

VOEL DE LOGICA

Essay over
MEERVOUDIGHEID IN HET OPENBAAR BESTUUR

VOEL DE LOGICA

Essay over
Meervoudigheid in het openbaar bestuur

door Geert Schmitz, strateeg Gemeente Peel en Maas



Toestemming om te kopiëren, graag met bronvermelding

© oktober 2012

De communicatieve overheid in een netwerksamenleving

De sporen van de crises zijn diep. De pogingen om het lek boven te krijgen vragen alle aandacht van de overheid. De samenleving wacht met smacht en ook met vrees op de oplossing van de problemen. Dat is de buitenkant van de samenleving.

De binnenkant kent een andere werkelijkheid. Het bruist in de samenleving, burgers nemen het heft in handen. Terwijl de dominantie van systemen van overheid en markt groteske vormen aannemen en de burger als klant daar ogenschijnlijk willoos in meedrijft, is er ook een andere werkelijkheid. De samenleving komt in verzet, burgers van stavast die zelfsturend nieuwe verbindingen aangaan. Er ontstaan voorzieningen van collectieven. In de maatschappelijke productie zijn daar veel voorbeelden van. De zorg - en energie coöperaties, de buurtonderneming, de dorpscoöperatie etc., ze schieten als paddenstoelen uit de grond. De bewegingen zijn als een rhizoom, ze krijgen op onverwachte plekken energie en komen dan in het licht. Ondergronds gonst het. Het is geen hype die gedragen wordt door de adviesmarkt op zoek naar nieuwe markten. De beweging is veel fundamenteeler.

Ook in het sociaal economische domein zijn veel voorbeelden. De zelfstandig professionals en nieuwe maatschappelijke ondernemers zoeken nieuwe verbindingen en zetten in op een economie van het genoeg, een balans economie. Ze doorbreken daarmee de patronen en de mythe van de zelfregulerende (neoliberale) markt en het optimale keuzemodel. En ze zoeken een nieuwe sociale werkelijkheid. De broodfondsen zijn daar een mooi voorbeeld van.

We zien derhalve een beweging waarbij de maatschappelijke productie alsook de economische productie in een nieuwe fase komen, gestuurd vanuit de kracht van de leefwereld. De beweging is nog niet dominant maar onmiskenbaar wel aanwezig.

De scenarioschrijvers van Shell presenteerden in 1995 het model Tana, er zijn geen alternatieven: de technologie, de liberalisering van de markten en de globalisering bepalen het speelveld. In 2005 formuleerden de scenarioschrijvers een compleet tegenovergesteld beeld, Tania, er zijn geen zekerheden. Twee opties kwamen naar voren, iedere situatie zal afhankelijk van de omstandigheden een eigen scenario krijgen of er komt een nieuwe orde gericht op duurzaamheid waarbij markt en overheid de richting bepalen.

Wellicht moeten we nu constateren dat er inderdaad sprake kan zijn van een ontluikende nieuwe orde, maar dan een waarbij de intelligentie van de mensen vanuit hun leefperspectief de basis van die nieuwe orde zijn. En dat verbonden in verbinding zijn in de leefwereld van mensen de basis is voor een nieuw sociaal maatschappelijk - en een nieuw sociaal economisch model. Dit essay is een duiding van de samenhang tussen die actoren, een netwerksamenleving vanuit het perspectief van de communicatie zelfsturing. De centrale vraag is hoe de overheid in die netwerksamenleving van een sta in de weg naar een meemaker kan transformeren?

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	8
2.	Meervoudigheid in het openbaar bestuur	9
3.	De communicatieve overheid en linguïstische constructie	13
4.	Processturing	17
5.	Waarderend onderzoeken	20
6.	Netwerkkwaliteiten	24
7.	De netwerksturing in de leefwereld	35
8.	Systeeminnovatie en netwerksturing	37
9.	Netwerksturing in het maatschappelijk en economische domein	39
10.	Reflexieve monitoring	41
11.	Nawoord	43
	Geraadpleegde bronnen	44

1. Inleiding

In het essay “Gebruik gezond verstand. Meervoudigheid in het openbaar bestuur” is het begrip ‘de communicatieve overheid’ geïntroduceerd¹. Gebaseerd op inzichten uit de cultuurfilosofie van Arnold Cornelis, de sociale filosofie van Jürgen Habermas en het linguïstisch constructivisme van Michel Foucault geeft het essay een schets van een ontwikkelperspectief voor de overheid. Dit ontwikkelperspectief is geënt op het nieuwe paradigma van het collectieve, en op de hernieuwing van het sociale. Daarbij zijn een aantal kenmerken en eigenschappen van de communicatieve overheid kort geduid.

In dit tweede essay “Communicatieve overheid in een netwerksamenleving” worden deze aspecten van de communicatieve overheid verder uitgewerkt.

Hoofdstuk 2 bevat een korte samenvatting van het essay “Gebruik gezond verstand. Meervoudigheid in het openbaar bestuur”.

Hoofdstuk 3 beschrijft de linguïstische constructie als basis van de communicatieve overheid.

Hoofdstuk 4 gaat nader in op processturing als kenmerk van de communicatieve overheid.

Handvatten voor het waarderend onderzoeken, een methodiek die aansluit bij de filosofie van de linguïstische constructie, en die als basis voor cultuurverandering kan dienen, komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

Hoofdstuk 6 staat stil bij de netwerkkwaliteiten van het communicatieve deel van de overheid en maakt een vergelijking met de samenwerkingskwaliteiten in het autoritaire en het regelgestuurde deel van de overheid.

Hoofdstuk 7 verkent de betekenis van de communicatieve overheid voor de ontwikkeling van een gemeenschap en de positie van maatschappelijke partijen.

Hoofdstuk 8 stelt de vraag aan de orde of deze zienswijze ook een andere kijk op economie oplevert. Is er een toekomst voor een verbonden economie, die voorbij het win – verlies principe werkt aan een nieuwe win – win economie, waarin aspecten als duurzaamheid, het belang van toekomstige generaties en de aarde zelf voorop staan? En wanneer we kiezen voor deze balanseconomie, wat is dan de rol van de overheid?

In het laatste hoofdstuk stellen we ons de vraag welke gevolgen toekomstgericht sturen en processturing (in plaats van project- en productsturing) hebben voor auditing processen. Wat zijn de kenmerken van deze reflexieve monitoring?

In dit essay wordt meerdere malen de “wij” vorm gebruikt. Hier is altijd de overheid bedoeld, tenzij anders aangegeven.

¹ Geert Schmitz, 2011. *Gebruik gezond verstand. Essay over meervoudigheid in het openbaar bestuur*. Gemeente Peel en Maas.

2. Meervoudigheid in het openbaar bestuur

Het essay met de titel “Gebruik gezond verstand” gaat in op de vraag of de overheid een goed begrip heeft van de huidige tijdgeest. De tegenwoordige tijd wordt gekenmerkt door vele crises: de economische crisis, de financiële crisis, de grondstoffencrisis, de bevolkingscrisis, de crisis in de verhouding rijk – arm. Deze crises zetten de overheid, die gezien wordt als eigenaar van al deze problemen, onder druk. Nederland kent daarnaast nog een specifieke crisis, namelijk de verstoorde relatie tussen de overheid en burgers. De politiek reageert hier al jarenlang weinig effectief op. De crises nemen eerder toe dan af.

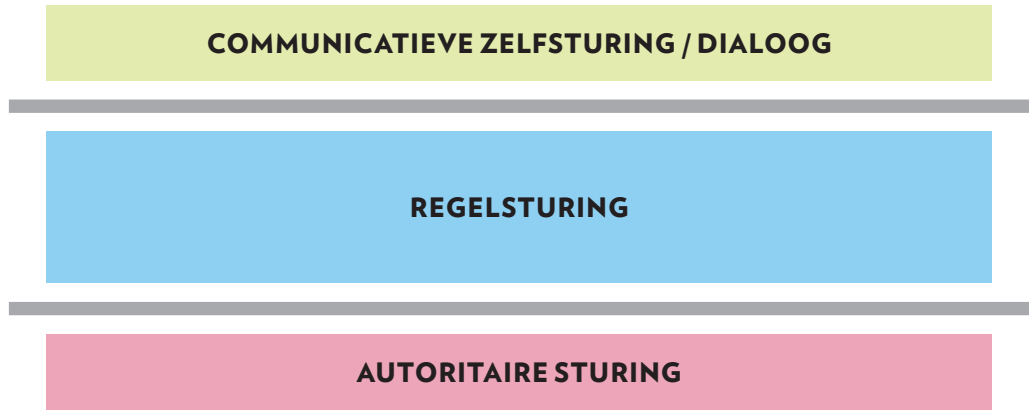
De centrale vraag luidt dan ook: Is er een weg om de paradox ‘meer overheidsinspanningen en een groei van de problemen’ te doorbreken?

Er is ook sprake van een crisis binnen de overheid. Deze wordt sinds het kabinet Rutte I (aangeduid als ‘obesitas van de overheid’). Hebben we de overheid in deze omvang wel nodig? Als remedie voor de uitdijende overheid wordt met name gepleit voor een vereenvoudiging van het bestuur. In de praktijk ligt de prioriteit echter bij het omgaan met individuele belangen. Dat is kennelijk toch van een hogere orde. In deze tijd van eigenbelang neemt de bestuurder snel en vaak de rol van marketeer: hoe verkoop ik mijn beleid en hoe blijf ik gewild bij de burger?

Wat is de positie van de maatschappelijke organisaties in dit proces? In de periode van de verzuiling zijn de maatschappelijke instituties groot geworden als dienstverleners in de samenleving. Nadien hebben ze zich ontwikkeld tot verstatelijkte organisaties, volledig gedomineerd door overheidswetgeving. Langzamerhand zijn ze los gegroeid van het oorspronkelijk eigenaarschap dat in handen lag van de zuilen in de samenleving. Daarmee zijn ze volledig los geraakt van het eigenaarschap van burgers. Deze verstatelijkte maatschappelijke organisaties hebben vervolgens een beweging naar de markt gemaakt, een beweging naar het commerciële veld vanuit het idee dat ze door vrije concurrentie beter zouden gaan functioneren. Dat is een illusie gebleken. Ook hier is de burger in een positie gebracht die vergelijkbaar is met de klantbenadering door de overheid. Dat houdt in dat in het denken en doen van maatschappelijke organisaties en overheden, de houdingen en verhoudingen van de markt worden nagebootst. Het resultaat is uiteindelijk een burger die een claimende consument wordt.

Het beleid van de overheid is gericht op het aanpakken van problemen. Dat wil zeggen dat we als overheid geen nieuwe toekomst creëren, maar dat we (d.w.z. de overheid) proberen de problemen van vandaag de dag die in gisteren hun oorsprong hebben, te tackelen. Feitelijk betekent dit dat we het verleden besturen. Zeker, het oplossen van een aantal problemen is noodzakelijk om de stap naar het nieuwe te kunnen zetten. Maar dan is er wel meer nodig dan alleen een probleemoriëntatie. Wat nodig is, is een toekomstgerichtheid. Het beeld van een nieuwe overheid, voorbij de paradox, moet een ander aanzien krijgen.

Schematisch ziet de opbouw van de overheid op basis van de cultuurfilosofie van Arnold Cornelis er als volgt uit:



Naast de bestaande lagen van de overheid, nl. de regelgestuurde en de autoritaire overheid, komt er een nieuwe laag bij: de communicatieve overheid. Allereerst is een belangrijk inzicht dat het geen kwestie is van een geheel nieuwe overheid. De overheid kent alle drie de niveaus, in meer of mindere mate, afhankelijk van de situatie van het betreffende overheidsorgaan. Wanneer in een bepaalde situatie meer nadruk wordt gelegd op de communicatieve overheid, worden de autoritaire en de regelgestuurde overheid relatief van minder belang, maar ze blijven wel aanwezig. Wat is er nu anders aan de communicatieve overheid, waarin verschilt die van de autoritaire en de regelgestuurde overheid?

De autoritaire overheid

De autoritaire overheid heeft niet veel op met de burgerparticipatieladder, het betrekken van burgers bij beleidstrajecten en uitvoering van beleidsprogramma's. Afhankelijk van de situatie worden wetgeving en uitvoering relatief autonoom door de overheid gerealiseerd. De autoritaire overheid behoort tot het wezen van de indirecte democratie. Een zekere afstand tussen de gekozene en de kiezer is zelfs noodzakelijk.

In deze overheidspositie kunnen we de gebods- en verbodsbepalingen en de handhavende rol van de overheid plaatsen. Daarmee biedt de overheid de garantie van een zekere orde en veiligheid. Het justitieapparaat en de politietaken horen in deze laag van de overheid thuis. Maar ook het recht om belastingen te heffen en dienaangaande regels te stellen. Het is de

bedoeling dat de overheid deze rol heel strikt uitvoert. Deze bevoegdheden betreffen de basis van de indirecte democratie. Iedere burger heeft recht op een zekere bescherming door de overheid. Onze rechtstaat is op dit deel van de overheid gebaseerd. Hierin passen nauwelijks het gedogen of het flexibel toepassen van regels vanwege de in het geding zijnde belangen.

De regelgestuurde overheid

Naast de positie van autoritaire overheid bestaat de positie van regelgestuurde overheid. Gelijkheid en rechtvaardigheid zijn hier uitgangspunten. We maken als overheid heel veel regels. Denk aan de ruimtelijke ordening, de economie, de infrastructuur, AWBZ, Wmo, onderwijs, zorg. De overheid verwacht dat de burgers zich aan deze regels houden. De overheid doet daarvoor haar best door de burger zo goed mogelijk bij het opstellen en uitvoeren van die regels te betrekken. We zien vanaf het einde van de 19e eeuw een toename van die regels met een zeer grote groei vanaf de jaren 60 van de vorige eeuw. Het maakbaarheidsdenken van de overheid wordt in die periode de heersende opvatting. De overheid corrigeert de negatieve gevolgen van het marktsysteem. Het systeem van de overheid is derhalve uitgebreid om het systeem van de markt te reguleren. Markt en overheid zijn in de loop van de laatste eeuw flink gegroeid. De groei van beide systemen heeft ertoe geleid dat *de leefwereld van mensen is verschaald: heel veel van wat wordt geregeld in de samenleving gaat via beide of een van beide systemen: overheid en/of markt.*

De uitdaging waar we nu voor staan, is het vorm geven aan een ander type overheid en markt, nl. een aanvullende overheid of markt. Zij bieden ruimte aan de samenleving om de leefwereld van mensen uit te breiden, zonder interventie van de systemen van markt en/of overheid. Kun je dat als markt of als overheid stimuleren en daarbij jezelf in een win – win situatie brengen? Als dat al mogelijk is, hoe gaat dat dan?

Vanaf de jaren 80 wordt het maakbaarheidsdenken vanuit de overheid gerelativeerd. Het marktdenken is daarvoor in de plaats gekomen. De markt is gefaciliteerd door een overheid die uitgaat van het goede van de markt. Maar ook dat is gekeerd. De crises zijn te diep anno 2012.

We zijn nu aangekomen op het punt van ‘meer burger’ en ‘andere overheid’. Op een kruispunt van wegen waarbij we een imploderen van het huidige systeem tegemoet gaan dan wel een uitweg naar nieuwe duurzame verhoudingen gaan zoeken.

De communicatieve overheid

De communicatieve overheid vraagt om verhoudingen waarbij de regels overboord gaan. In het communicatieve deel gaan we niet uit van regels maar van gelijkwaardigheid van partijen. Dus letterlijk **deregulering**. Een tweede element is dat de overheid de gezagspositie de rug toekent. Dat betekent dat elementen van gezag uit de indirecte democratie van het speelveld afgaan. Dit betekent **depolitiseren** vanuit het perspectief van de indirecte democratie. Een derde element is de overlegvorm. De basis is op overeenstemming gericht overleg. Daar passen geen structuurafspraken bij. Het derde kenmerkend element van de communicatieve overheid is derhalve **desorganiseren**. De kwaliteit van de dialoog vormt de basis. Vaste regels die gebaseerd zijn op machtsverhoudingen, verdwijnen. Kennismacht speelt ook geen rol. Een gemeenschap is hoog opgeleid en dus is de vaak veronderstelde superioriteit van kennis die de overheid heeft, sowieso niet aanwezig.

De meervoudigheid van de overheid met haar autoritaire, regelgestuurde en communicatieve rol, is een lastig beginsel. Binnen een gemeente moeten raad, college en organisatie een belangrijk leerproces doormaken. Vereenvoudigen van het bestuur kan feitelijk niet. Wat wel kan is na een periode van (noodzakelijke) chaos, genoemd bestuurlijke drukte, weer een efficiencyslag maken via structuurwijzigingen zoals een herindeling van gemeenten. Dat is vanuit het regelgestuurde paradigma ook een logische stap. Echter *de complexiteit wordt niet kleiner. We zitten in een spiraal van steeds meer culturele massa. Dat levert ook steeds meer complexiteit op. En dan is een nieuw antwoord noodzakelijk om de toekomst te kunnen besturen.*

Een nieuw paradigma volgt vaak op een periode van diepe crises. Die crises maken we nu vanuit het heersende sociaal economische paradigma mee. Het is dan waarschijnlijk dat een oplossing niet te vinden is in 'meer van hetzelfde'. Ook de economische sector zit in een omslag en ook daar zijn tekenen van een nieuwe tijdgeest. Er is sprake van communicatie tussen bedrijven als bron voor diversiteit en innovatie gericht op antwoorden welke duurzaam zijn. Deze antwoorden hebben de potentie om een betere wereld door te geven aan onze volgende generaties. Het betekent nieuwe waarden die een nieuw paradigma markeren.

Het te doorlopen leerproces is dan heel groot: burgers, maatschappelijke partijen en economische sectoren zullen alle moeten bewegen naar een nieuw paradigma met op overeenstemming gerichte communicatie. Win – win is het nieuwe adagium en dat vraagt om een complete transformatie.

Wat zijn nu de kenmerken van een dergelijke ontwikkeling? Hoe kunnen we de communicatieve overheid vormgeven? Wat is in essentie de aanvullende rol van de overheid?

3. De communicatieve overheid en linguïstische constructie

In de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw heeft de cultuurfilosoof Arnold Cornelis een overgang naar een nieuwe tijd aangekondigd op basis van de waarnemingen die hij deed. Deze waarnemingen kwamen voort uit de emancipatiebeweging van de jaren zestig en zeventig. Hij noemde zijn filosofie de logica van het gevoel en noemde de overgang naar het nieuwe tijdperk de catharsis, de zuivering. Wat hij deed was naar voren brengen dat de rede niet ons belangrijkste kompas voor de toekomst is, maar het gevoel.

En dat deed hij in een tijdperk dat onze regelgestuurde systemen steeds belangrijker werden. Systemen die gebaseerd zijn op de rede, op de filosofie van de verlichting, van het vooruitgangdenken. Systemen ook die gebaseerd zijn op het liberalisme of beter op het neoliberalisme, op het vooruitgangsgeloof gecombineerd met een groot vertrouwen in de werking van markt en kapitaal als regulator, als de grote hand. Het optimale keuzemodel als hoeder van rechtvaardigheid en redelijkheid. Basis voor dit systeem vormen de rede, meetbare objectiviteit, één realiteit, neutrale waarneming, oorzaak en gevolg. Gevoel telt niet mee, is ongeldig. De wetenschap en de wetenschapsfilosofie gaven een enorme impuls aan dit denken.

Bezien tegen deze achtergrond is de “logica van het gevoel” helemaal niet zo vanzelfsprekend. Het is de theorie van Thomas Kuhn die het idee van het paradigma heeft ontwikkeld. De context waarin iets begrepen kan worden, bepaalt mede de uitkomst. Wanneer zaken niet begrepen kunnen worden, krijgen ze geen aandacht. Omdat het onmogelijk is de aard van de werkelijkheid te onderzoeken zonder van een bepaald paradigma uit te gaan, kan de werkelijkheid niet objectief zijn en is zij dus subjectief. We moeten uitgaan van een evolutie van ideeën net zo goed als dat we moeten uitgaan van een evolutie van organismen zonder naar een bepaald ultiem wezen te evalueren. Dit begrip van de werkelijkheid geeft een heel specifiek beeld van onze beleidsinspanningen als overheid. *Terwijl we onze beleidsinspanningen concentreren op projecten en producten, herhalen we onszelf in zekere zin. De vooronderstelling dat beleid toekomstgericht is en zorgt voor ontwikkeling, doen we daarmee teniet. De kunst is juist de continue beweging in het proces te zien en daar de beleidsinspanning op af te stemmen.*

Een ander element van Kuhn is wat hij noemt ‘radicale discontinuïteit’. De ontdekking van Copernicus, dat de aarde rond de zon draait en dat de aarde deel is van een zonnestelsel, gaf astronomen een compleet nieuw beeld van het heelal en veranderde het wetenschappelijk onderzoek radicaal. Ook de relativiteitstheorie van Einstein heeft zo’n verandering teweeg gebracht.

De opvatting dat er meerdere realiteiten zijn welke afhankelijk zijn van de context, is ook in de linguïstische constructie ontwikkeld. Linguïstische constructie gaat ervan uit dat de mens

er is in verbinding met zijn medemens. Betrokken in verbinding zijn betekent dat de mens bewust in verbinding is met anderen en de werkelijkheid en daarmee ook de realiteit wil sturen. Het niet kunnen ontsnappen aan het paradigma is met name door de sociaal filosoof Foucault sterk benadrukt. In zijn theorie zijn linguïstische constructie en paradigma sterk verbonden. De macht van de autoriteit, het overheidssysteem, bepaalt onze ontwikkelmogelijkheden. Het overheidssysteem is gericht op het beheersen van het individu door de macht. Met andere woorden, we leven in een tijd waar de systemen van overheid en markt door de manipulatie van kennis en kapitaal sterk dominant zijn. Er is dus linguïstische constructie maar die wordt bepaald door het paradigma van de heersende systemen van markt en overheid. Systemen die sterk leunen op de cognitieve constructie.

De zin van crises, of anders geformuleerd, hebben crises zin?

Het antwoord is ja. De overgang naar een nieuwe periode loopt altijd via systeem crises. Clare Graves heeft vanuit de psychologie, de sociologie en de fysiologie het ontwikkel perspectief van volwassen mensen onderzocht. Zijn omvangrijke onderzoek toont aan dat de ontwikkeling van de mensheid zeer schoksgewijs plaatsvindt. De idee is dat in de loop van de mensheid de culturele massa steeds toeneemt. Problemen die er zijn, zorgen ervoor dat de mens oplossingen zoekt. Na een periode van problemen komen er oplossingen die voor stabiliteit zorgen, echter de toename van de culturele massa zorgt voor nieuwe problemen waarna de eerdere antwoorden ontoereikend zijn. En dan volgt er een fase van nieuwe crises en nieuwe antwoorden.

Cowan heeft op basis van de theorie van Graves en zijn wetenschappelijke verhandelingen zes kenmerken gevonden welke de overgang naar een volgend systeem markeren.

1. Op de eerste plaats moeten er mensen zijn die zoeken naar nieuwe wegen. Het vermogen, de hersencapaciteit, moet aanwezig zijn om nieuwe wegen te zoeken die voorbij het heersende paradigma gaan.
2. De problemen waarvan sprake was in eerdere bestaansniveaus, moeten zijn opgelost. Wanneer dat niet het geval is dan is er een kans dat er geen stijging komt maar een daling naar het eerdere bestaansniveau.
3. Het oplossen van problemen in het eigen bestaansniveau stopt. Steeds opnieuw wordt geprobeerd het probleem op te lossen op het bestaansniveau waar het zich voordoet. Dit lukt niet en dan ontstaat er een zekere resonantie, een gevoel van 'we moeten iets fundamenteel anders doen'. De eerste reactie is het zoeken van zekerheid in een eerdere fase; het is een natuurlijke reactie om in een eerder bestaansniveau de oplossing voor de problemen te zoeken.
4. Het inzicht dat zoeken naar regressieve oplossingen niet de oplossing brengt voor de problemen die bij het bestaansniveau horen. De oplossingen uit de eerdere periode hebben juist tot dit probleem geleid. Dat betekent dat het inzicht er moet komen dat de oplossing van dit probleem binnen een nieuw bestaansniveau moet komen.

5. Het overwinnen van barrières. Wanneer het inzicht komt betekent dit niet ogenblikkelijk dat er medestanders zijn die deze inzichten delen. Het vergt een (langdurige) periode waarbij de gevestigde orde zoekt naar oplossingen in het fundament van eerdere bestaansniveaus of rondjes blijft draaien en met oplossingen komt die de existentiële problemen uiteindelijk blijken te vergroten. Er is een zekere kritische massa nodig om de grote psychologische stap voorwaarts te kunnen maken.
6. De zesde stap is dat nieuw gedrag, nieuwe oplossingen, een zekere herhaling krijgen, een consolidatie die het nieuwe zichtbaar maakt voor het geheel.

In een fase overzicht ziet de transitie er als volgt uit (Cowan):

Alfa

Een periode dat er een gezonde dualiteit is tussen het eigen waardesysteem en het systeem van de omgeving. Het leven is congruent, oplossingen passen bij de vraagstukken die zich op verschillende niveaus voordoen.

Bèta

Een periode van onzekerheid en twijfel. De problemen worden niet meer opgelost en komen in verschillende vormen steeds weer terug. We zoeken naar regressieve oplossingen of blijven de aangedragen oplossingen steeds opnieuw weer proberen.

Gamma

Een periode van angst, frustratie en grote onzekerheid breekt aan. Het lijkt wel of de existentiële problemen niet zijn op te lossen ondanks vele pogingen daartoe. Er zijn grenzen die niet kunnen worden overschreden, zo lijkt het wel. De gevestigde orde grijpt meer en meer terug op oude oplossingen welke geen antwoord zijn op de problemen maar welke meer gericht zijn op het handhaven van de status quo. Er ontstaan krachtige tegenbewegingen die radicale oplossingen eisen.

Delta

Een periode van nieuwe hoop. De zes condities zoals hiervoor genoemd, moeten worden ingelost. Vanuit het inzicht ontstaat een kwetsbaar richtinggevend gevoel naar een nieuwe dimensie. Oplossingen voor de 'onoplosbare' situaties ontstaan.

Nieuwe alfa

Een periode van zekere harmonie tussen het eigen waardesysteem en het systeem van de omgeving.

Deze theorie overstijgt in zekere zin het pessimisme van Foucault. Linguïstische constructie, het proces als uitgangspunt, het denken in meerdere realiteiten, het uitgaan van co-creatie door de interactie tussen mensen als bron van creativiteit en ontwikkeling op te vatten, vragen om een andere, aanvullende, overheid. De crises van overheid en markt vragen om nieuwe antwoorden, om de overgang naar een nieuw paradigma. Deze antwoorden gaan voorbij het tijdperk van piramidale industriële machtsstructuren en nemen de betekenis van mensen in interactie als basis voor de besturing van systemen van overheid en markt.

Wat is dan het handelingsperspectief en de benaderingswijze voor de hernieuwing van het sociale? Welke beweging is nodig voor het creëren van het duurzame in gemeenschappen, in een natuurlijke omgeving en markt?

4. Processturing

De waarderende positieve benadering & Relationale praktijken van hoge kwaliteit

Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, is linguïstische constructie op te vatten als een proces. Het proces wordt vormgegeven door de sociale interactie tussen mensen. Kenmerkend voor het proces is de fluïditeit. Na iedere stap zijn er nieuwe mogelijkheden die niet vastliggen maar die zich aandienen als mogelijkheid. In het gesprek tussen mensen ontwikkelt zich de keuze voor de volgende stap. Het kenmerk van het proces is dat dit zich ontwikkelt. Veel literatuur over processturing gaat feitelijk over iets anders, over een ander niveau van sturing dat volgt uit een cognitieve benadering. Bij gemeenten bijvoorbeeld zijn er vaak complexe projecten welke erop gericht zijn in een aantal voorgeprogrammeerde stappen tot keuzen te komen, vaak in een intensieve interactie met belanghebbende burgers. Dit wordt in de literatuur vaak aangeduid als processturing. Hier is niets mis mee, wanneer we dit op cognitieve gebaseerde proces maar niet vereenzelvigen met de linguïstische processturing. Vaak zit het verschil in de einddoelstelling. Bijvoorbeeld, ik wil interactie om te komen tot een duurzame economie (dit kan een linguïstische benadering zijn), versus ik wil voor dat probleem een oplossing. Die oplossing wordt dan gezocht in bijvoorbeeld productinnovatie. De aard van de beweging is dan anders.

Het karakter van de processturing wordt geduid met werkprincipes. De werkprincipes worden onderscheiden in waarderende en relationele principes.

De waarderende principes komen voort uit het idee dat we in onderzoek en bij het bestuderen van prestaties van mensen zeer vaak uitgaan van wat we missen of wat er niet goed gaat. Juist de overheid houdt zichzelf in het “probleem paradigma” overeind, een situatie die ook verklaart hoe het komt dat de regelgestuurde overheid een explosieve ‘ploffontwikkeling’ heeft doorgemaakt en nog steeds doormaakt. Deze aandacht voor het negatieve, voor het te verbeteren deel, voor dat wat er (nog) niet is, is zeer sterk aanwezig. Pas vanaf de eeuwwisseling zien we steeds meer aandacht voor het positieve, voor wat wel kan. In de wetenschap, in de hulpverlening, in het onderwijs etc. Ook in de sport is die aandacht er. Mark Lammers, voormalig succesvol coach van de Nederlandse hockeyvrouwenploeg, heeft er een management-tool van gemaakt. Zijn ontdekkingstocht als coach van het benaderen van het positieve, van een mooie zeven een acht of negen maken, zo analyseerde hij achteraf, is de sleutel tot prachtige successen geweest. Waarderend onderzoeken gaat uit van de stelling dat organisaties in hun kern niet opgericht zijn om problemen op te lossen, maar om patronen te ontwerpen om tegemoet te komen aan een uitdaging of om een behoefte in de samenleving in te vullen.

Overzicht waarderende principes

Het narratieve principe, verhalen vertellen, het verhaal van Mark Lammers als succescoach, bevestigt dat mensen er in allerlei situaties geïnspireerd door raken omdat ze zich erin herkennen. In plaats van dat de sporter gaat twijfelen of zij wel goed genoeg is, ontstaat er een proces van steeds meer (zelf)vertrouwen. En uiteindelijk is er aanwijsbaar succes.

Het poëtisch principe, open creativiteit, is de basis. Hier wordt uitgedaagd te denken wat mogelijk is. Fantasie en fictie lopen daarbij door elkaar. Het gaat om het benoemen van dromen. De uitdaging zit erin te waarden om zo in interactie los te komen van gekende paden en te dromen over nieuwe wegen.

Het positieve principe houdt in dat succes werkt. Successen uit het verleden geven vertrouwen, brengen de bekwaamheid aan het licht en dagen uit om verder te verkennen. Het positieve principe kan snel leiden tot een reactie van, ja en.... Het positieve principe kan ook gelden bij een negatieve ervaring. Het gaat om de relatie die je met het onderwerp hebt en de energie die het geeft om “eruit te komen”.

Overzicht relationele principes

De relationele principes zijn de kern van de linguïstische benadering, Daarin komt tot uiting dat het proces zelf de drager van ontwikkeling en toekomstgerichtheid is.

Het constructivistische principe betekent dat iets altijd in de maak is. In een proces heb je de positie van mede-actor. Het scheppen van betekenis wordt gerealiseerd in interactie tussen mensen en niet in het hoofd. In de interactie zit ook het generatieve, dat wat betekenis geeft. Er bestaat geen objectieve werkelijkheid, maar we construeren onze realiteit in relatie met anderen door de bril van onze overtuigingen, tradities en normen. Het construeren is nooit klaar, steeds zijn we op zoek naar een betere wereld.

Het principe van simultaneïteit houdt in, dat het stellen van vragen werkt. In de vraag zit de wederkerigheid opgesloten en daarmee het meemaken van de ontwikkeling. Simultaneïteit werkt op alle niveaus en is bijzonder krachtig wanneer visie en het formuleren van transitieopgaven tussen partners gezamenlijk gebeurt. Onderzoek en verandering zijn geen gescheiden momenten, maar vinden gelijktijdig plaats. Onderzoek is interventie. De vragen die we stellen, bepalen wat we ontdekken, en wat we ontdekken levert de verhalen waaruit de toekomst gevormd en geconstrueerd wordt.

Het anticipatorische principe wil zeggen dat de toekomst trekt. Onze positieve beelden over de toekomst zijn richtinggevend voor onze acties die de toekomst bepalen. Onze collectieve verbeeldingskracht en het vermogen om over de toekomst te debatteren vormen een onbeperkte menselijke bron om de toekomst te vormen.

Het relationele principe: mensen maken elkaar. Dit kunnen we letterlijk opvatten. Alleen door de interactie met de ander zijn we er zelf. En door dialoog wordt kennis verdiept in interactie.

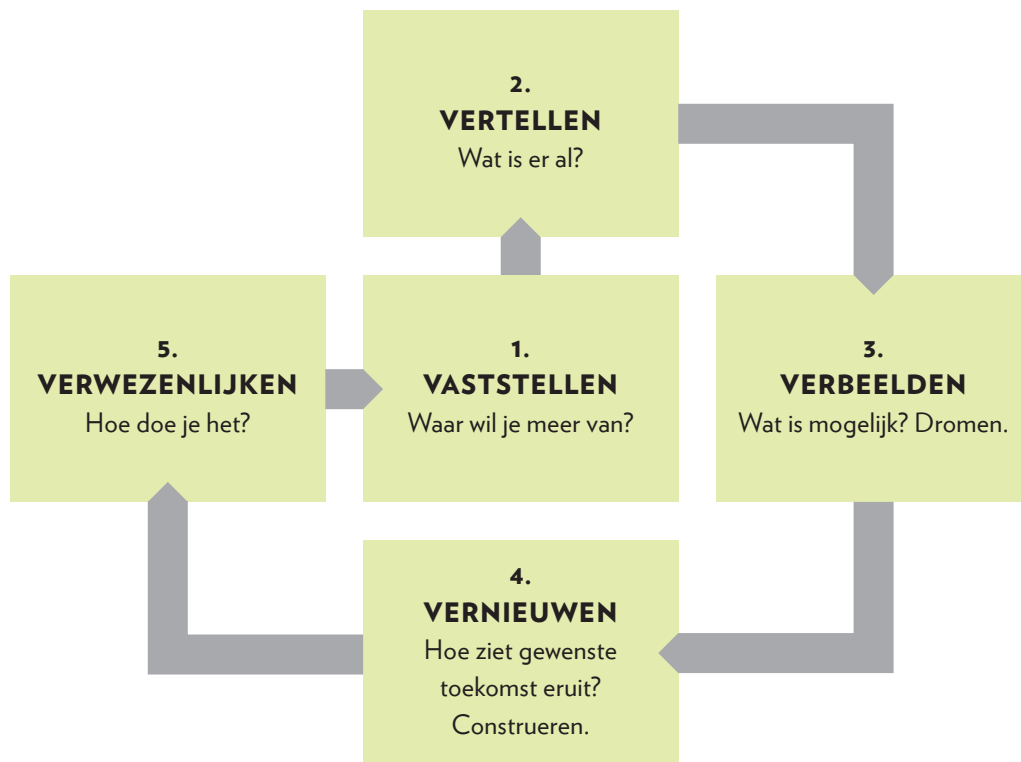
De logica van het gevoel, met herkenning van de linguïstische constructie en de waarderende en relationele werkprincipes, geven basis aan het verder begrijpen van wat de communicatieve overheid betekent.

5. Waarderend onderzoeken

In hoofdstuk 3 is aangegeven dat het ontstaan van de communicatieve overheid niet toevallig is, maar vanuit een aantal ontwikkelingen te begrijpen is. De emancipatiegolf, het neoliberale denken, de cognitieve constructie en de linguïstische constructie liggen ten grondslag aan het ontstaan van de communicatieve overheid. De huidige crises vormen een logische en noodzakelijke tussenperiode naar een nieuw paradigma. In hoofdstuk 4 is de communicatieve overheid pakbaar gemaakt door de filosofie van linguïstische constructie te duiden in termen van proceskwaliteiten en werkprincipes.

Het waarderend onderzoeken bouwt daar op voort en is een specifieke werkvorm, evenals het waarderend interview. Waarderend onderzoeken bouwt energie op en draagt bij aan participatie, aan betrokkenheid. Waarderend onderzoeken kent vele contexten. Daar waar relaties zijn en ontwikkeling (gewenst) is, kan waarderend onderzoeken worden ingezet. Voorbeelden zijn entiteiten zoals gemeenschapsontwikkeling in straten, buurten of dorpen, bedrijfsorganisaties, maatschappelijke organisaties, politie, religieuze organisaties.

De waarderende methode kent een systematische benadering. Bij de start van de cyclus wordt een keuze gemaakt voor de onderwerpen die bepalend zijn voor de toekomstige ontwikkeling van de entiteit. Dit is een strategisch keuzemoment, omdat de onderwerpen de koers en het leerproces van de entiteit gaan bepalen. Om tot deze 'affirmative topic choice' te komen is het belangrijk dat alle lagen van de entiteit gevraagd worden mee te denken over deze keuze. Dit kan bijvoorbeeld door het houden van interviews, en door mensen uit te dagen om te korten van de entiteit te vertalen in onderwerpen die voor de strategische toekomst van de entiteit van belang zijn. Het kunnen alle onderwerpen zijn die leven geven aan een entiteit. Deze onderwerpen kunnen betrekking hebben op technische processen, financiële resultaten, kansen op de markt, 'human issues', enz.



1 en 2: Vaststellen en vertellen, bepaal het onderwerp, waar wil je meer van.

Mobiliseer alle betrokkenen om het beste te identificeren. Ontsluiten van positieve capaciteiten van de entiteit, d.m.v. dialoog en waarderende interviews, waarmee het beste in de entiteit naar boven komt. Mobiliseer daarvoor alle betrokkenen.

3: Verbeelden, wat is mogelijk, droom.

Scheppen van een beeld, een visie: wat zouden we kunnen zijn en wat verwacht de wereld van ons? Hoe zou de buurt of de organisatie er uit zien, wanneer ze ontworpen wordt rondom haar sterkste kanten en aspiraties?

4: Vernieuwen, ontwerpen, design; hoe ziet de gewenste toekomst eruit.

Samen ontwerpen van de stappen die in staat zijn om de droom te realiseren. Het ontwerp is mede gebaseerd op de voorbeelden die het fundament vormden van het positieve verleden. De design fase is cruciaal omdat daar de toekomstige betrokkenheid letterlijk wordt gebouwd.

5: Verwezenlijken, verduurzamen, hoe doe je het.

Gemeenschap of organisatie versterken en gereed maken om duurzame kwaliteit te realiseren. Daarbij is vooral belangrijk om de inspiratie te verankeren.

De essentie van de benadering zit in een waarderende en relationele benadering. ‘There is no method, just watch the relationship’. Zo zouden we de voortgang van een waarderend onderzoekend proces ook goed kunnen volgen door te kijken naar de intensiteit van de relatieopbouw tussen de samenwerkende actoren. Veranderen of innoveren is samen een nieuwe sociale realiteit opbouwen. Het vraagt inderdaad heel wat sociale creativiteit om voor iedere context een sociale praktijk te kunnen bedenken waarin thema en deelnemers optimaal gecombineerd en betrokken worden. Die praktijk is dikwijls een vorm van verbaal gedrag, een overleg, een conferentie of een projectactiviteit. Praten is volgens een actieopvatting van taal ook ‘doen’. Het gebruik van woorden alleen is erg broos als aanknopingspunt. Het kost moeite om gespreksactiviteiten te bedenken die voldoende ervaring van sociale contacten geven als drager van een gezamenlijke gerichtheid op wat komen kan. Die toekomstgerichtheid wordt tegelijkertijd ondersteund door de gedeelde betekenis rond het te ontwikkelen thema. Daarom is het ontwerpen van een gepaste focus en van generatieve vragen die nieuwe themaformuleringen mogelijk maken, zo cruciaal.

Warderend onderzoeken is de kunst van het stellen van generatieve vragen die nieuwe mogelijkheden creëren. Die vragen zijn uitnodigingen tot contact, tot gesprek, tot gezamenlijke activiteit, een stimulans om onder de betrokkenen een ‘relationele praktijk’ te laten ontstaan, die én relatieopbouwend is én een energiegevende gezamenlijke activiteit mogelijk maakt. De benadering wordt soms vereenvoudigd en daarom afgewezen als men de waarde volledig ophangt aan de positieve benadering: ‘kijken naar hoogtepunten of excellente momenten’. Successen delen roept inderdaad betrokkenheid op. In een nieuwe context kan een positieve insteek een goede opstap zijn. Problemen uitwisselen is confronterend en soms moeizaam voor het opbouwen van relaties. Het werkbare element van onderzoeken ligt echter vooral in het uitvoeren, het doen, het engageren in een gezamenlijke praktijk. Dit geldt niet alleen voor de eerste fase van de vier fasen van het waarderend onderzoekende proces. Ook in de volgende fasen zijn het opzetten van energiegevende praktijken door gepaste ingangsvragen te creëren cruciaal. Een goed begrip van wat een relationele praktijk is, kan een steun zijn bij het opzetten van de gepaste Ausgangssituatie in iedere fase van een waarderend onderzoekend proces.

Vanuit deze praktijk van waarderend onderzoeken ontstaat een helder onderscheid tussen de autoritaire en regelgestuurde overheid enerzijds en de communicatieve overheid anderzijds. De autoritaire en regelgestuurde overheid is gebaseerd op de cognitieve constructie die gekenmerkt wordt door duidelijke machtsverhoudingen en heldere regels. De communicatieve overheid is gebaseerd op de linguïstische constructie en wordt gekenmerkt door waarderende en relationele praktijken.

Waarderend onderzoeken als uitingsvorm van linguïstische constructie is van een hoogwaardige kwaliteit. Die hoogwaardige kwaliteit zit in het bouwen aan een relatie door het onderzoeken, door te doen. De benadering heeft aandacht voor wat werkt en spreekt daarmee energie aan, is verbindend en schept mede-eigenaarschap. Door de waarderend onderzoeken de benadering ontstaat contextuele kennis, kennis die heeft bewezen te werken en daarmee bruikbare kennis wordt. Het richten op mogelijkheden geeft aandacht en erkenning en de benadering is duurzaam, een toekomst in dialoog.

Een kernbegrip is relationele praktijken van hoge kwaliteit. Maar hoe ontstaan die en met wie? En wat zijn voor het fundament van die relaties dan kenmerken van die kwaliteiten? En hoe beweegt de communicatieve overheid daarin? De vraag die zich opdringt is: zijn er specifieke netwerkkwaliteiten die naast de waarderende constructie de kwaliteit van de relatie bepalen? Of anders geformuleerd, hoe weten we dat de overheid voldoende handvatten en interventie kwaliteiten heeft om in te zetten op weg naar een duurzame samenleving met een duurzame economie?

6. Netwerkkwaliteiten

We leven in een netwerksamenleving, netwerken wat af. Vanwege de trend van het leven in een netwerksamenleving creëren we voortdurend nieuwe netwerken. Vanuit het perspectief van de overheid is het echter vaak na de zoveelste bijeenkomst gedaan, over en uit met het oorspronkelijk enthousiasme. Het netwerk levert geen meerwaarde op. Vaak zijn dan partijen buiten de overheid afgehaakt van het netwerk en blijft er een beleefde, zichzelf bevestigende groep over. En dan valt de overheid terug in de vertrouwde rol en ontstaan de bekende patronen die we voor de buitenwereld toch maar netwerken blijven noemen. We vertellen elkaar, op een wat intelligenter ogende manier in nieuwe termen zoals cocreatie, wat we graag gedaan willen krijgen en noemen dat beleid. Vervolgens zetten we er een zak met geld bij en verleiden “de netwerkpartner” om tot uitvoering te komen en zeggen dat de overheid regie voert. En wanneer die zak met geld zijn werk niet doet, zeggen we dat het netwerk niet functioneert. Dan bedenken we een stoere bestuurders oplossing. Het netwerk is niet meer nodig. We gaan over op concrete zaken, zoals (direct scorende) projecten. Het rendement is ver te zoeken van deze “netwerkinspanningen”.

De logische vraag is: zijn er werkende netwerken? Zijn er netwerkvoorwaarden te formuleren die ervoor zorgen dat netwerken wel renderen en die de overheid in een productieve regioerol brengen? En hoe zit het met de verschillende rollen van de autoritaire, regelgestuurde en communicatieve overheid in de netwerken?

De autoritaire overheid

Allereerst stellen we vast dat dit een bijzonder belangwekkende rol van de overheid is. Het is het domein van de veiligheid. De legitimatie en de opbouw van de structuren van de overheid gingen vooral over wetgeving die dwingend van aard is. Vanuit de grondwet zijn de instituties als politie, leger, openbaar ministerie en een onafhankelijke rechterlijke macht gerealiseerd en gelegitimeerd. Ook in de gemeentewet wordt dit deel via het bestuursorgaan van het burgemeesterschap op een heel eigen wijze vorm gegeven. Via de beginselen van behoorlijk bestuur hebben partijen ook rechten gekregen om in te gaan tegen onredelijk overheidshandelen.

In deze context zijn er bevelsstructuren en “bazen”. Het openbaar ministerie, de rechterlijke macht, het leger, de politie, de rampenorganisaties, het zijn evenzoveel voorbeelden van organisaties waarbij de bevoegdhedenstructuur zo duidelijk mogelijk wordt ingericht en handelingspatronen, ook in de samenwerking, worden gerepeteerd. In deze tijd van de vele communicatiekanalen en directe communicatiemogelijkheden over (bedreigende) ontwikkelingen is het noodzakelijk dat er ook een sociaal rampenplan komt. Met andere woorden, de tijdgeest vraagt adequate antwoorden van de overheid, wellicht juist in het autoritaire deel.

Het aangehaakt blijven van de overheid bij de samenleving in deze tijd van burgerrechten en het ontbreken van het besef van burgerplichten, is niet vanzelfsprekend. Naast een activiteitengericht rampenplan is er ook een sociaal rampenplan nodig, gebaseerd op gerichte doeltreffende overheidscommunicatie om met name de sociale consequenties bij een crisis te sturen. De verantwoordelijkheid van de politieke organen en de gezagsdragers om de positie en het belang van veiligheid en verplichtingen zoals het betalen van belasting, te duiden en een geaccepteerde plaats te geven, is groot. Zeker omdat bevelsstructuren de neiging hebben gesloten te zijn.

Kortom de structuren in het autoritaire deel van de overheid kenmerken zich door formeel geregelde bevoegdheden die een duidelijke hiërarchie in zich hebben. Samenwerking is gericht op de efficiency van het uitvoeren van de overheidstaken. De wetgeving komt vooral tot stand door het maatschappelijke gevoel van onze politieke vertegenwoordigers in het overheidsbestel. Daar hoort bij het ophalen van meningen in de maatschappij en het duidelijk communiceren waarom en hoe wetgeving en uitvoering eruit zien.

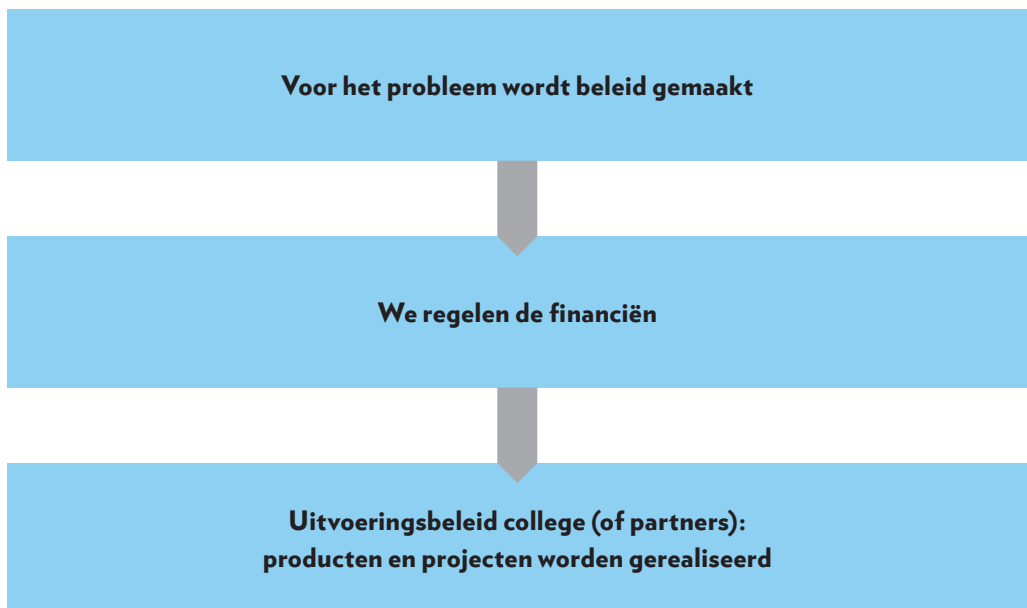
We hebben in dit deel (gelukkig) niet gauw de neiging de samenwerking in netwerktaal te benoemen.

De regelgestuurde overheid

We leven in een netwerksamenleving. We zijn op zeer veel manieren in verbinding. De technische mogelijkheden maken dat we naast de plaats waar we wonen, vele andere verbindingen kennen. Virtueel zijn we in contact over continenten heen, terwijl het goed mogelijk is dat we onze burens niet bij naam kennen. Kortom we leven in een wereld met een zeer verfijnd netwerk van verbindingen. Soms nog expliciet zichtbaar rond sociale structuren van dorp en wijk maar voor een groot deel ook buiten die bekende kringen vanwege het gemak van vervoer en virtuele mogelijkheden om in verbinding te zijn.

Deze wereld kenmerkt zich naast het vaak vrijblijvend in verbinding zijn ook door een economisch paradigma dat gericht is op satisfiying en selectie. Dat levert winnaars op en dus ook verliezers. In de overheidssfeer hebben we ervoor gekozen de onderkant, de verliezers, te compenseren. De overheid heeft ervoor gekozen dit fatsoen te organiseren en in te (laten) vullen. *Het systeem houdt zich in stand door de mythe dat iedereen winnaar kan worden.* En in deze context richt de overheid zich op het aanvullen van noodzakelijke bestaansvoorwaarden. Daarenboven hebben we ambitie en zoeken we naar kwaliteit van leven via het bevorderen van welvaart en welzijn, en van economische, maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteiten.

In dit regelgestuurde segment van de samenleving zoekt de overheid draagvlak voor haar beslissingen. Dat draagvlak zoekt zij voor zowel de sobere producten gericht op aanvulling van inkomen en zorg van hulpbehoevenden, alsook voor de meer luxe producten van de bestaanskwaliteit zoals sport en cultuur. Vanwege economische welvaartambities zetten we daar zelfs vaak in op een onderscheidende kwaliteit. Via verschillende niveaus van participatie betreft de overheid burgers bij beleid en uitvoering. Ondanks die betrokkenheid van burgers, en van maatschappelijke en economische partijen, hanteert de overheid een eenvoudig handelingsrepertoire:



In de laatste situatie, wanneer derden de uitvoering gaan doen, zeggen we dat de overheid regie voert. En regie moet vooral gevoerd worden, wanneer deze derden, vaak maatschappelijke partners en steeds meer (groepen) burgers, worden verleid het overheidsbeleid te realiseren. Vanwege de onbetaalbaarheid van de overheidsinspanningen hebben we iets nieuws ontdekt, de burger die het zelf mag doen. Maar ja, we zitten wel met de klant die waar voor zijn geld eist, dus makkelijk is dat niet. Via goede subsidierelaties of andere contracten alsmede een sluitende controle houden we deze uitvoeringspraktijk hanteerbaar. De regie functie is sturend en controlerend. We zetten wel in op gewenste resultaten, proberen zo efficiënt mogelijk de middelen in te zetten en verleiden de meewerkende partijen om vanuit dat perspectief van de overheid mee te doen. Vaak werkt dit als andere partijen er ook voordeel mee hebben. Het lukt ons heel behoorlijk om op deze wijze burgers, verenigingen en maatschappelijke partijen

in beweging te krijgen. En zo naderen we ook het moment dat verantwoordelijkheid weer helemaal wordt teruggelegd. De relatie tussen samenleving en overheid in dit regelgestuurde deel is in de kern er een van afhankelijkheid, gericht op het behalen van resultaten die door de overheid beoogd worden, en gestuurd door het inzetten van overheidsgeld. Wanneer we in deze situatie termen als open relatie, dialoog, gelijkwaardigheid, cocreëren enz. gebruiken, dan raakt dit de kern van ons handelen niet en zijn we taal aan het gebruiken die de lading niet dekt. Zeker als we daar dan ook nog het woord netwerksamenwerking op plakken.

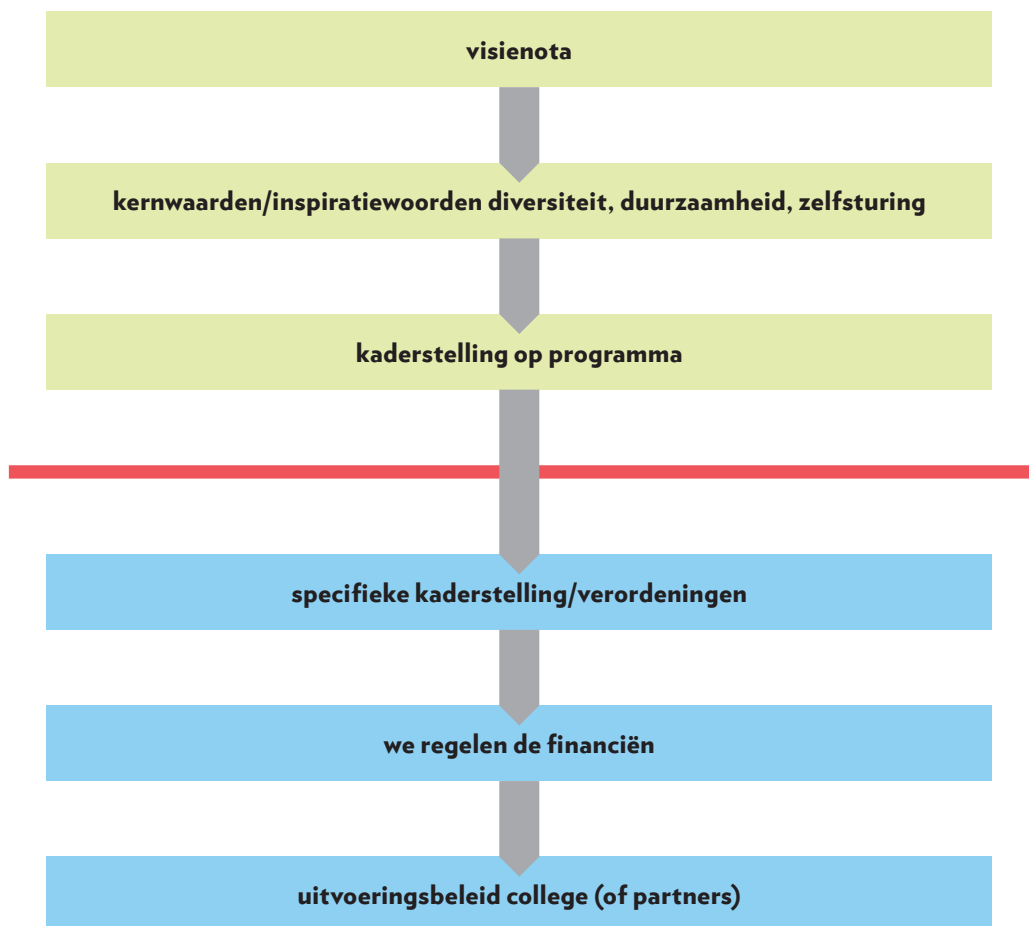
De hier beschreven positie van de overheid is op beheersen gericht. Wat gebeurt er nu in een omgeving die toekomstgericht denkt en werkt? Laten we het denken eens omdraaien. In plaats van ons te laten leiden door op te lossen problemen gaan we in ons denken uit van gewenste nieuwe mogelijkheden en daarmee wellicht ook noodzakelijk nieuwe verhoudingen, een constructieve linguïstische benadering. Welke voorwaarden kunnen we dan onderscheiden om tot een effectieve aanpak te komen?

De communicatieve overheid

Welke aspecten zijn dan van belang?

Visie en doelen

De overheid gaat werken met een visie, stelt doelen (kaders) en ontwikkelt die visie en doelen met economische en maatschappelijke partijen en gemeenschappen. Het zijn dus geen visie en doelen van alleen de overheid. De netwerkpartners ontwikkelen mee en stellen die doelen in een of andere vorm eveneens vast. Een belangrijk element is dat er een gedeeld eigenaarschap is. Daarnaast formuleren de overheid en haar partners wat ze zelf gaan doen om de doelen te realiseren. Daarmee wordt ook het transitietraject geformuleerd. We krijgen dan de volgende beleidshiërarchie:



Wanneer deze beleidshiërarchie is ingevoerd ontstaat nog een ander effect. Namelijk wanneer een hoger niveau verandert (en doorleeft wordt) zullen de lagere niveaus mee veranderen. Dit is een heel krachtig middel om organisaties in beweging te krijgen. Concreet betekent dit, dat een gedragen en doorleefde visie, in dit geval de visienota en de kernwaarden, een krachtig instrument is om een gelijkgerichte zoektocht naar concretere doelen te inspireren. Op het niveau van het stellen van doelen (voor de gemeente is dit de concrete kaderstelling op programma niveau) draagt het delen van de doelen bij aan een krachtige uitvoering, ieder vanuit zijn eigen geformuleerde opgaven. Het samen ontwikkelen van deze logische niveaus van perspectievennota, inspiratiewaarden en doelen/kaders is ook uitermate geschikt om een gelijk gevoel te ontwikkelen. Indien partners hierbij elkaar inspireren, ontstaat een heel natuurlijk netwerk.

Vertrouwen

De communicatieve overheid is (nog) niet een algemeen geaccepteerd begrip. De autoritaire en de regelgestuurde overheid des te meer. Dat betekent dat het ontwikkelen van een gezamenlijk toekomstbeeld alsook het ontwerpen van het transitietraject gebaseerd moet zijn op vertrouwen. En vertrouwen opbouwen gaat niet vanzelf. Zeker niet als je op één moment van de dag met drie gezichten als overheid naar buiten kunt treden: de handhaver, de vergunninggever en de communicatieve partner. Dat vraagt van alle partijen dat er zorgvuldig en duidelijk moet worden gecommuniceerd. Ieder vanuit het perspectief van zijn eigen rol. De handhaver communiceert zodanig dat hij duidelijk is en zo begrip ontvangt. De vergunningverlener zal afhankelijk van limitatieve of kwalitatieve regels uitgaan van een nee tenzij of een ja mits houding. Daarbij probeert de vergunningverlener de klant als coproducent van de vergunning te positioneren. In het communicatieve deel is het belangrijk dat de overheid als één van de partijen zich niet gaat gedragen als de enige probleemeigenaar. Van belang is een waarderende grondhouding (zie het hoofdstuk waarderend onderzoeken), een respectvolle gelijkwaardige bejegening zonder regels en het loslaten van de machtspositie die de overheid in de twee andere rollen kenmerkt.

Vertrouwen moet door consequent gedrag in alle drie de rollen gewonnen worden. In het autoritaire deel gaat het om institutioneel vertrouwen, in het regelgestuurde deel om klantvertrouwen en in het communicatieve deel gaat het om empathie. Voor de overheid als geheel gaat het ook om sense-making, om begrip voor het handelen en het zijn van de overheid.

Ruimte

Het netwerk moet open en uitnodigend zijn en gekenmerkt worden door communicatie die attendeert op mogelijkheden en kansen. Vanuit de positie van de afzonderlijke partijen gezien, heeft ieder een eigen domein en behoefte aan eigen ruimte. Het elkaar die ruimte gunnen is eveneens nodig. Partijen in het netwerk moeten ieders eigen verantwoordelijkheid erkennen. In- of uittreden wordt niet geregeld op basis van contracten, maar op basis van gedeeld begrip.

Elkaars basis bestaansvoorwaarden worden gerespecteerd, partijen bevechten niet hun eigen grenzen, maar zijn juist open en transparant naar elkaar vanuit de kern van werk. Je kunt de ander ruimte door kennis te delen, en door elkaar uitdagend en creatief te benaderen. Het open delen van kennis moet de trigger zijn, de uitnodiging om de ruimte van het netwerk in te stappen. Het is een proces waarbij voor iedere foute beweging, bijvoorbeeld het door een partij hinderlijk benutten van ingebrachte kennis, er vijf positieve handelingen nodig zijn om neutraal te blijven. Kortom, het vraagt veel van inzicht en inzet van deelnemers. Sensitiviteit, gevoel voor de behoefte en positie van de ander, waarderen wat ieder aan vermogen inzet in het netwerk. Niet het eigen belang is primair maar het gezamenlijke belang. Daarin je eigen rol en positie vinden, en gevoel hebben voor evenwicht in het brengen en halen, zijn vermogens die nodig zijn.

Identiteit

Partijen komen in het netwerk met een eigen identiteit. Basis voor een identiteit zijn het zelfbeeld en het zelfvertrouwen alsmede het vermogen te handelen als creatieve vakman, als professional. Vanuit deze basis ontstaat in het netwerk een situatie van interactie en groei van de eigen identiteit dankzij de takeback van de ander in het netwerk. Takeback is op toekomst gerichte reflectie, in tegenstelling tot feedback welke gegeven wordt vanuit bestaande kennis en daarmee bevestigend werkt op de status quo. Het vermogen tot groei van identiteit zit opgesloten in iedere actor. Respect voor identiteit is een ethisch uitgangspunt. Dit betekent dat we respect moeten opbrengen voor hoe iemand in het proces zit. Doen we dit niet, dan raakt dit aan het vertrouwen en daarmee aan het positieve en het relationele. En deze beide laatste aspecten zijn nodig om ontwikkeling te kunnen genereren.

Regie

Een proces inrichten in het communicatieve deel vindt plaats vanuit het perspectief van linguïstische constructie. Dit betekent: vanuit het perspectief van gedeeld eigenaarschap. Wanneer dit in het communicatieve overheidsdeel gebeurt met diverse partners, ontstaat een open netwerk met een fluïde structuur. Zo'n structuur heeft energie en onderhoud nodig. Dat betekent dat partijen moeten afspreken wie de faciliterende functie invult en hoe partijen deze functie mogelijk maken. Wanneer de overheid de regierol invult, ligt snel het terugvallen naar een samenwerkingsrelatie op de wijze zoals de regelgestuurde overheid dat doet, op de loer. Dit betekent dat de overheid wel een faciliterende rol kan innemen maar dat is niet nodig. Sterker nog, het helpt als de overheid die rol niet invult om zodoende beter de bijzondere positie van de communicatieve overheid te kunnen blijven innemen.

Dialogoog

De dialoog past bij de proceskwaliteiten van de communicatieve overheid. Het karakter van het overleg is op overeenstemming gericht. Bij de autoritaire en regelgestuurde overheid is vanuit de machtspositie van het bestuur de communicatie gericht op resultaat. De dialoog drukt de gelijkwaardigheid van partijen goed uit.

Dialogoog bestaat uit twee woorden: dia en logos, wat betekent een stroom van betekenissen. Een dialoog is reflectief en genererend. *In een dialoog wordt gebruik gemaakt van vier praktijken: luisteren, respecteren, mening opschorten en spreken. Bij luisteren hoort het principe van participatie, bij respecteren het principe van samenhang, bij mening opschorten het principe van bewustzijn en bij spreken het principe van ontvouwen.*

Het bewust inzetten van een dialoog helpt bij het creëren van een generatief gesprek. Door de principes van participatie en samenhang ontstaat een krachtige verbinding die juist uit de praktijk van luisteren en respecteren voortkomt. Ofwel: de actieve luisteraar draagt zeer krachtig bij aan het opbouwen van respect en vertrouwen en daarmee aan een relationele praktijk van hoge kwaliteit.

In een communicatieve overheid zorgen de principes van participatie, samenhang, bewustzijn en ontvouwen voor krachten waardoor belemmeringen worden weggenomen en men zich meer bewust wordt van de 'architectuur van het onzichtbare', van het mentale deel. Afhankelijk van de praktijken kan dit een zeer krachtig deel zijn van de identiteit van een organisatie en van netwerkrelaties.

Toekomstgericht

De primaire focus is gericht op het bereiken van doelen en niet op het oplossen van problemen. Het gaat dus niet om het realiseren van (complexe) projecten of producten. Natuurlijk zijn er crises: financieel, grondstoffen, overheidsvertrouwen enz. Maar die zijn niet onze in-steek. Wat we willen is een proces waarbij de focus is gericht op een duurzame ontwikkeling. Dit is geen utopia. Bijvoorbeeld, de aanleiding voor een vitale gemeenschap om na te gaan wat zij kan doen voor kwetsbare ouderen of mensen met een beperking zonder interventie van de overheid, gaat wel degelijk uit van een probleem, bijvoorbeeld sociale eenzaamheid. Alleen het proces waarin gestapt wordt, gaat uit van de vraag hoe plezierig en gezond en vitaal we over 10 jaar willen wonen, en van het verwoorden en verdiepen van de behoefte. En daarna volgt het creatieve deel: welke nog niet bedachte oplossingen zijn mogelijk om uiteindelijk bij het ontwerpen en construeren van die oplossingen uit te komen. Met andere woorden, we gaan uit van dualiteit. Aan iedere medaille zitten twee kanten, een positieve en een negatieve, en beide kanten kunnen de focus creëren waaromheen we gaan verwoorden en verdiepen.

Waardegeoriënteerd

Een kenmerkend element van de netwerkrelatie is dat er een waardeoriëntatie is. De basisvraag is: waar geloof ik in? Wat geeft een daadwerkelijke bijdrage aan een duurzame toekomst? In een netwerk met basisvragen als ‘waar ben ik morgen’, of ‘wat doe ik morgen’ of ‘wat kan ik morgen zijn’, ontstaat geen relationele praktijk van hoge kwaliteit. Het zijn keuzezaken die wellicht voor of na een vakantie het gesprek op gang helpen komen maar die niet een open netwerk triggeren. Daar zijn vragen op geloofs niveau, identiteitsniveau of minimaal overtuigingsniveau voor nodig. En dat is niet vanzelfsprekend. Want wanneer de formulering is ‘aan welke producten werk ik morgen’, dan komen allerlei associaties met ons dagelijks werk naar boven, met het regelgestuurde en autoritaire deel van de overheid. En het is niet vanzelfsprekend daaruit te stappen. Kortom er is een sterke waardeoriëntatie nodig die inherent is aan de focus van het proces in het communicatieve deel.

Processturing

Het linguïstisch constructionisme is processturing in optima forma. Daarbij is het woord sturing dat ook gebruikt wordt voor product- en projectsturing, een wat lastig begrip. Immers kenmerk van het proces is dat het ontstaat, dat het fluïde is en dat iedere volgende stap ontstaat uit de context, en ontsnapt uit het paradigma van gisteren. Dan wordt er juist niet gestuurd in de zin van beheersing. En juist die ruimte om te gaan over niet gebaande paden kan energie geven. Daar zijn dan wel waarderende en relationele praktijken van hoge kwaliteit voor nodig.

In een organisatie kunnen (zullen) uit processturing impulsen komen om zaken concreet te maken en daarmee producten en projecten op te tuigen. Daar is niets mis mee. Integendeel, wanneer een visie, doelen en transitieopgaven met partners worden gedeeld kan het best zijn en zal het waarschijnlijk ook zo zijn, dat de overheid ook een concreet product moet maken als logische opbrengst van het proces. Het onderkennen van de relatie en het hanteren van die relatie tussen het communicatieve enerzijds en het autoritaire en regelgestuurde anderzijds, vraagt om sensitiviteit, om competenties om de drie delen naast elkaar te hanteren. En ook om gesprekken aan te gaan die het in zich hebben dat zaken verschuiven van het ene deel naar het andere deel. Beide aspecten, het creëren van ontwikkeling waardoor productie zich aandient alsook het bewust brengen van het onderwerp naar een andere laag van de overheid, vragen om inzicht en competenties, ook vanuit bedrijfskundige optiek.

Synchroniciteit

Synchroniciteit in het proces betekent dat er altijd sprake is van meemaken. Een begeleider is deel van het proces; ondernemers die een duurzame ambitie willen verkennen creëren samen ontwikkeling, de afspraak voor een overleg is al de eerste procesbeweging en betekent al dat partners het proces samen dragen. Iedereen die deelneemt, maakt mee en kan zich daar niet aan onttrekken. Synchroniciteit hoort daarom bij linguïstische constructie.

Maar er is meer. Neem het voorbeeld wanneer er een proces op gang komt van innovatie, bijvoorbeeld in de arbeidsmarkt. Partners uit profit en social profit organisaties delen daartoe een visie. En die partners hebben een gelijk niveau, bijvoorbeeld de positie van bestuurder. Wanneer op dat niveau synchroniciteit ontstaat komt er een extra kracht vrij, namelijk het delen van een logisch niveau, bijvoorbeeld de doelen op overtuigingsniveau. Dan ontstaat energie omdat synchroniciteit ontstaat in het proces, door het delen en uitdragen van de doelen en doordat de samenwerking gelijk gestemd is vanuit de positie van bestuurder. Synchroniciteit in de derde macht, basis voor een zeer krachtig proces. Overigens geldt dit ook wanneer de afstemming zou plaatsvinden op het niveau van de professional. Door in te stappen in het proces ontstaat automatisch bevestiging van de ander.

Waarderen en celebreren: de schaal van vijf

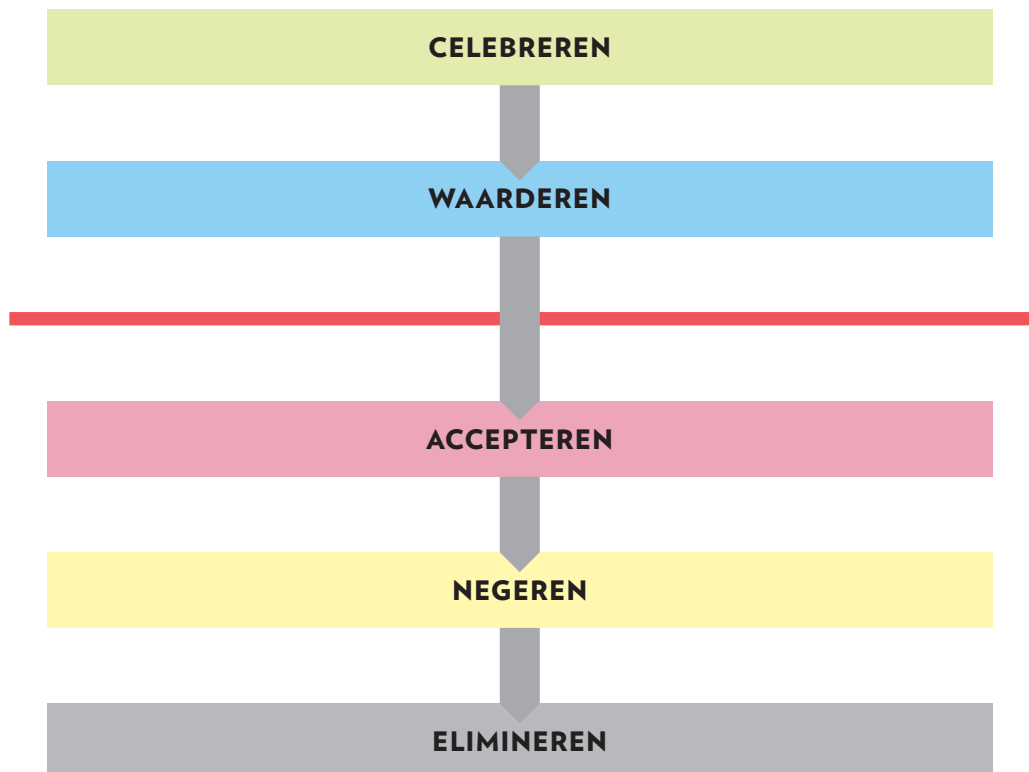
De vraag die we niet hoeven te stellen is wat het betekent om in een proces te elimineren of te negeren. Beide zijn relaties met een lage kwaliteit en voldoen helemaal niet aan de formulering van relationele kwaliteit. En wat betreft accepteren: we accepteren de concurrent, we accepteren de collega, we accepteren de culturele verschillen in de wijk. Ook hier is sprake van een onvoldoende relationele kwaliteit, er ontstaat geen generatieve situatie.

Ook onze economische taal heeft een zwakke relationele kwaliteit: het gevecht met de markt, de slag om de gunst van het consumentenvertrouwen, de stille dood van de bouwsector.

Luister eens naar de taal van de windhandel iedere werkdag op RTL 7. Of kijk eens naar de verkiezingsretoriek, steeds meer duikt die onder het niveau van accepteren.

Relationele kwaliteit heeft te maken met waarde toevoegen. Open innovatie is zo'n zoektocht naar partijen die de oprechte bedoeling hebben waarde toe te voegen. Die de ander sterk willen maken omdat ze weten dat een sterke partner meer kan betekenen dan een zwakke. Waar overvloed als vanzelf wordt doorgegeven aan degene die het nodig heeft, waar wederkerigheid is. Zo'n wereld van een oprechte zoektocht naar waarde toevoegen, de waarderende benadering, de waardeoriëntatie, daar ontstaat energie, daar groeit identiteit, dat is een omgeving waar je bij wil horen. Daar krijgt celebreren, het samen vieren, een bijzondere betekenis die verbindt met een groter geheel.

Het op weg gaan en meemaken van een netwerk met de hier beschreven kenmerken vanuit het communicatieve deel van de overheid is bij voortduring een ontdekkingstocht. De vraag welke betekenis dit gaat krijgen, is afhankelijk van de linguïstische constructie, van het proces dat zich aan het ontvouwen is. En wat betekent dit voor de positie van burgers in gemeenschappen en voor de posities van maatschappelijke en economische partijen? Zijn zij ook zover, maken zij ook mee, ontstaat er dans, jazz, swing in onze relaties?



7. De netwerksturing in de leefwereld

In het vorige hoofdstuk zijn de netwerkaspecten benoemd vanuit het perspectief van de communicatieve overheid. Zetten we het perspectief op de gemeenschap, dan is de vraag hoe de ontwikkeling daarvan kan plaatsvinden. Is daar ook een nieuwe beweging te ontdekken, die gebaseerd is op de ideeën van cultuurfilosoof Arnold Cornelis? De catharsis van een gemeenschap die zich vertaalt in de transitie van externe sturing naar communicatieve zelfsturing? In het essay 'Gebruik gezond verstand' is een krachtig pleidooi gehouden om de leefgemeenschap van burgers als een eigen identiteit te zien. Er is onderscheid gemaakt in sferen, in de sfeer van het private, de sfeer van de gemeenschap, de sfeer van de overheid en de sfeer van de markt. Een pleidooi ook om ruimte te geven aan directe democratie en deze herontdekking van het sociale, van de gemeenschap, te zien als de indirecte weg naar een sterke indirecte democratie. Daarbij is de huidige verwijdering tussen overheid en burger vanuit de systeem-macht van markt en overheid verkend en geduid. De dominantie van markt en overheid heeft de plaats ingenomen van de dominantie van de verzuilde instituten van kerk, staat en industriëlen.

Begrepen vanuit Cornelis gaat het erom dat de emancipatiegolf heeft geleid tot een ontmanteling van de instituties. De eerdere externe sturing is daarmee doorbroken door steeds zelfstandiger en intelligentere individuen. Daarvoor in de plaats is geen fundamenteel nieuw paradigma gekomen, want de functies van kerk, staat en industriëlen zijn overgenomen door de overheid (inclusief maatschappelijke partijen) en markt. Maar *de catharsis, de overgang van een extern gestuurd individu naar communicatieve zelfsturing, is wel degelijk gaande. Deze kan begrepen worden in de trits zelfvertrouwen – zelfontplooiing (de creatieve vakman) – zelfsturing.*

Deze ontwikkeling is ook waar te nemen in de gemeenschappen. In de industriële verstedelijkte samenleving alsook in de boerensamenleving van het platteland ontstond een sociale cohesie die niet zelden gebaseerd was op pure noodzaak om te overleven. Toen er enige welvaart ontstond en onder invloed van de zuilen zijn er vele organisaties ontstaan. In coöperaties en verenigingen werd naast welvaart (te begrijpen als het voorkomen van grote armoede) ook welzijn nagestreefd. Er ontstond sociaal kapitaal dat extern aangestuurd werd door de zuilen in de samenleving. Deze zuilen werden met het emancipatieproces doorbroken en namen sterk in belang af. De verenigingen bleven en na een periode van stevige sociaal democratische ondersteuning is er nu een proces gaande van 'zoek het zelf maar uit', de neoliberale invloed. De vanzelfsprekendheid van sterk aanwezig sociaal kapitaal is daarmee weggeëbd. Onder invloed van de altruïstische inslag van de mens zien we nu een revival ontstaan van het collectieve. Daarmee ontstaat ook hier een beeld van een beweging, namelijk sociale cohesie – sociaal kapitaal – sociale vitaliteit.

En het is die zich ontwikkelende sociale vitaliteit die aanknopingspunten biedt voor de tegenbeweging op de al langer durende dominante trends van onze samenleving te weten: individualisering, intensivering, internationalisering, informalisering en informatisering. Trends die ons huidige markt georiënteerd paradigma domineren. De ontwikkeling naar sociale vitaliteit is geen gevecht tegen de dominante trends maar meer een logische tegenhanger ervan, volgens de logica van dualiteit. Dan gaat het om woorden als gemeenschap, bezinning en vertraging, de regionale nabijheid, het lokale, rit en symbolen en de logica van het gevoel. En wanneer die logica belangrijker wordt, dan nemen de belangen van de andere trends af. Er is dus geen sprake van goed of fout, er is altijd dualiteit en daar kun je bewust mee omgaan.

Wanneer we nu die sociaal vitale samenleving ontmoeten vanuit het perspectief van de communicatieve zelfsturing zoals die in de netwerkkwaliteiten van het vorige hoofdstuk zijn benoemd dan ontstaat er een geheel nieuwe verhouding tussen gemeenschap en overheid. Kenmerkend aspect van die nieuwe verhouding is de stap naar het sociaal vitale. Dat is te begrijpen als een gemeenschap die doelen en visies formuleert, die bewust de toekomst in stapt. Door een nederige houding kan de overheid een nieuwe empathische relatie opbouwen die vertrouwen als basis heeft. Wanneer er ruimte is voor een veelheid aan organisatievormen waarin zich gemeenschap manifesteert, wordt de kracht van burgers benut. Gemeenschap kenmerkt zich door een eigen ritme. *Iedere gemeenschap heeft een uniek eigen ritme en daarin manifesteert zich de identiteit.* De natuurlijke leiders in de gemeenschap, zij die de dialoog dragen, faciliteren daarmee de processen. De communicatie in dialoogvorm is op overeenstemming gericht. Het proces heeft een heel natuurlijke toekomstoriëntatie. Door de linguïstische constructie maakt iedere deelnemer de gemeenschap mee. En door de takeback, door de communicatieve zelfsturing ontstaat betekenis en door gedeelde betekenis ontstaan waarden. Dus de gemeenschap is een natuurlijk waardecreërend proces. Uit dit linguïstische proces ontstaan ideeën die uitnodigen tot het maken van producten, er ontstaat een natuurlijke interactie tussen de creatieve vakman en de communicatieve sturing.

De waarde toevoegingen dragen de gemeenschap. Relationele praktijken van hoge kwaliteit geven celebreren een natuurlijk karakter.

8. Systeeminnovatie en netwerksturing

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft in 2008 een rapport gepubliceerd met als titel “Innovaties vernieuwd”. *Het nut en de urgentie van innovatie* gaat veel verder dan alleen economisch nut. Innovatie is ook nodig voor het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals ten aanzien van energie, milieu, water, medische zorg bij een verouderende bevolking, onderwijs, veiligheid en mobiliteit. Innovatie heeft daarnaast intrinsieke waarde als expressie van creativiteit. Innovatie is bovendien van maatschappelijk belang als basis en prikkel voor ondernemerschap dat paden biedt voor persoonlijk initiatief, integratie en sociale acceptatie.

De economische noodzaak van innovatie komt naar voren in macro-economische analyses van de ontwikkeling van groei van welvaart. Een belangrijke bron van groei was in de afgelopen decennia de stijging van de arbeidsparticipatie, maar die slaat om in een daling, als gevolg van een verouderende en daardoor in omvang kleinere beroepsbevolking. Innovatie als bron van welvaart wordt daardoor nog belangrijker.

Ontwikkeling in denken en beleid heeft tot na de tweede wereldoorlog vooral aandacht gekregen via de wetenschap die gericht was op inventie en niet op innovatie. In de jaren zestig kwam daar technologie bij met toepassing van kennis in producten en processen. Dat ging al meer in de richting van het huidige brede begrip innovatie. In de jaren negentig ontstond verbreding van de aandacht voor andere dimensies van innovatie zodat een palet ontstond van wetenschap, technologie en innovatie. Vanaf dat moment omvatte innovatie ook niet-technologische innovatie, marketing, organisatie, ondernemerschap, de verspreiding (diffusie) van innovatie en de rol van opleidingen.

Die verbreding van aandacht hing samen met de onderkenning van innovatie als een niet-lineair proces en als een verschijnsel dat plaatsvindt in een systeem van velerlei onderdelen en schakels daartussen: kennisinstellingen, bedrijven, toeleveranciers, gebruikers, ontwerpers, tussenpersonen, distributie, ondersteunende diensten, infrastructuur, regelingen en instanties van de overheid en velerlei andere instituties. Er kwam meer aandacht voor de rol van samenwerking en interactie tussen de elementen van het systeem, met daarbij meer aandacht voor ruimtelijke aspecten van locatie en agglomeratie.

Daarmee ontstond ook het inzicht van aandacht voor interactie op microniveau. Niet de rijksoverheid maar een regio en een gemeente zijn daarmee de meest logische inspirator van innovatie.

Mede op basis van een micro-/mesobenadering staan voor het nieuwe denken over innovatiebeleid vijf overwegingen centraal:

1. Innovatie is meer dan wetenschap en technologie en omvat ook ondernemerschap, commercialisatie en marketing, organisatie binnen en tussen bedrijven, diffusie en kennisoverdracht;
2. Innovatie is ontwikkeling van wat nog niet bestaat (exploratie) plus toepassing en verbetering van het bestaande (exploitatie). De combinatie van de twee is een centrale uitdaging voor het innovatiebeleid op alle niveaus;
3. De dynamiek van exploitatie en exploratie vergt opening naar nieuwe gebieden, samenwerking binnen en tussen bedrijven, verrassing en onvoorspelbaarheid, en naar uitdagers;
4. Innovatie is voor een belangrijk deel intrinsiek onzeker, waardoor planning zeer beperkend kan zijn. Het gaat om de organisatie van het toeval en het faciliteren van creatieve destructie (het op de markt zetten van nieuwe producten welke oude markten en producten verdringt);
5. Diversiteit is cruciaal en innovatie vergt waardering, stimulering en mobilisatie van diverse, verspreide, lokale kennis, ideeën en opvattingen.

Zo opgevat is innovatie een systeem. Cruciaal voor innovatiebeleid is het stimuleren van bronnen van creativiteit. Bezien we dit, dan is de formulering van innovatie sterk verbonden met de filosofie van de linguïstische constructie.

Innovatiebeleid is dan gericht op het functioneren van het innovatie systeem, door interactie en samenwerking in ketens en netwerken die grenzen van bedrijfstakken, technologieën, wetenschap en onderwijs overschrijden. Hier in brede zin op sturen noemen we systeeminnovatie.

Conclusie is dat systeeminnovatie en de filosofie van de linguïstische constructie en de communicatieve zelfsturing vanuit de logica van het gevoel met elkaar zijn verbonden.

Geldt dan dat de eerder genoemde netwerkkwaliteiten basisprincipes voor systeeminnovaties zijn? En hoe werken deze uit in het maatschappelijke domein en het marktdomein?

9. Netwerksturing in het maatschappelijke en economische domein

Tot nu toe is het maatschappelijke domein steeds gedacht als onderdeel van het overheidsdomein. En dat blijft zo, echter het maatschappelijk domein kan binnen het overheidsdomein als een eigen subdomein onderscheiden worden vanuit het perspectief van de eigen verantwoordelijkheid van het bestuur van het maatschappelijk domein. De beweging van maatschappelijke organisaties vanuit de leefwereld naar het overheidsdomein heeft in de vorige eeuw plaatsgevonden. Gedurende een lange periode heeft wetgeving er uiteindelijk voor gezorgd dat de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke organisaties verdween uit de leefwereld van de mensen. Deze verstatelijking is vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw opgevolgd door wat we noemen vermaatschappelijking. Feitelijk zijn we de neoliberale weg op gegaan en hebben we verondersteld dat de tucht van de markt de organisaties efficiënter en daarmee effectiever zouden maken. Niets is minder waar. De crises van nu laten zich juist daar heel goed merken en voor een deel komt dit door mislukte marktwerking. Na alle (zelf)kritiek zijn er maatschappelijke partijen die ook bezig zijn met een zoektocht naar een duurzaam nieuw model. De ontmoeting in het netwerk, in het systeem, is dan erg belangrijk. Dit is een belangrijke basis voor ontwikkeling.

In het economische domein zijn de crises diep, veel bedrijven verkeren in zwaar weer. De vechttaal van de economie drukt de crises prima uit. Het gaat om overleven, we worden eruit geconcentreerd, we moeten deze slag winnen, we dreigen te verliezen, de winnaars van deze dag. En velen zijn gespecialiseerd in deze harde economische context. Echter het verlangen naar bestaanszekerheid en een duurzaam economisch concept is groot. De zorg om grondstoffen, het niet benoemen van milieukosten, de zorg om volgende generaties: veel ondernemers hebben begrepen dat het anders moet en kan. En in deze gezamenlijke zoektocht is het vormen van kwalitatieve netwerken die bewust een duurzame toekomst willen meemaken, van groot belang. En ook hier is communicatieve zelfsturing en linguïstische constructie als basis voor het nieuwe denken en doen een richtingwijzer en is het verzamelen van voldoende energie om een fundamentele koerswijziging te krijgen in ons economisch handelen naar een duurzame economie volop bezig, maar nog zeker niet dominant.

Onderstaand volgt nog een korte schets van de netwerkkwaliteiten in het maatschappelijke en het economische domein juist vanwege de huidige dominantie van het neoliberale denken bij maatschappelijke partijen.

Bezien we de netwerkkwaliteiten in het communicatieve deel dan is visie en doel voor het perspectief van nieuwe toekomst noodzakelijk, inclusief een waarderende hoge relationele kwaliteit om dit te verankeren. Nu het institutioneel vertrouwen en het klantvertrouwen zo onder druk staan, is een nieuw vertrouwen nodig. Dit vertrouwen volgt uit de intrinsieke motivatie, de empathische relatie die in het netwerk wordt opgebouwd. Partijen moeten niet hun eigen grens bevechten maar juist open en transparant vanuit de kern van hun zijn werken. Je gunt elkaar ruimte door kennis te delen, elkaar uitdagend en creatief te benaderen. Jezelf zien als een identiteit die groeit en beweegt; identiteit is geen statisch gegeven maar beweegt juist mee, zeker vanuit het perspectief van het relationele. Het vraagt ook om het afstemmen van ritmes welke de identiteit vormen. Linguïstische constructie vraagt om verantwoordelijkheid te nemen, eigenaarschap van het proces te delen en daarmee ook de regie functie te helpen invullen. Elkaar ontmoeten terwijl je concurrent bent, vraagt om het hanteren van gespreksvormen die uitnodigen en vertrouwen geven; iedereen mag meepraten en niemand is de baas. De gespreksvormen zijn genererend. De essentie is dat de oriëntatie toekomstgericht is. Een positieve waarderende houding is van belang. Dat betekent niet dat er geen negatieve ervaring kan zijn die aanleiding is om het gesprek aan te gaan, de innovatie te zoeken, integendeel. Echter wat wel bepalend is, is de vraag of je een nieuwe zelf gekozen toekomst in wil. Wanneer het doel is om de eigen organisatie te laten overleven en daar bijvoorbeeld ander gedrag voor nodig is, dan kun je daar op inzoomen. Echter het inzoomen op je overtuiging, en van daaruit nieuwe energie gevende waarden zoeken, biedt veel meer kans op interactie die echt het verschil kan gaan maken. Het inrichten en de werking van het linguïstische proces, de synchroniciteit, het samen meemaken, het waarde toevoegen en het celebreren zijn allemaal aspecten die vanuit het perspectief van de communicatieve zelfsturing en de linguïstische constructie van belang zijn, aandacht nodig hebben en bewust ingezet kunnen worden.

10. Reflexieve monitoring

Een laatste aspect van de communicatieve overheid is nog niet aan de orde geweest namelijk hoe kijk je of de koers nog wel goed is? Hoe kijk je naar de opbrengsten? En is dat wel mogelijk, want de vraag is niet wat is er gerealiseerd; de vraag die gesteld moet worden is, zitten we nog op koers, is de oriëntatie op de toekomst nog wel goed? En dat is voor de mensen die gewend zijn te redeneren vanuit het regelgestuurde en autoritaire deel van de overheid heel lastig. Immers daar is de taal, terecht of niet, niet beleidsgeoriënteerd maar product- en project georiënteerd. En daar kun je heel planmatig en goed auditen, omdat het ritme van monitoren afgeleid is van je planning. Je kunt dat waarderend en positief doen, dus je vooral richten op de opbrengsten om bij te sturen en minder op het afrekenen met een verleden, maar toch blijft het achterom kijken. De monitor is dienend aan de concrete procesdoelen en de concrete opbrengsten.

Reflexieve monitoring steunt daarentegen op de communicatieve zelfsturing, op het linguïstisch constructionisme en is daarmee nauw verbonden met waarderend onderzoeken en relationele praktijken. Het is aan te bevelen in het procesontwerp rekening te houden met het ijken van de procesrichting en het procesdoel, de waarde die het proces energie geeft. Dat kan als een expliciet procesdoel worden meegenomen. Het leren en (bij)sturen van procesactiviteiten en zelfs procesdoelen is een manier om transities en systeeminnovaties te realiseren. Het resultaat draagt bij aan structurele samenhangende veranderingen in een onbekende hoeveelheid procesactiviteiten om een 'bewegend' doel te bereiken.

Een manier om de reflexieve monitoring in te richten is het stellen van de vraag of de netwerkkwaliteiten op een evenwichtige en goede manier gehanteerd worden, bijvoorbeeld de proceswaarden, de gelijkwaardigheid van partijen, het delen van het eigenaarschap, is de communicatie op overeenstemming gericht, enz. Reflexieve monitoring is een integraal deel van het proces en helpt bij het doorbreken van systeembarrrières, systeemfouten, hardnekkige lock-in activiteiten. Het is daarmee een collectief leerproces dat onder andere samenhangende institutionele verandering bevordert.

Reflexieve monitoring is in zichzelf een linguïstisch proces en is daarmee onderdeel van het meemaakproces, de synchroniciteit. Partijen in het proces bepalen zelf de positie van de monitor.

Bij het reflexieve monitoring ontwerp wordt onder andere gekeken wie relevante actoren zijn, er wordt gelet op belangen, problemen en oplossingen, vernieuwende perspectieven, urgentiegevoel, hardnekkige problemen, ambitie in doelen, gerichtheid om waarde toe te voegen, of deelnemers afwachtend zijn, of de ambitie verwatert, hoe het zit met vertrouwen, samenwerken, inzichten omzetten in productieve actie, weerstanden in en buiten eigen organisatie, enz.

Bij de monitoring wordt gebruik gemaakt van de waarderend onderzoekende methode. De moniteur participeert in het project. Er kan ook voor worden gekozen iemand van buiten te laten instappen. Extra aandacht is dan nodig voor het vasthouden van het concept. Als het kan wordt een specifiek veilige omgeving gecreëerd door de moniteur.

Zaak is dat de natuurlijk leider stuurt op de inzet van de moniteur. Het is een wezenlijk deel van het meemaak proces. De basis houding is waarden. Hij neemt mede waar vanuit de bril van de potentiële deelnemers; beoordeelt commitment; nieuwe competenties; stuurt op doelen in plaats van attenderen op gemis; maakt transitie opgaven helder; stuurt op doorbreken van systeembarrières; houdt het doelbereik voor ogen bij keuzemomenten. De communicatie is op overeenstemming gericht en zorgt voor vertrouwensrelaties. Belangrijk is “scherp te zien” wanneer iemand vanuit de waarderende grondhouding meedoet of wanneer het eigenbelang vanuit het autoritaire en regelgestuurde deel zegeviert.

Nawoord

In het eerste essay ‘Gebruik Gezond Verstand’, dat handelde over meervoudigheid in het openbaar bestuur, lag de nadruk op het waarom van een nieuw aanvullend overheidsdeel als een reactie op de constatering dat steeds meer overheidsinspanningen tot een steeds grotere kloof leiden tussen overheid en maatschappelijke partijen en burgers en ondernemers.

In dit essay wordt nadrukkelijk ingegaan op de logica van het gevoel, de communicatieve zelfsturing, het paradigma denken, de benadering van een paradigma shift, de linguïstische constructie van diverse denkers en de logische verbinding daarmee vanuit het waarderend onderzoeken.

Vervolgens is ingegaan op de concrete aspecten hoe deze manier van benaderen gebruikt kan worden door overheid, burgers, maatschappelijke en economische partijen.

Wat nog overblijft is een krachtige verankering van dit gedachtegoed in de organisatie van de gemeente die werkt vanuit het idee van deze meervoudige werkelijkheid. In deel drie van de drieluik zal daarop worden ingegaan. Het is wel mooi om aan de buitenkant de ambitie te vertonen van een communicatieve overheid, maar wanneer de zaak steeds opnieuw imploedeert vanwege het gebrek aan interne kwaliteit is de kans op succes gering. Dat vraagt niet alleen om ontwikkeling en interventie, dat vraagt ook om borging en verankering in alle drie de delen van de overheid (raad, college, organisatie). Het derde essay in deze reeks zal dit onderwerp nader aan de orde stellen.

Panningen,
Geert Schmitz
Strateeg gemeente Peel en Maas.

Geraadpleegde bronnen

Ap Dijksterhuis

- *Het slimme onbewuste, denken met gevoel (2009)*

Arnold Cornelis

- *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)*

Barbara Regeer en anderen

- *Handvatten voor monitoring van systeeminnovatie (2011)*

Brenninkmeijer

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

Cees Hoogendijk

- *Kracht zonder macht (2010)*

Cowan en Todarovic

- *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)*

D. Cooperrider, D. Whitney

- *Appreciative Inquiry. A positive revolution in change.*

Geert Schmitz

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

Geert Schmitz e.a.

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

Harry Kunneman

- *Habermas' theorie van het communicatieve handelen (1995).*
- *Vorbij het dikke-ik (2005)*

Imrat Verhoeven

- *Burgers tegen beleid (2009)*

Instituut voor Publiek en Politiek

- *Martje van Ankeren; Wipkippen, wisselgeld en wisselend succes, en Politiek over de succes en faalfactoren van gemeentelijke burgerinitiatieven (2009)*

Jan Custers, Geert Schmitz(red)

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

Jan Flameling

- *Sociale constructie (2012)*

Jos van der Lans

- *Burgerkracht vraagt om andere instituties (2012)*

Josephine Green

- *Engaging with the future (2011)*

Kees van den Bos

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

Martijn van der Steen en

Mark van Twist

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

Mark van Twist

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

M. Doorman, H.Pott

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

M. Hajer

- *De energieke samenleving* (2011)

Nico Koning

- *Het faillissement van de marktutopie* (2010)

NSOB, L. Noordegraaf-Eelens,

P. Frissen, M. v. d. Steen

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

Raad v h openbaar bestuur

- *Het einde van het blauwdruk denken* (2010)

René Bouwen

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

Ringo Ossewaarde

- *Over burgerschap, vrijheid wordt gecorrumpert* (juni 2006)

Ronald van den Hof

- *Society 3.0* (2011)

SCP

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

TSS tijdschrift voor sociale Vraagstukken

- *Jaarboek 2010, Brave Burgers gezocht* (2011)

Vereniging van Bestuurskunde en

Vereniging van Gemeentesecretarissen

- *Drieluik maatschappelijke veerkracht en democratie* (2006/2007/2008)

VNG commissie van Aartsen

- *De eerste overheid* (2007)

VNG Commissie talent

- *Wat ruist daar* (2010)

- *Knollen of Citroenen* (2010)

VNG jaarcongres; Bas Denters en

Herman Kaiser

- *Gezonde gemeenten: slimme verbindingen* (2011)

VNG resolutie

- *Het perspectief van gemeenten* (2011)

Wilbert van Leijden en Paul Zuiker

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

WRR

- *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud.* (2008)

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

- *Vertrouwen in Burgers* (2012)

