Leiderschap krijgt naast de betekenis van mentorship, het richting geven aan het sturen op doelen, ook de betekenis van sponsorship, het je verhouden tot en toelaten van nieuwe waarden die van invloed zijn op wie je bent, je identiteit. Naast managerial leiderschap geven we ook ruimte aan natuurlijk leiderschap. We zijn deel van het geheel en gaan uit van heelheid, begrijpen het belang van context en sturen op aandacht voor de ander. We nemen in het geheel onze eigen plaats in en bepalen daarbinnen onze positie zodat we een gekend en vertrouwen schenkende organisatie kunnen zijn. Onze bedrijfsethiek is gericht op de zorg voor de ander en daartoe wordt vakmanschap uitgedaagd. Het leren richt zich aanvullend op een diepere laag, het zogenaamde dubbelloop leren met als resultaat radicale innovatie. We laten sociaal linguïstische constructie toe. Basis voor ons handelen zijn relationele praktijken van hoge kwaliteit. Ons handelen daagt uit tot positieve interactie. De organisatie is solidair en daagt uit tot onderzoeken en ontwikkelen. Onze gekende machtsverhouding van de burger als onderdaan, klant en co-createur wordt aangevuld met het perspectief van de burger als partner vanuit de idee dat de burger de vakmens is van zijn eigen leven.

De vijfde fase is de fase van holistische sturing. Het is een verder weg liggend toekomstperspectief waarin de heelheid het politieke insluit. Sociale constructie, cognitieve constructie, de heelheid van hart hoofd en handen zal zich op ieder schaalniveau manifesteren. De tijdgeest is als een vlinder die fladdert en die iedere keer weer weg is als je hem wilt pakken. Dat beeld helpt wellicht om te begrijpen dat we altijd gevormd worden door onze context en dat je daar nooit helemaal en volledig aan de voorkant kunt zijn. Op zijn best is het een interactie met de voorkant.

De kleuren boven de tabel hierna zijn niet toevallig. Een functionele organisatie is een puur rode organisatie. Blauw zijn de proces en de systeem organisatie. Bij groen bereiken we de fase van de communicatieve zelfsturing, van een nieuw begrepen netwerk organisatie. Op dit moment is er een zoektocht in de samenleving vooral in fase 3 van het bovenstaande model. Fase 4 is al heel voorzichtig verkend. Vele organisaties zijn in een worsteling bezig om fase 2 de baas te worden. Daar zijn cultuurtrajecten, reorganisaties en het meer flexibel inzetten van middelen, eerder regel dan uitzondering. Om nu te duiden wat vanuit het perspectief van leidinggeven fase 4 betekent zal in het volgende hoofdstuk ingegaan worden op dualiteiten. Het toelaten van onzekerheid, het permanent ter discussie stellen van de eerdere inzichten en het maken van keuzen daarin. Als een vingeroefening, juist sociale constructie geeft geen regels over hoe het moet en hoort. Het daagt uit in dialoog, in relationele praktijken van hoge kwaliteit. Het mentale model, het waarderende en het positieve zijn de richtingwijzers.

Schematisch kan het als volgt worden weergegeven.

	FUNCTIONEEL	PROCES	SYSTEEM	COMMUNICATIE ZELFSTURING	HEELHEID
MANAGEMENT VISIE	piramidaal	Lean management; Kwaliteit management; Project management; Accountmanagement	Integraal management; Proces management		
DOMINANTE STURING	Politieke sturing	Bedrijfseconomisch; Organisatie (her)ontwerp;	Beleid gedreven	Waarden gedreven	
MENTAAL MODEL	Macht en vaste sociale posities	Macht ondersteunt door: Openheid; Eigen verantwoordelijkheid; Klantgerichtheid	Moraal. Visie en missie geven richting; Dieptestructuur;	Ethiek, gericht op het sterker maken van de ander. Identiteit beweegt mee;	Holistisch
POSITIE BURGER	Onderdaan	Klant	Co creatuur (van beleid en uitvoering)	Partner	
ECONOMISCH KENMERK	Uitgaven huishouding	Bedrijfseconomisch; integrale kostprijs; PDCA cyclus	Commercieel; benchmark	Circulaire economie	
ROL STAF	Dominant	Ondersteunend	Ontwikkeland	Meervoudig	
LEIDERSCHAP	Gericht op handhaving	Gericht op beheersing;	Gericht op ontwikkeling;	Dienend leiderschap; natuurlijk leiderschap;	
LEREN	Trainen; Functioneel diploma gestuurd	Coachen; Persoonlijk leren; coaching on the job; Adaptief leren, verbeteren van het bestaande.	Mentor; Permanent leren; Teamleren; Generatief leren gericht op innovatie en vernieuwing;	Sponsor; Begrip van sociaal linguïstische constructie	
CULTUUR	Formele posities bepalen sociale verhouding	Klantvriendelijk; Transparant; Ondernemend	Klantgericht; Wendbaar en flexibel; Van buiten naar binnen	Bewust bescheiden; Krachtig deel van het geheel; Waarderende grondhouding.	

DUALITEITEN

Om begrip te ontwikkelen voor de fundamenteel nieuwe positie die je kunt innemen bij communicatieve zelfsturing ten opzichte van de systeem oriëntatie, de beweging van niveau 3 naar niveau 4, wordt ingegaan op begrip van dualiteit. De idee dat er meer keuzen mogelijk zijn die zich aandienen vanuit de specifieke context van de filosofie van kwaliteit en waarden. Dat er begrip ontstaat van communicatief handelen, van keuzen op basis van te ontwikkelen inzicht. Ook nu weer geldt het eigen narratieve, de eigen geleefde werkelijkheid als vertrekpunt, voor stappen die gezet kunnen worden. Het gaat om begrip voor de ontwikkeling, van externe sturing naar communicatieve zelfsturing, van strategisch handelen naar communicatief handelen of ook van maken naar handelen.

*Bij de rede stuur je op planbaarheid,
bij communicatieve zelfsturing is dat juist niet mogelijk,
een praktijk is onkenbaar, ongewis en onplanbaar en
uiteindelijk onherroepelijk.*

Cognitieve constructie versus sociaal linguïstische constructie; een belangrijke factor is dat we dualiteiten begrijpen, dat wil zeggen dat er meerdere werkelijkheden zijn en dat die ruimdenkendheid en begrip vragen. Zo is er aan de ene kant de rede, de cognitieve constructie en aan de andere kant de sociaal linguïstische constructie, dat wil zeggen verbonden in verbinding zijn en context gebonden. Zowel voor medewerkers als voor leidinggevend is het noodzakelijk bij communicatieve zelfsturing om beide posities te kennen en je er bewust toe te verhouden. Bij de rede stuur je op planbaarheid, bij communicatieve zelfsturing is dat juist niet mogelijk, een praktijk is onkenbaar, ongewis en onplanbaar en uiteindelijk onherroepelijk. Wanneer in een team activiteiten voorkomen die rood en blauw zijn kunnen we ze plannen. Wanneer een praktijk groen is, is planning juist niet mogelijk. Dan is een goede gok, intuïtie het beste middel om in te schatten hoeveel je van iets nodig hebt. Je maakt geen productie maar verhoudt je in een proces, in een relationele praktijk, als mediator tot de ander. Het vraagt van de leidinggevende natuurlijk leiderschap, alles overwegende een zo redelijk mogelijke positie te kiezen.

Structuur versus organiserend systeem. Werken vanuit een structuur is rood en blauw. Werken vanuit een zich organiserend systeem is groen. Wanneer het ene toe te passen en wanneer het andere is niet zo eenvouding. Wanneer we de overgang niet zien aankomen en blijven hangen in het blauwe deel, komen we in een eeuwig proces van reorganiseren, van contractororganisatie, moeite met klanten, gewild blijven, politiek aan de bal blijven. De permanente focus om de tanker op koers te houden, leidt tot een eeuwige oriëntatie op de korte termijn. Het systeem wordt onbestuurbaar.

In een zich organiserend systeem mogen verschillen bestaan, een gemeenschap waarin verschillen tussen de buiten- en binnenwereld en in de binnenwereld onderling de kracht van de organisatie vormen. In de binnenwereld heerst geen in beton gegoten orde. Het is een spanningsveld van vele dualiteiten, waarin leiders elke dag positie moeten kiezen, het ideaaltype van een bewegende organisatie. Dit vraagt om zeer veel flexibiliteit, zowel om te kiezen uit de vraag is dit piramidaal organiseren of horizontaal organiseren alsook om fluiditeit toe te laten over grenzen van de organisatiestructuur heen. Dit vraagt zeer veel flexibiliteit en een zeker leiderschap van ieder die zich in dit communicatief zelfsturende deel beweegt.

HRM in een organisatie gericht op teamplay versus individu. Het communicatief zelfsturende deel vraagt ook om ander human capital beleid. Vanuit nieuwe aanvullende omgangsvormen en nieuwe taal. Voorbij het sterk gericht zijn op het persoonlijke en op resultaat. Er komt teamplay, er komen nieuwe waarden en dat vraagt om nieuw vorm te geven human capital beleid, onder andere aanvullende inpassings- en waarderingmethoden, aanvullend sociaal beleid. Het gaat ook om het nieuwe werken toe te laten, om vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbondenheid. Het gaat om een context scheppen waarin je je thuis voelt en verbindingen en afstemming worden georganiseerd en gefaciliteerd. Context waarin taal van collectieven doorklinkt: van coöperatie, empathie, samenheid. Waarin werkprincipes een plaats krijgen zoals creativiteit, narratief, relationeel, positief, toekomst gericht, heilheid. Waar een organisatie groeit die robuust, integer, vol levenskracht, intuïtief, bezielend, creërend, loyaal, creatief, inventief, daadkrachtig en zelfverzekerd is.

Macht versus moraal; een politieke organisatie is sterk gebaseerd op macht. De toekomstbestendigheid staat en valt met het vermogen om de oppositie wat te gunnen en ruimte te laten om zich te manifesteren. Het lijntje naar macht blijft. Macht kan die ruimte toestaan maar er ook bot mee omgaan. Wat we veel zien is een subtiele machtshandhaving. Het is een specialiteit van velen in de huidige tijdgeest. Macht blijft de dominante factor. Begrijpelijk vanuit een context die sterk economisch is gekleurd. En die kapitaaleconomie is sterk piramidaal. Spierballentaal regeert. We begrijpen belangen van collectieven niet. Van kracht zonder macht, van feminiene waarden. Wat we nu zien is dat een economie zonder relatie met de morele wereld struikelt en valt, net als een belegerde stad. Mensen zijn bezig hun eigen leven vorm te geven, eigen keuzes te maken, netwerken te bouwen, ondersteund door technologie, meer gedreven door welzijn, door zorg om elkaar, dan door winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde. Het is deze werkelijkheid die toegelaten moet worden. Die ook het politieke uitdaagt om mee vorm te geven. De oude paradigma's zijn aan herziening toe. Wie piramides bouwt krijgt mummies.

Van ik heb recht op naar beperkingen. Rechten zijn in het overheidssysteem zeer belangrijk. Mensen duidelijkheid geven waar ze recht op hebben is een groot goed. En ook, beperkingen stimuleren het creatieve denken en passen binnen de nieuwe tijd van waarden en kwaliteit. De huidige mantra, ik heb recht op, zonder moreel kompas heeft het kenmerk van verslaving.

Vanuit het individuele, het huidige grote systeem met zijn alom aanwezige onzekerheid geldt ook, zorg ook maar dat je het krijgt. Krijgen is de focus en niet het nodig hebben. De moraal van het genoeg klopt op de deur en vraagt om leiderschap.

Gelijkheid versus diversiteit; het motiveren van diversiteit vraagt vakmanschap. Het inkleuren van de formulieren om tot beslissingen te komen wordt aangevuld met het maken van overwegingen rond verschillen. De verschillen toestaan is een nieuwe vorm van gelijkheid. Het geeft ruimte voor afwegingen, vraagt om moreel kompas. Diversiteit is geen weg naar waardenontwikkeling, diversiteit is de waardenontwikkeling.

Binding versus waardengeoriënteerd denken. Ieder systeem vraagt om onderhoud, vraagt om verbinding. We hebben voortdurend de neiging het systeem te helpen. De kunst is dat systeem met zijn bestaande waarden los te laten en kritisch te benaderen. Het systeem vraagt onderhoud en is van nature gericht op balans. We neigen tot verbinding met het systeem dat ons voedt. Om te voorkomen dat het ons opslokt is een kritische houding nodig, juist aan de randen van het systeem. Professionals werken in het systeem en nemen afstand, bekritisieren. Dit element vraagt om ruimte en om uitgedaagd te worden.

Probleemoriëntatie versus vitaliseren. We hebben voortdurend de neiging een beheersingsmechanisme in gang te zetten bij een probleem. Dit maakt dat morele waarden geen kans krijgen en we terecht zijn gekomen in een beheersingsparadox, meer regels leiden tot meer onzekerheid en problemen. Probleemoriëntatie zorgt voor managerial beheersing. Toekomstgerichtheid concreetiseert en brengt vitaliteit, daagt uit en is verbonden met een verlangen naar toekomst. Vitaal leiderschap vraagt om een omslag naar een positieve oriëntatie op wat mogelijk is, om relationele praktijken van hoge kwaliteit.

Vergaderen versus dialoog. De vergadering is de arena waar meestal overtuigd moet worden. De kwaliteit van de gesprekken tussen medewerkers bepaalt het lerend vermogen van een organisatie. In een dialoog worden een aantal principes toegepast: luisteren, het principe van participatie; respecteren, het principe van samenhang; mening opschorten, principe van bewustzijn; spreken, het principe van ontvouwen. In een dialoog krijgt nieuw en anders denken een kans, omdat het zonder oordeel tegemoet wordt getreden. In een dialoog worden mensen uitgenodigd. Deze verkennende onderzoekende benadering brengt begrip van het eigen handelen en andermans handelen. Van leiderschap wordt gevraagd dat andere geluid te herkennen en dat kan dissoneren met het vertrouwde. Het doet ook een beroep op het besef dat dialoog actie is.

Het weten versus het (nog) niet weten. Bouw de brug terwijl je eroverheen loopt. Accepteer dat je de weg gewoon nog niet kent. In het niet weten kan de verbinding ontstaan, samen zoeken naar de oplossing. In het gezamenlijk niet weten ligt de kiem van de oplossing.

Piramideleiderschap versus communicatief leiderschap. Zoekend naar evenwicht kom je de volgende tegenstellingen tegen: weet alle antwoorden versus kan de juiste vragen stellen; stelt prioriteiten versus inspireert; druk, druk, druk, versus tijd voor reflectie; illusie van de almacht versus bescheiden en reflectief; de koffiepauze is een niet-productief moment versus een productief moment; protocollen bepalen het werk versus ruimte om zelf het werk in te delen; steun zoeken is zwak versus steun zoeken is sterk. Het is de juiste balans zoeken op deze tegenstellingen, deze spanningsbogen vanuit het perspectief waar je staat rood, blauw of groen. Leiderschap bij communicatieve zelfsturing is een vorm van leiderschap waarbij degene die dit het meest authentiek past, die rol op zich neemt. Dit vraagt om bijzondere relaties in een piramidale organisatie. Dit toelaten vraagt om: internaliseren van communicatief handelen; waarden van ideeën, rekening houden met gevoelens, ruimte en vertrouwen geven. Leiderschap is derhalve niet exclusief, stimuleer leiderschapshandelen bij alle medewerkers.

Het vraagt om het verbinden van de rollen in een organisatie vanuit een meervoudig perspectief, om nieuwe balans om het omgaan met de spanningsbalans van autonomie en afhankelijkheid. Teamplay versus resultaatsturing. Bij resultaatsturing zijn we geneigd om de resultaten te individualiseren. Wie heeft er gezorgd voor de meeste omzet? Wie belonen we extra dit jaar? Resultaatsturing wordt vaak ingewisseld voor meetbaarheid. Kwaliteit komt dan niet verder dan productiekwaliteit die bijvoorbeeld in termen van o-fout productie wordt gemeten. Het aantal klachten zijn dan evenveel inbreuken op de geleverde kwaliteit. Resultaatsturing heeft van nature de neiging zichzelf goed te presenteren. En dat betekent manipulatie. Wanneer er langs verticale trappen wordt georganiseerd krijg je ook een verticaal team, ieder bevecht zijn eigen deel.

Teamplay gaat over het collectief. Een team veronderstelt afstemming, synchroniciteit, zelforganisatie en is plat georganiseerd. Groepsdruk in een team kan heel hoog zijn waardoor conformistisch handelen ontstaat, hetgeen niet noodzakelijkerwijze het beste is. Een goed team biedt een zekere mate van vertrouwen en veiligheid. Zoveel dat enerzijds verborgen conflicten, irritaties en twijfels en aan de nadere kant verborgen verlangens en waardering kunnen worden uitgesproken. Teamplay verlangt motivatie en coördinatie en vraagt om een sensibele ontmoeting, teamleden moeten elkaar kennen. Voorkom klefheid, niet het samen goed voelen leidt tot succes, maar succes leidt tot een gezamenlijk gevoel. Dus accepteer ieders eigenheid. Tot op zekere hoogte soleren in een team kan heel productief zijn. Ook deze spanningsbalans vraagt om sensibele sturing.

AFHANKELIJKHEID VIEREN

Reeds vele eeuwen zijn we bezig met de belangen en de ontwikkeling van het individu. De omslag van externe sturing naar communicatieve zelfsturing zoals die zich in de tussentijd, in de tijd van de verandering van paradigma, manifesteert, brengt juist dat individubegrip prominent in beeld; de geïndividualiseerde samenleving. We kunnen vanuit de idee van communicatieve zelfsturing het individu noemen als het meest intelligente sociale systeem. Echter het begrippenpaar communicatieve zelfsturing duidt op ontwikkelen in context. De ander is nodig, de ander is noodzakelijk voor de eigen ontwikkeling. Het is een heel fundamenteel begrip dat ontwikkeling alleen in context kan plaatsvinden en dat maakt dat we sociaal georiënteerd zijn. Onze basis ligt in collectieven.

Bezien we nu een gemeentelijke organisatie dan zijn daar ook altijd minimaal drie gremia, raad en griffie, college en organisatie. Ook voor deze delen geldt dat identiteit zich ontwikkelt in de context. Bezien we de logica van een gemeente als geheel dan vormen de delen een logische samenhang. Een geheel manifesteert zich sterk als de delen dat doen.

In de trits van zelfvertrouwen – zelfkennis – zelfsturing geldt dat het vermogen om de ander te laten excelleren te maken heeft met een persoonlijke groei. Wanneer het niveau van zelfsturing is bereikt betekent dit dat het vermogen om de ander aandacht te geven, te waarderen, is ontwikkeld.

De filosofie van kwaliteit en waarden is in hoge mate een ethisch perspectief: het vermogen en de zorg om de ander aandacht te geven, er een relationele praktijk van hoge kwaliteit mee op te bouwen.

Kwaliteit ontwikkelt zich als de delen elkaar maximaal sterk maken. De filosofie van kwaliteit en waarden is in hoge mate een ethisch perspectief: het vermogen en de zorg om de ander aandacht te geven, er een relationele praktijk van hoge kwaliteit mee op te bouwen. Dat betekent dat een gemeente pas dan echt excellent kan zijn wanneer er een zeker evenwicht is in de ontwikkeling van de delen raad, college, organisatie. In die zin is er afhankelijkheid.

De trits celebreren, waarderen, accepteren, negeren, elimineren, heeft een moreel, een ethisch karakter. Negeren en elimineren spreken voor zich als een negatieve relationele kwaliteit. Accepteren geeft geen energie, laat alleen maar toe. Daarmee is accepteren ook geen relationele praktijk van hoge kwaliteit. Die relationele praktijk van hoge kwaliteit is er wel bij waarderen, en

celebreren. Dat betekent dat het bereiken van fase 4, het niveau van communicatieve zelfsturing een cultuur van de organisatie als geheel vraagt waarin sprake is van een waarderende grondhouding. Wanneer een van de delen dat niet heeft, is het invullen van een fase 4 kwaliteit lastig. Niet onmogelijk, het gaat niet om feiten, het gaat om sferen, om taal die creëert. En daarom geldt er ook geen harde grens. Het gaat meer om gevoel, om intuïtie. De mens is een sferenbouwer die uitdrukking en betekenis geeft aan de ruimte. Hij verlangt geborgenheid en omhult zich met sferen, een huis, een land, een gemeenschap, dat doet hij om zich te beschermen en ook om de wereld te beïnvloeden. De organisatie bouwt ook een sfeer, een beheerssfeer en/of een ontwikkelsfeer, de sfeer van de communicatieve zelfsturing. Vanuit een eigen perspectief dat identiteit verleent.

Willen we groeien, willen we communicatieve zelfsturing dan vraagt dit dualiteit en een nieuw evenwicht in organiseren weg van de beheersing in de richting van de menselijke maat en de wijsheid. Organisationsferen zijn los gekomen van de menselijke maat, onze onderwijsorganisaties, zorgorganisaties en overheidsorganisaties zijn daar helaas voorbeelden van. Bij communicatieve zelfsturing groeien we toe naar nieuwe sferen, naar een organische en voortdurende beweging van groepen, verbonden door een relationele praktijk van hoge kwaliteit. Een organische systeem is een zich organiserend systeem. Meer kleinere sferen bieden weerstand tegen de kracht van een groot geheel en zorgen voor dynamiek en natuurlijk evenwicht. Cruciaal is dat iedere sfeer autonomie en authenticiteit kent, eigenaar is van de eigen kennis. Zo kan eenieder meebewegen. Als je die kennis deelt wordt het niet minder, wordt het bij beiden meer. Delen is vermenigvuldigen. Zo zijn de delen en het geheel afhankelijk van elkaar en in die afhankelijkheid manifesteert zich vitaliteit.

NAWOORD

Met dit essay sluit ik een drieluik af. Maar daarmee zijn zeker niet alle vragen beantwoord. Neem de idee van “fluïde identiteiten” in dit tijdsgewricht van onzekerheden en consumerende oppervlakkigheid. Is communicatieve zelfsturing een vorm, welke door een verdieping van het relationele deze oppervlakkigheid doorbreekt? En hoe en wanneer zal deze verandering zich manifesteren als een dominante context? Wanneer laten we de dominantie van onze huidige context, het neoliberale, achter ons?

Is de idee van zich manifesterende collectieven, van vitale gemeenschappen, een antwoord dat nieuwe stabiliteit brengt vanuit het perspectief van kwaliteit en waarden, in plaats van de “vloeiende identiteiten” die deze tijd kenmerken? Groeien we naar elkaar toe vanuit het collectieve, het sociologisch perspectief en kan de groei van het zelf zich daarin nestelen? Creëren we een wereld waar afstanden tussen mensen en hun mogelijkheden kleiner worden, door het zo in te richten dat ieder meetelt en meedoet? En is de eigen gemeenschap daarmee een voorloper, een manifestatie van wat ook de richting is van de wereldgemeenschap. En zal technologische ontwikkeling ook verbonden zijn met deze waarden perspectieven? Het zijn grote vragen juist in een tijd van onzekerheid.

Ik hoop met deze essays “Gebruik Gezond Verstand”, “Voel de Logica” en dit essay “Bestuur de Heelheid” alsook het essay “Praten met elkaar en met de overheid, de communicatieve route naar vitale gemeenschappen”, twee veranderingsbronnen te hebben benoemd. Dat is enerzijds het alledaagse gesprek tussen professionals in een organisatie en anderzijds het betekenisvolle gesprek in de gemeenschap, die beiden veranderingen naar een overstijgend niveau in gang kunnen zetten. Zodat het leefwereld perspectief weer leidend wordt op de systemen van markt en overheid. Kan de overheid energiek en bescheiden zijn gericht op het belang van de ander, het goede leven. Kan zij zich transformeren naar een volgend niveau, de communicatieve zelfsturing?

Soms heb ik inzichten gecombineerd tot nieuwe inzichten, maar ook en dat geldt zeker voor het hoofdstuk dualiteiten (Erik Koenen, de Atomiumorganisatie), heb ik gebruik gemaakt van bestaande inzichten. En ik wil hier ook graag diegene noemen die me het meest heeft geïnspireerd, een zeer amicaal man, de cultuur filosoof Arnold Cornelis.

Ik dank eenieder die mij heeft gespiegeld in het vormgeven van deze inzichten. Daarbij wil ik zeker mijn hartverwarmende collega’s van de gemeente Peel en Maas noemen waar we via praktijken bezig zijn deze inzichten te verkennen en vorm te geven.

Naar Anselm Grün, het gesprek is de verandering

Geert Schmitz strateeg gemeente Peel en Maas
Panningen, december 2015

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Bos, Kees van den

- Een essay over de sociaal-psychologische werking van vertrouwen en de mens als informatie-vergarend individu (2011)

Bos, René ten; Painter-Morland, Mollie

- Bedrijfsethiek, filosofische perspectieven (2013)

Bouwen, René

- 'Appreciative Inquiry' als 'Relationele Praktijk' van hoge kwaliteit (2011).

Bouwen, Griet

- Vuur werkt, met talent toekomst maken (2011)

Brenninkmeijer

- Vertrouwen is het smeermiddel in de samenleving, jaarverslag 2011 (2012)

Brink, Gabriel van den; Engbersen, Radboud; Dorenbos, Ruud

- Ondernemerschap in probleemwijken, duiding van een nieuwe stedelijke dynamiek

Brink, Gabriel van den (red.)

- De lage landen en het hogere, de betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan

Brouwer, Jaap Jan; Moerman, Piet

- Angelsaksen versus Rijnlanders (2010)

Claassen, Remco

- WIJ, de kunst van het manipuleren (2008)

- Verbaal meesterschap (2011)

Cornelis, Arnold

- Logica van het gevoel. Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties (1998)

- Rustpunten van de geest (1999)

- De vertraagde tijd (1999)

Cooperrider, David; Whitney, D.

- Appreciative Inquiry. A positive revolution in change.

Cowan en Todorovic

- Spiral Dynamics, levels of existence gebaseerd op de theorie van Clare Graves (2008)

Cowan , Beck

- Spiral Dynamics. Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model (2004)

Custers, Jan; Schmitz, Geert (red)

- Zelfsturende vitale gemeenschappen, ervaringen van de proeftuin zelfsturing (2012)

Dijksterhuis, Ap

- Het slimme onbewuste, denken met gevoel (2009)

Dohmen, Joep

- het goede leven (2002)

Donk, Wim van de

- De centralisatie in openbaar besturen. Over dunne denkbomen, pertinente pragmatiek en ambivalente ambities. Rob lezing 2014

Doorman, M; Pott, H

- Filosofen van deze tijd. Hieruit de bijdragen van Machiel Karskens over Michel Foucault, en Louis Boon over Thomas S. Kuhn (2009)

Flameling, Jan

- Sociale constructie (2012)

Green, Josephine

- Engaging with the future (2011)

Grün, Anselm

- Het rijnlands model als inspiratiebron voor het huidige bedrijfsleven en de maatschappij, Rijnland lezing 2014

Hajer, M

- De energieke samenleving (2011)

Hof, Ronald van den

- Society 3.0 (2011)

Hoogendijk, Cees

- Kracht zonder macht (2010)

Kerklaan, Leo; Kingma; van Kleef

- De cockpit van de organisatie (1994)

Kerklaan, Leo; Waal de

- De resultaatgerichte overheid (2004)

Kessels, Jos; Boers, Erik; Mostert, Pieter

- Vrije ruimte, filosoferen in organisaties (2002)

Koenen, Erik

- De Atomiumorganisatie “wie piramides bouwt... krijgt mummies” (2011)

Koning, Nico

- Het faillissement van de marktutopie (2010)

Kunneman Harry

- Habermas' theorie van het communicatieve handelen (1995)

- Voorbij het dikke-ik (2005)

- Kleine Waarden en grote waarden, Normatieve professionalisering als politiek perspectief (2013)

Lans, Jos van der

- Burgerkracht vraagt om andere instituties (2012)

Leijden, Wilbert van en Zuiker, Paul

- Nederland op doorbreken een vernieuwend perspectief voor een land in crises (2007)

Marrewijk, Marcel van

- ZICHT OP organisatieontwikkeling en performanceverbetering (2011)

Noordergraaf, Mirko and Steijn, Bram

- Professionals under Pressure (2013)

Noordegraaf-Eelens, I; Frissen, P.; Steen, M. v. d

- De crisis van het vertrouwen en het vertrouwen na de crisis (2011)

Ossewaarde, Ringo

- Over burgerschap, vrijheid wordt gecorrumpeerd (juni 2006)

Pauli, Gunter

- Blauwe economie (2012)

Peeters, Jaap; Weggeman, Mathieu

- Het Rijnland (werk)boekje (2009)

Regeer, Barbara en anderen

- Handvatten voor monitoring van systeeminnovatie (2011)

Schmitz, Geert e.a.

- Brondocument, de doorontwikkeling van een zelfsturende vitale gemeenschap (2009)

Schmitz, Geert

- Gebruik Gezond Verstand, meervoudigheid in het openbaar bestuur (2011)

- Voel de Logica, meervoudigheid in het openbaar bestuur (2012)

- Praten met elkaar en met de overheid, de communicatieve route naar vitale gemeenschappen (2013)

Senge, Peter

- De vijfde discipline (1992)

Shake, David

- Strength-based Lean Six Sigma (2014)

Sociaal Cultureel Planbureau

- Informele groepen, verkenning van eigentijdse bronnen van sociale cohesie (2011)

Steen, Martijn van der en Twist, Mark van

- Op weg naar de doe het zelf democratie (2008)

- Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren (2015)

Trommel, Willem

- Gulzig bestuur (2009)

TSS tijdschrift voor sociale Vraagstukken

- Jaarboek 2010, Brave Burgers gezocht (2011)

Twist, Mark van

- De burger is meer dan een passief beleidsobject (2011)

Verhaeghe, Paul

- Identiteit (2013)

- Autoriteit (2015)

Wierdsma, André

- Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken

WRR

- Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud (2008)

- De menselijke beslisser, over de psychologie van keuze en gedrag (2009)

- Vertrouwen in Burgers (2012)

- Naar een lerende economie (2013)

