

Geert Schmitz

# KRIJG DE GEEST

Over bezielde gemeenschappen  
en een bescheiden betrokken bestuur





Geert Schmitz

# **KRIJG DE GEEST**

Over bezielde gemeenschappen  
en een bescheiden betrokken bestuur

# Een neosociaal manifest

Het boek dat voor u ligt, is een opmerkelijk boek, in diverse opzichten. Het is een boek vol wetenschap, maar toch geen wetenschappelijk boek. Het is een boek over drijfveren en bezieling in de publieke sector, maar het houdt zich verre van de modieuze managementliteratuur en aanverwante prietpraat ('het beste uit jezelf halen'). Het is een boek geschreven door een gemeentelijk strateeg, maar het biedt de lezer geen kant-en-klare beleidsrecepten.

Ik zou het bovenal een manifest willen noemen, laten we zeggen in de respectabele traditie van het Communistisch Manifest. Communistisch is het boek dan weer niet, al bevat het bijtende kritiek op het hedendaagse hyperkapitalisme en de daaraan gelieerde vormen van politiek en bestuur. Neoliberalisme, zo heet de te kloppen vijand, maar dat brengt ons volgens Geert Schmitz niet vanzelfsprekend bij een herleving van het (staats-)socialisme. De gemeenschap zelf moet nu eindelijk aan zet komen, en ik zou dit manifest dan ook eerder 'communaal' willen noemen, of 'corporatief'. Gepleit wordt voor sociaal beleid in een nieuw jasje, van onderaf beziend en aangedreven, met politiek en bestuur op gepaste en bescheiden afstand, in een ondersteunende rol.

Opmerkelijk is het boek ook, althans voor mij persoonlijk, omdat het inspiratie zoekt in het werk dat ik de afgelopen jaren als bestuurssocioloog heb afgeleverd. Ik ben daarmee zeer vereerd, temeer omdat de tweede inspiratiebron in het boek wordt gevonden in het werk van de fameuze Jürgen Habermas, toch niet de minste in ons vakgebied. Ik moest daarbij eerst wel even achter mijn oren krabben. Zeker, ik heb me lange tijd verwant gevoeld met diens scherpe analyses van de wijze waarop de leefwereld van burgers keer op keer wordt 'gekoloniseerd' door 'systeemrationaliteit' (lees: politiek-bestuurlijke instituties). Die analyse raakt aan mijn ideeën over 'gulzig bestuur'.

Maar toch. Zelf heb ik de afgelopen jaren meer inspiratie geput uit het werk van een denker als Michel Foucault, die eigenlijk nog een stap verder ging. Foucault liet zien dat 'moderne macht' vooral ook een kwestie is van opgedrongen 'zelfdisciplineren'. De leefwereld van burgers wordt niet zozeer onderdrukt of weggedrukt, maar vooral hervormd, in de zin dat burgers vanuit zichzelf in de pas gaan lopen met wat de economie van hen verwacht, namelijk een brave *homo economicus* zijn. Foucault had een dodelijke analyse van neoliberale politiek: het boetseert een sturingsmentaliteit die de wereld alleen nog beschouwt als een arena van markt en strijd en waarin burgers nog slechts gehoorzame lichamen zijn, die er zelf voor kiezen zich 'op te branden' in de concurrentie met anderen.

We zijn, kortom, allemaal ik-ondernemingen geworden, om het in de geest van Foucault uit te drukken. En we zijn vergeten dat we anderen nodig hebben voor ons welzijn en geluk. In mijn werk hamer ik erop dat dit basisinzicht uit de sociologie – we zijn altijd en overal wederzijds van elkaar afhankelijk – het uitgangspunt moet zijn voor een neosociale politieke agenda. Het doet me deugd dat Geert Schmitz, met zijn diepgaande kennis van het lokale speelveld een dergelijke agenda probeert te munten.

Hij doet dat wat mij betreft met verve, al zal de argeloze lezer af en toe wel op zijn doorzettingsvermogen worden getest. Het is geen eenvoudige kost, maar wie doorleest, wordt beloond. Welbeschouwd zet de auteur drie overzichtelijke stappen. Hij onderzoekt de crisis van het neoliberalisme, verkent de mogelijkheid van vitale gemeenschappen en trekt tenslotte lijnen richting beleid, bestuur en politiek. Dit boek is, kortom, een inspiratieboek voor een ieder die klaar is met dertig jaar neoliberalisme.

En wat laat de auteur met het verschijnen ervan een perfecte timing zien. Allicht, zult u denken, want het boek is nu eenmaal ook zijn *farewell talk*, zijn laatste wijze woord als beleidsstrateeg bij de gemeente Peel en Maas. Maar ik bedoel iets anders. Bij de afgelopen Algemene Beschouwingen in de Tweede Kamer klonk van links tot rechts een verlangen naar een nieuwe politiek, een politiek die ons land niet langer als een bedrijf beschouwt en aanstuurt. Deze politiek zal er niet zomaar zijn, en misschien is het zelfs wel zo dat het verlangen ernaar vooral voor de bühne werd geformuleerd. Maar voor wie het serieus meent, is er dringend behoefte aan neosociale inspiratie. Het manifest van Geert voorziet ruimschoots in deze behoefte.

En dit brengt ons alsnog terug bij Jürgen Habermas. Lange tijd is hem verweten een modernist in hart en nieren te zijn, iemand die in weerwil van zijn eigen kritische machtsanalyses geloof bleef houden in de mogelijkheid van een betere, socialere wereld. Recent ben ik in gaan zien dat dit standpunt toch zo gek nog niet is. Of beter, het is ons noodlot. In de moderne wereld, hoe complex ook, hebben we geen andere keus dan keuzen te maken. Het boek van Geert biedt daartoe volop aanknopingspunten, ik raad het volgaarne bij u aan.

Willem Trommel

Den Haag, november 2019

# Vooraf

Ik hou van mensen, van het positieve, van het tegen beter weten in – enigszins naïef – toch te streven naar een betere wereld. Daarin zit gedurende mijn hele arbeidzame leven de drijfveer om me in te zetten. Ik had daarbij het genoeg dit te mogen doen bij de gemeentelijke overheid, de gemeente Peel en Maas, dicht bij het perspectief van gemeenschappen.

Ik zie, om het groot te zeggen, veel crises om me heen. Een ecologische crisis die wereldwijd vele gezichten heeft: energieproblematiek, afname soortenrijkdom, uitputting grondstoffen, te grote voetafdruk van de mens. Nog steeds leven veel mensen in armoede en nog steeds nemen de verschillen tussen rijk en arm toe. De sociale en ecologische problemen zijn heel groot. Het dominante economische neoliberale systeem is niet van zins of bij machte om gepaste antwoorden te geven op deze problemen. Integendeel, het neoliberale systeem is een belangrijke veroorzaker van de problemen. En al die grote problemen komen uiteindelijk ook op het bord van de overheid terecht. Europees, landelijk en gemeentelijk, ieder krijgt zijn deel. De problemen zijn er al een hele tijd. Oplossingen die een trendbreuk met deze catastrofale crises in gang kunnen zetten, zijn er nog niet. In al de verscheidenheid van gemeenschappen zijn deze problemen daar ook aan de orde, het is én globaal én heel dichtbij.

Ik geloof in een antwoord op de problemen door het echt anders te gaan doen. Anders doen... dat is allerm minst vanzelfsprekend. Er zijn bewegingen naar een nieuwe wereld, maar de tegenbeweging is nog steeds (veel) groter. Denk aan het 'America First' van president Trump. We gaan niet meer samenwerken om gezamenlijk naar het betere te streven. Nee, het 'ik eerst' is de officiële doctrine geworden van een economisch heel sterke speler. Niks nieuws, want dat was allang bezig. Nieuw is dat het zo openlijk wordt ingevuld door de overheid. De dienstbaarheid van de overheid aan het marktsysteem kan niet beter geïllustreerd worden.

Ik ben deel van de overheid en wanneer ik het over mij heb, praat ik vanuit het perspectief van de gemeente Peel en Maas. Ik zal proberen wegen uit de crises te duiden en ook vertellen hoe en wat we daartoe al aan het doen zijn. Er is veel ironie voor nodig om het huidige overheidshandelen te bekritisieren, om onszelf de spiegel voor te houden teneinde een nieuwe positie te formuleren. Zoals zal blijken is dat niet genoeg. Ik zal niet aarzelen ons beleid en onze praktijk te deconstrueren, er doorheen te prikken, om te laten zien dat overheidsbedoelingen soms desastreus uitpakken, bestaande belangen dienen en juist het tegenover gestelde realiseren van wat we beogen.

Er is ook veel goed nieuws. De moraal in Nederland is onveranderd uitzonderlijk hoog.<sup>1</sup> In dat gegeven zit veel energie om wendingen te realiseren. Nieuwe kennis kan ook een nieuwe toekomst ontsluiten. Maar ook hier geldt dat we dan kennis moeten krijgen die losstaat van de

bestaande economische belangen en die moet worden ingezet vanuit een nieuwe gedeelde moraal, een nieuw ethisch perspectief. Dat is mogelijk. Ik ben hoopvol omdat we zo'n hoge moraal hebben. Een moraal die we niet meer laten zien omdat we nu eenmaal zijn opgevoed als individu, om een particuliere mening te hebben, om ergens iets van te vinden. Het ontwikkelen van een mening in samenspraak met de ander hebben we, als kinderen van het postmodernisme, begraven. Of beter gezegd, de ruimte die er was voor dergelijke samenspraak, hebben we niet genomen. Nu is het zo: we hebben een mening en zoeken daar gelijkgestemden bij. We zijn voortdurend ons ego op grote schaal aan het exploiteren. Dat leidt tot het ziekmakend zelfbeeld van egomanie, een overwaardering van jezelf.

Naast kritisch-optimist wil ik ook praktisch zijn en de lezer laten zien welke wegen tot verandering kunnen leiden. Er is niets zo praktisch als goede theorie, aldus Kurt Lewin. Praktijk geaard in betekenisvol denken.

Waar ik ook kritisch over wil zijn is de dominantie van beleid. De beleidsmachinerie van overheden, wetenschap, onderwijs en tal van adviesbureaus is fenomenaal. We produceren zoveel beleid dat er een hele industrie in de benen wordt gehouden met personeel dat allemaal 'best practices', modelvoorbeelden zoekt om beleid nog een vleugje praktische betekenis te laten hebben.

Wat stuurt ons echt? Waar zit de echte macht? Is die nog bij de natiestaat en/of de internationale instituties? Of staan die ook in dienst van nog grotere machten? Komt de echte macht uit het subsysteem markt? En zo ja, waar zitten dan antwoorden op de problemen waar we wereldwijd voor staan? En wat is dan de nieuwe positie van het subsysteem overheid?

Vanuit de positie van de overheid komen we niet verder dan het duiden van de richting waarin het antwoord op deze vragen moet worden gezocht. Die richting is de ontwikkeling naar een bescheiden overheid. De bescheiden overheid als antwoord op vragen die een groot internationaal perspectief vergen... dat is pas een paradox. Toch wil ik dat antwoord van een bescheiden overheid presenteren aan de lezer.

Ik houd van deze gemeente. Ik wil ze graag helpen de goede dingen te doen, juist door bescheiden te zijn. En tegelijk aan die bescheidenheid een groot perspectief geven. Dat wordt een stevige zoektocht waarbij we te rade gaan bij een hele rij filosofen, sociologen en bestuurskundigen, om te ontdekken

wat ons verder kan brengen. Niet door ze uitputtend te bestuderen en te becommentariëren. Wel door een aantal van hun denkbeelden kritisch tegen het licht te houden om tot een betekenisvol geheel te komen.

Dit boek gaat over de vraag welke mogelijkheden de gemeente Peel en Maas heeft om als overheid een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de zoektocht, de queeste, van gemeenschappen in Peel en Maas naar het goede leven.

## Deel 1 – Verkennen van de context 14

- 1 Waar komen we vandaan 17
- 2 De onvrede sluimert 19
- 3 Een nieuw perspectief 22
- 4 De meervoudige overheid 28
- 5 Leef- en systeemwereld 29
- 6 De gulzige overheid, een overheidssysteem op drift 37
- 7 Meervoudigheid in het openbaar bestuur 63

## Deel 2 – De communicatieve route naar Vitale Gemeenschappen 74

- 1 De taatheid van het gangbare denken over publieke zaak en burgers 77
- 2 Gemeenschapsontwikkeling, de oorsprong 87
- 3 Peelgeluk, de kern Meijel als voorbeeld 97
- 4 Over functionele rationaliteit en sociaal constructionisme 100
- 5 Burgerinitiatieven in drievoud 113
- 6 De bezieling van een gemeenschap 117
- 7 Wat aandacht krijgt groeit 134

## Deel 3 – Een solidaire werkgemeenschap 138

- 1 De overheid uitgedaagd 141
- 2 Een normatief perspectief 144
- 3 Waarden, omgevingsdoelen, programmadoelen 152
- 4 Communicatieve en strategische netwerken 162
- 5 Verandering van paradigma in de gouden driehoek 172
- 6 Netwerksturing en systeeminnovatie 178
- 7 Meervoudigheid en communicatie 183
- 8 Meervoudige overheid en de rollen van de raad 193
- 9 Meervoudige overheid en de rollen van het college 200
- 10 Meervoudige overheid en de rollen van de gemeentelijke organisatie 204
- 11 Leren, veranderen en professionaliteit 211
- 12 De solidaire werkgemeenschap 225

Nawoord 236

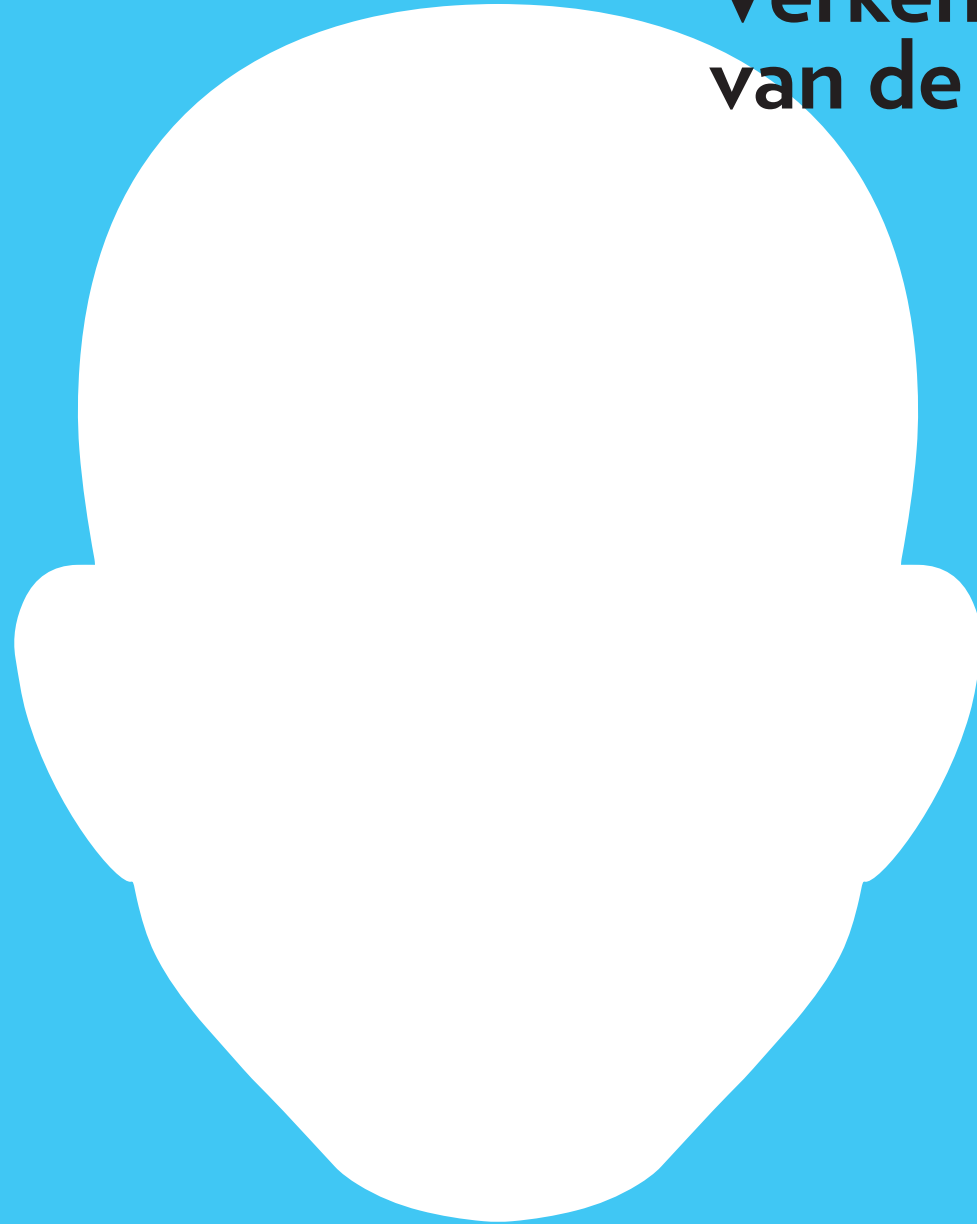
Geraadpleegde bronnen 244

Noten 251



Deel 1

**Verkennen  
van de context**



Dit deel begint met een verkenning van de context om de andere twee delen, de communicatieve route naar vitale gemeenschappen en een solidaire werkgemeenschap, te voorzien van context. Het is een verkenning die met name is gebouwd op het communicatieve handelen van Jürgen Habermas en op de scherpe analyse van Willem Trommel als het gaat om het overheidshandelen in de huidige neoliberale tijdgeest. De filosofie van kwaliteit en waarden die Arnold Cornelis ontvouwt in zijn hoofdwerk, 'De logica van het gevoel, stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties', is naast het hoofdwerk van Habermas over de theorie van het communicatieve handelen, de basis waarop de filosofie van de meervoudige overheid is gebaseerd.

## 1 Waar komen we vandaan?

In de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft zich in het overheidsbedrijf een aantal ontwikkelingen voorgedaan die ik mij nog heel goed herinner. In 1988 las ik een artikel van Hans Buurma over overheidsmarketing. Veel later begreep ik pas de waarde ervan voor de ontwikkeling waar de overheid nog steeds in zit. Uit 1985 herinner ik me een artikel van het Verificatie Bureau van Nederlandse Gemeenten over planning en control bij de overheid. En nog wat eerder in 1982 was er bij de Universiteit van Twente een pilotstudie naar het toepassen van bedrijfseconomische principes bij de overheid. In 1985 veranderde de comptabiliteitswet en gingen gemeenten zoveel mogelijk werken volgens de financiële regels die in het burgerlijk wetboek staan. Ik beoordeel de introductie van bedrijfs- en commerciële economie bij de overheid, ook achteraf, als positieve ontwikkelingen. Uiteindelijk werden al deze stromingen samengevat in New Public Management. De organisatiekunde was in beweging en raakte heel direct de overheidsbureaucratie. Er verschenen tal van nieuwe onderzoeken en denkmodellen. Een greep uit invloedrijke publicaties: het 7s model van Peters, Re-inventing Government van David Osborne en Ted Gabler, het EFQM en het INK management-model als resultaat van het initiatief van een aantal top bestuurders van internationaal opererende Europese bedrijven, werken aan kwaliteit, het zogenaamde Kaizen van Masaaki Imai, Kwaliteitsmanagement van Juran, Benchmarking van Robert Camp, de vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie van Peter Senge, de cockpit van de organisatie van Kerklaan, de ontwikkeling van management informatiesystemen en niet als laatste wat betreft invloed organisatie structuren van Henry Mintzberg. De managementtools om tot beheersing te komen rolden over ons heen. Het waren logische zoektochten om greep te krijgen op hoge inflatie en uit de hand gelopen overheidsuitgaven. De markt lonkte als de grote belofte van welvaart en geluk, als antwoord op het ervaren failliet van de verzorgingsstaat en de landeneconomie. De Keynesiaanse economie had afgedaan.<sup>2</sup>

Nu zie ik veel scherper waar het toen in de kern om ging. Het markante moment van de bezuinigingsoperatie bestek '81 van het toenmalige kabinet Lubbers geeft het begin aan van een ontwikkeling dat de verzorgingsstaat werd opgegeven en dat de markt werd omarmd als oplossing voor alle problemen. Het veroorzaakte een enorme verandering in het denken en handelen van de overheid. Je kunt zeggen dat de overheid in die periode de contractsamenleving heeft omarmd. De gevoelde noodzaak hiertoe lag in

de economische crises als gevolg van het steeds internationaler worden van de handel en de bewust veroorzaakte verstoringen van de markt zoals de oliecrisis van 1974. Veel handarbeid verdween uit West-Europa naar landen waar uitbuiting van arbeiders vrij normaal was en vaak nog steeds is. Duidelijker dan toen onderkend, is dat de internationale instituties, waaronder de Europese Gemeenschap, dit mogelijk hebben gemaakt. Vrijhandel in een globaliserende wereld heeft vooral het rijkere Westen veel gebracht. Paul Schnabel, toenmalig hoofd van het sociaal cultureel planbureau, signaleerde in 2000 de volgende trends: individualisering, internationalisering, informatisering, intensivering, informalisering. Deze trends stonden buiten iedere politieke discussie, ook in de jaren ervoor. Mede door de val van de Berlijnse Muur in 1989 was het politieke speelveld drastisch veranderd. Er was maar één ontwikkelingsmodel, namelijk de vrije markt en op grond van dat gegeven heerste er een enorm vooruitgangsgeloof. De schaduwzijden bleven vooralsnog buiten beeld. Deze optimistische tijdgeest werd in 1995 als volgt verwoord door Shell-strategen: *TANA, there are no alternatives*, de globalisering, de internationale handel, de technologische vooruitgang zullen de wereld bepalen<sup>3</sup>. De grote ecologische vraagstukken werden ook toen al gesignaleerd, maar ze werden door de vooruitgangsoptimisten genegeerd of gebagatelliseerd. Tien jaar later lanceerde Shell de leus *TANIA, there are no ideal answers*. Ofwel dagkoersen is het enige wat telt, de politieke en ecologische ontwikkelingen zijn volstrekt onvoorspelbaar. Iedere volgende beslissing moet afgestemd worden op de zich ontwikkelende omstandigheden. En dat is nog steeds zo.

De postmodernisten hadden afscheid genomen van het tijdvak van de externe sturing door de -ismen, zoals socialisme, protestantisme, katholicisme, liberalisme. De zuilen die daarbij hoorden waren vakkundig gesloopt. De weg naar deze ontwikkeling is vrij gemaakt door de studentenopstand van Parijs in 1968. Deze opstand was gericht op het doorbreken van de bestaande machtsblokken. Datzelfde gebeurde vanuit vreedzame bewegingen als Flower Power en gewelddadige demonstraties tegen de Vietnamoorlog. In Nederland hadden we ook nog de kabouterbeweging, de massale demonstraties tegen de kernraketten en de krakersbeweging. Het politieke speelveld kwam helemaal open te liggen. Daar is handig gebruik van gemaakt door de marktutopisten, de mensen en met name de organisaties die heilig geloofden in de heilzame werking van de markt. En eigenlijk ging alles en iedereen mee in dat neoliberale geloof. De ideale Flower-Power-wereld, waarin we samen, zonder machtsaanspraken, via systemen van zelfregulering en basisdemocratie, de toekomst zouden inlopen, bleek niet

meer dan een vernislaagje. De piramidale ratrace via de marktmacht kreeg ruim baan. Een echt fundamenteel politiek debat over het aanroepen van de marktwerking als oplossing voor de toenmalige overheidsproblemen hebben we nooit gehad<sup>4</sup>. De contractsamenleving was een feit.

## 2 De onvrede sluimert

In 1968 richt een aantal wetenschappers die bezorgd zijn over de toekomst van de wereld de Club van Rome op. In 1972 komen zij met de publicatie *Grenzen aan de groei*. Daarin geven ze een schets van een aantal ernstige problemen die op de wereld als geheel afkomen. Het is een poging om op wereldschaal te kijken wat er aan het gebeuren is met de aarde. De wetenschappers van de Club van Rome onderzoeken de kwantitatieve en kwalitatieve samenhang van wereldproblemen zoals bevolkingsgroei, voedselproductie, industrialisatie, uitputting natuurlijke hulpbronnen, vervuiling. Het wordt uitgewerkt in een wereldmodel. Doel is de wereld te wijzen op de ernst van de problemen en de regeringen en politici te stimuleren tot gecoördineerde maatregelen ter verbetering van de situatie. Met geloof in technologie als alles-oplosser worden de grenzen van de groei door politici, wetenschappers en grote ondernemingen omgewerkt tot een groei van de grenzen. De waarschuwingen van de Club van Rome kunnen daarmee weggeschoven worden. Althans voorlopig.

Dat wegschuiven lukt niet met de sluimerende ontevredenheid onder de bevolking die in het begin van deze eeuw naar boven wordt gehaald door met name Pim Fortuyn. Een belangrijk aspect van die ontevredenheid is de mislukte integratie van immigranten. Maar er speelt veel meer waar de ontevredenheid zich op richt. Veel ongenoegens van mensen worden geprojecteerd op het migratievraagstuk. Daarbij wordt een nieuwe trend zichtbaar. Het in discussie met elkaar tot inzichten komen heeft afgedaan. Het gaat om meningen en het vinden van gelijkgestemden. Een nieuwe politieke werkelijkheid heeft zijn intrede gedaan, het populisme. Het is een vorm van politiek die sindsdien niet meer van het toneel verdwenen is. Integendeel we zien dit overal en steeds meer. Er is geen publiek debat, er zijn meningen die bijval zoeken en internet is daar een ideaal medium voor. Zo werken de vloggers en dat is ook de positie die veel media zoeken: er worden geen analyses gegeven op basis van nagevonden feiten; men komt met een mening die hoge kijkcijfers oplevert. De vraag is of dit een ontwikkeling is die uit de lucht komt vallen.

In 1962 publiceert Jürgen Habermas, een Duitse sociaal-filosoof, zijn eerste grote werk. Dat gaat over de structuurverandering van het publieke domein. Habermas laat zien hoezeer de publieke meningsvorming door commercialisering en marktdenken bedreigd wordt. Een boek, een krant, een tv-programma... het zijn producten geworden die op de eerste plaats verkocht moeten worden. Net als andere informatie en opinie. Habermas beschrijft hoe in de 18e en 19e eeuw het openbaar debat en de publieke meningsvorming zich ontwikkelden in koffiehuisen in Londen, in de salons van Parijs of de tafelgezelschappen en leesclubs in Duitsland. De kritische strekking van zijn boek is dat onder invloed van het bedrijfsleven zowel de private sfeer, als het publieke debat en de bureaucratie van de overheid hun openbare karakter verliezen. Het publieke debat neemt steeds meer de vorm van consumptie aan. De media moeten geld verdienen en het podium dat ze creëren wordt steeds meer het domein van entertainment in een decor van advertenties. Het is een schrikbarend actueel beeld van de huidige stand van zaken wat betreft het publieke debat.<sup>5</sup> Ook de Franse filosoof Michel Foucault wijst in verschillende publicaties vanaf eind jaren zestig van de vorige eeuw op de relatie tussen macht en kennis en de taal waarin de heersende kennisopvattingen worden uitgedrukt. Hij spreekt over dominante machtsstructuren en betoogt dat de machtsstructuren van de markt en van de daaraan horige overheid de norm stellen. Daarmee disciplineren ze de mens. De zoektocht naar goed burgerschap die door de overheid gepropageerd wordt, is daarvan een krachtig voorbeeld. Foucault uit ook veel kritiek op de idee van het humanisme en de verlichting dat de mens een radicaal onafhankelijk denkend wezen is. Hij legt de achterliggende opvattingen en denksystemen bloot die ons denken bepalen. Ogenschijnlijk, aldus Foucault, stemmen we zelf in met deze machtsstructuren door ons zo te gedragen dat we er zelf in passen. Juist daardoor versterken deze machtsstructuren zich, worden ze steeds dominanter en wordt de burger er steeds sterker aan gebonden. Hij illustreert dit met een kritische analyse van de inrichting van onder andere het onderwijs en het rechtssysteem.

Het zijn niet alleen filosofen als Habermas en Foucault die de achtergronden van de huidige onvrede bloot leggen met kritische beschouwingen over het huidige gangbare economisch bestel. Recent komt soortgelijke kritiek van een aantal gerenommeerde economen. De in 1971 geboren Franse econoom Thomas Piketty wijst in zijn in 2013 verschenen boek 'Kapitaal in de 21ste eeuw' op de ongelijke verdeling en verspreiding van rijkdom in de afgelopen 250 jaar. De werking van het economisch systeem is zo dat de ongelijkheid in rijkdom steeds groter wordt. Piketty ziet dit als een wereld-

wijd probleem. Hij vindt dat dit aangepakt moet worden door een herverdeling van geld door middel van een progressieve globale belasting op rijkdom. Het is een stevig pleidooi om ongelijke machtsverhoudingen die in 250 jaar zijn gegroeid, naar redelijker proporties terug te brengen.

De in 1970 geboren Engelse econoom Kate Raworth bekritiseert in haar boek over de donut-economie de huidige dominante groep klassieke neoliberale economen. Raworth bepleit een nieuwe economie en een opstand tegen het gangbare economische onderwijs. Zij wijst erop dat de universiteiten en tijdschriften die de economische 'top' vormen, juist degenen zijn die het minst tot verandering bereid zijn. Zij blijven vasthouden aan het smalle neoklassieke denkkader. Raworth laat het niet bij haar kritiek op het dogma van de economische opleidingen. Ze neemt namelijk ook het masker af van het huidige economisch denken. Ze legt uit waarom de focus op BVP-groei, neoklassieke economische theorie en neoliberalisme in de 21e eeuw niet meer voldoen. Daarnaast herdefinieert ze de taak van economen. Deze moeten in haar ogen niet langer hun tijd besteden aan het ontdekken van 'wetten', maar zich richten op het ontwerpen van distributieve en regeneratieve systemen. Het is een pleidooi voor een opvatting van economie als zorg voor de huishouding. Raworth verbindt basisvoorzieningen waar ieder mens recht op heeft met planetaire grenzen. Een van de scherpste passages is de ontmaskering van de claim van een waarde vrije economische theorie. Raworth legt niet alleen uit hoe deze theorie aanneemt dat ieder mens op rationele wijze zijn of haar onverzadigbare behoeften probeert te vervullen (homo economicus), maar laat ook zien hoe deze theorie uiteindelijk verheven is tot een normatief model voor het gedrag van economische actoren. De economie beschrijft niet alleen hoe individuen en bedrijven hun nut en hun winst maximaliseren (descriptief), maar de neoklassieke economie schrijft ook voor dat ze dit *moeten* doen (prescriptief). Neoklassieke theorie is dus niet waarde vrij, zoals soms wordt gesteld; het is juist normatief. Om nieuw economisch denken te realiseren, stelt Raworth voor het mensbeeld van de homo economicus te vervangen door een mensbeeld dat gebaseerd is op wederkerigheid, veranderende waarden, onderlinge afhankelijkheid en verbondenheid met de natuur. (In het vervolg zal ik dit duiden als de homo-empathicus). Raworth stelt voor de economie niet alleen distributief in te richten, maar ook regeneratief. Dus niet 'nu groeien en later opruimen', maar meteen het goede doen. We moeten dus zo spoedig mogelijk van een degeneratieve industriële economie naar een regeneratieve circulaire economie.<sup>6</sup>

De wereld zit vol tegenstellingen die doorwerken op het gemoed van mensen. Het betreft van buitenaf komende veranderingen zoals (arbeids-) migratie; veranderende machtsverhoudingen in economie en politiek; een grotere diversiteit van Europa met culturele verschillen tussen Oost en West en financiële verschillen tussen Zuid en Noord. Dwars door de gemeenschappen in Nederland lopen scheidingslijnen. Er zijn somewhere's, mensen die plaatsgebonden zijn, vaak vanwege hun zwakke economische positie en er zijn anywhere's, mensen die de hele wereld bereizen voor werk en vrije tijd. De diversiteit van gemeenschappen is voortdurend in beweging. En het individu pendelt voortdurend tussen zoeken naar autonomie en het erbij horen. Dat is de door Bauman beschreven liquid identity van burger naar consument. Onze identiteit wordt niet langer bepaald door wat we zijn of wat we doen, maar door wat we aanschaffen. Dat past in de neoliberale opvatting van de samenleving waarin de sociaal-economische positie van elk individu is gebaseerd op zijn of haar verdiensten (meritocratie). En als je het niet maakt, is dat je eigen schuld.

Kortom, er is een hoop in beweging en er is steeds minder dat stabiliteit brengt. De context stelt steeds andere uitdagingen, aan het individu, de gemeenschap, de overheid, de internationale verhoudingen. En door dat alles heen loopt ook nog eens het inzicht dat we zeer afhankelijk zijn van een kwetsbaar ecosysteem. Complexiteit is overal. Er is vertraging nodig, de mens heeft meer tijd nodig om tot een betekenisvolle culturele oriëntatie te komen. De vraag is: hoe?

### 3 Een nieuw perspectief

In 1993 ontmoette ik de filosoof Arnold Cornelis in een leerproces over effectief leidinggeven. Ik nam eraan deel in een poging zoveel mogelijk managementtools tot me te nemen en bruikbaar te maken voor mijn handelen. Hij was uitgenodigd om te vertellen over zijn cultuurfilosofische opvattingen. Hij had een nieuwe uitgave bij zich van zijn standaardwerk, 'De Logica van het Gevoel, filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties'. Het was najaar in een bosrijke omgeving. De zon scheen en licht viel door het bladerdak van de bomen. Hij kwam binnen wandelen in de middagpauze. Sigaar rokend, minzaam, erudiet. We kregen twee dagdelen geschiedenisles en het heeft mijn aandacht en liefde voor filosofisch denken en praktische wijsheid bepaald.

Hij begon te vertellen over de Eufraat en de Tigris en ook de Nijldelta. Dat daar het schrift tot ontwikkeling kwam en dat dit de start was van socialisering van kennis. Het denken werd breed toegankelijk. Hij vertelde over de vestiging van de Kelten aan de oevers van Noord-Afrika, Frankrijk en de Noordzee. Over de verering door de Kelten van Gaia, de godin van de aarde en de vruchtbaarheid. En ook over de vele vondsten op Walcheren van de altaren waarop de godin Nehelennia is afgebeeld, de godin van de reizen en de zee en ook van de vruchtbaarheid, die daar tot het Christendom kwam, 300 na Christus, werd vereerd. Hij vertelde over deze mythische tijd en dat het leren toen regressief was, hetgeen wil zeggen dat er niet echt geleerd werd, maar dat herhaald werd wat al bekend was. En dat er in deze mythische tijd veel aandacht was voor de vruchtbaarheidsgodinnen. Dat verhaal verbond hij met de idee van de eerste stabiliteitslaag in de cultuur, namelijk het overwinnen van de angst. En dat de moederliefde, de moeder of een ander die deze rol invulde, weerspiegeld in de aanbidding van de goden, daar een centrale rol in speelde. Hij vertelde verder over de eerste kloosterorden. Zij waren de eersten die een organisatie neerzetten met de kloktijd als een belangrijke ondersteuning van het dagelijkse handelen. De externe tijd als een middel om te sturen.

En toen werd het lastiger. Hij trok drie strepen voor drie markante periodes. De eerste periode was de mythische tijd die ik hiervoor heb genoemd. Deze mythische tijd kreeg een nieuw gezicht toen er koninkrijken en imperia ontstonden. Daar kwam verzet tegen of men onttrok zich aan de macht. De volgende stabiliteitslaag in de cultuur kondigde zich aan. Dat waren de regelsystemen waarvan de kloosterorden de eerste voorlopers waren. Die regelsystemen waren opgebouwd uit inzichten die buiten de mens lagen. De mens werd als het ware extern gestuurd. Het individu werd gestuurd en ingepast in het systeem. Het was als het ware een programmeerbare pop die je inzet in andermans stuurbedoeling, in dit geval bij de start de kloosterorden. Toen in de mythische tijd de macht werd opgeëist door koninkrijken en imperia, kreeg het verzet hiertegen stem via onder andere de filosofie van Spinoza. Het individu eiste zijn plaats op. Uiteindelijk werd de onderdrukking overwonnen. Boosheid was de katalysator voor dat verzet. Na de angst in de mythische tijd, ontstond door boosheid de tweede stabiliteitslaag in de cultuur door het inrichten van regelsystemen. Deze werden zo ingericht dat ze dienstbaar waren aan de externe ruimte. De sturing van de mens bleef extern ook toen we, door boosheid over de onderdrukking gedreven, de democratische rechtsorde vormgaven via de grondwet en de trias politica. Een lange weg werd afgelegd. De mens liep opnieuw vast in

het laatste kwart van de vorige eeuw. Verdriet werd zijn deel. Hij kon zichzelf niet sturen. Het was de tijd van het je bewust worden van je positie, van stil zijn, luisteren en doen wat je gezegd werd. Een catastrofale tijd. De twee grote oorlogen getuigen daarvan. De derde stabiliteitslaag in de cultuur dient zich aan. De tijd van de communicatieve zelfsturing. De externe sturing is een geaborteerde vorm van kennisontwikkeling. Stress, burn-out en andere welvaartsziekten zijn daarvan het gevolg. De kennisontwikkeling van het eigen systeem kent een interne logica, de logica van het gevoel<sup>7</sup>. Communicatieve zelfsturing denkt in mogelijkheden. In mogelijkheden denken in plaats van problemen betekent dat het je inspireert, dat je in plaats van verdrietig, gelukkig kunt zijn.

Dit kregen we allemaal te horen en Cornelis vertelde verder over de studentenopstanden van Parijs en het collectieve dat zich aandient. Want communicatieve zelfsturing betekent het verwerken van terugmeldingen tot nieuwe stuurbedoeelingen. Je bent in relatie met de ander. Communicatieve zelfsturing is relationeel. En we kregen nog een perspectief, namelijk dat hoe trager de interne tijd verloopt, hoe ouder we worden. Cornelis gaf als voorbeeld een ouderpaar eind 19e eeuw. Je werd moeder tussen je 16e en 18e jaar en vader zo rond je 18e. Een moeder van 24 was een oude vrijster. Rond je 55ste ging je dood. De interne tijd werd weinig ontwikkeld. De externe sturing was heel groot. Nu (1993) is de tijd van het moeder worden opgeschoven richting de dertig. Er is veel meer culturele massa die eerst verwerkt moet worden in het leren. Voor dat intern verwerken is tijd nodig. Deze interne tijd is fundamenteel: het is de interne klok die maakt dat we leren. Kortom, we worden steeds later volwassen. Kennis als een sociaal systeem vanuit een cultureel perspectief gedacht. Wanneer er iets fout gaat met deze interne klok, ontstaan angst, boosheid of verdriet. Gevoel is het kompas voor de interne klok en is dan ook een voorwaarde om te leren. Dit is 180 graden tegenovergesteld aan de opvatting over kennis in de 20e eeuw, die uitgaat van externe kennis die gebaseerd is op feiten. Gevoel was nog ongeldig. De 21e eeuw zal de eeuw worden van ethiek, van kwaliteit en waarden volgens de logica van de interne klok, de communicatieve zelfsturing.

Die stabiliteitslagen in de cultuur ontwikkelen zich ook bij de mens. De eerste stabiliteitslaag ontwikkelt zich in de jeugd en vindt borging in de moederliefde en het eerste onderwijs begrepen als liefde en zorg voor de opvoeding. De tweede stabiliteitslaag gaat over het verwerken van kennis en het worden van vakmens in een culturele massa die steeds sneller gaat

en steeds meer techniek kent. De terugmeldingen van dit externe leren ontwikkelen het vermogen daar mee om te gaan. De derde stabiliteitslaag gaat over het vermogen tot zelfsturing door communicatie en het denken van mogelijkheden en nieuwe stuurbedoeelingen. Het is ook de fase van het meesterschap en praktische wijsheid.

Ter illustratie een aantal dia's uit het boek van Cornelis:  
Allereerst het cultuurbeeld:

#### **Communicatieve zelfsturing als toekomstmodel**

Filosofie van kwaliteit en waarden  
Sturingsinzicht als cybergigma

KENNISMODEL VOOR DE XXI<sup>e</sup> EEUW

#### **Sociale regelsystemen huidige maatschappij**

Filosofie van gelijkheid en rechtvaardigheid  
Wetenschappelijke specialisaties als paradigma's

KENNISMODEL VAN DE XVII-XX<sup>e</sup> EEUW

#### **Natuurlijke systemen van jeugd en verleden**

Filosofie van thuis en geborgenheid  
De mythische geslotenheid van de identiteit

KENNIS IN OUDHEID EN MIDDELEEUWEN

En vervolgens het mensbeeld dat bij het cultuurbeeld hoort:

<b>Communicatieve zelfsturing</b>	
Filosofie	zingeving en inzicht
Mensbeeld	de creatieve mens, catharsis
<b>Sociale regelsystemen</b>	
Filosofie	gelijkheid en rechtvaardigheid in de contractsamenleving
Mensbeeld	de zwijgende mens, verdwaling
<b>Natuurlijke systemen</b>	
Filosofie	geborgenheid en sluiting van het systeem
Mensbeeld	de verborgen mens, regressie

Arnold Cornelis heeft in 1999 vlak voor zijn dood het perspectief van vertraging van de interne klok uitgewerkt in een essay 'De vertraagde tijd, revanche van de geest als filosofie van de toekomst'. De geest als wezenlijk deel van de mens. Hij heeft deze filosofie uitgewerkt in de zeven dagenraden. Het gaat in deze 7 stappen om het perspectief van natuur naar cultuur. De zeven stappen zijn: alles is energie; de ontwikkeling van tijd en ruimte; de evolutie naar levende systemen; de talige mens; de sociale regelsystemen; communicatieve zelfsturing.

In het essay 'Rustpunten van de Geest, filosofie van gezondheid, waarden en zingeving', eveneens in 1999 vlak voor zijn dood uitgegeven, werkt hij vele maatschappelijke perspectieven verder uit waaronder het begrip macht in relatie tot kennis. Macht x kennis = identiteit. Kennis werkt dan logisch omgekeerd aan macht. Als de kennis van een volk toeneemt, zal de macht minder belangrijk worden. Of neem het begrip waarheid: bezien we zelfsturing en communicatie dan komt er een nieuwe definitie van waarheid. Waarheid wordt dan niet genormaliseerd en gestandaardiseerd, maar veelvoudig en variabel in de levensloop van een mens. Sociaal divers en afhankelijk van het referentiekader dat een mens aan het ontwikkelen is. Waarheid wordt zo een relationeel en communicatief begrip. Het communicatieve waarheidsbegrip eist respect en inzicht in het verborgen programma, de interne klok van de ander, tot wie men zich richt. Een ethisch beginsel is respect voor zelfsturing van de ander. Het begrip 'vrijheid' begrepen als het primaat van de zelfsturing van de mens.

Deze perspectieven van de ontmoeting met Arnold Cornelis en de indirecte gesprekken via zijn boeken en de latere ontmoetingen met o.a. Harry Kunneman over de filosoof Jürgen Habermas zijn bouwstenen geworden voor de filosofie van de meervoudige overheid. Maar ook de ontmoeting met Chris Cowan over zijn vroege werk als wetenschappelijk medewerker bij dr. Clare Graves met zijn onderzoek naar de Never Ending Quest, de evolutie van de volwassen mens vanuit een psychische, fysische en sociale invalshoek, uitgewerkt in de theorie van Spiral Dynamics, zijn bouwstenen. Ook tal van managementboeken en organisatiekundige literatuur komen langs, evenals de positieve psychologie en het waardierend onderzoeken en sociaal constructionisme. Ik zal deze perspectieven soms heel expliciet en veel vaker impliciet verwerken om tot een genuanceerd beeld te komen van de Meervoudige Overheid in de context van een nieuw collectief bewustzijn, de filosofie van kwaliteit en waarden. Met deze verder uit te werken inzichten hoop ik de lezer mee te nemen in het perspectief van de meervoudige overheid, paragraaf 1.4 en de ontwikkeling naar zelfsturende vitale gemeenschappen, bezielde gemeenschappen in deel 2.



#### 4 De meervoudige overheid

Het ideaalbeeld van de overheid is de zelfredzame mens. Het is een perspectief dat stevig staat. De overheid voelt zich verantwoordelijk voor dat perspectief, de mens die op zijn eigen benen kan staan en daarmee de bv Nederland op de kaart kan zetten. In alle geledingen van het publieke, zowel bij overheden, zelfstandige bestuursorganen en maatschappelijke partijen, wordt dat adagium van de zelfredzame mens gekoesterd. Het wordt voorondersteld aanwezig te zijn of de mens wordt geholpen een zelfredzaam individu te worden. De lofzang op de homo economicus klinkt overall, hoewel we het liever niet die naam geven. De hoeveelheid plaatsen waar de publieke zaak de mens in zijn streven naar die zelfstandigheid ondersteunt, is fenomenaal groot. Het is blijkbaar zo makkelijk nog niet om een homo economicus te zijn.

Daarnaast wordt aanvullend de overheid overspoeld met vragen en uitdagingen die hun eigen perspectief of zelfs dat van de Europese Gemeenschap overstijgen. De ecologische crises, in vele gedaanten, dringen zich op, evenals de vluchtindelingscrises en de economische malaise die in grote delen van de wereld opspeelt. De afhankelijkheid van de schuldeneconomie en het groter-grootst-ideaal stuwen in een zeer hoog tempo voort. Met een techniek die daar het meest dienstbaar is, waar de macht het grootst is.

Wie is dan de overheid? Ik zal twee perspectieven op de huidige overheid geven. Een eerste perspectief is vanuit een grotere afstand. Daarbij maak ik gebruik van Jürgen Habermas, de sociaal filosoof die met zijn 'Theorie van het communicatieve handelen' veel impact heeft op het huidige denken. Overigens zal ik bij het onderdeel gemeenschappen aantonen dat zijn denken juist niet verder is gebracht en de term 'leefwereld' vooral als een gestold beeld wordt gebruikt. Het woord leefwereld als excuustruus voor veel publiek handelen. In het tweede perspectief als reflectie op de huidige overheid verken ik het denken van Willem Trommel. Daarbij put ik met name uit zijn boek 'Veerkrachtig bestuur, voorbij neoliberale drift en populistische kramp' (2018). Waar ik enigszins afstand neem is daar waar veerkrachtig bestuur gaat over het samen realiseren van een nieuwe beweging. Precies daar ga ik juist betogen dat de Ander aandacht moet krijgen en niet het 'samen adagium'. Samen doen rekent buiten het perspectief van machtsverhoudingen en dat is onterecht. Je kunt je niet aan de framende autoriteit onttrekken, zoals Paul Verhaeghe in het boek 'Identiteit' (2012) overtuigend heeft aangetoond. Dit machtsdenken is sterk ge-positioneerd door Michel

Foucault en de postmodernisten en is een totale botsing met het modern van bijvoorbeeld Jürgen Habermas over het vrije rationeel handelende individu en staat daarmee ook haaks op het huidige humanisme. Overigens was het lezen van de oratie van Willem Trommel en de duiding waar de overheid de weg is kwijtgeraakt, een feest van herkenning.

Tenslotte kom ik bij het perspectief van de meervoudige overheid als uitwerking van de filosofie van kwaliteit en waarden door de mens te positioneren als een in de kern empathisch wezen. Daarbij hoort dank aan het onderzoek en de boeken van Frans de Waal<sup>8</sup> over het evolutionair perspectief van de primaten, de sociologie van groepen, de rol van emoties en de relatie met het mens zijn.

#### 5 Leefwereld en systeemwereld

Habermas heeft met zijn grote werk over de theorie van het communicatieve handelen<sup>9</sup> een poging gedaan een sociologische theorie te ontwikkelen van de moderne tijd. Leefwereld is een van de centrale begrippen uit deze theorie. Dat idee van de leefwereld heeft de afgelopen jaren veel geklonken, maar echt betekenis geven aan dat begrip is nauwelijks gebeurd. Of beter gezegd, het begrip werd vaak ingevuld vanuit het perspectief van de overheid. Dat werd gedaan ofwel om zorginterventies in het gewone leven van mensen te verantwoorden ofwel om burgers te verleiden om economisch mee te doen, te participeren onder regie van de overheid.

Habermas geeft een centrale rol aan het begrip rationaliteit en is daarmee een echte modernist. Enerzijds is er de cognitief instrumentele rationaliteit waarbij het individu privé gedefinieerde doeleinden nastreeft en daarmee zichzelf zo goed mogelijk positioneert in de wereld van geld en belangen. Anderzijds is er het communicatieve handelen waarbij sociale actoren een gemeenschappelijke definitie van de werkelijkheid nastreven via het in geding brengen van kritiseerbare handelingen, kwesties of uitingen. Rationaliteit gaat dan over goede redenen voor handelingen of uitingen waaraan kennis ten grondslag ligt. De kritiseerbaarheid is daarbij een centraal punt. Kenmerkend voor het leefwereldperspectief is dat de actoren onderlinge overeenstemming bereiken over datgene wat voor hen de werkelijkheid is. Dat kan gaan over een objectieve werkelijkheid, maar ook over als gemeenschappelijk als juist erkende normen. Ik zal in deel 2 uitgebreid ingaan op hoe dit in Peel en Maas in de gemeenschappen vorm krijgt.



Een ander centraal begrip in de theorie van Habermas is het woord discours. Discours is aan de orde wanneer universele geldigheidsaanspraken in het geding zijn: waarheid, juistheid en welgevormdheid. Ook de werkelijkheidsdomeinen zijn nodig om Habermas te begrijpen. De objectieve werkelijkheid van dingen en gebeurtenissen waarover uitspraken gedaan kunnen worden. De normatieve werkelijkheid die bestaat uit intersubjectief gedeelde realiteit, waar normen gelden die als juist worden erkend binnen een groep en waar je voldoet aan gedragsverwachtingen. Objectieve en normatieve realiteit gelden als buitenwereld, de natuur en de gemeenschap. Daartegenover staat de derde werkelijkheid van de geprivileerde binnenwereld, het domein van intenties, wensen, behoeften, en gevoelens waar alleen het individu toegang toe heeft en waaruit een expressieve waarachtige houding voortkomt. Er zijn dus drie perspectieven mogelijk waartegenover je een houding aanneemt: de objectieve werkelijkheid, de normatieve realiteit van de gemeenschap en het eigen en andermans innerlijk.

In het communicatieve handelingsmodel worden de drie realiteiten van handeling en de bijhorende context één. In dit leefwereldmodel wordt via taal tegen de achtergrond van een gedeelde leefwereld overeenstemming bereikt over elementen van objectieve werkelijkheid, sociale werkelijkheid en het innerlijk betrokkene. Het idee is dat via taalhandelingen ten opzichte van elkaar geldigheidsaanspraken in het geding worden gebracht en door middel van de drie handelingsperspectieven onderlinge overeenstemming tot stand komt. Dat is dan de overeenstemming van de leefwereld die gebaseerd is op gedeeld begrip dat tot stand is gekomen door gerichte communicatie. Deze overeenstemming kent drie elementen:

- 1 De objectieve waarheid van de woorden;
- 2 De normatieve juistheid van de taalhandeling in de context van de groep;
- 3 De waarachtigheid van de intenties die actoren tot uitdrukking brengen.

In het leefwerelddiscours is het noodzakelijk dat alle drie de perspectieven aanwezig zijn. Er kan er niet één ontbreken anders dan bij strategisch handelen waar dat wel kan. Binnen de groep die het discours voert, vraagt communicatief handelen om een rationele structuur met de daarmee verbonden rationele beoordelingsmaatstaven: waarheid, juistheid en waarachtigheid. Het begrijpen van betekenis in een groep, het sociale aspect, is essentieel voor communicatief handelen. Hieruit vloeit ook voort

dat begeleiding van leefwereld-gesprekken in gemeenschappen alleen kan als de begeleider deel is van de groep en toegang heeft tot de normatieve geldigheidsaanspraken, dat wat de groep verbindt en kenmerkt. Een ander belangrijk punt is dat deze drie geldigheidsaanspraken – waarheid, normatieve juistheid en waarachtigheid – het in zich dragen dat het discours de particulariteit overstijgt en daarmee alleen maar collectief van aard kan zijn.

Habermas bepleit een paradigmawissel van het doelrationele handelen naar het communicatieve handelen. In de loop van de sociale evolutie, de vorming van de westerse samenlevingen, komt er een belangrijk onderscheid. De symbolische reproductie van de leefwereld, de normatieve rationaliteit, komt los te staan van de materiele reproductie van de systeemwereld. Dit komt omdat de materiële reproductie, het voortbestaan van wat we nu organisaties noemen, in de eigen subsystemen van overheid en markt ondersteund door technologische ontwikkelingen, sterk blijft groeien. De materiële reproductie creëert een eigen werkelijkheid, los van de symbolische reproductie.

Het gaat echt fout, er ontstaan pathologieën, wanneer die subsystemen de leefwereld koloniseren en fragmenteren. Economie en staat dringen met eigen normatieve perspectieven de leefwereld binnen en verhinderen daarmee betekenisvol communicatief handelen. De systemen van markt en overheid zijn dominant of in de taal van Habermas, koloniseren. Het is met name Weber geweest die op het cultureel ontwikkelingsproces heeft gewezen dat zich vanaf 1600 ontvouwd. Dat proces heeft geleid tot het ontstaan van handelingen en waardenoriëntaties die de basis zijn voor het ontstaan van de kapitalistische economie en de moderne staat. In een sfeer van het calvinistische perspectief van ‘Velen zijn geroepen, maar weinigen uitverkoren’ kon een verzakelijking optreden met sterk asociale consequenties, zoals Piketty<sup>10</sup> heeft aangetoond. Broederlijkheid wordt er niet mee gediend. De cognitief instrumentele rationaliteit treedt buiten de perken van de economie en dringt door tot in de leefwereld. Daarmee wordt moraal/ethiek en esthetiek die in de leefwereld de overhand zouden moeten hebben, door instrumenteel rationeel handelen gedomineerd. Uitgaande van de analyses van Weber toont Habermas aan dat cognitief instrumentele rationaliteit, moreel praktische rationaliteit en esthetische rationaliteit met elkaar in conflict kunnen komen. Dat betekent dat er drie perspectieven zijn: is iets waar, waarheid, verwijst naar economie; is iets juist, juistheid, verwijst naar recht; is iets waarachtig, waarachtigheid, verwijst naar de intentie van het

individu. Maar daar zit niet de essentie volgens Habermas. Hij laat zien dat een andere handelingstheorie van belang is, namelijk het onderscheid tussen strategisch handelen en communicatief handelen.

Strategisch handelen is gericht op een specifiek belang en is daarmee te motiveren vanuit één of meerdere van de perspectieven: waarheid, juistheid, waarachtigheid. Voor communicatief handelen gelden alle drie de geldigheidsaanspraken tegelijk. Een afgeleide vorm van strategisch handelen die daarbij komt is dat je er de ander mee kunt manipuleren. Van communicatief handelen is alleen sprake als allen zonder voorbehoud, bewust of onbewust, afzien van manipulatie. Communicatief handelen is daarmee verbonden met de inzet van de groep. Strategisch handelen wordt juist gekenmerkt door de particulariteit van het belang dat een burger, een ondernemer, een maatschappelijke partij, een overheid heeft.

Succesvol communicatief handelen kent nog een aantal voorwaarden waaraan de coördinatie en de handelingsplannen, zoals Habermas ze noemt, moeten voldoen. Dat zijn de zogenoemde handelingscoördinerende effecten. De inhoud van de uiting moet duidelijk zijn, de spreker en toeschouwer moeten de afspraken gestand doen en aan de verplichtingen die uit de afspraak voortkomen, moet worden voldaan.

Centraal in de theorie van Habermas staat de paradigmaverandering van het primaat van het doelrationeel, het resultaatgericht handelen naar het communicatief handelen dat gericht is op gedeeld begrip en overeenstemming. De onttovering, de secularisering van de wereld heeft tot gevolg dat kunst en moraal gesubjectieerd worden en daarmee niet langer het bindmiddel zijn voor normatieve rationaliteit. Datzelfde geldt voor wetenschappelijke waarheid die enkel nog betekenis heeft voor doelrationaliteit. De wetenschap is een cognitieve bezigheid en verliest daarmee steeds meer aan betekenis en belang voor de symbolische orde. Er is dus een doorgaand proces van betekenisverlies gaande, tegelijk met een maatschappelijk rationaliseringsproces. Dat vraagt steeds complexere antwoorden vanuit het bureaucratisch ordeningsperspectief van de overheid. Daarmee dringt de overheid met wetgeving ook steeds verder door in de leefwereld. Een ander perspectief is dat arbeid via geld beschikbaar komt en daarmee een bron van verdinglijking is. De wereld uitgedrukt in geld, in dingen, de liquid identity<sup>11</sup>. Macht en natuurbheersing zijn twee andere perspectieven die zorgen baren en om antwoorden vragen. Een ander voorbeeld van de doelrationele ontwikkeling

is de rol en positie van cultuur. Kunstwerken gelden als niet-economische goederen bij uitstek, als zuivere gebruikswaarde. Maar in de huidige gekapitaliseerde maatschappij ontlenen zij juist daaraan hun ruilwaarde. De Rubens-tekening waar prinses Christina 6 miljoen voor vroeg is hier een 'mooi' voorbeeld van. Het blijft bij enige verontwaardiging. Het ontbreekt aan gedeelde moraal en ethiek om in actie te komen. Het volk is eraan overgeleverd. We voelen wel aan dat het niet klopt, maar in het huidige tijdsgewricht klopt het wel. De basis om zo'n handelen te bekritisieren is weg. Weber schetst een vrij pessimistisch beeld van de gevolgen van instrumenteel rationeel handelen. Habermas zet er een optimistisch wereldbeeld tegenover via de paradigmashift van het strategisch naar het communicatief handelen.

Wanneer we uitgaan van de autonomie van het subject, vinden we geen uitweg uit de malaise van de moderniteit. De onverschilligheid van de mens tegenover zichzelf is grotesk in een wereld waarin consumentisme domineert. We zullen terug moeten naar sociaal begrip en het bestaan van symbolisch gestructureerde interactie. Eerst was er primitieve gebarentaal en geluiden zoals dat ook bij dieren wordt aangetroffen. Het niveau dat daarbovenuit stijgt begint wanneer interpretatie, communicatieve bedoelingen en communicatieve rollen ontstaan. Wanneer er regels bij komen die zorgen voor een identieke betekenis en daarmee controle op een correct gebruik met mogelijkheden van wederzijdse kritiseerbaarheid en anticipatie, ontstaat nog een nieuwe fase. Als deze kritiek verinnerlijkt wordt door alle betrokkenen, ontstaat een symbolisch gestructureerde interactie. Zo krijgt taal een eigen sociale betekenis die uiteindelijk leidt tot de mogelijkheden van communicatief handelen. Hierin zit ook het sacrale perspectief van taal opgesloten. Vroege volken hadden rituele praktijken en totems die een normatieve consensus in de rite uitdrukt. Het is de normatieve consensus die het fundament vormt voor de identiteit van het collectief en van personen. Het collectief gaat voor het individu. Het is juist in de ruimte van het op overeenstemming gericht handelen dat het individu met ja en nee een eigen perspectief opbouwt. Het is deze ruimte die het mogelijk maakt om tot op overeenstemming gerichte communicatie te komen. En het is precies dat wat ontbreekt bij strategische communicatie. Macht is daar altijd in het geding. De kracht van gemeenschap kan niet sterker worden geïllustreerd, de kracht van normatieve consensus.

Habermas gaat verder met een betoog over de groei van de mens die, gedragen door religieuze symboliek, komt tot een normatieve consensus, beleefd in

rituele praktijken. En vervolgens via een rationaliseringsproces op een steeds abstracter niveau een autonoom individu wordt. Op dit punt is er een stevig raakvlak met Cornelis die vanuit een cultuurfilosofisch perspectief eveneens komt tot een chatarsis van de mens op basis van kennis gebaseerd op gevoel. Wanneer dit leren wordt geaborteerd, het leren blijft steken in externe sturing, ontstaat verdriet. Wanneer de mens dit overwint en komt tot zelfsturing begint het denken in mogelijkheden, een bron van geluk.

De vraag wat de leefwereld is, kan begrepen worden in drievoudig opzicht: als product van een bepaalde traditie, van solidaire groepen en van socialisatieprocessen. De drie perspectieven raken de identiteit van de groep. Wat de leefwereld dan vervolgens maakt, zijn: culturele reproductie, sociale integratie en socialisatie. Ofwel een leefwereld bestaat uit gedeelde interpretatiekaders, solidaire groepen en toerekeningsvatbare individuen. Communicatief handelen brengt dit bij elkaar. Bedreigingen van de leefwereld zijn dan: betekenisverlies, onzeker worden over de collectieve identiteit, vervreemding, het afbreken van tradities en van solidariteit van betrokkenen, oriëntatie- en opvoedingsproblemen.

De leef- en systeemwereld hangen nauw met elkaar samen. In vroege archaïsche gemeenschappen waren sociale integratie en systeemintegratie volkomen met elkaar verweven. Er was sprake van een collectief gedeelde homogene leefwereld waarbinnen religieus gefundeerde verwantschapsrelaties de onderlinge solidariteit vastleggen. Systeem en sociale integratie vallen nog gelijk. Wanneer er politiek gelaagde klassenmaatschappijen ontstaan, maakt de machtsstructuur zich los van de verwantschapsstructuur en ontstaat de staatsorganisatie. In de moderne tijd komt er een nieuw maatschappelijk deelsysteem bij, de markt. Deze functioneert via het medium geld en wordt op het niveau van de staat begeleid. Zodoende ontstaan gelaagde klassenmaatschappijen. Deze mechanismen bouwen op elkaar voort en leiden tot institutionele verankering. Uiteindelijk leidt dit tot een geïnstitutionaliseerd kapitalisme. De spanning tussen de sociale integratie van de leefwereld en de systeemintegratie leidt tot de kolonisering van de leefwereld door de systemen van markt en overheid, aldus Habermas. Hij noemt dit structureel geweld dat communicatief handelen in de leefwereld blokkeert. De sturingsmedia 'macht' en 'geld' moeten in de leefwereld verankerd zijn, maar zijn daarvan niet afhankelijk. Het is dan ook zaak dat de ertegenover staande sturingsmedia 'waardenbinding' en 'invloed' die juist wel zijn aangewezen op openbaarheid, ruimte krijgen tot betekenisvol communicatief handelen. Markt en macht polariseren wanneer ze worden

ontkoppeld van communicatief handelen. Hier zit de noodzaak dat de leefwereld weer dominant wordt door middel van een discours dat via de instituties de subsystemen markt en overheid – weer – bepaalt. Het is een ingewikkelde knoop om hieruit te komen, omdat de zelfstandige posities van macht en geld dat niet automatisch doen. Sterker, ze hebben de positie juist om te polariseren. Het is een complexe situatie, de rationalisering van de leefwereld scheidt als het ware ruimte voor de media, macht en geld in de overgang naar een moderne maatschappij. De belangen van macht en geld moeten via de sociale orde in verbinding gebracht worden met waarden. De leefwereld ontplooit dan via sociale normen en waarden een verplichtende kracht, die het in zich heeft dat institutioneel handelen een kwaliteit krijgt die voor een evenwichtige ontwikkeling zorgt vanuit een ecologisch perspectief. Het ecologisch perspectief duidt op de bewustwording die vooral na 2000 scherper is verwoord, namelijk dat de mens deel is van een complex ecologisch systeem en dat we verantwoordelijkheid moeten nemen voor de aarde als geheel. Anders dan Weber gaat Habermas niet uit van een onvermijdelijk verlies aan vrijheid en betekenis in moderne maatschappijen. Evenmin is hij van mening dat door secularisering moreel bewustzijn ten onder gaat. Uiteindelijk voorziet Habermas een weerstand tegen de sociaal pathologische verschijnselen van moderne maatschappijen door nieuwe sociale bewegingen die zich tegen de fragmentering van de leefwereld verzetten. Interessant daarbij is dat Habermas de bureaucratieën niet alleen ziet als formele organisaties, als manifestaties van rationalisering en formalisering, maar dat hij ook daar talige interacties ziet die het systeem sensibel maken voor leefwereldperspectieven. Zijn grote zorg is dat de dagelijkse praktijk steeds verder doortrokken raakt van cognitief instrumentele handelingsoriëntaties met de eenzijdige reacties die dit oproept als gevolg. Ofwel we worden steeds meer consument, de verdinglijking van de wereld. De markt is niet alleen de kwade genius, dan zouden we op het niveau van Marx moeten gaan redeneren. Uiteindelijk benoemt Habermas het primaat van de sociale integratie boven het primaat van de systeemintegratie. Kortom, de weg voorwaarts verloopt via een sociale samenleving met een uitdrukkelijke ruimte voor het leefwereld perspectief. Markt en gedeeltelijk ook rechtssystemen belasten het individu zeer. Deze kolonisatie ontstaat doordat het discours in zeer veel handelingen beperkt blijft tot de vraag wat iets kost en de transactie die tot stand komt. Morele discussie verdwijnt. De verdinglijking van de wereld, het consument zijn, creëert veel pathologieën: communicatieve verhoudingen worden verdinglijkt, mensen zijn consument in plaats van lid van een gemeenschap. Communicatief handelen via het leefwereld perspectief zal de ruimte terug moeten bevechten.

De redenering van Habermas komt dicht bij Foucault, hoewel Habermas vanuit de zuivere rede redenerend de oplossing voor zich ziet. De machts-theorie van Foucault positioneert het systeem markt als dominant en toont aan dat de overheid daaraan ondergeschikt en ondersteunend is. De disciplinerende werking van macht werkt niet alleen naar het individu, maar ook tussen systemen. Resultaat is dat de overheid zelf door de markt wordt gedomineerd en daaraan horig is. Dit wordt geïllustreerd door de vele pogingen die er de laatste veertig jaar zijn gedaan om het overheids-handelen beheersbaar te maken door bedrijfseconomische principes toe te passen. Dat op zichzelf is prima, maar ondertussen is het overheidsbestuur en niet de politiek het dominante discours bij de overheid. We zijn bedrijfs-economisch handelen, te begrijpen als het beheersen van het overheidshandelen, als een doel op zich gaan positioneren. Er wordt dominant financieel beleid gevoerd. Argumenten voor politieke stellingnames worden sterk gedomineerd door financiën. Het moreel discours is op de achtergrond geraakt. Het strategisch handelen van de overheid heeft met het medium macht, keurig verpakt in het recht, een enorme impact op de leefwereld. De kolonisering van de leefwereld ontstaat met name door de afspraken niet te richten op de leefwereld maar op de particulariteit en het belang van het individu. Het belang van de gemeenschap verdwijnt uit beeld. Een nogal desastreus situatie dicht bij het pessimisme van Weber. Gelukkig is er ook taal aan het ontstaan die de tegenbewegingen aanmoedigt, zoals de inzichten die Kate Raworth in de donut economie heeft gepresenteerd. De verzorgingsstaat in de vorm waarin het eind jaren '70 was gegroeid, was niet houdbaar. De slinger is alleen te gedachteloos de andere kant uit gegaan, van een door de overheid beheerste landeneconomie naar een door de markt gestuurde globale economie. De tekenen van de tijd die er eind jaren '60 ook waren, een collectief perspectief, heeft slechts een bescheiden aanhang gekregen. Maar met een economische crisis achter ons en vol begrip dat zich ontwikkelt voor de echte crises, de ecologische crises, voor ons, heeft zich nieuwe energie gemeld voor het collectieve denken en doen, voor een leefwereld benadering. Het ecologische perspectief klopt steeds luider. Wat doet de overheid ondertussen met de slinger die te hard is gegaan, van verzorgingsstaat naar particularisme en populisme? Gaat die nu terug naar een redelijk midden? Wat is dat redelijke midden voor de overheid?

## 6 De gulzige overheid, een overheidssysteem op drift

Willem Trommel<sup>12</sup> heeft een prachtige oratie geschreven over de pathologieën van de overheid. De afgelopen 10 jaar hebben aangetoond dat zijn analyse van wat hij gulzig bestuur noemt, niets aan actualiteit heeft ingeboet, integendeel. De positie van de grote tech bedrijven, het horig zijn van de overheid aan marktbelangen, is grotesk, met onze politieke discussie over de dividendbelasting als lachertje van de lage landen enerzijds en het tegelijk uitroepen van de participatiesamenleving anderzijds. Deze ontwikkelingen laten juist zien dat de pathologieën sterker worden. In zijn boek over veerkrachtig bestuur<sup>13</sup> analyseert Trommel waar de pathologieën vandaan komen en hoe aan een oplossingsrichting kan worden gewerkt.

### *Neoliberale drift*

Trommel start zijn betoog in hoofdstuk 2 van zijn boek met een verhandeling over de neoliberale drift, een virus dat na de verzorgingsstaat niet te stuiten was. Het hangt in de lucht, het is de dominante autoriteit van een wereldwijd denken. Hij gaat terug naar *The Wealth of Nations* van Adam Smith, de grondlegger van het liberale denken. Kern van dit denken is dat collectieve voorspoed ontstaat wanneer individuen vrij zijn om hun materiële eigenbelang na te streven. Mechanismen als prijsvorming, competitie en ruil zorgen voor een evenwicht waardoor het collectieve belang optimaal zal zijn. De overheid wordt verdrongen naar een positie in de marge, het leveren van veiligheid van have en goed en vrij economisch verkeer door de rechtsorde daarop te richten. Aldus ontstaat een liberalisme. Dat marginaliseert de socialisten die een gemeenschapseconomie probeerden op te bouwen en de sociaal-democraten die ijverden voor een door de overheid georganiseerde herverdeling van goederen gericht op sociale zekerheid en zorg. De beurskrach van 1929 was een grote schok. Een groep economen kwam in 1938 tezamen en bedacht dat niet het liberalisme het probleem was, maar het feit dat het liberalisme niet zuiver genoeg was toegepast. Er moesten overheidsregels komen om te zorgen dat het liberalisme beter werd toegepast. De voornaamste dwaalgedachte van het tot dan toe geldende liberalisme was dat markten vanuit zichzelf functioneren en dus een politiek van laissez-faire nodig was. De neoliberalen stelden dat dit niet zo is: markten hebben welbewuste aanleg, constructie en onderhoud nodig. Er is een neoliberale activistische politiek nodig die zorgdraagt voor de juiste marktcondities. Belangrijkste na te streven doel is dat het belang van volledige concurrentie wordt gediend. Voorkom kartels, monopolievorming, protectionisme en sociale solidariteit. Die verschijnselen werden vooral

verantwoordelijk gehouden voor de beurskrach van 1929. De neoliberalen kwamen met een normatieve agenda. Voor de overheid betrof dit het vaststellen van de juiste beleidsvoorwaarden voor een vrije markteconomie en een rechtstaat die de individuele vrijheid garandeert en die vrije concurrentie mogelijk maakt door internationale, institutionele spelregels. Verder is het van belang de regels toe te passen en te handhaven en voortdurend aan te passen aan wisselende omstandigheden vanuit de eerdergenoemde principes. De neoliberale ideologie beschikt daarmee over een duidelijke geboorteakte.

Ook André Bons en Raf Janssen komen in hun boek over waarden<sup>14</sup> tot het inzicht dat het neoliberale een duidelijk geboortemoment kent: de bijeenkomst van de Mont Pelerin Society op de gelijknamige berg in Zwitserland. Ik zal hier een korte passage wijden aan de opkomst en positie van de verzorgingsstaat die zij duidelijk schetsen. Het was 'hun' professor Harry Hoefnagels die het ontstaan van de verzorgingsstaat heeft verklaard vanuit de behoefte die er was om sociale rust te hebben ten behoeve van een goed functionerende economie. Vanaf het kinderwetje van Van Houten eind 19e eeuw, is een sociale zekerheid opgebouwd die vooral was gericht op het economische belang. Het ging niet primair om sociale rechtvaardigheid of om het scheppen van goede sociale verhoudingen. De sociale rust was nodig om de economie voort te stuwen. Vanaf het eerste begin van de beschavingsgeschiedenis tot aan de huidige verzorgingsstaat eind jaren '70 zijn er pogingen van menselijke samenlevingen die de zorg voor elkaar gestalte geven in maatschappelijke regelingen. Sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog wordt dit maatschappelijk-ethisch richtpunt nauwelijks ter discussie gesteld. Maar ook hier volgt de verzuchting dat de brede rationaliteit van een maatschappelijk-ethisch denken het aflegt tegen het alledaagse rekenende denken van de functionele rationaliteit. Dat betekent dat het denken en handelen om de verzorgingsstaat te behouden vooral gericht was op het bedienen van het systeem, de naoorlogse kapitalistische markteconomie en de parlementaire democratie. Het beschavingsoffensief had dus twee gezichten, enerzijds het belang van het dominante economische systeem en anderzijds als perspectief van een maatschappelijke-ethische samenleving die opkomt voor elkaar. Dat het neoliberale het vervolgens wint van het sociale moge duidelijk zijn. In die zin past de idee van kolonisering zoals door Habermas betoogd, steeds nadrukkelijker in de samenleving die we juist na de verzorgingsstaat hebben opgebouwd.

De verzorgingsstaat die na de oorlog verder werd opgebouwd heeft de geboorteakte van het neoliberale voorlopig in de ijskast gehouden. Eerst kwam er een naoorlogse periode met de verdere uitbouw van de verzorgingsstaat en een door de natiestaat ondersteunde landeneconomie. Maar die geboorteakte kreeg betekenis en de weg werd vrijgemaakt door het postmodernisme, welke zowel ideologische alsook harde interventionistische perspectieven laat zien. Hoe verliep dat proces? De zuilen kwamen onder druk. De dominante ismen kregen ervan langs, inclusief het liberalisme. Alleen het isme zonder gelaat, het kapitalisme bleef overeind. Steeds meer kwamen we in het vaarwater terecht van het verheffen van het individu en niet de groep. Van links tot rechts werd deze individuele benadering omarmd, al of niet met een verheffingsperspectief. Ook sociale wetgeving kwam vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw in dat vaarwater. De groep als relevant sociaal object verdween als om aan te duiden dat de leden van de groep zich als individuen moeten gedragen en ook als zodanig gedisciplineerd moeten worden. Hier loopt het project van het modernisme, de verheerlijking van het individu, en het neoliberalisme samen in een door-dreunende pas. Hier zien we ook de contouren van een steeds dominantere markteconomie, bewust en krachtig ondersteund door overheidsbeleid. De kolonisering begint zijn zeer zwarte kanten te laten zien.

**Nu ik aan het schrijven ben, belt mijn dochter. Ze neemt pauze en loopt door de tuin van de TU Eindhoven. Ze heeft morgen haar tweede jaarevaluatie van haar promotieonderzoek, vertelt ze. Ze moet het formulier nog invullen. Ze geeft aan dat de eerste vraag gaat over hoe je jezelf voelt. Ik zeg quasi lacherig, voelen, je doet toch hard wetenschappelijk onderzoek, hoezo voelen. Ik vraag vervolgens wat dit betekent. Ze geeft zo van haar collega's vele voorbeelden van problemen die ze hebben, van slaappillen nemen tot veel ergere situaties. 40% heeft psychische aandoeningen die hoofdzakelijk werk gerelateerd zijn. En de samenleving maar het individu verheffen en talenten ontwikkelen om mee te kunnen in de ratrace. We zijn er trots op dat onze dochter behoorlijk goed met de druk om kan gaan. Het systeem anders maken, zo realiseer ik me, zou beter zijn zodat we het dwangmatige perspectief wegnemen. Het systeem bepaalt en is, zo blijkt uit tal van situaties, ziekmakend. Neoliberale drift, Willem Trommel had geen betere term kunnen gebruiken.**

Het interventionisme van het neoliberale verzwakt sociale bindingen ten gunste van economische autonomie, competitie en marktwerking.



We hebben er nog een extra cadeau bijgekregen in de vorm van een boek van de Amerikaans-Russische schrijfster Ayn Rand over de waarde van eigenbelang (1964). Een boek met een simpele gedachtegang: wie iets voor een ander doet zonder dat in rekening te brengen begeeft zich in een moeras van afhankelijkheidsrelaties met dubieuze aanspraken op wederkerigheid, een geijkt recept voor lamlendigheid, opportunisme en moreel gedoe. Beoordeel nou eens hoe we met onze sociale zekerheid inzetten op zogenaamde wederkerigheid. Het is vaak meer moderne slavernij. Niet als je kijkt hoe we het organiseren. Dat gaat met een dikke saus van fatsoen. En ook niet wat we beogen, we willen verheffen, de Ander helpen weer in een ritme te komen van economische nuttigheid. Maar wat er echt gebeurt is dat we zeggen, werk maar want anders ben je onze hulp niet waard. Of nog scherper, je wilt niet voor jezelf zorgen, ben maar blij dat je nog wat krijgt. Dat geldt minder voor de arbeider die zich voor de eerste keer bij een uvw meldt. Maar als je steeds als eerste van de bank valt wanneer het economisch even wat minder gaat, krijg je een heel ander gevoel. De tegenhanger van dit beeld is eigenlijk nog interessanter, degene die minder pech heeft wordt bejubeld, het geslaagde zelf als uiteindelijke doel. En dat zelf is gevoed door de professies. Artsen reikten inzichten aan voor een gezond leven, onderwijzers stellen het leven voor als een cognitief proces dat je met van buiten aangereikte kennis kunt leren. Dat is het waar ook Arnold Cornelis stevig tegen ageert. Helaas is de schoolpraktijk nu dat we nog meer de 'talentontwikkeling' bejubelen en niet de sociale ontwikkeling. Niet het mens worden maar het meekunnen in de sterk economisch georiënteerde onderwijspraktijk (met zijn idiotoot aantal toetsen vanaf de peuterleeftijd) is het doel en liefst daarin excelleren. Het is Foucault die de disciplinerende sociale dressuur, die hiervan uitgaat, scherp en vroegtijdig (1977) heeft benoemd. Marta Nussbaum heeft op het vlak van economische ontwikkeling en ethiek de capability approach geïntroduceerd, een benadering rond menselijke vermogens of mogelijkheden. Zo kan je de mogelijkheid hebben om oud te worden, om deel te nemen aan het economisch verkeer of aan de politiek. Dergelijke mogelijkheden beschouwen ze als de basisvoorwaarde voor ontwikkeling. Ja dat klopt, maar wel in een wereld van verdinglijking en de mens als consument. We zetten vooral in op het bejubelen van het zelf, op de mogelijkheden die er zijn.

Deze disciplinerende verloopt heel geniepig, je streeft er zelf naar, ieder individu, ieder zelf wil ontwikkelen als ware het een onderneming. Het zzzper-schap, beperking van arbeidszekerheid. Het werkt allemaal door in dezelfde richting, de mens als de ik-onderneming. Jezelf spiegelen aan de

prestaties van anderen. Je voldoet nooit helemaal, het kan altijd beter, sneller, meer. Zelfzucht wordt aangemoedigd. Greed is goed. En wat er ook bij hoort is gezond leven en consumeren. De verzorgingsstaat was er nog om de risico's op te vangen. Het neoliberale tijdperk heeft gemaakt dat risico's veranderd zijn van sociale risico's die we samen opvingen, naar risico's die bij het leven horen en sterk individueel zijn. En doordat we levensrisico's niet meer samen tegemoet treden, zijn we ook nog verleerd hoe daar mee om te gaan. De veiligheidsutopie: risico's zijn dan maar voor de overheid. Paul Verhaeghe heeft in zijn boek *Identiteit* (2012) gewezen op deze ziekmakende tijdgeest, de fictie van het autonome individu. Hyperactief of opgebrand, zelfdestructief of juist vol wrok tegen de anonieme ander. De toename van het aantal psychiatrische classificaties noemt hij ook als voorbeeld. Ook de psychiatrie doet mee in de ratrace evenals de universiteiten met hun publicatiedruk.

Neoliberalisme, aldus Trommel, is in de kern anti-maatschappelijk en actief gericht op sociale ontbinding. De overheid die uitdrukking zou moeten zijn van sociaal politieke verbondenheid, heeft zich ontwikkeld tot een 'managerial state', relatief vervreemd van de gemeenschap die ze geacht wordt te vertegenwoordigen. Het is niet de gemeenschap die stuurt, maar het is de overheid die de homo economicus met alle mogelijke middelen overeind probeert te houden. Met als consequentie, aldus Verhaeghe, dat we dadelijk de helft aan het werk hebben in de ratrace en de andere helft bezig is de mensen in de race te houden. Economie is oorlog en de overheid helpt die oorlog vol te houden.

Een zwart beeld dat gelukkig wel nuanceringen kent. Later zal ik betogen dat er veel tegenbeweging is, maar ook dat het dominante discours nog steeds geen leefwereldperspectief kent. De markt en de overheid zijn dominant, koloniseren. Niet eerder had Habermas zoveel gelijk als juist nu.

### *Populisme*

Wat hebben populisme en neo-liberalisme met elkaar te maken? Willem Trommel betoogt in hoofdstuk 3 dat er sprake is van populisme, wanneer polarisatie, op zichzelf deel van een helder politiek debat, ontardt in het aandikken van tegenstellingen en het claimen van het eigen gelijk zonder debat. Polarisation leidt dan tot gevoelens van vernedering en krenking. De Nederlandse cultuur wordt verheerlijkt. Het effect is dat de Ander wordt vernederd. De hardheid van de taal en de vernedering die erin zit, zoals kopvoddentax en minder minder Marokkanen, zijn grotesk. Polarisation

is nodig en nuttig in een cultureel gedifferentieerde situatie voor zover dit bijdraagt aan verheldering en het overbruggen van verschillen. Hier volg ik Trommel. Het is echter Paul Verhaeghe die ook waarschuwt dat een lichaam een bepaalde hoeveelheid externe invloeden nodig heeft om alert en lenig te blijven. Te veel externe invloed is ziekmakend. Ik denk dat daaraan veel meer aandacht moet worden geschonken. Het is niet zomaar dat de Pvv aanhang vooral komt uit wijken met een lage sociale status waar ook veelal de nieuwkomers terechtkomen die nog niet veel status hebben kunnen opbouwen. Het is makkelijk voor de winnende kant van het neoliberale om daar een moraliserende uitspraak over te doen. Het is veel meer de vraag of we gemeenschappen weer aan de praat krijgen zodat én het neoliberale discours én de daaraan horige disciplinerende overheidsmacht worden overwonnen. Hier zit naar mijn idee een heel groot belang om tot een herontdekking van het leefwereldperspectief te komen. Zeker ook in wijken waar de sociaal-economische status zwak is. Het is juist de overheid die interventie claimt in deze wijken en daarmee geen enkele ruimte laat voor een leefwereld perspectief. Overal waar ik kom in het land hoor en zie ik dit. De onnozelheid hiervan wil maar niet gezien worden door de vele beleidsmakers en wetenschappers die er zich mee bemoeien.

Willem Trommel laat zien dat we de dialectiek, het gesprek, uitschakelen. Het doel van populistische politiek is niet het bevorderen van sociaal-culturele synthese, maar het immuun maken van de eigen cultuur tegen de besmetting van het vreemde. Het uitvergrooten van de verschillen is erop gericht om aan te tonen dat deze verschillen onoverbrugbaar zijn. We willen het sociaal lichaam gezond houden en het voor desintegratie behouden. Ik volg dit pleidooi, maar ik denk ook aan de mensen die geen keuze hebben en vastzitten in een sociale omgeving die sterk verandert. Wat betekent dat en waar kunnen zij veerkracht, moed en bemoediging vinden om zich te herkennen in hun eigen omgeving. Niet bij de populistten, maar waar wel? Bij de overheid die ze constant aanspreekt op de zwakke sociaal-economische status? Daar gaat ongelofelijk veel geld naartoe, maar wat heeft deze disciplinerende voor zin? Aan het leefwereldperspectief wordt niet gedacht. We gaan interveniëren en bieden tal van programma's aan. En het sausje dat we bij ons hebben, is de participatiesamenleving. Maar waarom blijven die wijken zwak? En wat is zwak? We meten in termen van levensverwachting, gezonde voeding, consumptie van gezondheidszorg, generatie armoede etc. We maken statistische modellen zodat we kunnen meten en gaan erop af. Maar hebben we wel echte aandacht voor een leefwereld-

perspectief of nog scherper: wordt het leefwereldperspectief überhaupt gedacht? Ik zal er in Deel 2 zeer kritisch over uitweiden.

De Duitse filosofen Horkheimer en Adorno hebben een kritische analyse van de verlichting gemaakt. De verlichting staat voor de overwinning van de menselijke rede op de knellende banden van de natuurdwang en daarmee voor de ontworsteling uit traditie, mythe en religie. Ze laten tegelijk zien dat dit model leidt naar een nieuwe mythe, namelijk die van de instrumentele beheersing. Dat heeft de poort geopend voor de zwarte bladzijden van de oorlogen in de 20e eeuw, zo luidt hun betoog. In markteconomieën reduceert deze 'negatieve dialectiek van de rede' de mens tot producent/consument. Ieder levensaspect komt in een economisch perspectief te staan, leidt tot verdinglijking en deze dooft de zelfreflectie volledig uit. Het is best heftig dat de huidige tijd in die zin zo'n krachtige parallel laat zien met de tijd rond de wereldoorlogen van de vorige eeuw. De instrumentele rede is heerszuchtig en duldt geen tegenspraak. Ze is dienstbaar aan de markteconomieën.

De Britse socioloog Anthony Giddens<sup>15</sup> geeft aan dat er een nieuw perspectief van verlichting is gekomen dat wel degelijk oog heeft voor de schaduwzijde van ongebreidelde kapitalistische groei en dat meer aandacht heeft voor bezinning op de beperkingen van louter instrumentele beheersing en ook meer besef van de eigen normatieve overtuigingen met meer oog voor andere culturele werelden. En Nederland, waar geloven we in? Samen overleven als welvarende natie onder condities van globalisering. Dat is wat ons bindt en waar iedere burger aan moet bijdragen. De BV Nederland met alle burgers als personeel. We fokken onszelf op, zijn flexibel, daadkrachtig, leren permanent, we verbeteren steeds opnieuw en zorgen goed voor onze gezondheid, zodat de prestaties optimaal blijven. We rekenen elkaar af op resultaat en output en de staat doet volop mee door vooral te sturen op economische activering van burgers. Onze economie is gericht op overwinnen, overname, de pas af snijden, laten leegbloeden. Hoezo, het is geen oorlog? En wie sturen de managerial state van deze wereld aan? Dat zijn de bestuurders en managers die het beste zijn in deze economische werkelijkheid. Iedere organisatie disciplineert zijn leiders. En nieuwkomers in onze samenleving spreken we eveneens aan op hun bijdrage aan onze economie. We zijn niet meer geïnteresseerd in mensen en wat het anders zijn kan bijdragen. De arbeidsmarkt met zijn geïndividualiseerde prestatiecultuur normaliseert de nieuwkomer onder gelijktijdige demoralisering van het debat hierover. De markt kent nu eenmaal geen moraal.

Hier wil ik als tegengeluid ook graag het inzicht van Habermas naar voren brengen, namelijk dat het leefwereldperspectief ook in organisaties tot beslissende wendingen kan leiden. Communicatief handelen in plaats van strategisch handelen met als basisvoorwaarden:

- 1 De objectieve waarheid van de woorden
- 2 De normatieve juistheid van de taalhandeling in de context van de groep
- 3 De waarachtigheid van de intenties die actoren tot uitdrukking brengen.

Steeds meer komt de methode die Ayn Rand bepleit tot ons. Allerlei levenshandelingen, van voedsel voorbereiden tot zorg verlenen, van aandacht geven tot opvoeden en schoonmaken, verworden steeds meer tot handelingen die op een markt worden aangeboden. Het leefwereldperspectief verdwijnt steeds meer in het bastion van de familie en kleinere sociale verbanden. En met de onhandige aandacht voor mantelzorgers door de overheid als voorbeeld, zit deze laatste er bovenop om nog een extra duwtje te geven in de richting van een totale verzakelijking van menselijke condities. De overheid bedoelt het niet zo, maar heeft zeker ook niet door dat het zo uitwerkt.

Trommel wijst op het verlichtingsfundamentalisme. De heerszuchtige instrumentele kant van de verlichting en het populisme lopen hand in hand. Een tiranniek en ongekend scherp prestatiedenken beheerst economie, politiek en cultuur alsof ons land zich massaal heeft bekeerd tot neoliberaal kapitalisme. Met de burger als economisch wezen, een targettende managerial overheid waar het politieke discours scherp naar de achtergrond is gegaan en een achterdochtige cultuur. Politiek is bestuur, is beheersing geworden<sup>16</sup> De gemeenteraden worden voortdurend voorgehouden dat ze een lekenbestuur zijn dat eigenlijk niet voldoet. De gevolgen zijn ongekende introverte raden die alleen maar bezig zijn met kwalitatieve bestuurlijke zaken en kwantitatieve controle. Het lekenbestuur kan eigenlijk niet meer is de gangbare opvatting. Je moet minstens een HBO-opleiding hebben. Deze beeldvorming gaat totaal voorbij aan de praktische wijsheid van mensen. En bovenal is de politiek én/of elitair geworden én/of bestaat uit roepers, uit zenders die hun mening weigeren te toetsen. We hebben het echt verlerd om tot een als juist ervaren standpunt te komen. Het gesprek is uit de politiek verdwenen. Ieder heeft zijn eigen mening. Individualisering, de instrumentele rede en populisme zitten in de haarvaten van de

politiek, gedragen door een dominante autoriteit, de markt. Het politieke orgaan raad komt niet meer aan politiek toe.

### *Gulzig bestuur*

Ik kom bij hoofdstuk 4 van het boek van Willem Trommel. Dit hoofdstuk heeft als titel *Gulzig Bestuur*. Trommel constateert dat het geloof in de maatschappelijke maakbaarheid is achterhaald. Terwijl de bestuurlijke bemoeizucht met ons persoonlijk leven, met het creëren van de homo economicus, is toegenomen en nog nooit zo intensief is geweest als nu. Net als Paul Frissen stelt Trommel vast dat de overheid meer aandacht zou moeten besteden aan regulerende en controlerende taken. De overheid is in die domeinen zo de moeite waard. Echter ze zit gevangen in een bestuursconsensus die uitgaat van beheersing en resultaten scoren. Het 'Greed is good' uit de film *Wall Street* is een briljante vertolking van de fictie dat de evolutionaire spirit vraagt om optreden dat uitgaat van de idee dat de winnaar gelijk heeft. Alleen het leger gedupeerden dat ondertussen is achtergebleven weet dat het niet zo is. Alhoewel, ook dat leger gedupeerden weet dat niet meer, want ze geven zichzelf de schuld. Verliezen in de meritocratie betekent dat je het zelf schuld bent. Ik keek gedurende het begin van de financiële crises, ergens in 2008, met verbazing naar een documentaire uit de Verenigde Staten waarbij mensen aan wie een hypotheek was verkocht waarvan een normaal iemand weet dat ze die niet konden betalen, doodleuk verklaarden voor de camera dat het hun eigen schuld was. Niet dat ze daarmee doelden op het zetten van een handtekening onder een hypotheekovereenkomst die dat in zich droeg, nee het was hun eigen schuld want zij konden zelf niet betalen. Het idee dat de bankiers en hun vertegenwoordigers boeven waren en dat die een volledig inferieur product hadden verkocht, kwam niet bij hen op. Het is meer dan de wereld op zijn kop. Ik las een boekje over Raiffaisen hoe die in de 19e eeuw in Duitsland tot een systeem kwam waarbij boeren elkaar geld leenden en hij door meer uit te lenen als hij binnen kreeg, een bank opzette. Een prachtig verhaal van een geëngageerde persoon die door het belang van de kleine boeren als uitgangspunt te nemen, voor enige welvaart heeft gezorgd. Goed rentmeesterschap en ethisch handelen met het belang en vermogen van de Ander als uitgangspunt. Onze huidige Rabobank kent eenzelfde oorsprong. Ondertussen zijn ze onder het geweld van de bancaire regels niet eens meer een coöperatie. Van goed rentmeesterschap naar sparen, naar beleggen, naar handel in derivaten, naar durfkapitaal. Van zorgen voor de toekomst naar het plegen van roofoverval op de toekomst. Het is heel hard gegaan.



Onder invloed van deze sombere economische realiteit heeft ook het openbaar bestuur aan degelijkheid ingeboet. De beginselen van behoorlijk bestuur en de rechtsbescherming van de burger waren het uitgangspunt. Ondertussen kennen we de ondernemende overheid met een bestuur dat regelmatig buiten de oevers van rechtstaat en democratie treedt. Trommel doet een veronderstelling die ik volg. Gulzigheid en onmatigheid steken de kop op bij de dreiging van verlies. Publieke autoriteiten, politici, bestuurders en beleidsmakers moeten vrezen dat ze de greep op de maatschappelijke werkelijkheid verliezen sinds de jaren '80. En vanuit die angst vormen zich patronen van gulzig bestuur. Een aantal sociologen, onder wie Beck, Giddens en Bauman, betogen dat we op weg zijn naar een tweede moderniteit. Beck kwam met de idee van de risicosamenleving, De borging van risico's wordt niet meer geleverd in de gemeenschap en ook niet door de staat, daar moet jezelf voor zorgen. Het fenomeen is nu ook bekend onder keuzedwang. Voor van alles en nog wat moet je kiezen tot het afstand doen van je organen aan toe. Dat is bijvoorbeeld voor laaggeletterde mensen best een ding<sup>17</sup>. Giddens was de bedenker van de derde weg, een pragmatisch denken 'zonder ideologische veren' dat als aanpassing aan de neoliberale werkelijkheid omarmd werd door de sociaal-democraten. Het kapitalisme en de verzorgingsstaat hebben afgedaan, dus nu richten we ons op de derde weg. We moeten het individu weerbaar maken, zorgen voor capabilities om met Nussbaum te spreken. De Brits-Poolse socioloog Zygmunt Bauman heeft de vluchtigheid van de huidige tijd aan de orde gesteld, de liquid modernity. De eerste moderniteit was gebaseerd op de natiestaat, op industriële massaproductie, cultureel homogeen en sociaal gereguleerd via de almaar uitdijende verzorgingsstaat. In de tweede moderniteit wankelt dit sociaal planningsparadijs. Trommel onderkent drie oorzaken die uiteindelijk de rol van de overheid zijn gaan domineren.

- 1 *De verdamping van het verzorgingsstaat-ideaal.* Zorgen over de handhaafbaarheid van de verzorgingsstaat waren er al vanaf de jaren '70. Kort gezegd komt het erop neer dat het in een wereld met een open economie, steeds hogere handelingssnelheid, flexibiliteit en outsourcing van arbeid steeds moeilijker wordt burgers in de natiestaat nog bestaanszekerheid te bieden.
- 2 *Verdamping van gezag en traditie.* Max Weber heeft het al voorspeld: religie, mythen en traditie gaan ten onder in een steeds rationelere wereld. Giddens spreekt van een reflexieve burger. Er is de calculerende burger en er is de kritische burger. De calculerende burger kankert over belastingen, maar staat vooraan als er mogelijk iets te halen valt. De kritische

burger is eigenzinnig en weet het beter dan de overheid. Het individu heeft weinig meer op met een juistheid van de opvatting en gaat steeds meer zitten op de absolute eigen mening. Wat het oplevert is een permanent kwetsbare overheid.

- 3 *Verdamping van het sociaal kapitaal.* Sociale relaties boeten in aan bindingskracht. Arbeidsrelaties worden vluchtig, flexibel en gemeenschappen barsten onder het geweld van migratie en individualisme. Gemeenschapszin en vertrouwen in elkaar maken plaats voor een gemeenschap waarin gevoelens van isolement, wantrouwen en onveiligheid de bovenaan voeren. Vloeibare moderniteit is stuurloos.

De wereld van politiek en bestuur is in de ban van dit moderniseringsverlies. Het gevolg zijn de patronen van Gulzig Bestuur. Trommel komt met de term Greedy Governance in navolging van Lewis Coster die greedy institutions introduceerde. Greedy door het individu te verleiden tot een absolute toewijding. Greedy Governance betekent dat de bestuurlijke technieken erop gericht zijn de publieke zaak te versterken. Voorop staat een overheidshandelen met als eerste doel om private en civiele loyaliteiten dienstbaar te maken aan een overkoepelend publiek belang. Primair gericht op het overleven van de natiestaat. We houden het dak namelijk niet dicht als overheid. Trommel komt met een theorie waarbij hij verlies en vormen van gulzigheid koppelt. Hij geeft aan dat het ook had kunnen zijn dat de overheid apathisch reageerde of het ideaal van maatschappelijke maakbaarheid verder had gebracht. Hij constateert dat in Nederland de gulzige reactie nadrukkelijk de overhand heeft.

- 1 *New welfare.* Niet langer wordt het individu beschermd tegen de gevolgen van het noodlot. Levensrisico's worden als persoonlijke risico's beschouwd, als de uitkomst van persoonlijk handelen. New welfare richt zich in brede zin op de versterking van de individuele verantwoordingszin. De burger moet worden toegerust om verstandig, gezond en productief te leven. De beleidsmachinerie verschuift van compensatie naar risicomanagement, ofwel van nazorg naar voorzorg. Van repressie naar preventie. Dat preventie de meest subtiele vorm van repressie is vertellen we er niet bij. De norm is restrictief, je moet er binnen passen of passend gemaakt worden. Dit preventiedeel is supergroot. Wie is niet bezig met positieve gezondheid en andere voorzorg idealen die het onheil moeten afwenden voor het individu? Voor gemeenten is het met afstand en zonder veel kritiek het grootste ding dat we te doen hebben om de kosten van de drie grote decentralisaties in de hand te houden.

Was het adagium in de jaren negentig *werk, werk, werk*, nu is het *voorzorg, voorzorg, voorzorg*. In de klassieke verzorgingsstaat heeft de burger omschreven rechten. New welfare is erop gericht het gebruik van die rechten terug te dringen en een van de middelen van de overheid is die rechten zoveel mogelijk te individualiseren, zodat de kans dat je er niet voor in aanmerking komt aanmerkelijk toeneemt. We sturen de gezinsconsulent naar groep 8 van de basisschool om te voorkomen dat er problemen komen op de brugklas. We geven de kinderen te eten 's morgens voor de les, omdat de ouders dat onvoldoende doen. Er zijn tal van preventieprogramma's zoals het JOGG. En als laatste loot (en waarschijnlijk door de volgende actie alweer achterhaald): we dringen eenzaamheid terug door er 75 miljoen tegenaan te gooien. Eenzame mensen consumeren snel meer zorg. De onnozelheid van de beleidsinterventies door preventie is ongekend. En wat vooral gebeurt, ze nemen het normale gesprek in de leefwereld niet serieus. Sterker, de leefwereld bestaat alleen vanuit het perspectief van een probleem. Als de burger in de problemen is, zoeken we er mensen omheen die dat voor ons oplossen. Gedachteloos en totaal tegengesteld aan het denken vanuit de kracht van gemeenschappen. Hier is Habermas zoek: de hoop op een ommezwaai door een betekenisvolle leefwereld wordt niet eens meer gedacht.

- 2 *New public management*. De essentie is dat we bedrijfseconomisch handelen bij de overheid toepassen, ooit een beproefd middel om overheidsuitgaven en inkomsten fatsoenlijk te verantwoorden. Maar in de context van de zich ontwikkelende tijd gebeurt er ook iets anders. En dat is een simpele verklaring. Als je gezag afneemt dan moet je dat terugwinnen, verdienen! En wel steeds weer opnieuw via aansprekende resultaten en meetbare prestaties. We moeten *smart* besturen: specifieke doelen stellen, meetbare prestaties, acceptabel handelen, realistisch en tijdgebonden. De overheid als plofkip, binnen zes weken op gewicht, rijp voor resultaat en verantwoording. De overheid verdient gezag door aansprekende output. Ook de rekenkamers zijn voortdurend bezig met deze output-legitimiteit, met deze smart-wereld. Wat ook een direct gevolg is dat we veronderstellen dat private ondernemingen dit veel beter kunnen. Daarom hebben we heel veel geprivatiseerd de afgelopen 30 jaar. En misschien nog opvallender: veel private partijen die een maatschappelijk belang nastreefden hebben we eerst verstatelijkt, zoals onderwijs, zorg, wonen, door ze met wetgeving over geld en inhoud aan de overheid te binden. En ook die hebben we markmechanismen opgedrongen. Dat er veel is fout gegaan bij deze privatisering van maat-

- schappelijke partijen hebben we ook kunnen constateren. Wat we ook doen is in allerlei situaties waarbij sprake is van een grotere complexiteit het woord 'netwerk' introduceren en woorden als 'co-creatie' en 'samen'. Dat zijn prima werkende middelen om als overheid te regelen wat je graag wil regelen en veel burgers en organisaties te laten werken aan overheidsbelang. Het is een spel op hoog niveau wie dan uiteindelijk verdient aan deze samenwerking. We zijn gegaan van government naar governance met taal die vooral verhult waar het om gaat. De overheid wil iets regelen door strategisch te handelen. Niks mis mee, maar zoals het nu wordt verpakt, is buiten iedere proportie. We gaan co-creëren, de burger is aan zet, als de beslissingen lastiger worden mogen de burgers het zeggen. Voorbeelden zijn er te over. In het sociaal domein is het helemaal bar en boos. Burgerinitiatieven die zich tot de gemeenschap richten, niks mis mee. Maar hoe vaak worden ze ingelijfd door de beleidsmakers en bestuurders om aan te tonen dat we resultaat scoren en dat het om publieke belangen gaat. De contracten met welzijnsinstellingen zijn erop gebaseerd. En bestuurskundigen, die zijn mee aan het netwerken, aan het opgave gericht werken om strategisch handelen te verhullen. En waarom? Er is niks mis mee dat een overheid vanuit een algemeen belang een specifiek doel wil bereiken. Verhul het niet. Maar ja, ook de bestuurskundigen willen wel eens wat nieuws verkennen.
- 3 *New social governance*. Het verlies van gemeenschapszin dreigt de samenleving te ontbinden. De overheid beijvert zich om het sociaal lichaam te genezen, aldus de Rotterdamse socioloog Willem Schinkel. Het palet van praktijken is rijk. Het basisconcept is dat connecties worden gesmeed als deze niet meer spontaan ontstaan. Verplichte inburgering, probleemwijk-operaties, beleidsvorming in netwerken. De wijk intrekken om de burger te horen en aan gemeenschapsontwikkeling te gaan doen. Met als effect dat er een lange lijst van problemen en verlangens het gemeentehuis binnen komt. En het ergste is: de samenloosheid groeit, juist door deze kippigheid, deze bijziendheid van de overheid die werkelijk grenzeloos is. Want ja, als er voor ieder probleem een overheidsoplossing is en wanneer welzijnswerkers in de wijk vooral bezig zijn met (optisch) leveren van burgerinitiatieven en zorgwerkers vooral met voorzorg, dan is te begrijpen dat ieder beetje leefwereld initiatief wordt gedoofd. Even een voorbeeld. Ik sprak met iemand die oprecht gemeenschapspectieven ondersteunt. Ze hadden een bijeenkomst en daar vertelde iemand dat ze in een voormalig verzorgingshuis nog steeds activiteiten als dagbesteding organiseerden door een grote groep vrijwilligers, zoals het ook was toen het huis nog van

een zorginstelling was. Nu kwam er een welzijnswerker die zei, ik help jullie wel. Hij ging organiseren. De burgers die het organiseren zelf al vele jaren deden, bleven als eerste thuis en alleen de doeners bleven over. Vervolgens werd het november en het welzijnsgeld was op. De welzijnswerker bleef weg, de doeners keken verweesd rond, bleven ook thuis en de dagbesteding verdween. Politiek en bestuur als producent van sociale verbanden. We gaven het namen als de doe-democratie, de participatiesamenleving en de laatste loot democratic challenge, gevoed door de angst het democratisch discours te verspelen. Dat we dat juist doen door deze inzet komt niet zo snel op bij de beleidsmakers. Ook veel bestuurskundigen doen mee in dit foute discours. Democratie is een spiegel van de leefwereld, niet meer en niet minder. Kortom het van bovenaf regisseren van gemeenschapsontwikkeling is onzinnig, omdat het vooral verbanden die er wel zijn, ondermijnt.

Pathologie, nogmaals wat is er mis?

#### *Hubris, hoogmoed, grootheidswaan*

New welfare betekent het inzetten van programma's gericht op het vroegtijdig onderkennen van de levenslooprisico's en is in die zin een typische voorbeeld van bio-politiek of life politics. De eerste term is door Foucault gemunt. Het gaat erom dat we programma's inzetten die ervoor zorgen dat de burger zichzelf naar het voorgehouden beeld gaat corrigeren, om tot self governance te komen. (In termen van Cornelis is dit juist externe sturing). Foucault levert felle kritiek op de heerszucht van het bestuur. Life politics van Giddens verwijst naar de beïnvloeding van levensstijlen. Er is dan sprake van een normatieve overheid, waarbij de norm als het juiste verdwijnt en er een zeer disciplinerende norm voor in de plaats treedt. Paul van Tongeren<sup>18</sup> en Hans Joas<sup>19</sup> wezen al op deze disciplinerende werking van de norm. We moeten empoweren om de levensrisico's aan te kunnen. Wanneer we de tragiek van het leven negeren<sup>20</sup> zoals Paul Frissen betoogt, blijft een overheid over die steeds weer opnieuw stringent preventiebeleid formuleert. De preventiestaat zoals van Gunsteren het noemt of de totalitaire staat in de woorden van Frissen. De overheid bepaalt steeds meer hoe we als individu problemen moeten oplossen en voorkomen en we vinden dat ook nog fijn.

#### *Hybriditeit, een alsmaar uitdijend systeem ook buiten de oevers van de rechtstaat*

New public management. Het is zo eenvoudig nog niet. Verantwoordelijkheden en problemen worden als hete aardappels doorgeschoven.

En zo nodig wordt het uitvoeringsveld daartoe uitgebreid. Het is een zich voortdurend uitbreidende spaghetti die in weerwil van deregulering alsmaar groeit. Overigens is deregulering zinvol als het gaat om dor hout te snoeien. Deregulering is vooral een onzin begrip dat met name gehanteerd wordt door degene die iets wil pakken wat eigenlijk niet kan. Dus degenen die de oorzaak zijn dat er regels nodig zijn, kakelen rond dat we ze moeten afschaffen. Ongeduld, hijgerigheid, ontevreden burgers/consumenten, gretige media, die hele potpourri vraagt om prestaties, of om minstens de suggestie van prestaties. Want als we iets weten, dan is dat deze hijgerigheid vooral vals spel in de hand werkt. De ondernemende overheid, het productiebedrijf zal eens laten zien dat ze op de markt meekan, etc. Hoe onnozel kunnen we zijn met z'n allen?

#### *Hypochondrie, de verkrampde preoccupatie met onszelf*

We willen een rein lichaam. Probleemwijken waar niet wordt samengeleefd, dat kan niet vinden we als overheid en maatschappelijke partijen. New social governance gaat er wat aan doen. We pakken de probleemwijken of de Vogellaarwijken aan. We gaan het samenleven herstellen, prachtwijken of krachtwijken ervan maken. Oud-wethouder Marco Pastor krijgt er in Rotterdam rechtstreeks geld voor van het rijk om een zeer groot programma uit te voeren. De Rotterdammers zijn sowieso van het aanpakken. Of dat gemeenschappen oplevert? Gemeenschappen?... Wat bedoel je? Deze jongere moet gedisciplineerd worden en dan vaak heel letterlijk. Het aanbrengen van sociale verbanden... hoe groter de stad, hoe meer geloof er is dat het van boven af moet. Geen wonder dat ze in die steden denken dat de overheid de hele wereld is. Het is ongelooflijk hoe paternalistisch de stedelijke gemeenten en ook rurale gemeenten in Nederland in de wedstrijd zitten. Stadsmariniers daar gaat het om. Geld is geen probleem, ketens van maatschappelijke partijen ook niet (die willen ook wel wat van dat geld en doen graag mee in het preventie idioom), softere interventies ook oké, maar zeker ook de harde interventie. Uiteindelijk staat er na de softere versies de stadsmarinier in vele gedaanten: de politiemann, de toezichthouder, de beveiligger, allemaal met als doel om helder en hard te interveniëren. Hoezo is opvoeden liefde en aandacht? Waar zou het met zo'n gekozen oplossingsrichting vandaan moeten komen? De overheid maakt verder stuk wat ze wil genezen. Natuurlijk zijn er ook meer doordachte activiteiten die ruimte geven aan multiculturele leefcondities en gemeenschappen daarin uitdagen. Echter de focus op interventie is totaal. De leefwereld komt er niet in voor. Habermas was hier nog nooit zover weg. Dit ontbrekende leefwereldperspectief ontgaat ook Willem Trommel of hij maakt het in ieder geval niet expliciet.

Gulzig, terwijl het kabinet-Rutte ten tijde van het bezuinigen van de obesitas-overheid spreekt. En ja, er is bezuinigd en de financiën zijn op orde gehouden. Echter we belijden minder overheid en deregulering en ondertussen gaan we door met op tal van terreinen de overheidsbemoeienissen uit te breiden. Wanneer ik alleen al het zorglandschap bekijk waar privatisering en het ontduiken van de regels die zijn overgebleven wel een hele grote schaal hebben bereikt, dan zien we bijvoorbeeld daar hoe de zorg alleen maar uitdijt. Als je iemand sociaal ondernemer noemt en je hebt geen idee wat hij aan inkomen overhoudt en wat hij met vermogensaanwas doet, is het tijd voor serieuze vragen en krachtige reacties. Maar de verbreding van government naar governance, is overal. We treden dus niet terug als overheid. De vele vormen van governance buiten het perspectief van de politiek en ook vaak buiten het bestuur, heeft politiek buiten gesloten en de overheid tot een alsmaar uitdijend publiek moloch gemaakt. Foucault noemde dit uitdijend publiek belang governmentality. Tot in de haarvaten van de samenleving wordt een bestuurlijk belang uitgerold dat actoren tot vormen van (zelf)sturing (externe sturing is het feitelijk) beoogt te bewegen. Overal klinkt het adagium van het publieke belang. Zeker wanneer het om burgerparticipatie gaat. Dat het om vormen van governmentality (externe sturing) gaat, dat tot publiek denken en handelen aanzet, toont aan hoe ongelofelijk gulzig deze machinerie is. Hoe noemden we het ook al weer, de doe-democratie, de participatiesamenleving, de democratic challenge en de buurt- en dorpsdemocratie. En achter al deze 'fraaie woorden' gaat dan ook nog eens schuil dat het uiteindelijk draait om voorzorg en de eerste afslag naar economisch nut.

Het onderscheid met het vroegmoderne beschavingsoffensief en met de bildunggedachte is groot. Nu gaat het om (zelf)disciplinerende biopolitiek, terwijl het in de vroeg-moderne tijd vooral ging om normalisering en disciplineren. Professions als leraren, artsen, psychiaters, welzijnswerkers hebben toegewerkt naar het bereiken van een goed en zorgzaam leven.

Het was Max Weber die in de vroegmoderne tijd de overheidsbureaucratie als ideaaltypisch bestuur muntte. Dat kunnen we nu niet stellen van New Public Management, New Welfare of New Social Governance. De fixatie op het eigenbelang is daarvoor veel te groot. Net als iedere andere organisatie willen we in competitie blijven, de natiestaat voorop. Dit grenzeloos eigenbelang is te overwinnen, anders ziet het er heel donker uit. En het verwateren van wat publiek en wat privaat is helpt ook niet echt. En bovenal moet de vraag worden gesteld waar het leefwereld perspectief is, want dat ontbreekt helemaal. Waar komt de overheid eigenlijk uit voort?

In hoofdstuk 5 met als titel *Als beleid geen ironie meer kent* gaat Trommel in op de vernederende praktijken in het arbeidsmarktbeleid. Hij komt uit bij de vraag of pragmatisme en professionaliteit oplossingen bieden. Ik zal in mijn laatste deel over de rol van de organisatie en de professional ingaan op een goed samenspel tussen politiek, bestuur en professional en de betekenis van goed werk.

In hoofdstuk 6 over *De problematische wedergeboorte van het professionele ideaal* verkent Trommel de richting die de overheid vaart door een meer oplossingsgericht bestuur vanuit wetenschappelijke en professionele kennis. Hij verkent daarbij ook de negatieve kanten van professionalisering en medicalisering. We denken al in de hokjes die door de professionals zijn klaargezet. Kennis en macht verknoopt. Het individu wordt steeds meer gedisciplineerd naar allerlei wetenschappelijke normstelsels. Normen in het systeem worden dan dwingend en sturend. We vormen het individu tot een gehoorzaam lid van de samenleving. Zo vormen we volgzame lichamen aldus Foucault. Deze professionele disciplinaire macht is anoniem en opereert via de subtiele strategieën van observatie, indeling, normalisering en toezicht. Opnieuw governmentality: het gaat niet om bruut geweld maar om subtiele dressuur dat individualiteit en individuele verantwoordelijkheid creëert. Foucaults huidige vertoog zou zijn dat professies zich opnieuw uitvinden met als doel nieuwe subjecten te smeden die beter passen bij een neoliberale wereld waarin sociale en bestuurlijke orde verloopt via de normen van presteren, marktwerking en consumptie.

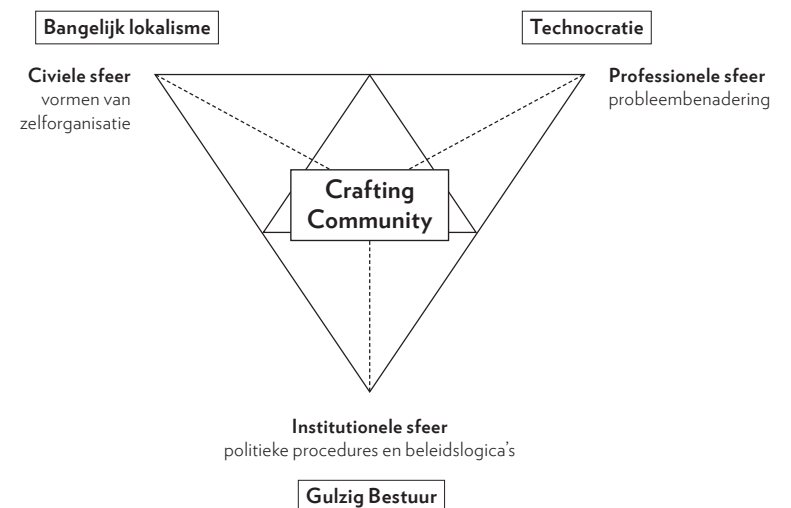
Het is een wrang beeld en het hoeft geen betoog dat ik de weg van Habermas verre prefereer. We zien hoe het perspectief van de neoliberale mens steeds meer wordt gerealiseerd door voorzorg en 'talentontwikkeling'. We zullen het adagium van het New Public Management achter ons moeten laten en toe moeten gaan naar een vorm van overheidsbestuur die én om kan gaan met complexiteit én aangestuurd wordt door een op waarden gebaseerd kader vanuit de (nu totaal afwezige) leefwereld. Dat vraagt ook om een sterke nuancering van de prestatiecultuur. Ook anderen hebben op de disciplineren van het individu gewezen, zoals Nancy Fraser. Kern is dat we individuen creëren die zich steeds meer vanuit het publieke belang gedragen. Individuele keuzevrijheid en institutionele beheersing gaan hand in hand. Allemaal beelden die het collectief volledig buiten sluiten. De vraag is hoever we gevorderd zijn met het maken van deze wereld. Ik wil die vraag niet beantwoorden en graag met een model van bescheiden bestuur in plaats van institutionele beheersing komen en vooral ook met een leef-

wereldperspectief in plaats van een individueel perspectief. Professionals, burgers, managers en politici leven in de fictie dat ze moeten beheersen en verantwoorden met een cruciale rol voor de productie en de controle daarop. Het hele discours verplaatst zich daarbij naar publieke belangen. Zie met name de taal rond de democratic challenge. De kritiekloze professional hebben we al opgeleid. Als we nu kijken naar de rol van welzijnswerkers dan is er geen ander adagium meer dan presteren, meten en verantwoorden. De oude professionele bildungsgedachte is vergaand eruit gehaald bij de huidige generatie professionals. NPM (New Public Management) heeft daar vooralsnog het pleit beslecht in zijn voordeel. We doen daadwerkelijk ons best zo'n wereld te realiseren op de ironische beleidsmuziek van 'aanpakken en doorpakken', aldus Trommel. Ik ga in deel 3 van dit boek een poging doen het perspectief van de professionaliteit in bescheiden bestuur een nieuwe rol te geven.

In hoofdstuk 7 gaat Trommel in op de vraag of een radicale vermaatschappelijking richting gemeenschappen een oplossing biedt. Hij stelt hier de vraag of een nieuwe lokale sociale orde mogelijk is. Met beleid dat lokale problemen overziet en aanpakt in de realiteit van een zich opdringende globaliteit. In de driehoek van lokale gemeenschappen, overheden en maatschappelijke partijen zijn er nieuwe ordes mogelijk. Al in 2001 hebben wij in Peel en Maas dit als *de gouden driehoek* gemunt. Ik ben niet gerust op de wetenschappers die zich hierover buigen. Ze begrijpen de positie van gemeenschappen niet en bekritisieren ze vanuit een democratisch perspectief. Dat is funest. Ik zal daar later op terug komen. Ook Trommel die met zijn crafting communities wel degelijk aan de goede poort staat, laat daar een heel belangrijk perspectief, dat van collectieven, bijna onbesproken. En in de wetenschap dat de disciplinerende normatieve macht van de overheid met in het kielzog maatschappelijke partijen zeer groot is, zit daar een probleem. Zeker wanneer bestuurskundigen zoals Tonkens ook nog eens het democratisch perspectief als uitgangspunt nemen voor handelen vanuit de gemeenschap. Hoe kun je niet in de gaten hebben dat hier precies de disciplinerende zit vanuit het systeem die de gemeenschappen verlamt? Terugtrekkend bestuur, loslaten in vertrouwen, maatschappelijke veerkracht het is allemaal publieke taal die feitelijk ruimte maakt voor verdergaande governmentaliteit. Ik zet er later graag andere taal tegenover. Hier komen we op een punt waar Trommel waarschuwt voor de afgrendeling van gemeenschappen voor de solidariteit met vreemden vanuit een soort isolationisme Al het goede dat we hadden, zoals rechtszekerheid en sociaaleconomische voordelen, verdampt doordat we moeten delen met de nieuwkomers: dat is de

angst waarmee hij dat isolationisme verklaart. Hij noemt het later bangelijk lokalisme. Opnieuw wijs ik erop dat we juist in de leefwereld de verbindingen nodig hebben om hierover het gesprek te voeren, een discours dat recht doet aan het belang van traditie als motor van het in het geding brengen van argumenten. Doen we dat niet, dan wordt het vruchteloze opnemen van nieuwkomers alleen maar een groter probleem. Er is moed nodig om juist vanuit traditie deze gesprekken aan te gaan. Nu plaatsen we grote groepen mensen voor voldongen feiten. En ja, dan gaat de middelvinger omhoog en krijgen we steeds meer dagkoersen bij verkiezingen. We delen weer de mening dat het adagium van de publieke zaak en de noodzaak handen te hebben voor de economie omwille van het nationale welvaartsideaal ons geen stap verder brengen. Het gaat namelijk totaal voorbij aan de behoefte het vreemde te weren, alsook de mogelijkheid om nieuwe impulsen te laten ontstaan door juist de kracht en eigenheid van de nieuwkomers tot hun recht te laten komen. In termen van Cornelis, deze nieuwe mensen zullen zelfvertrouwen moeten ontwikkelen, zelfkennis in de context van de nieuwe situatie en communicatieve zelfsturing. Stap 1, zelfvertrouwen is cruciaal en zoals we eerder hebben gelezen is daar liefde het sleutelwoord. De processen van gemeenschapsontwikkeling om juist tot deze liefdevolle verhoudingen te komen, zijn daarbij cruciaal.

Willem Trommel komt nu met de idee van crafting communities en heeft dat in de volgende dia verbeeld:





Het gaat om de positionering van de hernieuwing van de publieke sector met op de achtergrond de blokjes met perspectieven waar we vandaan komen. Wat me opvalt is dat zowel de culturele nesteling zoals Cornelis die heeft beschreven, alsook de idee van Habermas van strategisch handelen en communicatief handelen hier niet meer te herkennen zijn. Ze zijn er wel min of meer onderdeel van. Wat je bijvoorbeeld ziet is dat de civiele sfeer hier heel makkelijk gekoppeld kan worden aan een nieuwe te creëren publieke werkelijkheid. De publieke ambachtelijkheid moet aldus Habermas weer gestuurd gaan worden door de leefwereld. Daar zit voor Habermas de paradigmashift. Trommel benoemt wel de veerkracht van de civiele sfeer, hij gebruikt echter hier ook diezelfde sfeer voor het oplossen van publieke problemen/zaken. Hij zal ongetwijfeld wijzen naar mijn lokale benadering, maar ook daar hoop ik een antwoord op te geven. De dynamiek in deze driehoek zal zeker nieuwe publieke perspectieven opleveren. Greedy Governance verslaan vraagt in alle delen van leefwereld en systeemwereld een nieuw paradigma. En dat blijft te veel buiten beeld. Waar ik vooral mee worstel is, dat wanneer de gemeenschapssfeer in aanraking komt met de systemen van overheid, ze bijna per definitie horig is. Dat heeft met machtsverhoudingen te maken. Dat doorbreken vraagt naar mijn idee veel aandacht. Gemeenschap is er niet voor de publieke zaak. De publieke zaak is er voor de gemeenschap. Ik deel het beeld van de ambachtsman dat hier voor de professional wordt opgeroepen. Er is naast vakkennis vooral praktische wijsheid nodig.

Wanneer bestuurlijke gulzigheid een pathologische reactie is op maakbaarheidsverlies, is de vraag wat er dan wel tegenover het maakbaarheidsverlies kan worden gezet. Willem Trommel bepleit meer sociaal werkelijkheidsbesef. De praktijk van het samenleven als uitgangspunt en meer bestuurlijke behoedzaamheid. Tegenover new welfare zullen we het begrip van interafhankelijkheid moeten introduceren. We kunnen eindeloos investeren in empowerment, maar afhankelijkheid van anderen valt niet weg te organiseren. Het is wat samenlevingen kenmerkt en mits goed gewaardeerd ook sterk maakt. Zorg voor jezelf heeft altijd de inzet van anderen nodig. Zorg regelen is zo bezien een levenskunst of ook wel een vrijheidspraktijk. Door anderen over te halen zorgzaam te zijn, groeit persoonlijke vrijheid, aldus Foucault. Waar ikzelf graag op wijs is dat interafhankelijkheid het nieuwe normaal zal worden en dat we het individualiteitsbegrip moeten plaatsen in een begrip van collectiviteit. Het collectieve gaat voor het individu en maakt een persoonlijk leven mogelijk, te beginnen bij de 'moederzorg', liefde en aandacht voor het opvoeden. Willem Trommel wijst terecht op de

relatie met de internationale solidariteit die nodig is om het samenleven en het ecologisch vraagstuk te benaderen. Gemeenschappen zijn in die zin per definitie lokaal.

De overheid moet vertrouwen winnen. We zijn zover dat er kritische burgers zijn met een sterk ontwikkeld reflexief vermogen. Dan is een overheid die gezag ontleent aan wat ze doet, een logische consequentie. In die zin is New Public Management, mits ingebed in een krachtig reflexieve overheid, een prima perspectief. Waarden zijn wezenlijk, aldus de Britse filosoof Alasdair MacIntyre. Waarden zijn geen externe goederen; waarden horen het kompas te zijn van goed handelen. Hier zie je de betekenis van de filosofie van Arnold Cornelis met het nieuwe, zich nog steeds als een belofte aandienende paradigma van kwaliteit en waarden. Het is feitelijk het kompas voor een bescheiden krachtige reflexieve overheid. De springplank de toekomst in. Waardenpluralisme is van ontzettend groot belang. Trommel heeft niet zomaar gewezen op de gesel van de moderniteit, welke een dominante instrumentele rede creëert en in zijn uitwerking waardenpluriformiteit juist uitsloot. Daar zit ook nu de noodzaak tot actie. Juist het leefwereldpluralisme is de bron van dit waardenpluralisme. Hier is het waar ik mijn diepe verbondenheid met het belang van gemeenschapsidentiteit voel. De bron van 'het goede leven'.

In hoofdstuk 8 gaat Trommel in op oude vrienden en nieuwe levenskansen. Hij benoemt als de oude vrienden vanuit zijn onderzoeksgebied de wetenschap, de rechtstaat en de verzorgingsstaat. Zonder de oude vrienden lukt een sprong naar het nieuwe niet, aldus Trommel. De verzorgingsstaat is geworden tot een ding dat niet meer leeft: waar we niet meer voor zorgen. De claimende burger is alleen geïnteresseerd in het resultaat van de vraag: overheid wat lever je mij? Is het gek dat ambtenaren die met deze claimende burger te dealen hebben veiligheid zoeken in formats in plaats van een professionele houding aan te nemen? Alleen, in een wereld die steeds complexer wordt, is dit niet langer vol te houden. Ambachtelijke kennis en pragmatisch handelen zullen de dragers van een nieuwe overheid moeten worden. Hoe we daar een politiek bestuurlijk perspectief naast kunnen zetten dat dit ondersteunt, zal ik later betogen. Ik ben het met de aandacht voor de oude vrienden eens en zal betogen, met als onderligger de onderzoeken van de Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog Clare Graves, dat het oude niet verdwijnt, maar juist wel aanwezig blijft. De vraag is welke nieuwe jas het oude krijgt en hoe je daar zorgvuldig mee om kunt gaan. In een tijd van de industriële productie, die de gebruik- en wegwerp-maat-

schappij heeft gecreëerd, is dat helaas nog steeds niet vanzelfsprekend. We zullen in de toekomst de democratie hard nodig hebben om de vele verschillende leefgemeenschappen en een waardenpluralisme dat daaruit voortkomt, te voorzien van een overheidssysteem dat daaraan dienend is. Wetenschap en rechtstaat zullen die bewegingen moeten ondersteunen. Zeker het ééndimensionaal claimen van het gelijk en het oeren over en in twijfel trekken van rechtspraak zijn een zorgelijke ontwikkeling. Wat nodig is, is fatsoen en draagvlak voor onze rechtspraak. De bescherming van de burgers, zeker ook tegen de overheid, staat fier overeind. Maar er wordt aan de randen geknibbeld. De rechtstaat wegzetten als hulpje van de kosmopolieten en de gevestigde orde. Daar is grote alertheid op zijn plaats. Uiteindelijk komt het fatsoen uit de gemeenschappen. Laten we de vitaliteit van de gemeenschappen daarom aandacht geven en koesteren waar deze zich ontwikkelt.

Het kan verkeren. Waar de verzorgingsstaat en de verheffing van het individu bedoeld waren om zelfstandige, mondige burgers te creëren, zien we nu calculerende zorgconsumenten die gericht zijn op eigenbelang, maar vooral ook afhankelijk zijn van deze zorg. Ik heb vaak gepleit voor genereuze zorg, omdat het juist de angst voor het niet (tijdig) krijgen van zorg is die de mensen tot dit zorgconsumentisme drijft. En gelukkig zijn er ongelofelijk veel voorbeelden van hoe gemeenschappen er heel anders in staan en juist wel veerkracht en gemeenschapszin tonen. Maar dominant is nog steeds het geluid dat je er zelf verantwoordelijk voor bent. Dat gekoppeld aan dreigend verlies, maakt de individuele burger erg onzeker. De vraag welke kant de munt op rolt, is echt niet beantwoord. De overheid heeft het fatsoen, de ondergrens te organiseren. Alleen dan kunnen we de gemeenschappen voldoende ademruimte geven om zelf tot solidariteit te komen. Echter, dat is een heel delicaat proces. Doe je te weinig, dan neemt de veerkracht af. Doe je te veel, dan dooft het initiatief. En dit laatste is met een overheid die voortdurend alleen maar in publieke belangen denkt en de inzet van burgers buiten de oevers van de overheid organiseert, misschien wel het grootste probleem voor gemeenschapsontwikkeling. Trommel betoogt dat onzekerheid over werk, ook bij de middengroepen en de individualisering tot steeds meer onzekerheid leiden, juist nu de welvaart toeneemt. Het leven is steeds gejaagder en we ‘moeten’ steeds meer. We hebben een generatie van 30 tot 55 die ‘nergens’ meer tijd voor heeft. Kortom, zoiets als meebouwen aan gemeenschap is zeker niet vanzelfsprekend en voor velen totaal buiten beeld. Solidariteit in de gemeenschappen, aangevuld door de overheid vanuit een ‘verzorgingsstaat’ nieuwe stijl, is wat

robuustheid gaat opleveren. Daar zitten de perspectieven. Sociale solidariteit is geen noodzakelijk kwaad, het is een voorwaarde voor het voortbestaan van ons mensen, ook in een rijk land als Nederland. En het past helemaal bij het menszijn, aldus Frans de Waal. De interafhankelijkheid houdt niet op bij de gemeenschap, de gemeente, de natiestaat, maar wordt juist steeds internationaler. Ook die werkelijkheid zullen we moeten meenemen. Transnationale politiek en sociaal beleid gaan echt noodzakelijk zijn. Het zijn niet alleen politieke instituties die hieraan kunnen werken. Integendeel, de internationale verknoping is zo groot dat we juist van de ondernemingen veel kunnen verwachten, zoals DSM met een aantal initiatieven laat zien. In een aanpak en een ontwikkeling van *me* naar *we*, van *ik* naar *wij*, ontstaan energieën die nieuw elan kunnen geven of om met Trommel te spreken: er is na te denken over een nieuw soort maatschappelijke maakbaarheid met in het kielzog een nieuw soort besturingskunde. Hoe we daar in Peel en Maas de zoektocht naar hebben ingezet, daar gaan de delen twee en drie over.

Hoofdstuk 9 van Trommel gaat over *sturen vanuit veerkracht*. Hier heeft hij meer aandacht voor de gemeenschappen. Hij hekelt de idee van de participatiesamenleving omdat die in bestaande belangen wordt ingelijfd. Die analyse deel ik. Eerst is er gemeenschap en daarna politiek en bestuur. Dan betekent dit ook dat de sturing vanuit gemeenschappen moet komen. Dat geeft ook een heel nieuw perspectief aan politieke vertegenwoordigers. Willen ze hun werk goed doen, dan moeten ze allereerst lid zijn van de gemeenschap. En vooral geen volksvertegenwoordiger. Maar ja, met claimende consumenten om je heen is dat nog niet zo eenvoudig. We zijn ook heel actief met het benoemen van de netwerksamenwerking veelal gericht op bestuur, burgers, ondernemingen, maatschappelijke partijen. Government wordt daarmee governance. De gulzigheid daarvan is al voldoende besproken. Er is ondertussen ook ontdekt dat het politieke discours juist wordt bemoeilijkt in de netwerksamenleving. In de netwerken stikt het van de strategische belangen. Komt daar ruimte voor gemeenschap en een nieuwe solidariteit vandaan? Zeker weten van niet. Hoewel, daar heeft Trommel de idee van crafting communities uitgewerkt. Netwerken als gemeenschappen met een aantal gemeenschapsvoorwaarden. Hij neemt daarin ook afstand van de bestuurskundige inzichten van de laatste jaren die de werkelijkheid van pluriformiteit en complexiteit uiteindelijk terugduwt in een bestuurskundig rationeel model, namelijk governance. Ik ben zijdelings betrokken geweest bij de publicatie van de WRR over Vertrouwen in Burgers (2012). Het ging niet over de burgers, maar over de instituties

zelf! Dat geldt ook voor Loslaten in Vertrouwen van de ROB. De reactie is steevast dat als burgers in actie komen, de vraag gesteld wordt wat het publieke belang is. Voortdurend is een heel leger politici, bestuurders, beleidsmakers en ook wetenschappers bezig met die zelfbescherming, met het in het publieke trekken van initiatieven van buiten de overheid. Het is een gebruikelijke manier geworden om vooral verdergaand te disciplineren. Dat is governmentality: burgers die zichzelf zo vormen dat ze in het model passen. Één ding is zeker: het politiek besturen wordt nooit meer simpel. Een complexe omgeving vraagt om een meervoudig bestuur. Dat betekent iets nieuws eraan toevoegen en het oude daaraan aanpassen zonder de kern van dat oude, van de rechtstaat en de verzorgingsstaat, te veel geweld aan te doen. Ook Trommel pleit voor een zoekend tasten als het gaat om besturen in de toekomst en ziet een grote rol voor de samenwerking tussen professionals, instituties en burgers. Fatsoen betekent dat wanneer mensen in de problemen komen, ze een adequate ondersteuning kunnen krijgen. Dat voedt een cultuur van verdraagzaamheid en gelijkwaardigheid. Terwijl het doel was de kosten van de publieke sector te beheersen, werd onbedoeld een consumentencultuur bevorderd die burgers vervreemdt van het collectieve karakter van zorg en zekerheid. In die zin is de participatie-samenleving feitelijk een poging deze onbalans te herstellen. Vervolgens verprutst de overheid het weer door er governance tegenaan te gooien: kom onder de paraplu van het publieke belang. In die zin is het publieke verworden tot een hoerig systeem, iedereen mag erin en als je aarzelt helpen we wel een beetje. Zelfs de meest idiote zelfverrijking in de zorg is ermee mogelijk gemaakt. Er is oog nodig voor het leven en dat is per definitie tragisch. Iedereen zal te maken krijgen met tegenslag in de levensloop. De vraag hoe ermee om te gaan typeert de vraag naar het goede leven, het invullen van de levens queeste. We zullen er samen mee om moeten leren gaan, er toegerust voor worden. Dat impliceert ook dat we in een zorgzame samenleving minder 'rendabele' praktijken serieus nemen en er ons toe verhouden. De onrust van een door welvaart gedreven arbeidsleven vervuilen voor de intrinsieke motieven van het leven dat bijdraagt aan een zorgzame samenleving. De motor van die samenleving zijn de gemeenschappen. In een gemeenschap zal het omgaan met tegenspoed ook minder onoverkomelijk zijn als zorgpatronen onderhouden zijn. Je bent niet zelf voor alles verantwoordelijk, de groep laat je nestelen. Daarom is het goede leven direct verbonden met het collectieve en het sociale. Paul Verhaeghe schreef een mooi boek over intimiteit. Wie niet leert zichzelf te waarden inclusief alle onvolkomenheden, zal ook niet de diepte in de relatie met de Ander kunnen ervaren. In die zin is interafhankelijkheid en groei van het persoon-

lijke essentieel, inclusief rustpunten van de geest zoals Cornelis het heeft uitgedrukt. Een goed leven betekent in verbinding zijn met jezelf, in verbinding met de Ander en ook in staat zijn vanuit het vermogen van de Ander de relatie aan te gaan. Ethiek is respect voor de zelfsturing van de Ander. Waardigheid en waarachtigheid zijn twee sleutelwoorden voor een waarachtige gemeenschap. Mijn moeder had er een mooi woord voor: 'greuts'. Het is in het Nederlands niet te vertalen. Als ik er woorden aan geef dan is het een combinatie van: waardig, waarachtig en trots, maar ook gepaste nederigheid en mededogen. En dat is heel wat anders dan de meritocratische mens die vooral zijn eigen presteren de maat moet nemen. Zelfs Adam Smith heeft betoogd dat empathie een noodzakelijke voorwaarde is voor diensten en producten op een markt. Ook Frans de Waal heeft in *The Age of Empathy* gewezen op de oervoorwaarde die in de mens aanwezig is om tot samenleven te komen en het uit te houden: empathie. Ver weg van greed is good. Trommel bepleit in navolging van Johan Huizinga het leven als een spel op te vatten met een scherp oog voor de hardnekkigheid van problemen en een scherp ironisch oog voor de samenlevingsproblemen waar we noodzakelijkerwijze mee worden geconfronteerd. Veel schrijvers hebben gewezen op de oppervlakkigheid van deze tijd, van hype naar hype, van impuls naar impuls. Ons vermogen tot verdieping staat onder druk. De filosoof Gabriël van den Brink heeft gewezen op de hoge moraal die er nog bij de mens in de huidige tijd aanwezig is en het weinige vermogen dat er over is om tot gedeelde moraal en waarden te komen. We zijn opgevoed om een mening te hebben. Ook de beheersing van ons leven door de verdinglijking, de geldelijke belangen van externe goederen, kent dezelfde oorsprong. Maar ook de spirituele leegte in het politieke debat, of beter in het bestuur want de vertegenwoordigers gedragen zich steeds meer als bestuurders. Dat is de framende autoriteit waar Verhaeghe over schrijft: die tijdgeest is neoliberaal en niemand ontkomt er aan, hoe hard we ook mopperen. De catharsis van de mens (Arnold Cornelis) is nog een hele zoektocht. Mogen we wel zo hard reageren naar de opgestoken middelvinger van het volk met de keuze voor de populist, plat of geletterd dat maakt niet uit. We zullen dan weer stem moeten geven aan het verlangen van die mensen en dat begint door het leefwereldperspectief weer serieus te nemen. De Amerikaanse socioloog Richard Sennett noemde het craftsmanship en crafting communities.

In het vervolg zal ik betogen hoe dat zou kunnen en wat we als Peel en Maas al ontdekt hebben. In dat verhaal vervangen met name de principes van sociaal constructionisme grotendeels het zo modernistische uitgangspunt van cognitief constructionisme. En vooral gaat het om de idee dat er



niet één waarheid is maar dat de context iedere keer opnieuw maakt dat we ons tot ontwikkelingen moeten verhouden. Het collectieve als basis, de vertraagde tijd van de interne klok en de basis van ieder mens met een opvoeding met aandacht en liefde, zijn verwerkt in het concept van de meervoudige overheid. Wat ik vooral laat zien is dat gemeenschapszin en gemeenschapsontwikkeling wel verband houden met traditie, maar dat juist deze tijd van de gemeenschappen vraagt dat ze zichzelf in de context van diezelfde framende autoriteit, het neoliberale, eveneens opnieuw uitvinden inclusief de aandacht voor hun oude vrienden. Als er iets hard geraakt is in deze tijd, zijn het de gemeenschappen. Dat die zichzelf opnieuw willen uitvinden vanuit het perspectief van communicatieve zelfsturing, is heel bijzonder. Zeker als je zo in de nek gehijgd wordt door een overheid als nu gebeurt om je handelen vooral dienstbaar te maken aan de publieke zaak. In die zin wil ik ook de crafting communities van Trommel heel behoedzaam benaderen, omdat het risico groot is dat het gewoon misgaat, dat het publieke het gesprek domineert en dat alsnog de waardenpluriformiteit uit de gemeenschappen niet tot zijn recht komt. Dan gaat de implosie van gemeenschap, onbedoeld, gewoon door. Waar ik ook nog aandacht aan zal schenken is hoe de juistheid, de sociale norm van een groep, geïnspireerd wordt door vroeger mythische en nu spirituele perspectieven. Waar ontstaat de diepgang in de huidige gemeenschappen en geeft het verleden daar een antwoord op? Hans Joas heeft er uitputtend veel werk aan besteed, evenals Gabriël van den Brink met *Heilige Geest*, een boek over aard en wording van de menselijke natuur (2019). Of moeten we ons toch neerleggen bij het cultuurpessimisme van Weber, de onttovering van de wereld vanuit een mechanische rationaliteit? Duidelijk is in ieder geval dat het laatste hard en meedogenloos om zich heen slaat.

Na deze uitgebreide boekbeschrijvingen met persoonlijke reflecties, ga ik nu het idee van de meervoudige overheid ontvouwen. De ambities zijn groot, we willen voorbij New Public Management zonder de voordelen ervan te laten wegglijpen. We willen een systeem dat gemeenschappen in alle soorten en vormen uitdaagt om het tijdperk van de filosofie van kwaliteit en waarden in te stappen. En we willen een vertrouwen-wekkende overheid zijn die rechtstaat, fysieke en sociale kwaliteit garandeert.

**Ik sprak onlangs met Raf Janssen, oud-wethouder in Peel en Maas en een hele fijne gesprekspartner. Iemand met een groot sociaal hart. Hij gaf een treffend beeld. De ideeën die in de jaren '80 zijn geschreven (zoals de filosofieën van**

**Habermas, Cornelis, MacIntyre) zijn onder de Berlijnse muur gevallen. Zelf maakte hij zich kwaad over het feit dat iemand volle zalen trok met de uitleg dat de hersenen van mensen in armoede zo worden beïnvloed door de situatie dat ze niet in staat zijn eruit te komen. Wat heeft dat voor zin, wanneer niemand wil praten over de vraag waardoor die mensen in armoede terecht zijn gekomen. Mijn opmerking erbij: het is markt.**

## 7 Meervoudigheid in het openbaar bestuur

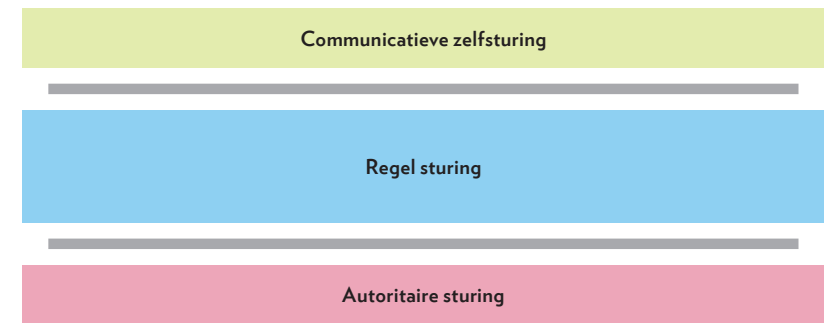
In de overwegingen rond de kracht van de systemen zoals die door Habermas zijn benoemd maar ook door Foucault, is één zaak onbesproken gebleven. Het betreft de bekende vaststelling die Einstein gedaan heeft: je kunt de problemen niet oplossen op het niveau waar ze zijn ontstaan. Daarop is ook de door de Amerikaanse psycholoog Clare Graves ontwikkelde theorie van Spyril Dynamics gebaseerd. Het is een prachtige historische analyse hoe een mens zich vanuit sociaal, fysiologisch en psychologisch perspectief in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Het is de idee van de Never Ending Quest, met kenmerkende perioden in de ontwikkeling van de mensheid. Ik zal er later nog op terugkomen, omdat het een manier is om te verkennen of in gemeenschappen sprake is van een nieuw paradigma. Habermas heeft erop gewezen dat er eerst een paradigmashift is geweest toen de systemen de leefwereld koloniseerden en dat de volgende shift, zijn vooruitgangsgeloof, dat omdraait: de leefwereldcommunicatie wordt weer zo krachtig dat het de systemen stuurt. Het hoofdwerk van Cornelis over de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties gaat ook uit van het paradigmadenken.

Dat geldt natuurlijk ook voor de vraag hoe we de overheid kunnen positioneren vanuit dat perspectief. Opnieuw baseer ik mij op Paul Verhaeghe die heel begrijpelijk heeft uitgelegd dat er altijd een framende autoriteit is.<sup>21</sup> Die autoriteit bepaalt de tijdgeest. In de hiervoor gegeven bespreking van zijn boek *Veerkrachtig bestuur. Voorbij neoliberale drift en populistische krimp* is duidelijk uiteengezet dat Willem Trommel de huidige tijdgeest benoemt als liberaal. Neoliberalisme is een liberalisme met voorwaarden die de autoriteiten moeten regelen om de markt 'goed' te laten werken. Het gaat dan om zaken als open vrije handel en het tegengaan van kartelvorming. De fictie van *the invisible hand* wordt daarmee wat geholpen. Als tegenhanger is een nieuwe tijdgeest aan het ontstaan. Deze zet het ecologisch vraagstuk bovenaan. We werken toe naar nieuwe verhoudingen waarbij niet vrijhan-

del en individuele vrijheid leidend zijn, maar waar een circulaire economie de drager gaat zijn van de toekomst. Naast het individubegrip groeit er begrip voor het collectieve. Het collectieve is de andere poot waarop de ontwikkeling zich vooruit lijkt te trekken. We schaffen het individu niet af, maar het individu krijgt gevoel bij de interafhankelijkheid en wat dat betekent. Daar ergens zit het kompas voor de veranderingen.

Dan de paradox waar de overheid zichzelf muurvast in draait met de mooie verklaring van het compenseren van gevoeld verlies zoals hiervoor betoogd vanuit het werk van Willem Trommel. De paradox voor de overheid is dat we steeds harder werken. Als overheid leveren we steeds meer en de ontevredenheid over wat we doen groeit alleen maar. Het is gegeven de context een wetmatigheid. Zo weinig mogelijk (belasting) betalen en zo veel mogelijk krijgen. Voortdurend zijn we bezig met het maximaliseren van ons eigen nut, de homo economicus. Dan is het toch ook logisch dat de overheid in die paradox vastzit. Dan zie je ook scherp dat de governance-ontwikkelingen de drager zijn van die uitdijende overheid. Met als gevolg dat de alsmaar uitdijende overheid vooral gaat over een economisch belangenspel met een bescheiden sausje van politieke sturing. Die constatering bevestigen de stelling dat antwoorden geven op hetzelfde niveau als waarop de problemen zijn ontstaan, niet tot oplossingen leiden. Dat roept de vraag op of een ander, aanvullend overheidsniveau denkbaar is. Is er een weg die de paradox 'meer overheidsinspanningen en een groei van de problemen' kan doorbreken? Dan komen we uit bij de filosofen Cornelis en Habermas, die al in de jaren '80 de aanzet voor het antwoord hebben gegeven. Ik zal het beeld geven op basis van de eerder gepresenteerde inzichten van Cornelis en Habermas.

Allereerst Cornelis. Volgen we zijn betoog, dan zijn er drie perspectieven: het autoritaire, het regelgestuurde en het communicatieve. Vertalen we dit naar de overheid dan ontstaat het onderstaande schematische beeld van een meervoudige overheid:



Autoritaire sturing en regelsturing zijn bekend. Wat er bijkomt is een overheidsfunctioneren op basis van communicatieve zelfsturing. De autoritaire overheid kreeg een positie toen we het parlementair stelsel en de grondwet ontwierpen: de baas kreeg een fatsoenlijk gezicht. Vanaf het kindertwetje van Van Houten (1874) dat kinderarbeid verbodt, is er een heel scala aan wetten gekomen die inhoud geven aan regelsturing.

Allereerst zij opgemerkt dat het ontstaan van een communicatieve overheid niet betekent dat er een geheel nieuwe overheid is. Dat wordt vaak gesuggereerd, maar dat is onzinnig. Ik wil dat illustreren aan de hand van de discussie over het onderwijs waarbij vaardigheden en kennisopbouw als het nieuwe onderwijs tegenover het oude onderwijs worden gezet. Het is ontluisterend om te merken dat in de (politieke) discussie het inzicht dat beide vormen aanvullend aan elkaar zijn, zo weinig aan bod komt. Een ander voorbeeld is de al lang lopende discussie over de juridische overheid of de bedrijfsmatige overheid. Met name Tjeenk Willink heeft het belang van de rechtstatelijke overheid in optredens op landelijke podia steeds opnieuw benadrukt. Dat is een onzindiscussie. Het gaat om beide facetten, in meer of mindere mate, afhankelijk van de situatie van het betreffende overheidsorgaan. Geen onzin was dat Tjeenk Willink in de gaten had dat het rechtstatelijke onder druk stond en nog steeds staat door de grote omvang van de NPM-beweging (New Public Management). Dat zijn voorbeelden van of-of-denken, waar en-en-denken meer gepast is. De grootste valkuil is te veronderstellen dat we nu niet meer de autoritaire en de regelgestuurde overheid zijn, en een organisatie model gaan bouwen dat gebaseerd is op het idee van de communicatieve overheid. Dat kan dus niet. De communicatieve overheid komt erbij. Wanneer er meer nadruk wordt gelegd op de communicatieve overheid, worden de autoritaire en de regelgestuurde overheid relatief van minder belang, maar beide blijven aanwezig.

Daarbij maak ik direct de opmerking dat op het niveau van autoritaire en regelgestuurde overheid de basis op orde moet zijn. Zonder dat is een groei naar het nieuwe paradigma van de communicatieve overheid sowieso niet mogelijk.

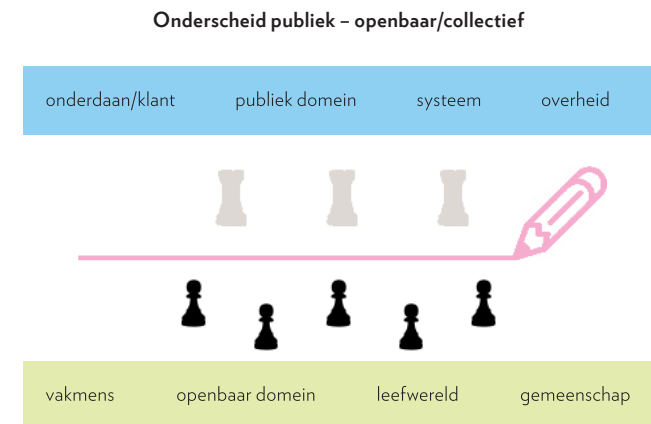
Kleuren we dit basisbeeld wat verder in met de achterliggende filosofie en het mensbeeld dat Cornelis erbij schetst, dan zien we dit:

Communicatieve zelfsturing	
Filosofie	kwaliteit en waarden
Mensbeeld	catharsis, vakmens, de creatieve mens
Regel sturing	
Filosofie	gelijkheid en rechtvaardigheid in de contractsamenleving
Mensbeeld	klant, de claimende mens
Autoritaire sturing	
Filosofie	gelijkheid en rechtvaardigheid door algemene wetten
Mensbeeld	onderdaan, de zwijgende mens

Hoe we als overheid onszelf daarin kunnen positioneren en voorbij het paradigma van de contractsamenleving kunnen komen, betoog ik in deel 3. Wat opvalt is dat bij regelsturing, de klant, de claimende mens staat. Dit had Cornelis zelf niet voorzien. Hij ging ervan uit dat de transitie van de zwijgende en luisterende mens, de extern gestuurde mens, de periode waar de verzorgingsstaat een exponent van was, zou worden opgevolgd door een meer empathische samenleving. Het mensbeeld dat hij voor ogen had kwam heel dicht bij wat Sennett in 2008 in 'the Craftsman', de vakmens, de creatieve mens heeft genoemd. Wat daarbij heel krachtig is geweest van Sennett: hij formuleerde de sociale context als voorwaarde. Ambachtelijkheid en weer letterlijk fysiek verbonden zijn met je werk was het antwoord dat hij formuleerde op zijn eerder gepubliceerd boek *The Corrosion of Character* (1998). Daarin noemt hij als oorzaken van toenemende angst en onzekerheid het verhoogde tempo waarin ondernemingen werken, het gestaag groeien van de prestatienormen, de toenemende onzeker wordende werknemerspositie. Echter, geïndividualiseerd kun je geen vakmens zijn. Daar is de interactie met de Ander voor nodig. En wat doe je als individu,

onder dit dreigend verlies? Zo hard mogelijk meelopen om vooraan te zijn. De ratrace in bedrijf. Wat Cornelis als weg voor zich zag was: kwaliteit en waarden vanuit het perspectief van communicatieve zelfsturing, het verbonden in verbinding zijn. Het collectief als rustpunt van de Geest.

Habermas heeft in 1984 zijn hoofdwerk gepubliceerd, de theorie van het communicatieve handelen. Wat hij doet is het werken aan een paradigmashift, van systeemsturing naar communicatief handelen in de leefwereld als dominant mechanisme. Wat dus erg belangrijk is dat je een streep trekt om dat verschil heel expliciet te maken. Dat is per se nodig bij een pathologische overheid die de governance-kaart heeft getrokken. Zetten we dit tegenover elkaar dan ontstaat het volgende beeld:



Die streep is cruciaal. Het is een symbool dat staat voor het stoppen van de kolonisering van de leefwereld door de overheid. Natuurlijk, het is het 'the whole system in the room', maar wat cruciaal is dat we ons rekenschap geven van de dominantie van het publieke. En echt waar, het opgericht werken, de netwerksamenwerking, de participatiesamenleving, de democratic challenge, nog erger, code oranje: een heuse poging van een aantal overtuigde bestuurders dat de democratie gered moet worden door de burgers te, ja wat? te disciplineren tot goede democraten. We noemen dat de buurt- en wijkdemocratie. Ik zie de bestuurders al hollen met de democratische voorwaarden, toegankelijk, transparant, verantwoording, het NPM-idiom. Wellicht dat de rechtstatelijken er zich ook nog mee

willen bemoeien. Want ja, waar discussie is, daar is ook markt. Of zoals in Limburg de beweging 'Wij Limburg' waarbij we alles en iedereen met een sociale intentie onder het publieke tapijt vegen. Iedere provincie heeft zoiets of is ernaar op weg en anders komt er wel een programma van VNG/Binnenlandse Zaken om ze op weg te helpen. De ellende is dat de meesten het niet door hebben. Ook de excuustruusbürgers gun ik zoveel beter. Het zijn vaak mensen die in een belijdenisachtige setting wordt gevraagd te vertellen 'hoe goed gedaan is'.

Waarop Habermas veel kritiek heeft gekregen is zijn doelrationele aanpak van de voorwaarden van communicatief handelen. Ik ben het daar wel mee eens. Gewoon omdat we na 20 jaar praktijken op andere mechanismen kunnen wijzen die, aanvullend, ook werken. Het doel-rationeel handelen op zich heeft toch de neiging te abstract en te instrumenteel te worden. Ook zijn uitgesproken bewonderaar, Harry Kunneman, heeft daarop gewezen. Jammer alleen dat Kunneman het verengd heeft tot de zorg waarin hij met Andries Baart pleit voor presentie. Ik zeg het nu te kort door de bocht, maar ze blijven bij een geïndividualiseerde benadering. Daarmee komt uit die humanistische hoek geen steun voor het denken in gemeenschappen.

Zo zien we dat het strategisch handelen van Habermas past bij de autoritaire en regelgestuurde overheid en het communicatieve handelen bij de communicatieve overheid. Habermas en Cornelis: een mooi paar. Of de beweging krachtig genoeg wordt, zal de toekomst uitwijzen. Er is veel in beweging, maar er zijn vooral veel mensen op neoliberale drift en helaas ook de jongste generaties. En anderen, de schipbreukelingen van het systeem, proberen in gammele bootjes die ze krijgen aangereikt, te overleven. Wij maken de bootjes steeds gammeler, want ja, we moeten het sociale vangnet niet te aantrekkelijk maken, want dan springen er teveel in het water, toch?

Op deze plaats wil ik nog iets zeggen over het maatschappelijk middenveld en starten met een anekdote.

**Toen mijn moeder op een gezegende leeftijd zeven jaren geleden overleed, kwamen we bij twee granaathulzendozen uit. Die zaten volgestouwd met papier. Het bleken veelal aktes van eigendom enz. te zijn. Ze waren voor de evacuatie in januari 1945 verstopt en later bij terugkeer onder het hooi vandaan gehaald en blijktbaar nooit meer aangeraakt. Er zaten aktes in van**

**coöperaties die waren opgericht. Eentje van een coöperatieve winkel waar naar ik aanneem het hele dorp aan had meegedaan, gelet op de straatnamen en huisnummers, met een inleg van enkele tientjes tot enkele honderden gulden per adres. Een ander was de oprichting door drie mensen van maatschappelijk werk begin 20e eeuw. Drie personen hadden 1.500 gulden ingelegd en daar werden probleemsituaties mee opgelost. Zoals een moeder die moest aansterken na de bevalling en voor twee weken naar de zee kon.**

Er was gemeenschap die zorgde. En er zijn in die periode en ook in de eeuwen ervoor vele charitatieve instellingen opgericht met een particulier karakter die tot op de dag van vandaag deze rechtsvorm hebben behouden. Kunnen we die dan tot de leefwereld rekenen? Dat is waarom ik het hier opvoer.

In de periode van de verzuiling zijn maatschappelijke partijen groot geworden als dienstverleners vanuit de samenleving. Ze hebben zich met het opkomen en uitdijen van de verzorgingststaat ontwikkeld tot verstatelijke organisaties. Ze zijn volledig los gegroeid van het oorspronkelijke eigenaarschap van de zuilen in de samenleving. Daarmee zijn ze volledig los geraakt van het eigenaarschap van gemeenschappen. De nieuwe niet-overheidsorganisaties (NGO's) lijken een uitzondering vanwege de onafhankelijkheid van de overheid, maar ook daar zijn het lidmaatschap en de sturing op het beleid ver uit elkaar gegroeid en is het (markt)systeem bepalend voor het handelen. De maatschappelijke organisaties hebben een beweging naar de markt gemaakt, een beweging naar het commerciële vanuit het idee dat ze door vrije concurrentie beter zouden gaan functioneren. Dat is een illusie gebleken. Wat het heeft opgeleverd is een golf aan fusies en grote molochs van organisaties. Ook hier is de burger in een positie gebracht die vergelijkbaar is met de klantbenadering van de overheid. Maatschappelijke organisaties en overheden hebben de houdingen en verhoudingen van de markt nagebootst. Dat leidt tot paradoxale situaties. Een treffend voorbeeld daarvan is de schuldhulpverlening. Enerzijds stelt de overheid zich dienstbaar en ondersteunend op ten aanzien van een economie waarin het massaal verleiden van vaak kwetsbare burgers schaamteloos normaal is en anderzijds maakt diezelfde overheid zich bezorgd over de omvang en groei van de schuldhulpverlening. Maatschappelijke organisaties zijn overheidsgedreven. Dat wil zeggen dat ze gebaseerd zijn op overheidsfinanciën en overheidswetgeving. Er is daarmee een sterke verbondenheid en parallel met de ontwikkeling van die overheid. Bijvoorbeeld wat betreft het introduceren van vormen van New Public Management.

Gaat het wel goed met maatschappelijke organisaties? Is meer marktwerking een oplossing voor de groei van de overheidsmiddelen die naar maatschappelijke organisaties gaan? Het antwoord zit opgesloten in de obesitascrisis van de overheid. De maatschappelijke organisaties groeien als gevolg van dezelfde ontwikkelingen die bij de overheid plaatsvinden. Dit zijn onder andere: de complexere context; de toename van technologische kennis; een grotere vraag; groei door wetenschappelijke en onderwijskundige kennis gecombineerd met praktijkkennis. Een fenomeen moet er zeker bij, namelijk dat groei komt omdat we de vraag oproepen. Een combinatie van kennis en aanbod roept vooral ook vraag op en in deze tijd laten we niet gauw iets liggen waarvan gebruik kan worden gemaakt. De overheid heeft in vele jaren van verstatelijking zichzelf eigenaar gemaakt van de maatschappelijke organisaties. Niet in formele zin, juist niet, maar wel via de geldkraan en de wetgeving in feitelijke zin. De besturen van deze organisaties, bestaande uit raden van toezicht en directies, werden de technocratische eigenaren die dealden met de feitelijke zeggenschap van de overheid.

**In 1977 werkte ik voor een gemeente aan volkshuisvestingsbeleid. Er was een kleine woningcorporatie, 50 woningen. Ze voldeden niet aan de eisen van het besluit Toegelaten Instellingen. De corporatie werd door de mensen zelf geleid. Onderhoud deden ze zelf. De huren waren laag. Er was aanzienlijk vermogen opgebouwd, bedoeld voor een stevige renovatie. Kortom, het klopte. Maar niet volgens de wet en dus ging de corporatie zonder veel gedoe, inclusief het geld, naar woningcorporatie St. Jozef, de grote broer. Daar hadden ze al een goed betaalde directeur die dealde met de wethouder en de grote aannemers. Daar 'klopte' het wel.**

De verstatelijking is een krachtige beweging. In de sectoren van zorg, onderwijs, wonen, welzijn zijn tal van organisaties gegroeid op een wijze die vergelijkbaar is met de overheidsgroei. De consequentie was dat er technocratische raden van toezicht ontstonden. Deze hielden geen toezicht op basis van persoonlijke betrokkenheid bij het belang, maar op basis van kennis van het bestuursdomein. Dat is nu, na zoveel schandalen bij de woningcorporaties, ook nog eens een nieuwe markt, want raden van toezicht (en bestuurders) moeten certificaten halen. Ze moeten wel geleerd krijgen wat de overheid van ze verlangt.

Ook de raden van bestuur werden managers, die leverden wat gevraagd werd. De knip met de achterban, de burgers als oorspronkelijke eigenaar,

werd zo totaal. Inspraak en participatie van betrokkenen en ouders/verzorger zijn vervolgens gericht op het organisatiebelang. Het eigenaarschap van de maatschappelijke organisaties verdween uit de leefwereld van de burger.

Deze situatie is heel absoluut. Er zijn nog nauwelijks situaties waarbij arbeiders zelf hun woningen besturen en beheren of waar ouders zichzelf daadwerkelijk ervaren als eigenaar van een school waaraan de schoolorganisatie faciliteiten beschikbaar stelt.

Het toepassen van de bedrijfseconomie en het kwaliteitsdenken in de jaren '90 hebben bij maatschappelijke organisaties een ontwikkeling op gang gebracht van schaalvergroting en sturing op efficiency. De schaalvergroting is bijna een doel op zich geworden van raden van toezicht en bestuurders. Zij willen meedoen in de heersende tendensen van sturen op omvang en daarmee macht opbouwen vanuit structuur en kennis. Schaalvergroting lag ook voor de hand, omdat de productie van deze sectorale organisaties vrijwel identiek is. De vereconomisering, de introductie van de marktwerking, is een stap die vooral vanaf 1990 is ingezet. De veronderstelling is dat de marktwerking een betere productie oplevert. Het idee is dat de bureaucratie efficiënter gaan werken wanneer de markt hen tucht. Deze ontwikkeling heeft zeker tot efficiencyverbeteringen geleid. Echter ook hier geldt dat niet het optimale het doel is, maar dat de eigen positie en het eigenbelang de grens van het mogelijke bepalen. We hebben er nog een fenomeen bij en dat is de particuliere zorgorganisatie. Hoeveel zorgboeren dagopvang doen, of verpleeghuizen die volledig particulier zijn. Het is een brij van jewelste geworden. En wij, gemeenten, maar inkopen en gunnen aan de laagste prijs, op straffe van budgettekorten in de eigen begroting.

Het circus is er niet minder om geworden. De publieke machine dendert maar voort, nu met ook nog eens zuiver private belangen.

Uit het voorafgaande komen twee conclusies naar voren:

- a De burger is geen eigenaar meer van maatschappelijke organisaties. De burger is consument.
- b Maatschappelijke partijen kiezen daarbij de rol van verleider van de consument, immers klanten zijn kassa.

Het publieke gaat steeds verder, zo is betoogd. De sociale grondrechten zoals die zijn opgenomen in de grondwet in de jaren '80 kennen een wel heel dun lijntje naar de huidige praktijk. Het publieke, de staatsmacht met het publiekrecht, *the iron hand* en de marktucht met de fictie van *the*

*invisible hand* laten het publieke groeien tot groteske proporties met vaak heel weinig politieke sturing, noch politieke controle. Deze constatering heb ik hier gemaakt om te laten zien dat de leefwereld langs allerlei kanten wordt ingeperkt. Ook Willem Trommel spreekt over het publieke van de Crafting Communities en noemt daar in ieder geval wel de leefwereld. Ik denk dat wanneer we de rol van overheden en maatschappelijke partijen niet heel expliciet maken en ‘de streep’ van Habermas niet als een soort mentaal beeld gaan gebruiken, de neoliberale drift het zeker gaat winnen.

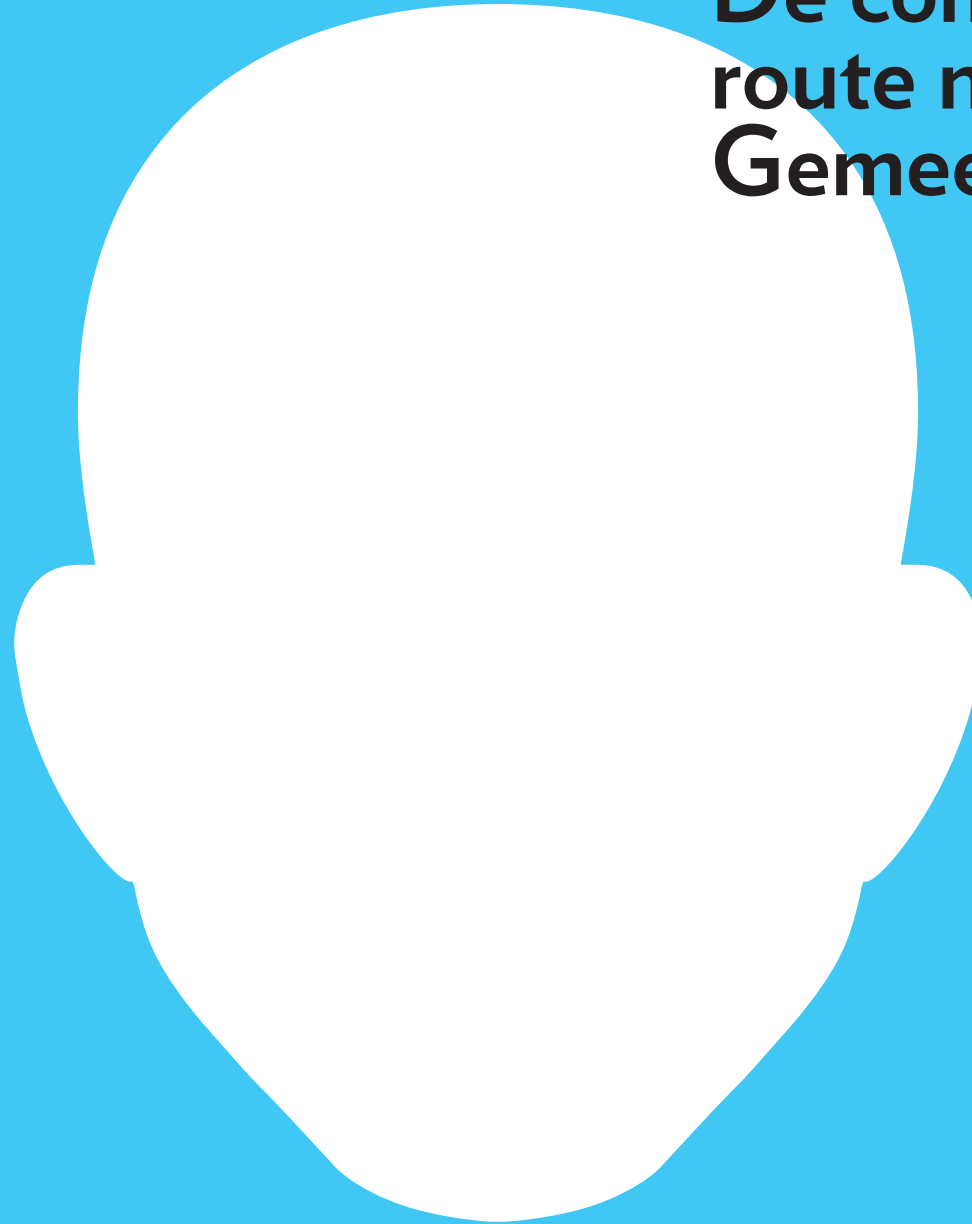
Op deze plaats wil ik nog graag verwijzen naar een artikel van Govert Buijs dat in 2018 gepubliceerd werd in het boek *Waar toe is Nederland op aarde?*, een bundel essays onder redactie van Gabriël van den Brink. In het artikel ‘over burgerlijke cultuur en civil society als haar kerndomein’, verwijst Buijs naar dat bijzondere dat Nederland eeuwenlang kenmerkt, al vanaf de middeleeuwen. Het kreeg vormen in nieuwe gemeenschappen buiten stamverband of feodale verhoudingen. In deze laatste waren de verhoudingen meer heroïsch, meer hiërarchisch, meer individualistisch, meer knechtend. In de caritasgemeenschappen ging het om gemeenschappen waarin menselijke waardigheid belangrijk was. Hij geeft aan dat deze zich in West-Europa verspreidende cultuur een ‘agapeïsche/caritas revolutie’<sup>22</sup> in zich droeg. De opkomst van een nieuwe mentaliteit. Het verlangen naar leefverhoudingen buiten de onderdrukkende feodale structuren. Deze zoektocht leidde tot een institutionele vormgeving van het maatschappelijk veld als dragers van zorg om elkaar, die niet werd gedomineerd door de stadstaat noch door de markt. De vraag die dan overblijft, is: hoe is het dat grote culturele erfgoed vergaan in de laatste 40 jaar? Het antwoord heb ik hiervoor gegeven. Maatschappelijke partijen worden niet meer herkend als een specifiek aan de gemeenschap gekoppeld fenomeen. Met als oorzaak, het inpolderen in de verzorgingsstaat en het technocratische bestuur gericht op een mechanische rationaliteit en de regels van de overheid, zowel financieel alsook inhoudelijk, zoals ik al eerder aangaf. Het maatschappelijke is opgeslokt door het publieke. Dat neemt niet weg dat gemeenschappen deze positie terug kunnen veroveren. Dat hangt af van de dynamiek die gemeenschappen in de toekomst zullen ontwikkelen. Vooralsnog is dat prachtige erfgoed, deze mooie traditie opgevreten door the iron hand van de overheid en the invisible hand van de markt. Het is er wel, maar het is een systeemdeel geworden, met een in hoofdzaak mechanische rationaliteit.

Nog pregnanter wordt nu de vraag hoe we de filosofieën van Cornelis en Habermas levend kunnen krijgen. Hoe zorgen we dat het dominante praktijken worden. In het volgende hoofdstuk verken ik de relatie met de

gemeenschappen zoals die zich in Peel en Maas hebben ontwikkeld. Ik wijs daarbij ook graag naar de publicatie over *Zelfsturing 3.0*.<sup>23</sup> (2017). Deze hebben we gemaakt om 15 jaar (het waren er feitelijk toen ruim 20) zelfsturing verder toegankelijk te maken en beschikbaar te hebben voor derden.

Deel 2

**De communicatieve  
route naar Vitale  
Gemeenschappen**





Dit deel zal ingaan op de ontwikkeling van de gemeenschappen in Peel en Maas vanuit het paradigma van de communicatieve zelfsturing. In paragraaf 2.1 verwijs ik naar de publicatie *Zelfsturing 3.0* waarin uitgebreid de historie van gemeenschapsontwikkeling in Peel en Maas is beschreven en waarin de 11 kernen van Peel en Maas hun perspectief en ontwikkelingen hebben verwoord. In deel 2 wordt de ontwikkeling van gemeenschap in een meer historisch perspectief geplaatst. Dat gebeurt vooral om het begrip gemeenschap verder te verkennen. Hoe werken de huidige gemeenschappen? Wat houdt ze in stand? Hoe vinden ze zichzelf steeds opnieuw uit? Wat doet de langdurige opvoeding van mensen vanuit de verzorgingsstaat en de contractsamenleving met haar mentaliteit van wel de lusten krijgen maar niet de lasten? Wat bepaalt de identiteit en wat maakt dat de gemeenschap emancipeert en groeit? En wat doet het huidige geweld van het neoliberale, geïndividualiseerde met de gemeenschap? Dat zijn vragen die dit deel van een antwoord probeert te voorzien.

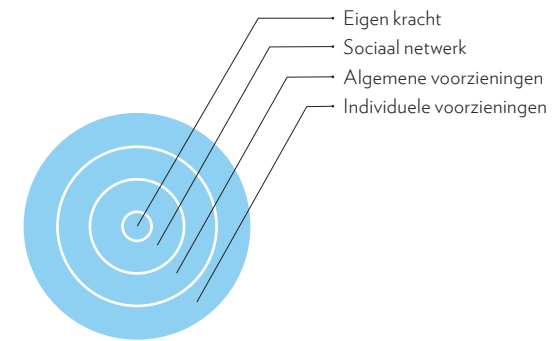
## 1 De taatheid van het gangbare denken over publieke zaak en burgers

In een essay over de communicatieve route naar vitale gemeenschappen (2013) heb ik aangegeven ontluisterd te zijn door 'de doe-democratie'<sup>24</sup> en andere publieke taal over gemeenschap.<sup>25</sup> De taal die in de nota's gebruikt wordt, is dat de burger het zelf moet gaan doen en dat we kunnen vertrouwen en samen verder bouwen aan de publieke zaak. Het woord 'gemeenschap' kwam alleen als een enkele afzwaaijer langs. De publieke zaak en burgers... daar draait het om. De taal die we gebruikten en nog steeds gebruiken om het belang van burgerinitiatieven te onderstrepen, te ondersteunen en te omarmen. Het zijn naar mijn idee één voor één doodsknuffels. Het enige effect dat uiteindelijk overblijft is dat brave burgers publieke belangen dienen. Het lijkt wel een training burgerschap à la lettre. Die publieke aandacht werd er dus schaamteloos rechtstreeks ingestopt. En dat niet alleen. Wat Foucault governmentality noemt, dat is het jezelf zo aanpassen dat je past in de koker van het neoliberale, het 'ik maak mezelf', wordt ook door dit publieke perspectief aangeroepen. Mensen gedragen zich als brave burgers. Ze doen wat vanuit het frame van het publieke verwacht wordt. Ze gedragen zich zoals de overheid het aanmoedigt. En het zielige is, dat de overheid enerzijds de actie oproept en anderzijds wanneer burgers dan langs komen met een initiatief, dan heeft datzelfde burgerinitiatief<sup>26</sup> moeite serieus gehoord te worden. En voor de aandacht die er van de overheid overblijft zijn ze ook nog eens dankbaar, want ze willen toch wel iets generaliseerd krijgen. De overheid staat er vervolgens naast als het lintje wordt doorgeknipt met een blik van: zie mij eens goed zijn. Het is governmentality in het kwadraat, ik maak mezelf van the invisible hand en ik moet het zelf doen van the iron hand. Ik heb het in de praktijk zo vaak meegemaakt, bijvoorbeeld bij een gastcollege voor masterstudenten bestuurskunde. Studenten die deze opleiding volgen, zeggen dat het toch geen zin heeft een buurtinitiatief te nemen voor jongeren, omdat de overheid niet mee wil werken. Alsof je daar een overheid bij nodig hebt! En echt, ze werden zich het ridicule van hun standpunt niet eens bewust. Nog een voorbeeld van vitale ouderen die heel actief zijn om een eigen dorpsloket te hebben om zorg-gerelateerde vragen/gesprekken met elkaar te voeren. Die ouderen antwoorden bij de vraag waarom ze dit doen, dat ze 'het' van de gemeente moeten. En ze vinden het ook fijn om dat voor elkaar te doen, wordt daar dan meteen aan toegevoegd. Dat is de situatie ook in mijn gemeente waar we tien jaar lang bezig zijn geweest mensen uit te leggen dat ze het voor elkaar doen en dat ze zich moeten richten op de eigen gemeenschap in plaats van op de overheid. Hoe diep geworteld de ellende is blijkt ook uit



een verslag van de nationale ombudsman uit 2018 over burgerinitiatieven en de rol van de overheid. Als je het echt kritisch leest staat er, overheid disciplinerend eens wat beter. Je moet veel duidelijker zijn in waar het burgerinitiatief toe dient, de publieke zaak. Dat governmentality zit heel, heel diep in de samenleving. En wij ons maar zorgen maken over democratisch burgerschap. De burger loopt als een mak schaap met de overheid mee, zodra iets naar een publiekbelang riekt volgt automatisch de disciplinerende. Ook de grote-mond-burger doet dit vanuit hetzelfde perspectief; het klinkt heel anders, maar hij doet het uiteindelijk wel. Het 'we moeten wel', is dan de wijze waarop ze door de bocht gaan. We moeten niet raar opkijken wanneer het verzet hiertegen op een goeie dag wel een haak vindt om standvastig te zijn. Dan is het waarschijnlijk dat het verzet ook gelijk ernstig uit de bocht vliegt, dat het een gewelddadig karakter krijgt. De gele hesjes, gestart in Frankrijk, zijn daar een voorbeeld van. De reden dat het hier nog niet gebeurt is: governmentality.

Het perspectief van de overheid is misschien nog treuriger. De overheid denkt alleen in publieke belangen. Het is *seeing like a state* van Scott, het alles denken vanuit het publieke.<sup>27</sup> Nog nooit eerder is het zo ernstig geweest. Governance wordt op zowat alles geplakt vanuit het idioom van de horizontale samenleving. Het netwerken en opgavegericht werken vliegen je om de oren. Vanuit het overheids perspectief gezien is het idee van gemeenschap verloren. Gemeenschap is al grotendeels synoniem met publiek belang. Hoe erg het is en hoever de wetenschap met name de weg kwijt is, blijkt uit de oratie van prof. dr. Van Buuren, getiteld *Vormgeven aan uitnodigend bestuur, pleidooi voor een ontwerpgerichte bestuurskunde*. Raf Janssen, socioloog en oud-wethouder van Peel en Maas, heeft een analyse gemaakt van de werkwoorden die gebruikt worden in deze oratie. Dan zie je in volle omvang hoe we burgerinitiatieven het publieke belang laten dienen en hoe dociel burgers verondersteld worden te zijn, als het gaat om initiatief. Zoals ik al eerder zei, het woord 'participatie' wordt veel gebruikt. In mijn ogen is het een excuus voor het aanpakken van een publiek probleem dat we graag terug de gemeenschap in duwen. Bij de decentralisaties van jeugdzorg, wmo en participatie in 2015, werd het ook mooi in beeld gebracht met een bekend plaatje dat op mij overkomt als een gevangenis: een burger in de problemen, gevangen in belangen van het systeem. Deze 'gevangenis' ziet er als volgt uit:



In het midden zit het individu met een probleem. Daar wordt de veelzeggende term 'eigen kracht' bij gezet. Dan komt het sociaal netwerk, de leefwereld, familie, burens, straat, vrijwilligers enz. Het is een benadering waarbij we uitgaan van het individu in de meritocratie. Als je het niet redt, zetten 'we' de sociale groep in. Dat is een psychosociale benadering van het individu naar de groep. De cirkels staan voor een totale geslotenheid van het gedachtesysteem: zo is de wereld en daar moet je in passen. De BV Nederland heeft arbeiders en consumenten nodig en wij brengen je terug op de weg om mee te doen in die meritocratie.

Vanuit de communicatieve zelfsturing is er een heel ander beeld. De gemeenschap is een sociale groep. En in die sociale groep, in die gemeenschap, kan zich een individu nestelen. Of nog scherper gezegd: dank zij de anderen in deze gemeenschap kan iemand zich als individu ontplooien. Juist ook mensen met problemen zullen zich thuis voelen, geborgen, de moederzorg van de groep ervaren. Er is dan sprake van een sociaal-psychische benadering, vanuit de groep naar het individu. Echter in die wereld leven we niet meer, aldus een leger van zorg- en welzijnsprofessionals en een breed spectrum van wetenschappers, onderwijzers en beleidsmakers. Ze hebben allemaal dezelfde bril op: de homo economicus en het afgeleide publieke belang. Het 'we zullen je empoweren en vaardigheden aanreiken', maar dan ben je er ook wel zelf voor verantwoordelijk, voor het slagen van je leven. Wat ik hier betoog is dat er een hele grote leegte is. Gemeenschap wordt niet meer serieus gedacht. Er is natuurlijk heel veel gemeenschap. Die schaf je niet af. Dat gaat niet. Maar vanuit het perspectief van het dominante discours en de systemen van markt en overheid doet het collectieve er niet toe. Het wordt niet gedacht en dus is het er niet of in de

gemankeerde vorm rond 'de eigen kracht burger'. Als het wel wordt gedacht is het enkel om een publiek probleem op te lossen. En paradoxaal genoeg is de participatiesamenleving het voertuig dat de publieke beleidsmakers hebben bedacht. Het is wel een heel grote gulzigaard geworden. Alles wordt opgeslokt en wat overblijft is 'de grote leegte'.

Wanneer we alle drukte rond de participatiesamenleving en de democratic challenge overzien, kunnen we niet anders dan constateren dat er sprake is van een paradoxale ontwikkeling. Politici en bestuurders betogen juist dat we het weer samen moeten doen. Die grote droom gaat nooit uitkomen. De idee is dat democratisch burgerschap de democratie gaat redden in deze context. Daarvoor is echter een verandering van de context nodig. De democratie kun je niet direct redden. Dat is een indirect perspectief. De democratie is altijd de spiegel van de gemeenschap. In die zin is het voorbij 'de grote leegte' komen, meer dan noodzakelijk. Dat dit nodig is komt ook naar voren uit het krachtig geschreven onderzoek van de commissie Van de Donk<sup>28</sup> over de staat van de democratie en de noodzaak om in actie te komen. En in actie komen we. Met als carnavalesk hoogtepunt de oprichting van de beweging Code Oranje. Een initiatief van bestuurders van divers pluimage die al of niet met een persoonlijk belang de democratie willen redden door een politieke beweging op te zetten die burgers aanzet weer braver te leven, in het belang van het systeem. Dus extra governmentality is hun devies. Ook de Commissie Remkes<sup>29</sup> (2018) doet tal van actievoorstellen om het democratische systeem zelf te verbeteren. Het is de volgende poging op hetzelfde niveau. Het zal de problemen verergeren, zoals we al weten. Nogmaals mijn kritiek formulerend: we begrijpen dat het niet goed gaat met de democratie. Daartoe bedenken we de dorps- en wijk- democratie vanuit de initiatieven van democratic challenge en wat we dan vervolgens doen is dat we de initiatieven met de rug naar de gemeenschap en met het gezicht naar de overheid zetten. Vervolgens nemen we die initiatieven de democratische maat. Als het klopt, krijgen ze een aai over de bol in een of andere vorm. Het effect is dat initiatieven vervreemden van de gemeenschap. En het overall effect is dat de gemeenschap zwakker wordt en daarmee de democratie ook. Kortom de democratie graaft met veel enthousiasme haar eigen graf.

Gelukkig was er 35 jaar geleden al Habermas. Die betoogde dat een paradigmashift nodig was, een shift van de dominante systemen van markt en overheid naar een dominante leefwereld. En er was de Schotse filosoof MacIntyre die in het boek *After Virtue* uit 1981 betoogde dat hij nog een laat-

ste restje hoop had, dat er kleine haarden van verzet zouden groeien, dat er ergens nog gemeenschappen zouden zijn die de neoliberale tijdgeest weer de andere kant uit zouden doen gaan.

Dit hoofdstuk gaat over de zoektocht om het perspectief van de leefwereld weer sterker te laten worden. Het hoeft geen betoog dat dit geen rechte weg is in een wereld die vooral geïndividualiseerd is. Ik merk dat ik de term liberaal eigenlijk niet meer wil opschrijven, bang om in een onzinnig politiek debat te komen. Maar dat is onzin, want het neoliberale gaat over de dominant framende autoriteit. Het is geen politieke stellingname. Deze autoriteit bepaalt ook voor een groot deel mijn eigen gedrag. Dat is hoe autoriteit werkt. Je kunt je er niet aan onttrekken. Het zit in je. Je kunt proberen kleine stapjes te zetten naar een nieuw perspectief. De beweging naar de voorkant van een nieuw paradigma is precair. Het is een spel van binnen en buiten. Als je binnen in de gemeentelijke organisatie geen bewustzijn creëert voor de ontwikkelingen buiten, die wel degelijk dat nieuwe collectieve paradigma willen, dan is het er ook niet. Althans het ontvangt geen energie en vanuit het perspectief van governmentality alleen maar verkeerde energie. En andersom geldt het ook. Wanneer je als gemeente de beweging probeert te maken naar de voorkant van een nieuwe tijdgeest, moet je wel af en toe dergelijke praktijken tegenkomen anders hou je die inzet niet vol. In deel 3 zal ik hier verder uitgebreid op terugkomen. Natuurlijk geldt dit ook op de schaal van een regio, provincie, de natie staat of de Europese Gemeenschap. Echter wil je de leefwereld serieus nemen dan is de allerbelangrijkste en hoopvolle beweging: aandacht voor kleine stapjes, dichtbij en door gemeenschappen.

De filosoof Govert Buijs heeft in 2014 de Groen van Prinstererlezing gehouden. De titel ervan is *De eeuw van de burger*. Hij noemt ook de overweldigende hoeveelheid literatuur die rond 2010 verscheen over de kracht van de burger. Maar bij die veronderstelde kracht werden ook vraagtekens gezet: was de nieuwe burger wel een realistisch beeld, kon het wel, was het wel wenselijk? Maar de houdbaarheid van met name het zorgbeleid had zijn grenzen bereikt. In de troonrede 2013 wijdde de Koning navolgende woorden aan de participatiesamenleving en daarmee was iedere twijfel van tafel: zo gaan we het doen.

'Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit

ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving’.

De burgerschapsbubbel heeft een markant moment, de troonrede 2013. De leerstoel ‘actief burgerschap’ van Evelien Tonkens had al in alle soorten en maten laten zien dat veel burgers in de bubbel niet meedoen. De bubbel is helemaal niet inclusief, is haar opvatting. Die kritiek vanuit het publieke perspectief klinkt voortdurend. Vanuit het publieke en democratische discours klopt die kritiek wel. Toch getuigt ze van een eenzijdige oriëntatie. Daarin verdwijnt de gemeenschap achter de horizon. Of beter gezegd, ze hebben de gemeenschap nooit gezien en ze hebben rond de burgerschapsbubbel juist dingen betoogd die maken dat we met z’n allen ook niet die kant op gaan kijken. Daar heeft de wetenschap een enorme steek laten vallen. Dat geldt evenzo voor een hele rij bestuurskundigen. Vanuit hun eigen perspectief is het juist, maar juist daardoor klopt het niet.

Govert Buijs is heel kritisch over het halen van nieuwe burgerschapsdoelen. Hij plaats ze in het publieke perspectief en doet daarmee feitelijk hetzelfde als Tonkens. Hij stelt de terechte en indringende vraag: hoe kunnen we burgers weer zover krijgen dat ze gaan zorgen als we ze meer dan een halve eeuw, gedurende de opbouw van de verzorgingsstaat en de neoliberale tijd, hebben geleerd dat dit niet meer hoeft? Daarin heeft hij gelijk, echter er gebeurt nog heel veel wèl. Wat dat betreft vind ik de gesprekken over mantelzorginfarcten veel erger. We doen alsof mantelzorg (rotwoord) iets is wat je extra moet doen. Terwijl mantelzorg, de zorg om elkaar, zeker in direct familieverband, het kenmerk is van ons mens zijn. We verzinnen mantelzorgprijzen, maken beleid (bestrijden eenzaamheid), delen mantelzorgbloemen rond en verzinnen nog veel meer. Natuurlijk is het nodig dat we oog hebben voor de overgang van mantelzorg naar de ‘zorgcarrière’ die nog volgt. Daar valt veel te verbeteren, veel ellende te voorkomen en veel geld te besparen. Met een nietsontziende satire hebben we de burgerlijke cultuur belachelijk gemaakt en geridiculiseerd, zoals ‘de spruitjes koningin’ en de vrouwen met een hoofddoek (nonnen). Datzelfde (beleids)volk, ver weg van de volkswijken, bedenkt nu de participatiesamenleving met een hoofdrol voor de burger. Het kan verkeren.

Vanuit de historie geeft Govert Buijs een krachtig beeld van Nederland als een land met een solidaire basis. Het land van de maatschappelijke instituties, gedragen door christelijke waarden, hoewel de deugdethiek van Aristoteles er ook alles mee te maken heeft. Deugd is voor Aristoteles een redelijk midden, door de situatie bepaald. Denk aan het midden tussen dapper en lafheid. Aristoteles had vier zogenaamde kardinale deugden, moed, gematigdheid, verstandigheid en rechtvaardigheid. Govert Buijs geeft aan dat er diepe bronnen van burgerschap aanwezig zijn. Hij ziet de burgersamenleving dan ook vooral als een kans om terug te keren naar kernelementen van ons burgerschap, welke stevige bronnen kennen in een tweetal perioden, 1100 tot 1600 en rond 1870-1940. Hij start met onze cultuur van verzamelaars en jagers. Toen was solidariteit met elkaar de enige manier om te overleven. Dus feitelijk is er een hele lange periode van empathie, omzien naar elkaar, voorafgegaan aan de twee genoemde perioden. Het was de tijd van de familieverbanden en de stammen. Stammen liepen wel eens tegen elkaar aan en maakten dan ruzie, maar het was vooral een tijd van gemeenschapszin, vaak in familiale verbanden. Het mens zijn, de empathische mens, zoals De Waal het ook al heeft gedeut. Buijs schets een tijd van het ontstaan van heroïsche waarden. Overal op de wereld ontstonden die in imperia, zoals bij de Egyptenaren, de Assyriërs, de Perzen, in China en bij de Azteken en de Romeinen. Voor de gewone man betekende deze imperia een gegeven waarmee je hebt te dealen, je aanbidt de machthebber. De keizer regelt met harde hand een orde en levert brood en spelen om het volk enigszins tevreden te houden. Het draaide om een ordening die ging over macht en status, met niet zelden een verbinding met het mystieke. Het imperium claimt een eind te maken aan tribaal geweld en wordt snel zelf gewelddadig. Buijs voert vervolgens de geschiedenis van het joodse volk en het Christendom op om te laten zien dat er ook een andere samenleving mogelijk is die niet is gebaseerd op fysiek geweld. Jezus doet afstand van het koninkrijk. Hij komt met een nieuwe samenbindende kracht, de agapè. Dat is een oud Grieks begrip. Het duidt op de inzet van de ene mens voor de bloei van een ander, op weg naar gedeelde vreugde. Niemand wordt buitengesloten op basis van ras, geslacht of maatschappelijke positie. Het vriend-vijand schema wordt afgelegd. Deze agapè, deze nieuwe sociale orde, bloeit met name vanuit de kloosterorden in de eeuwen erna op en heeft een eigenstandige positie naast de politieke orde. De sociale orde tegenover de heroïsche orde en de wisselende posities die er voortdurend tussen die twee perspectieven zijn geweest in Nederland en met name Noord-West Europa.

Ook Tine de Moor heeft in haar oratie in 2013 aan de universiteit van Utrecht een mooie historische inkijk gegeven in commons, collectieven, en de betekenis voor de ontwikkeling van een burgermaatschappij.<sup>30</sup> Zowel Buijs als De Moor gebruiken deze perspectieven om het huidige discours

over de participatiesamenleving te verklaren in een historische context. De Moor noemt de nieuwe beweging vanaf ongeveer 1980 als een derde golf van coöperaties. In de middeleeuwen moeten we dan ook denken aan de gilden, de sociaal-maatschappelijke orde had ook een logische economische variant. In de tweede coöperatieve golf kwamen er de sociaal culturele verenigingen bij. Voortdurend was aan de orde dat de twee perspectieven met elkaar duelleerden en was er sprake van een homo hiërarchicus en homo aequalis. Voortdurend is er stuivertje gewisseld tussen een top down en bottom up idee van samenleven. Als reactie op de vele oorlogen ontstonden in de middeleeuwen gildensamenlevingen en werd vanuit gemeenschappelijk bezit veel gedaan in het algemeen belang. Met name de voedselvoorziening was erop gericht. Het gebruik van de gemeene weiden was dus vooral gericht op duurzaamheid met een evenwicht tussen de veestapel, de grond die bewerkt werd en de noodzakelijke hoeveelheid mest. Ook werden er weeshuizen en armenhuizen opgericht. In de 18e eeuw werden met name de economisch georiënteerde commons snel geprivatiseerd en ook de gilden werden ontbonden. In een relatief korte tijd werd de overstap gemaakt naar privaat ondernemen. Als reactie op een ongekend en onge-reemd liberaal-kapitalisme ontstond in de 19e eeuw een nieuwe solidaire beweging van onder op. Het hoeft geen betoog dat de overheidsmacht enerzijds en de empathische samenleving anderzijds voortdurend hebben gestreden om voorrang. De eerste golf van commons is met het opkomende liberalisme van met name de 18e eeuw van de kaart geveegd, althans wat betreft de economische orde.

Ik wil nu in aanvulling en als kritiek op Buijs en De Moor nog de theorie van Habermas erbij nemen. Met het werk van Weber in de hand heeft Habermas aangetoond dat er vanaf 1600 – de vroegmoderne tijd met aandacht voor het individu en privaat bezit – een splitsing kwam tussen in eerste instantie de overheid en de gemeenschappen en dat zich daarbij snel een splitsing tussen de private economie en de gemeenschapseconomie aansloot. De moderne tijd, de tijd van de verlichting, brak de eerste generatie economische commons af. De heilheid van de gemeenschappen zoals beschreven en zoals ze groeide vanaf de middeleeuwen werd verdeeld in twee systemen, de leefwereld en de systeemwereld, de laatste met twee subsystemen markt en overheid. De tweede golf van commons was een reactie op de ellende van de eerste industrialisatie met een enorme groei van de steden rond industriële complexen. De sociale omstandigheden waren heel slecht. Deze tweede generatie van commons liet een groei zien van zowel maatschappelijk alsook economisch georiënteerde coöperaties

met name bij de verzekeringen en in de landbouw. Die nieuwe solidariteit was een antwoord van onderop op de liberalisering van de economie. Vaak was het letterlijk levensnoodzakelijk dat de mensen gingen samenwerken. Dus niet te veel romantische beelden hierbij. Het is niet voor niets, dat het grootste gedeelte van de Nederlandse productiviteit van nu zijn wortels heeft in die periode. De Rabobank, Friesland Campina, Achmea om maar enkele heel grote te noemen. Wat in de tweede generatie vooral opvalt, is dat er ook heel veel sociaal-culturele verenigingen ontstonden.

Nu is een belangrijke vraag waar die commons, dat gemeenschappelijke, op steunt. Op de eerste plaats zijn de 2e generatie economische commons heel snel overgegaan van het leefwereldperspectief naar het systeemwereldperspectief van de markt. Daarmee raakten die dus voor de gemeenschappen buiten beeld. Toen ze in de verzorgingsstaat werden opgenomen, zijn de vele maatschappelijke organisaties van zorg, wonen, welzijn, onderwijs overgegaan van de zeggenschap van onderop van mensen die de coöperaties, verenigingen en stichtingen bestuurden vanuit het gemeenschapsbelang naar het belang van het publieke domein. Daarmee zijn ze tijdens de verzorgingsstaatperiode al losgekomen van gemeenschappen en overgegaan naar het systeem van de overheid. Dat proces heeft zich versterkt toen de vereconomisering er nog eens overheen kwam. Wat heden ten dage nog overblijft als royale steun voor gemeenschappen zijn de sociaal-culturele verenigingen en stichtingen uit de 2e generatie commons. Het is jammer dat zowel Buijs alsook De Moor die verkenning niet maken. Wat ik van Buijs dan wel weer goed vind, is dat hij perspectieven van gemeenschap verkennt zoals het primaat van de 'agapè' boven de heroïsche waarden, dat voortdurende spel van evenwicht tussen gemeenschap en overheid om het met huidige termen te zeggen; het belang van de homo aequalis en het kenmerk van gemeenschap is dat het vanuit de mensen in de gemeenschap komt. Ook spreekt mij aan dat Buijs veel burgerinitiatieven van nu te lichtvoetig vindt. Wat doet een buurtbarbecue op termijn met gemeenschap?

Daarover is in het eerste deel al veel gezegd. Enerzijds over de neoliberale tijdgeest, anderzijds over de keuze voor de verzorgingsstaat en daaropvolgend de marktwerking vanuit publiek perspectief. Ook Paul Frissen<sup>31</sup> heeft met zijn boek over *De fatale staat* een krachtig beeld geschetst van een gemeenschap die steeds minder risico's verdraagt en daarmee steeds kwetsbaarder wordt. Hij schetst een grotesk eindbeeld: burgers die alle problemen bij de overheid kwijt kunnen en de overheid die antwoord heeft. Een totalitaire en volledig transparante staat en de burger vindt het met zijn

consumentenhouding ook nog lekker. De geschiedenis heeft uitgewezen dat het wegnemen van angst, zoals bij de opkomst van feodale en imperiale rijken, een tijdje goed gaat en dat dan het verzet groeit tegen het wegvallen van vrijheid. Frissen waarschuwt ervoor dat een staat die alle transparantie garandeert nog niet zo eenvoudig te bestrijden is. Frissen trekt een parallel met 'the Circle', een roman van de Amerikaanse schrijver Dave Eggers. Het is een verhaal over een volkomen transparante digitale samenleving die implodeert. Kortom, een samenleving die een binding heeft op basis van mythische/spirituele relaties is ver te prefereren boven het tijdperk waar we, zonder tegenbeweging, naar verglijden, namelijk een tijdperk zonder moraal, een a-moreel tijdperk. De 'like-samenleving' waar je niets voor hoeft te betalen, omdat jezelf niet de consument bent, zoals je denkt. Nee je bent gedegradeerd tot product.

In het vervolg van dit deel zal ik de kritiek op Habermas wat betreft zijn benadering van de gemeenschap als een proces van de rationele rede voor een gedeelte delen met zijn criticasters. Ik zal betogen dat het sociaal constructionisme een belangrijke aanvulling is op zijn rijke analyse, om te begrijpen hoe gemeenschapsontwikkeling werkt. Ook zal ik de sociale kennistheorie van Cornelis aanhalen, belangrijk voor het inzicht van hoe gemeenschappen in de tijd groeien en feitelijk het paradigma mee kunnen verzetten (zie paragraaf 1.3). Zoals te begrijpen uit het voorgaande, zal ik de inzichten van Buijs en De Moor heel mondjesmaat gebruiken omdat hun halleluja op de commons een stevige rafelrand heeft. Deze bestaat eruit dat de zogenaamde burgersamenleving feitelijk gedomineerd wordt door het perspectief van het publieke. Het historisch inzicht dat ze bieden en ook de kritiek van Buijs op de kosmopolieten, de anywheres<sup>32</sup> van deze wereld, vond ik een feest van herkenning. Hoe cynisch kan het zijn, degene die 'de spruitjeskoningin' hebben uitgevonden, bepleiten nu volkstuintjes en gezamenlijk boontjes doppen. Maar wat overblijft is de vraag hoe we de nieuwe collectieven kunnen positioneren. Ik zal betogen dat er drie perspectieven van burgerinitiatieven zijn die goed moeten worden onderscheiden: publiek gedreven; privaat gedreven; gemeenschap gedreven. Governmentality en eigen belang, twee zaken die gemeenschap ondergraven, zien we over het hoofd wanneer we die analyse niet heel zorgvuldig doen. Ik gebruik deze perspectieven om een gevoel mee te nemen voor wat de huidige gemeenschappen zijn. Waar dit gemeenschappelijke op is gebaseerd en hoe het zichzelf steeds opnieuw in stand houdt. Ook de oorsprong met een begrip van de mythische tijd en de stamsamenlevingen is belangrijk om de huidige gemeenschappen te begrijpen. De participatiesamenleving wordt

gekoppeld aan de idee van de ontwikkeling van big government naar big society. Het politieke discours blijft in belangen steken. Het denkt niet na over gemeenschap als bron. De droom van Habermas is bij de beleidsmakers en wetenschappers heel ver weg geraakt en in, om het beeldend uit te drukken, 1989 'onder de Berlijnse muur terechtgekomen'. Gelukkig heeft Cornelis het discours voorbij belangen een filosofisch perspectief gegeven met de beweging naar communicatieve zelfsturing, de voorspelde periode van kwaliteit en waarden. Het beeld dat Buijs geeft is dat er een democratische overheid is die in evenwicht is met de gemeenschappen. Buijs gebruikt in dit verband het woord 'burgersamenleving'. Ik zal dat woord zeker niet gaan gebruiken vanwege governmentality. In de rest van dit deel 2 ga ik op expeditie naar een evenwichtig beeld van gemeenschappen. Dat doe ik aan de hand van de praktijken in de gemeente Peel en Maas.

## 2 Gemeenschapsontwikkeling, de oorsprong<sup>33</sup>

Waar komt gemeenschapsontwikkeling in Peel en Maas<sup>34</sup> vandaan? Feitelijk is ze ontstaan in de samenwerking tussen de welzijnsinstelling en de gemeente. We hadden als gemeente in 1989 met de welzijnsinstelling Vorkmeer een organisatie opgericht, die we vanaf dag één als partner serieus hebben genomen. In het ontwerp hadden we aangegeven dat we als overheid de overhead zouden betalen en dat over de concrete activiteiten onderhandeld moest worden. In 1992 leidde dat tot een productovereenkomst enerzijds en het delen van een visie op de ontwikkelingen anderzijds. In die tijd – en helaas nog steeds – een unieke relatie die we ook vaak hebben uitgelegd en voor het voetlicht hebben gebracht in Nederland. In de ruimte die ontstond gingen de gesprekken tussen Martin van de Berg, de welzijnsmedewerker en Jan Custers, de directeur van Vorkmeer, steeds over de vraag: waar zijn we van, hoe moeten we acteren, hoe helpen we de omgeving vooruit? En vooral hoe voorkomen we onnodige afhankelijkheden van de overheid en de welzijnsinstelling? Van de Berg was wijs geworden als hoofd maatschappelijk werk van het grootste woonwagencentrum van Nederland en Custers had een jarenlange ervaring opgedaan aan een volkshogeschool waar Bildung het adagium was, de ontwikkeling van de mens, het verheffen. Die combinatie was vruchtbaar. Ze hadden heel goed in de gaten wanneer ingrijpen nodig was, wanneer begeleiding en wanneer je juist niets moest doen. Rond 1992 stond het grote stedenbeleid centraal in Nederland. Er ging veel geld naar achterstandswijken. Die heetten toen nog geen krachtwijken of prachtwijken of andere eufemismen die in latere



jaren werden bedacht. Veel geld dus voor de grote steden, maar het platteland was ook zielig. In onderzoeken werd voorspeld dat de helft van de agrariërs binnen tien jaar ging stoppen. Dat moest tot problemen leiden. En zo kwam er een pilot 'de Peel leeft': 3 Brabantse en 6 Limburgse gemeenten kregen een paar miljoen van het rijk om de leefbaarheid te bevorderen. Voorwaarde was: betrokkenheid van de burger. In die tijd betekende dit dat je plannen bedacht als overheid, de burger vroeg of ze die fijn vonden en vervolgens het plan uitvoerde. Als gemeente Helden (een van de voorlopers van Peel en Maas) hadden we veel fysieke plannen op de plank liggen. De pilot was voor vier jaar. Het ging hard, begin '95 werd het laatste geld toegewezen. In september 1995 togen Martin en ikzelf naar Deurne om te horen hoe de pot, die door de provincies Brabant en Limburg werd beheerd, was besteed en of we een volgende tranche konden aanvragen. Onze trots was groot toen bleek dat de gemeente Helden royaal het meeste geld had gekregen uit de pot. Wij hadden het goed gedaan. En ja, vraag maar nieuw geld aan, was de opinie van alle betrokken gemeenten en provincies. Martin vroeg op de terugweg aan mij: Geert wat is nu verbeterd aan leefbaarheid. Ik antwoorde: helemaal niets. We hebben goedkoop wat fysieke projecten gedaan en dat is het. Of nee, we hebben wel iets gedaan, we hebben de burger geleerd nog harder naar het gemeentehuis te hollen als ze iets te wensen hebben. Martin deed er nog een schepje bovenop met de vraag: wat hebben die mensen nu met elkaar gedeeld? Helemaal niets dus vanuit deze Sinterklaaspot. Leefbaarheid, het doel van de pot, was feitelijk nooit in beeld geweest. We hadden de mensen dociel gemaakt, gedwee wachtend op de overheid. We spraken af, dat we de volgende keer alleen nog geld wilden hebben om burgers te begeleiden om met elkaar het gesprek te voeren over hun eigen toekomst. Vorkmeer was direct onze partner. De volgende tranche kwam, 1996 -2000 en dankzij een begripvolle gedeputeerde kregen we wat procesgeld via de hardheidsclausule. Want ja, dat geitenwollensokken-gedoe om processen te begeleiden en te praten... daar moest geen goed overheidsgeld naar toe, was de opinie van alle andere betrokkenen. Een opbouwwerker ging het proces begeleiden. De ervaringen van Martin en Jan kwamen heel goed van pas om de omslag te maken.

In de dorpen van het toenmalige Helden waren dorpsraden. Er was een verordening op de dorpsraden uit 1982. Daarin stond dat de dorpsraden de gemeente mochten adviseren over fysieke zaken. Tegelijk met de verkiezingen van de gemeenteraad in 1982 werden de eerste dorpsraden gekozen. De idee volgde uit het regime van de toenmalige welzijnswet. In deze wet werd bepaald dat de participatie van burgers moest worden bevorderd. In die tijd

kwam de trein van burgerbetrokkenheid bij het overheidshandelen op gang. Er was veel animo voor de dorpsraden en in alle kernen kwam er een dorpsraad. De tweede verkiezingen 4 jaar later gingen ook nog redelijk. Soms waren er maar net genoeg kandidaten. De derde ronde in 1990 was desastreus: er viel niets te kiezen omdat er nauwelijks nieuwe kandidaten op de lijst wilden. Feitelijk was het een territoriale commissie van de gemeente met een redelijk beperkte adviesbevoegdheid. En ja, het bevorderde vooral dat er naar elkaar gekeken werd. Als het ene dorp iets kreeg, moest het andere dat ook krijgen. De gemeenteraden vonden dat gelijkheidsdenken ook nog goed. De overheid, de wethouder in het bijzonder, mocht de goedgeefse bestuurder zijn. Maar ja, die hadden ook keuzes te maken en dus was al snel duidelijk wie iets kreeg en wie niet. Dit proces van afkijken of de ander niet iets meer kreeg en dan vooral hetzelfde claimen maakte dat de kernen een totale externe focus hadden. Gebrek aan 'succes' – de gemeentebestuurders waren nuchtere pragmatisten die geen cadeaus uitdeelden – leidde ertoe dat de 'dorpspastoors' en in het eigen dorp kritiek kregen en bij de gemeente liever niet werden gezien. In 1994 was er nog een inventarisatie van kandidaten, maar werd er niet meer gekozen, omdat er nergens 'teveel' kandidaten waren. Het systeem was totaal gericht op belangenbehartiging en claimen bij de overheid. Ook nu nog, in 2019, zie ik heel veel dorps- en wijkraden die de zeurcultus belichamen en in stand houden, royaal geholpen door het participatiebeleid en het handelen van de overheid en zeker niet te vergeten de maatschappelijke partijen.

Toen de welzijnsorganisatie Vorkmeer het proces ging begeleiden moest deze proberen de focus te verleggen: van een projectenfocus op de gemeentelijke productie naar een toekomstgericht gesprek dat vooral het eigen perspectief van de gemeenschap als uitgangspunt had. Dit betekende in veel gevallen dat de 'dorpspastoors' niet de juiste mensen waren om het gesprek in de kern te dragen. Daar waren andere kwaliteiten voor nodig. In 2000 leverde de kern Grashoek het eerste toekomstgerichte dorpsplan op. Het was een visie op de toekomst van het eigen dorp met een projectenlijst. De betrokkenheid gedurende het proces dat ruim twee jaar duurde, was groot. Algemene bijeenkomsten en werkgroepen om delen uit te werken tot een goed doordacht idee maakten dat er uiteindelijk een dorpsvisie lag waar het dorp trots op was. In die periode werd veel geleerd. Wil van der Coelen, een betrokken opbouwwerker bij Vorkmeer, schreef in 2001 een krachtige notitie (van enkele pagina's) over hoe die begeleiding van de kernen kon worden gedaan, wat werkte en wat de rol van de 'alternatieve dorpsraad' was. Hoe zorg je dat jezelf als welzijnsinstelling en opbouwwerker niet de drager van



het proces wordt, maar het dorp. De naam dorpsraad werd door de dorpen vervangen door dorpsoverleg. Deze dorpsoverleggen waren er om de communicatie in de dorpen zelf te dragen in een voortgaand proces van emancipatie. De opbouwwerker ondersteunde dat perspectief. De gemeente trok in 2003 de verordening op de dorpsraden in en beschreef in de welzijnsnota de rol van de dorpsoverleggen en hoe we ons als gemeente daartoe kunnen verhouden.

De gemeenteraad zag de omslag heel welwillend aan. Bij de toekomstvisie 2000 van de gemeente Helden werd de zelfsturing van de kernen een van de leidende uitgangspunten van de gemeente. Hiermee werd feitelijk de grondslag gelegd voor een permanent proces dat allesbehalve vanzelfsprekend was/is in de context van de neoliberale tijdgeest en de groeiende samenloosheid van gemeenschappen. Ook politiek was het draagvlak heel groot. De hele raad stemde in met de visie in 2000. Dat draagvlak bleek ook bij de verkiezingen in 2002, alle politieke partijen van links tot rechts hadden de zelfsturing van de kernen op één staan in hun verkiezingsprogramma.

Er gebeurde rond 2000 nog iets bijzonders. Maatschappelijke partijen zochten elkaar. Zowel op het niveau van het bestuur als op het niveau van het management werd de visie op de toekomst gedeeld. Bijvoorbeeld wat betreft het scheiden van wonen en zorg en het uitgangspunt om zolang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Dit sloot heel nauw aan bij het denken en de wensen van de kernen. Vier maatschappelijke organisaties vonden elkaar in een perspectief op de toekomst vanuit de visie van de gemeente Helden op de zelfsturing van de kernen. Die vier waren: welzijnsinstelling Vorkmeer, zorgorganisatie Boncura, woningcorporatie Wonen Helden en de scholengemeenschap Bouwens van der Boye college. We hadden samen één presentatie en spraken af, bijvoorbeeld op weg naar Den Haag, om geld te vragen voor de transformatie van de zorg en het wonen en wie van de vijf – de vijfde was de gemeente – de presentatie zou doen. Het was oprecht een gedeelde visie en er was een voortdurende zoektocht wat dit betekende. In de vele jaren erna heb ik gezien dat fusies en bestuurswisselingen van grote invloed zijn. Het heeft in al die jaren de nodige moeite gekost om enigszins in de buurt te komen van de situatie in 2001 toen we echt met z'n allen aan dezelfde kant van het touw trokken. Dat was de periode van het ontstaan van wat we later hebben aangeduid als 'de gouden driehoek' met als primus inter pares de gemeenschap.

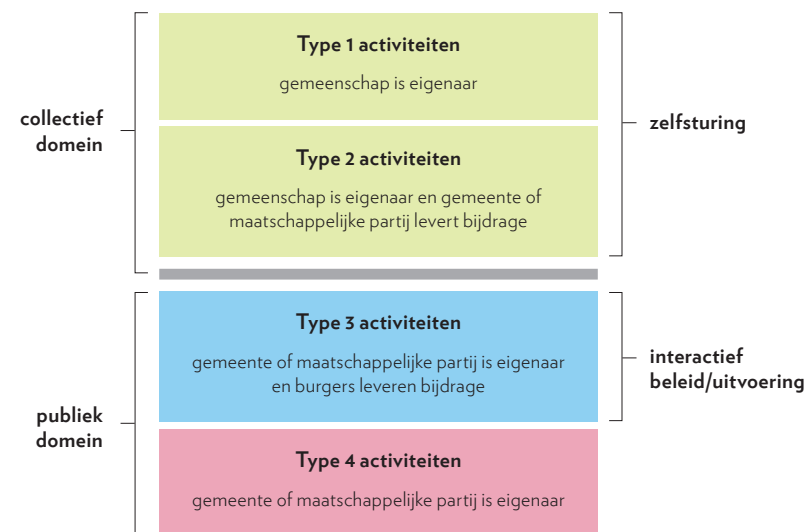


Het betekent dat de gemeenschap als partner van een groep dezelfde positie heeft als alle andere, maar toch een verhoogd aanzien heeft. Het heeft te maken met het ontwikkelen van vertrouwen. Een voorbeeld ter illustratie. De gemeente had geld om de centra van de dorpen op te knappen. Dat was besloten bij de coalitievorming in 1998 en er waren middelen gereserveerd voor vier van de zes kernen. In 1999 werd er een planbureau aangetrokken met het verzoek plannen in overleg met de kernen uit te werken. In de gesprekken over de toekomst van die kernen was dit ook al langsgelopen. Dus toen het planbureau zich in de kern Koningslust meldde voor een overleg, zat de zaal helemaal vol. Van de 1.000 inwoners waren er ruim 150 aanwezig. Het planbureau was gevraagd samen met de inwoners een plan te ontwikkelen. Wat gebeurde? Medewerkers van het bureau hingen drie tekeningen op en hielden een gloedvol betoog bij iedere tekening. Natuurlijk was de middelste de mooiste vonden zij. Maar wat vond de kern? Met de wethouder hadden we afgesproken dat wanneer dit zou gebeuren, hij zou corrigeren. Dus de wethouder deed voor de pauze nog een poging een gesprek op gang te brengen zonder tekening. Dat werd niet begrepen door de goedbedoelende ingenieurs. De mensen van het dorp waren goed opgepookt door de opbouwwerker vooraf en dat werd dunnetjes in de pauze over gedaan. De wethouder sprak met de mensen van het planbureau af, dat de tekeningen van tafel moesten. Zij konden zich er niets bij voorstellen en gingen na de pauze gewoon verder met nog beter uitleggen waarom ze wat hadden gedaan. Voor hen was burgerbetrokkenheid nog steeds goed uitleggen wat de professional had bedacht. De wethouder greep in en stuurde als opdrachtgever het planbureau naar huis. Hij zegde toe dat de dorpsbewoners in het maken van hun dorpsvisie de ruimte kregen om met een eigen idee te komen. Dat is ook gebeurd. Een week later gebeurde hetzelfde in de kern Egchel. Daar werden ook kant en klare tekeningen

gepresenteerd. Na 20 minuten onderbrak de wethouder de presentatie en stuurde het bureau opnieuw naar huis. De opdracht werd nadien teruggenomen. Egchel presenteerde zijn eigen plan. Ze hadden er een aantal landschapsarchitecten bij gevraagd en het plan werd zo door de gemeente uitgevoerd, omdat de gemeente het een goed en ook nog eens zeer betaalbaar plan vond. Er bleef een behoorlijk deel van het krediet over. Een ander voorval had te maken met twee raadsleden. Dat gebeurde in het jaar 2000. De raadsleden wilden graag meepraten over de toekomst van hun dorp, maar werden steeds gehinderd door claimende dorpsgenoten. We adviseerden hen om gewoon te zeggen dat ze dit niet langer pikten en dat ze naar huis zouden gaan als ze niet gewoon mochten meepraten over de toekomst van hun dorp. Ze vroegen om niet meer als raadslid benaderd te worden, maar als inwoner van het dorp. Hun vraag werd begrepen en gerespecteerd. Vanaf dat moment waren het gewoon buurvrouwen die meepraatten over de toekomst van hun dorp.

We kregen als gemeente vervolgens in de jaren erna steeds opnieuw plannen binnen en we stelden ons de vraag, hoe we daar adequaat en respectvol mee om konden gaan. Hoe zorgen we dat we ook geloofwaardig zijn? Willem Crebolder maakte daartoe, als verantwoordelijk afdelingshoofd, bij de welzijnsnota 2003 de volgende twee dia's die zeer verhelderend hebben gewerkt en die tot op de dag van vandaag de communicatiepatronen ondersteunen. Dat geldt niet alleen voor gemeenschapsontwikkeling, maar ook voor het gehele communicatiebeleid van de gemeente. Ik kom daar in deel 3 nog op terug.

De eerste dia gaat over eigenaarschap:



Wat herkennen we in de dia? Als eerste de streep van Habermas, het onderscheid tussen leefwereld en systeemwereld. Het tweede dat opvalt is de meervoudigheid van Cornelis. Het bevestigt de rollen die de overheid heeft.

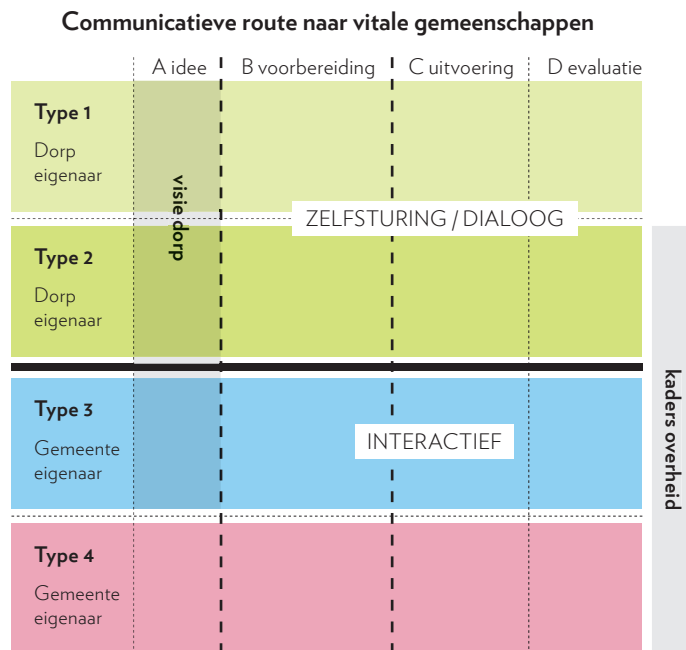
Type 1: gaat over het volledig respecteren van de gemeenschap vanuit de idee van de communicatieve overheid met als dragend principe: op overeenstemming gerichte communicatie.

Type 2: is idem als 1, met als aanvulling dat de overheid vanuit de regulering onderhandelt over de bijdrage die zij levert. Met de groene kleur wordt uitgedrukt dat het eigenaarschap volledig bij de gemeenschap blijft. Het is enerzijds op overeenstemming gerichte communicatie van de gemeenschap en in de relatie met de overheid is de communicatie strategisch.

Type 3: gaat over activiteiten waarvan de overheid eigenaar is en waar belanghebbenden op worden uitgedaagd om mee te denken, mee te ontwerpen, mee te maken. De communicatie is strategisch.

Type 4: gaat over activiteiten waarvan het eigenaarschap bij de overheid ligt; het gaat om activiteiten die typisch behoren tot de verantwoordelijkheid van de overheid, zoals het budgetrecht, veiligheid/handhaving enz. Het is het domein van de autoritaire overheid waarop de burger indirect via de verkiezingen invloed heeft.

Dan volgt een dia waarbij het proces van de gemeenschap om tot een toekomstgericht plan te komen is geïntegreerd in de dia over eigenaarschap en waarbij de kaderstelling van de gemeente als perspectief is opgenomen om tot antwoorden te komen.



Bij A maakt het dorp een plan, een visie op hun eigen toekomst. Na deze fase wordt het aan de gemeente aangeboden. De gemeente beoordeelt het plan tussen de fasen A en B en geeft heldere antwoorden aan de gemeenschap. De volgende typen van antwoorden zijn mogelijk:

Type 1: veel succes.

Type 2: al of niet akkoord met een bijdrage van de gemeente en dit zijn de uitgangspunten op basis van de kaders die de gemeente heeft (zie de grijze balk aan rechterzijde van schema).

Type 3: gaat over projecten die de gemeente moet maken omdat de gemeente eigenaar is, bijvoorbeeld plantsoenen, wegrenovatie, pleinen, speeltoestellen etc. Betrokkenheid van burgers wordt gezocht en de gemeente heeft de regie.

Type 4: betreft activiteiten die door de gemeente als eigenaar worden afgehandeld, zonder verdere inspraak van de burgers, bijvoorbeeld het plaatsen van verkeersborden.

Voor de relatie met het dorp is de wethouder leefbaarheid aan zet en voor bijvoorbeeld het reconstrueren van een weg de betreffende portefeuillehouder. Zo is het schema ook een handvat voor het duidelijk en zuiver houden van de rollen van college en organisatie.

Er zijn intussen een aantal plannen gemaakt door de dorpen. Sommige dorpen hebben al de derde generatieplannen gemaakt. Daarbij vielen enkele zaken op. Niet het planningsritme van de overheid is sturend, maar het ritme van de kern. Dat betekent bijvoorbeeld dat we uit ervaring weten dat een kern ongeveer iedere 7 jaar toe is aan een nieuw plan. Wat ook opvalt is dat de kern bij type 2 en 3 nooit overvraagt. De burgers in de kernen hebben een heel goed gevoel voor verhoudingen en wat redelijk is vanuit hun eigen perspectief. Het iets vragen omdat de ander iets heeft gekregen, verdween als sneeuw voor de zon. Achteraf verklaar ik dat ook door de toekomstgerichtheid die in het proces ontstond. Wat ook opvalt is dat de eerste generatie plannen vanaf 2000 redelijk fysiek van aard waren en dat de gemeente veel moest doen: 75% was type 3. Bij de tweede generatie was dit teruggebracht tot 25% type 3. De plannen waren bij die 2e generatie vooral sociaal van aard gericht op voorzieningen. Bij de derde generatie plannen ging het vooral om mentaal welbevinden en ging de aandacht uit naar het opgroeien en opvoeden van jeugd, de positie van ouderen, intergenerationeel, de relatie met de dorps economie enz. De plannen zijn nauwelijks nog projectmatig en de positie van de overheidsprojecten type 3 is gezakt naar ongeveer nihil. Het is mooi te zien en te ervaren dat er dus een groei richting waarden en kwaliteit in het gesprek in de dorpen zit. Over de hele periode kunnen we, de kernen en de gemeente, met trots melden dat alle plannen zijn uitgevoerd. Wat ook opvalt is dat de solidariteit met de zwakkeren heel groot is. Er is bijvoorbeeld aandacht voor mensen met een psychisch probleem, arbeidsmigranten en statushouders. Dit levert ook een heel belangrijk inzicht op namelijk dat juist de heiligheid van de gemeenschap in al haar verschijningsvormen voor sociale en empathische relaties heel belangrijk is. Meestal wordt precies andersom geredeneerd. Als de overheid problemen oplost kan de rest gemeenschap vormen. Deze gedachte is bij overheden, maatschappelijke partijen en professionals heel gangbaar. Maar ze is desastreus voor de ontwikkeling naar vitale gemeenschappen. Eerst worden de problemen uit de gemeenschap getrokken en vervolgens wordt de gemeenschap overladen met preventie en voorzorg. Dat zijn twee perspectieven die ver-

lammend werken voor de ontwikkeling van de leefwereld. Ze maken deel uit van het proces dat Habermas benoemt als kolonisering. En het maakt dat we blijven hangen in de externe sturing en de regelsturing waar Cornelis over schrijft. Deze beperking van de gemeenschap blokkeert de catharsis (Cornelis) en de groei naar de creatieve mens van Sennett. Daarmee blijft de mens ook hangen in de disciplinerende systemen, zoals Foucault inzichtelijk heeft gemaakt met zijn verhandeling over governmentality. Als tegenbeweging zit hier de noodzaak de gemeenschap serieus te nemen en niet te snel met oplossingen vanuit het publieke te komen. Ook grotere maatschappelijke vraagstukken komen vanuit het zorgen voor elkaar bij de gemeenschappen aan bod, zoals we uit vele voorbeelden weten.

Een ander punt dat ik hier graag aanhaal is het probleem dat de overheid met al haar goede bedoelingen de gemeenschap makkelijk met publieke belangen overspoelt of foute taal gaat gebruiken. Bijvoorbeeld bij type 3, eigenaarschap van de gemeente, met de belanghebbenden in gesprek gaan alsof het van de gemeenschap is. Ik zal dat hierna in het voorbeeld Meijel voor het voetlicht brengen. Eerst wil ik nog ingaan op de rol van de medewerkers die wij 'regisseur zelfsturing' noemen. Het zijn collega's die op de rand van de gemeentelijke organisatie opereren en proberen de ongebreidelde drang te temperen die collega's hebben om het goed te doen en daartoe de dorpsoverleggen en andere gremia die de dorpen in gang hebben gezet aan te spreken om als gemeente iets gedaan te krijgen. Die drang is onweerstaanbaar groot. De gemeente heeft nu twee van deze regisseurs zelfsturing, te weten Wil van der Coelen, die van Vorkmeer kwam en Martin opvolgde, en Geert Wismans, ook voormalig opbouwwerker. Zij hebben de taak om hier voortdurend het gesprek over te voeren. Buiten, met gemeenschappen gaat dat makkelijk. Intern in de gemeentelijke organisatie is het een voortdurend gevecht, omdat collega's nu eenmaal hun eigen werk en het serieus nemen van de burger op plaats één hebben staan. Dat leidt voortdurend tot het draaien van het gezicht van de burger naar de overheid. Mijn collega's Wil en Geert, de regisseurs zelfsturing zoals de benaming in het functieboek is, zijn voortdurend bezig dit tot redelijke proporties terug te dringen en te zorgen dat onze taal overeenkomstig ons communicatiemodel, de twee dia's, zuiver blijft vanuit de rollen die er zijn. Er is daardoor een voortdurende neiging in de organisatie om deze regisseurs zelfsturing uit het nest van de overheid te drukken. Het commitment van onze directie op deze functie is sterk en ook meer dan noodzakelijk. Gemeenschapsontwikkeling, de groei van gemeenschappen, is geen probleem. Maar de rol die dat van de overheid vraagt, maakt dat het intern nooit vanzelfsprekend is. Dat heeft ook alles te maken met die ver-

domde tijdgeest. Ik heb fantastische collega's die het goed bedoelen, maar regelmatig niet goed doen. En dat volgt juist uit de focus op de klant en het klantbelang. Dorpsoverleggen en andere gremia in de dorpen die actief zijn, zijn nu eenmaal makkelijk aanspreekbaar, zeker makkelijker dan wanneer je op zoek moet naar de echte belanghebbenden. Living on the edge, de regisseurs zelfsturing balanceren op de streep van Habermas, op de grens van leefwereld en systeemwereld. Een ingewikkelde en ook een prachtige baan, waarvan de noodzaak zowat dagelijks wordt bewezen. Want onderschat niet, we communiceren wat af over de publieke zaak.

### 3 Peelgeluk, de kern Meijel als voorbeeld<sup>35</sup>

Het dorp Meijel was voor de fusie een gemeente die bestond uit één enkele kern. De invloed van het bestuur was groot en vooral heel nabij. Die directe nabijheid en het voortdurend bezig zijn met belangen had iets verstikkends, met name door de voortdurend wisselende coalities na iedere verkiezing. In de aanloop naar de fusie in 2010 gingen de dorpsoverleggen van de dorpen van de voormalige gemeenten, geholpen door Vorkmeer, het gesprek aan met initiatiefnemers in de gemeenschap van de kernen waar zelfsturing nog geen realiteit was. Zo werd ook het dorp Meijel meegetrokken in dat proces. Vanuit Vorkmeer en de gemeente werd dat proces zorgvuldig begeleid. Aanvankelijk in 2010 kreeg het proces nog niet veel energie. Vooral door persoonlijke contacten en slimme persoonlijke communicatie groeide de cirkel van mensen die vonden dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de gemeenschap en de leefbaarheid en dat ze het niet van de gemeente moeten laten afhangen. Er groeide een sfeer van we zullen eens laten zien wat Meijel kan. Er werd gewerkt aan een toekomstvisie en tegelijkertijd zocht Meijel contact over de noodzaak de kern een economische impuls te geven. Het wegvallen van een aantal campings deed veel pijn. Meijel begreep heel goed dat de bestaande sociaal-culturele en economische partijen belangrijk waren om het leefbaarheidsproces gezamenlijk te doen. Er kwamen mooie sociale plannen om te zorgen voor een krachtig omzien naar elkaar. Op economisch gebied ontstond een oorspronkelijk heel wild plan om economische activiteiten te bevorderen. Er was veel leegstand en de kern dreigde te verloederen. De visie van de kern werd aan de gemeente aangeboden en tegelijk waren ze zo slim om de gemeente te vragen het opknappen van de kern eruit te lichten. Zij motiveerden het met een idee dat als de gemeente 2,5 miljoen zou investeren in de kern, zij 25 miljoen aan particuliere investeringen zouden realiseren. En zo gebeurde, de kern ging volop aan het werk

en de woningcorporatie en particuliere woningeigenaren werden verleid te investeren. De verhalen vanuit de gemeenschap waarom het nodig was, klopten. Ze reden naar Duitsland om bij het hoofdkantoor van Aldi een winkel in Meijel te bepleiten en die is er gekomen. Wat vooral mooi was dat een 25tal lokale ondernemers een gezamenlijk marketingplan maakten in overleg met de gemeenschap. Dat gebeurde onder het centrale motto van 'Peelgeluk'. Ze begrepen dat ze elkaar nodig hadden en dat ze alleen samen verder konden komen. Om te begrijpen hoe het werkt verwijs ik graag naar het filmpje genoemd in de titel van deze paragraaf. Bekijken we nu de twee dia's vanuit een communicatief perspectief, dan is een belangrijke vraag hoe het ging met de fysieke vernieuwing van het dorpsplein en de Dorpsstraat, de winkelstraat van het dorp. Technisch gezien was het niet nodig. Alles lag er prima bij en kon nog minstens 10 jaar vooruit. De wethouders zagen de ambitie van Meijel en pleitten er met succes in de raad voor om als gemeente versneld te investeren. Voor de gemeentelijke projectleider was er sprake van zelfsturing en als ze dat willen dan mogen ze ook zeggen hoe ze het willen hebben. Gemeentelijke projectleiders die een technisch werk uitvoeren, zijn gewend om vanuit een strakke planning precies te maken wat is afgesproken. Wat was het goede nieuws bij het project in Meijel?. Er waren een paar echte goeie techneuten en inhoudelijk betrokken mensen vanuit Meijel die mee wilden participeren in het ontwerpen van het plan. Het idee hadden ze al helemaal zelf uitgewerkt. Je hebt als gemeente dan een gouden kans. Doordat via zelfsturing in de ideefase iets wordt bedacht, zijn de mensen ook heel gemotiveerd om mee te denken in de voorbereidingsfase en in Meijel ook nog in de uitvoeringsfase van een gemeentelijk type 3 project. Het interactief proces dient zich dan als vanzelf aan. Dat werkt prima wanneer je duidelijk bent over de strategische communicatie, hetgeen in dit geval wil zeggen dat het uiteindelijk de gemeente is die de gang van zaken bepaalt. De wethouder moet namelijk het goedgekeurde krediet voor het project in de raad ook verantwoorden. Dat verandert niet. De projectleider had het door de omstandigheden niet makkelijk om een type 3 communicatie te voeren. Hij gaf (te) veel ruimte en als het dan niet kon, was hij te autoritair. Het was een voortdurend spel vanuit Meijel om zoveel mogelijk gerealiseerd te krijgen. Het heeft ons als organisatie ook veel geleerd. In de Peel en Maas academie – dat is een eigen organisatieonderdeel waarin we veel aandacht schenken aan training en groei van medewerkers – wordt een actieertraject *Verhouden tot gemeenschap* gegeven, waarin dit proces een uitstekend voorbeeld is om te analyseren hoe met de krachtenvelden om te gaan en welke voordelen voor alle partijen het goed werken en communiceren in de types en fases heeft.

Het voorbeeld uit Meijel leert dat de mate van interactie in type 3, afhankelijk van het type project, juist met een voorgeschiedenis vanuit communicatieve zelfsturing en een actieve rol van de gemeenschap, tot hele mooie interactie kan leiden. Wanneer ik in Koningslust, Grashoek of Kessel Eik ben, vertellen de mensen over de fysieke kern alsof die van henzelf is. Mentaal voelen ze dat zo. Dat heeft alles te maken met de rol die ze met name krijgen gegund in de ideefase en het meer dan serieus nemen van hun inbreng in de voorbereidings- en uitvoeringsfase. Dat is goud voor betrokkenheid en draagvlak van een overheidsproject en het helpt de gemeenschap zichzelf serieus te nemen en zich te ontwikkelen. Het uitdagen van de gemeenschap, het stellen van de goede vraag, op het goede moment, tegen de juiste persoon, op de juiste toon, kortom het stellen van generatieve vragen, dat helpt een gemeenschap. Wat Meijel als geen ander heeft aangetoond is dat ondernemerschap en communicatieve zelfsturing met als drager de op overeenstemming gerichte communicatie tussen de ondernemers, tot heel nieuwe duurzame dynamieken kan leiden. Een ander punt is dat Meijel en dan met name het dorpsoverleg heel goed in de gaten heeft, ontdekt heeft, dat er drie niveaus van handelen zijn. Het eerste niveau ligt in het groene deel van het schema en betreft het zorgen voor de doorgaande communicatie. Dat is een proces met voortdurend nieuwe dynamieken, dat bepalend is voor de emancipatie en ontwikkeling van een gemeenschap. De valkuil is dat de leden van het dorpsoverleg makkelijk worden gezien als de bepalende personen, omdat zij op cruciale momenten zorgen dat de communicatie, de dialoog wordt gevoerd. Het tweede niveau is het niveau waarop, kijkend naar de toekomst, plannen worden gemaakt, de dorpsplannen. Het derde niveau wordt gevormd door de praktijken waarin die plannen worden waargemaakt, waar successen kunnen worden geboekt en ervaringen kunnen worden opgedaan. Het zorgen voor de voortgang van de communicatie is het fundament waarop de emancipatie van een gemeenschap stoelt. Dat is de les van Meijel. Het is een perspectief dat niet iedereen zomaar begrijpt en/of invult in de dorpsoverleggen. Mooi in Meijel is ook dat ze in hun zoektocht naar hun identiteit en naar wat ze bindt, kwamen tot het idee van Peelgeluk. Dat hebben ze fysiek verbeeld in de kern. En dan helpt het lied en de tekst van Rowwen Hèze *De Peel In Brand* erg mee. Waarden, zoals Peelgeluk, zijn attractief en dragen een gemeenschap: je móet er niet bij zijn, je wilt erbij zijn, je wordt ernaar toegezogen. Het betreft hier de vraag: wat maakt een gemeenschap? Verderop komt die vraag nog aan de orde. Maar eerst ga ik het voortgaande communicatief proces vergelijken met de voorwaarden die Habermas aan de idee van een gemeenschap, aan een leefwereld-perspectief, heeft gesteld.



#### 4 Over functionele rationaliteit en sociaal constructionisme

Habermas is in zijn voorstelling van communicatie in de leefwereld heel expliciet. Hij heeft een aantal voorwaarden in zijn theoretisch model, de theorie van het communicatieve handelen, neergelegd die ik al eerder heb verkend. Hij maakt een helder onderscheid tussen de leefwereld en de systeemwereld en geeft op basis van de theorie van Weber aan wanneer en hoe de subsystemen van overheid en markt zich hebben losgemaakt van het leefwereldperspectief. En dat dit leefwereld perspectief vervolgens wordt gekoloniseerd door de subsystemen van markt en overheid. Ik heb daarbij nog verder verkend op basis van de door Trommel en Foucault aangereikte inzichten, dat het subsysteem markt ook koloniserend werkt op het subsysteem overheid en daarmee het individu dubbelhard disciplineert. Rationaliteit speelt bij Habermas een cruciale rol. Hij is daarmee een zuivere modernist. In navolging van Weber wijst Habermas erop dat er een ontwikkeling is naar de cognitief instrumentele rationaliteit die het markthandelen steeds meer domineert en ook maakt dat het individu privé gedefinieerde doeleinden nastreeft. Weber noemt dit de onttovering van de wereld en ziet een einde nabij komen, omdat de moraal, het noodzakelijk kompas voor de mens, steeds verder achter de horizon van de instrumentele rationaliteit verdwijnt. Habermas zet daar de idee van de leefwereld tegenover, waarbij door het communicatieve handelen sociale actoren een gemeenschappelijke definitie van de werkelijkheid nastreven via het in geding brengen van kritiseerbare handelingen, kwesties of uitingen. Rationaliteit gaat dan over goede redenen voor handelingen of uitingen waaraan kennis ten grondslag ligt. De kritiseerbaarheid is daarbij een centraal punt. Kenmerkend voor het leefwereldperspectief is dat de actoren onderlinge overeenstemming bereiken over datgene wat voor hen de werkelijkheid is. Dat kan gaan over een objectieve werkelijkheid, maar ook over als gemeenschappelijk juist erkende normen. Hij voegt er naast de waarheid van objectieve feiten en de juistheid van gedeelde normen een derde perspectief aan toe. Dat is het domein van intenties, wensen, behoeften, en gevoelens waar alleen het individu toegang toe heeft en waaruit een expressieve waarachtige houding voortkomt. Vanuit deze drieslag voor leefwereld-handelen wordt een kritiseerbare uiting in het geding gebracht en ontstaat er via gedeeld begrip en op overeenstemming gerichte communicatie, overeenstemming. Bij communicatief handelen zijn alle drie de voorwaarden in het geding, anders dan bij strategisch handelen waar dat niet het geval hoeft te zijn. Succesvol communicatief handelen kent nog een aantal voorwaarden waaraan de coördinatie en de handelingsplannen moeten voldoen. Dat zijn de zoge-

naamde handelingscoördinerende effecten. De inhoud van de uiting moet duidelijk zijn, de spreker en toeschouwer moeten de afspraken gestand doen en aan de verplichtingen die uit de afspraak voortkomen, wordt voldaan.

Als ik mij het proces voor de geest haal zoals dat in de gemeenschappen loopt, ontstaat een ander complexer beeld dan de rationele voorwaarden die Habermas formuleert. Habermas heeft geen ongelijk, de basisvoorwaarden geven een scherp beeld van de voorwaarden voor communicatief handelen, echter het raakt niet alle aspecten van sociaal handelen. Die rationaliteit doet wel mee en de basisvoorwaarden gelden, maar het proces van gemeenschapontwikkeling is complexer dan Habermas in zijn theorie verwerkt. Of anders gezegd, er is met de theorie van William Isaacs over de dialoog, de theorie van het sociaal constructionisme (o.a. Kenneth Gergen) en de theorie van Kuhn over het begrip van paradigma's meer en aanvullend begrip mogelijk. De theorie van Arnold Cornelis steunt via de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van emoties ook op de idee dat er een paradigmashift (aanstaande) is, dat er stabiliteitslagen in de cultuur zijn (zie deel 1). Ook de theorie van dr. Clare Graves, nader uitgewerkt door o.a. dr. Chris Cowan, geeft aanvullende inzichten en helpt om de paradigmawissel van Habermas te onderzoeken. Het feitelijk handelen in de kernen kan goed worden verklaard met de theorie van waarderend onderzoeken, zoals ontwikkeld door David Cooperrider onder begeleiding van Suresh Srivastava<sup>36</sup> en nadien door velen verder gebracht. De wijze waarop in de kernen mensen bij elkaar komen, de wisselende samenstellingen en de dynamiek van de gesprekken zijn complex. Op microniveau speelt zelfs het perspectief van strategisch handelen. Op macroniveau vraagt het doorlopende proces van gemeenschapontwikkeling om meer duiding dan Habermas heeft aangereikt. Hetzelfde geldt op mesoniveau voor het toekomstgericht denken en handelen in de kernen.

William Isaacs heeft een mooie theorie over de dialoog en de kunst van het samen denken ontwikkeld. Dat heeft hij in een latere fase van zijn werk o.a. weergegeven in het boek uit 1999 getiteld *Dialogue and the Art of Thinking Together, a Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. Wat we hier zien is dat sociaal denken en positieve psychologie vooral doorwerken waar het geld oplevert. In het werk en vooral in bedrijven die veel kunnen investeren wordt dit volop gebruikt om consumenten te beïnvloeden. Er is ook een sociale kant aan deze ontwikkelingen. In die sociale context komt de theorie van Isaacs op het volgende neer. Een dia-



loog bestaat uit twee delen dia en logos, wat vertaald kan worden als een stroom van betekenissen. Cornelis noemt waarden gedeelde inzichten. Dus waarden zijn een organisch begrip. Ze ontstaan wanneer gedeelde inzichten tot stand komen als logisch gevolg van communicatie. Zelfsturing is het verwerken van deze nieuwe gedeelde inzichten tot nieuwe stuurbedoelingen. Communicatie zorgt voor gedeeld begrip en wanneer dit begrip bestendig is, leidt dat tot gedeelde waarden. Communicatie om tot gedeelde inzichten te komen, zoals in het model van Isaacs, is dan cruciaal. 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, iedereen mag meedoen; bij respecteren hoort het principe van samenhang, je mag zelf bepalen wat je inbrengt zodat de heelheid van het in het geding zijnde ook tot zijn recht komt; bij mening opschorten hoort het principe van bewustzijn; en bij spreken het principe van ontvouwen. Zetten we dit af tegen de aanpak in Meijel, als voorbeeld voor alle kernen, dan herkennen we hier heel nadrukkelijk het belang van deze communicatie in. Op het metaniveau in het doorgaande emancipatieproces zoals dat in gesprekken gedragen wordt in de kern door mensen die het communicatieproces onderhouden, zoals het dorpsoverleg. Op het mesoniveau gebeurt dat in de cyclus van het toekomstgericht plannen maken, de dorpsvisies. Er wordt bewust gezocht om iedereen te laten participeren en ruimte te geven om inbreng te hebben in wat ze maar willen aan onderwerpen. In zo'n dialoog 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'. Het is als het ware voedend aan de norm voor het ervaren van juistheid als basisprincipe voor de leefwereld, zoals Habermas dat heeft gedeut. Ook de waarachtigheid van de deelnemers is cruciaal evenals het idee dat het qua feiten wel moet kloppen. Juist die hele nuchtere realiteitszin over feiten is wat eveneens opvalt in de dialogen van de kernen. Isaacs formuleert het mooi, de kunst van het samen denken.

Zoals al betoogd in deel 1 heeft Arnold Cornelis een nieuwe kennistheorie ontwikkeld. In de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw heeft hij 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, op het vooruitgangdenken. Systemen ook die gebaseerd zijn op het neoliberalisme, op het vooruitgangsgeloof gecombineerd met een groot vertrouwen in de werking van markt en kapitaal als regulator, als de onzichtbare grote hand. Het optimale keuzemodel als hoeder van rechtvaardigheid en redelijkheid. De basis van dit systeem wordt gevormd door de uitgangspunten van de cognitieve constructie: meetbare objectiviteit, één realiteit, neutrale waarneming, oorzaak en gevolg. Gevoel telt niet mee, is ongeldig. De wetenschap en deze wetenschapsfilosofie waren in de 20e eeuw zeer dominant. De kennistheorie van de interne sturing, van de zelfsturing als antwoord op de externe sturing van de cognitieve rede, wordt door het sociaal constructionisme verder uitgebouwd. Het is niet gelijk, in die zin heeft Cornelis een bijzondere theorie ontwikkeld, maar het past er wel bij, het is aanvullend en het verklaart, net als de dialoog. Ik gebruik daartoe de uitwerking van het sociaal constructionisme van Kenneth Gergen, een Amerikaanse sociaal psycholoog. Hij benoemde een zevental werkprincipes. Werken en denken vanuit sociaal constructionisme betekent procesdenken, is op te vatten als een proces. Het proces wordt vormgegeven door de sociale interactie tussen mensen. Kenmerkend voor zo'n proces is, zoals Hannah Arendt het noemde, de onzekerheid, de onplanbaarheid, de onkenbaarheid en ook, als de dialoog is geweest, de onomkeerbaarheid ervan. Je hebt geen gum om een gesprek uit te gummen. 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 met sociaal constructionistische momenten. Dit past bij het strategische handelen van Habermas en niet bij het communicatieve handelen zoals ik het hier op het meta- en meso-niveau duid. 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 netwerksturing, horizontale sturing, opgavegericht werken en processturing. Hier is niets mis mee, wanneer we dit strategische proces maar niet vereenzelvigen met het sociale constructionistisch proces dat het principe van communicatief handelen als context heeft. Strategisch handelen heeft een manipulatieve kant. Het speelt zich af op het niveau van belangen

waarbij partijen erop uit zijn het eigen belang er in ieder geval goed uit te laten komen. Het gaat primair om mezelf en niet om ons. 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 bijvoorbeeld mijn afvalprobleem een oplossing. Die oplossing wordt dan gezocht in het samenbrengen van veel belangen met de bedoeling het eigen doel te halen. De aard van de beweging is dan anders. Het karakter van de processturing wordt door Gergen geduid met werkprincipes.

De werkprincipes worden onderscheiden in waarderende en relationele principes.<sup>37</sup> 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. Deze aandacht voor het negatieve, voor het te verbeteren deel, is zeer sterk aanwezig. Pas vanaf de eeuwwisseling zien we steeds meer aandacht voor het positieve, voor wat wèl kan. Sociaal constructionisme is erop gericht om, voorbij het oplossen van problemen, patronen te ontwerpen en te werken aan een toekomstperspectief.

#### *De waarderende principes*

*Het narratieve principe:* verhalen vertellen, re-authoring zoals Chené Swart<sup>38</sup> het heeft genoemd, in het verhaal zit als het ware een nieuwe geboorte.

*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'.

#### *De relationele principes*

Ze zijn de kern van de sociaal-constructionistische benadering. Daarin komt tot uiting dat het proces zelf de drager is van ontwikkeling en toekomstgerichtheid.

*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 toekomstig handelen in dialoog plaatsvinden. Het onderzoekende gesprek 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. Deze interafhankelijkheid is de bron van gemeenschap. En door de dialoog wordt kennis verdiept in interactie.

De logica van het gevoel, en de sociale constructie met de waarderende en relationele werkprincipes, geven basis aan het begrijpen van de kracht van een gemeenschap in beweging. Het past ook bij wat Habermas heeft genoemd het ontstaan van individualiteit in het collectieve. Door de stem in het collectieve te gebruiken, ontstaat een verbonden in verbinding zijn. Dat is waarom de gesprekken in de gemeenschappen van Peel en Maas zo'n krachtige werking hebben en socialiserend werken. In de werkprincipes zitten ook de kwaliteiten van het dorpsoverleg opgesloten, hoewel deze theorie nooit zo specifiek is gecommuniceerd met de dorpsoverleggen. Theorie zou alleen maar afleiden, het gaat om de praktijken. Niettemin levert deze theorie veel inzicht op om te begrijpen waarom dit werkt en hoeveel anders dit is als in de periode dat er sprak was van dorpsraden. Er is niets zo praktisch als een goede theorie.

De paradigmawissel van de systemen van markt en overheid naar een dominantie van de leefwereld, zoals Habermas die als noodzakelijk voor zich zag, wordt onderbouwd door de wetenschapstheorie van Thomas Kuhn. Een overgang naar een nieuw paradigma is helemaal niet vanzelfsprekend. Foucault heeft gewezen op de macht van de systemen en de drang van de mens zo te acteren dat ze dienaar worden van het systeem. Het geeft de grootste kans op succes binnen het systeem, het governmentality. Hoe komen we toch verder? Het is de theorie van Thomas Kuhn die mede het idee van het paradigma heeft helpen begrijpen. 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 huidige maatschappij. Terwijl we onze inspanningen concentreren op projecten, producten en goederen, herhalen we onszelf in zekere zin. De vooronderstelling dat we toekomstgericht zijn en zorgen voor ontwikkeling, doen we daarmee teniet. De kunst is juist de continue beweging in het proces te zien en daar op af te stemmen, aldus Kuhn. Dit maakt het toevoegen van sociaal constructionisme aanvullend aan de kennistheorie van het cognitief constructionisme zo essentieel. 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 (sociale) 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. 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. Op dit moment is het nog steeds klein duimpje tegen de reus.

Een andere wetenschapper die het paradigma in een langdurige studie heeft onderzocht is de Amerikaanse psycholoog Clare Graves<sup>39</sup>. In de studie 'The never ending quest' beschrijft hij de ontwikkeling van de mensheid door fysiologische, psychologische en sociologische perspectieven van de volwassen mens te onderzoeken. De vraag die ik hier stel is hoe we in een volgende fase komen. De ecologische crisis – we hebben in de zomer van 2019 het 75 jaar oude warmterecord in Nederland met ruim 2 graden gebroken – zou wel eens de trigger kunnen zijn in combinatie met het herontdekken van het collectieve als basis en oorsprong van ons menszijn. Graves' 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 (dat wat we met z'n allen weten en doen), 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. Zijn wetenschappelijk medewerker Chris 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, bestaat 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 moet ontstaan dat de oplossing van dit probleem binnen een nieuw bestaansniveau tot stand 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 transformatie 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 die geen antwoord zijn op de problemen, maar die 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.

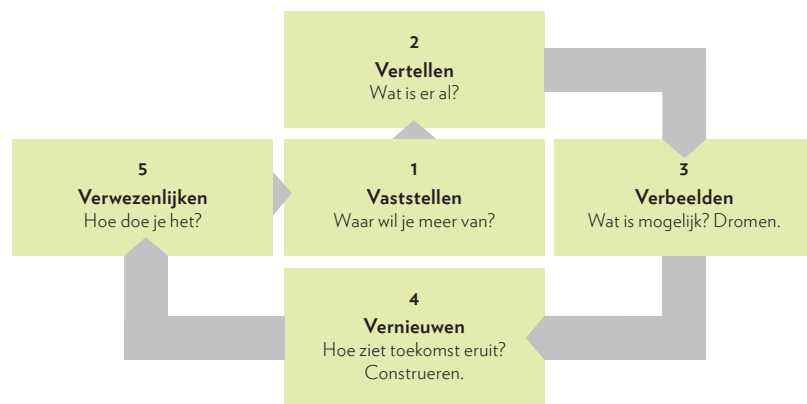
nieuwe alfa: Een periode van zekere harmonie tussen het eigen waardesysteem en het systeem van de omgeving.

Deze theorie overstijgt het pessimisme van Foucault en ondersteunt het optimisme van Habermas om tot een paradigmashift te komen. Bezien we het functioneren van de dorpskernen dan is er veel strategisch handelen. Bijvoorbeeld van verenigingen die, met als voorbeeld een voetbalclub met te weinig jeugdleden, niet gaan praten met het dorp waar ze uit voortkomen, maar slechts met oog voor het voetballen de focus hebben op het

eigenbelang. Ze zoeken daartoe het gesprek met andere voetbalclubs van de nabij gelegen kernen. Ook de gemeenschappen leven en handelen in het paradigma van de contractsamenleving. Dat is wat ze dominant kenmerkt. De relaties worden zeer gedomineerd door strategisch handelen. Hoezo clubliefde, mijn zoon/dochter moet met betere spelers voetballen en daarom probeer ik ze bij de profclub te krijgen. Anders wordt geen recht gedaan aan het talent. Of stel die speler maar niet meer op trainer, dat haalt het niveau teveel omlaag (voor mijn kind). Herken je het? Het gaat natuurlijk over je burens, niet over jou. De trainingen voor bestuurders om met marketingplannen de club naar grotere hoogten te brengen (hoger dan de concurrente clubs) worden door allerlei organisaties aangeboden, niet zelden gesubsidieerd door de overheid. Het is in dit spanningsveld dat de kernen op zoek zijn naar voldoende draagvlak voor de empathische samenleving. Met zeer regelmatig als tegenstander een overheid die via voorzorg en preventie problemen oplost, waardoor de verenigingen juist in de kern van hun zijn worden geraakt. Wat we in Peel en Maas zien is dat met name dorpsoverleggen ondersteunend zijn aan gesprekken van verenigingen om de focus te draaien naar de belangen van de gemeenschap als geheel, met speciale aandacht voor de kwetsbaren. Dat is hoopvol, maar dan moeten de Rabobank, de provincie, de ministeries enz., met alle goede bedoelingen, niet de zaak verzieken door dik gesubsidieerd dwars door alles heen de kernen 'te helpen' om nieuwe burgerinitiatieven te ontwikkelen. En dan is de Rabo een partij die ook sociaal gezien verbondenheid zoekt (in ieder geval op regionaal niveau). Vaak komen partijen langs met alleen commerciële belangen om zo'n proces van burgerinitiatieven op gang te brengen. In Nederland werken we ons uit de naad de verkeerde kant uit. De contractsamenleving in, in plaats van toe te werken naar de paradigmaswitch en het zijn van een collectieve samenleving. Want ooit waren verenigingen opgericht vanuit bildungsprincipes, om elkaar in de gemeenschap oprecht verder te brengen. De crises van een overheid die alsmaar uitdijt buiten zijn eigen oevers en de steeds verder toenemende concentratie van macht in een piramidale economische structuur, maken een paradigmaswitch noodzakelijk. Gemeenschappen helpen in plaats van tegenwerken, zou fantasistisch zijn. En dat betekent vaak veel minder doen of juist niets doen.

Zoals we hebben aangegeven zijn we in de toenmalige gemeente Helden ergens in 1996 heel bewust en actief bezig gegaan met het laten ontstaan van toekomstgerichte gesprekken. We kunnen constateren dat de theorie van de werkprincipes bijna een op een van toepassing is op hoe het is gelopen in de kernen, de rollen van de dorpsoverleggen en het metaniveau van

gemeenschapontwikkeling. Dat geldt ook voor het ontwikkelen van het mesoniveau van toekomstplannen maken en uitvoeren. Het past naadloos in de theorie van waarderend onderzoeken zoals door David Cooperrider onder begeleiding van Shuresh Srivastva is ontwikkeld. Waarderend onderzoeken bouwt energie op en draagt bij aan participatie, aan betrokkenheid. Waarderend onderzoeken en de werkprincipes van Gergen vullen elkaar prima aan en vallen niet zelden gelijk. Waarderend onderzoeken kent vele contexten. Daar waar relaties zijn en ontwikkeling (gewenst) is, kan waarderend onderzoeken worden ingezet. Voorbeelden zijn entiteiten zoals gemeenschapontwikkeling in straten, buurten of dorpen, bedrijfsorganisaties, maatschappelijke organisaties, 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 gemeenschap. Dit is een strategisch keuzemoment, omdat de onderwerpen de koers en het leerproces van de gemeenschap gaan bepalen. Om tot deze 'affirmative topic choice' te komen is het belangrijk dat alle lagen van de gemeenschap gevraagd worden mee te denken over deze keuze. Dit kan bijvoorbeeld door het houden van interviews, en door mensen uit te dagen om tekorten van de gemeenschap te vertalen in onderwerpen die voor de strategische toekomst van de gemeenschap van belang zijn. Het kunnen alle onderwerpen zijn die leven geven aan een gemeenschap.



- 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 vormen 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 is waarderend en relationeel. 'There is no method, just watch the relationship' (Sheila McNamee). 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. Ontwikkelen en veranderen is samen een nieuwe sociale realiteit opbouwen. Het vraagt inderdaad heel wat sociale creativiteit om voor iedere context een sociale praktijk te laten ontstaan, waarin onderwerp 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. Waarderend 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 energiegevend gezamenlijke activiteit mogelijk maakt. De bena-



dering 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 vijf fasen van het waarderend onderzoekende proces. Ook in de volgende fasen is het opzetten van energiegevendende 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 uitgangssituatie in iedere fase van een waarderend onderzoekend proces. Waarderend onderzoeken als uitingsvorm van sociale 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 onderzoekende 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<sup>40</sup>.

Dit proces van waarderend onderzoeken, van vaststellen, vertellen, verbeelden, vernieuwen, verwezenlijken is precies wat zich steeds opnieuw heeft afgespeeld in de kernen van Peel en Maas. Het helpt om deze perspectieven op de functionele rationaliteit van Habermas aan te vullen om te begrijpen hoe er beweging richting een nieuw paradigma aan het ontstaan is, wat er speelt en om te zien waar de omslag ligt van de contractsamenleving naar de communicatieve zelfsturende gemeenschappen. De contractsamenleving wordt gedomineerd door de markt en de overheid, communicatieve zelfsturende gemeenschappen gaan een verhouding aan met de markt en de overheid en worden er weer sturend op. Wat dit voor de overheid betekent zal ik in deel 3 verkennen.

## 5 Burgerinitiatieven in drievoud

De participatiesamenleving heeft vele eigenaren. Zoals al eerder aangegeven zijn de beleidsdocumenten, wetenschappelijke verhandelingen en private adviezen en adviseurs waaronder de grootste adviesbureaus die in Nederland werken, bezig geweest en nog steeds bezig om de mythe van het gouden kalf, de participatiesamenleving, in stand te houden. Het was een meesterzet om het gouden kalf te creëren door de koning de tekst over de participatiesamenleving te laten uitspreken in de troonrede van 2013 op de derde dinsdag van september, inclusief alle ceremonieel dat erbij hoort. Het gouden kalf had niet beter gepresenteerd kunnen worden. En de dienaren, de adviseurs van de regering/de kroon en alle anderen die ook wel mee wilde eten uit deze ruif, hadden het perfect voorbereid. De hoeveelheid burgerparticipatie-onzin die was geproduceerd, was niet te overzien. De muur waar de mythe zich achter verborg, was al heel, heel hoog gemaakt. En de creatie, het gouden kalf, de participatiesamenleving, kwam tot stand in een blingblingdecor dat je niet beter kunt krijgen in het Nederland van nu. De mythe was een feit. Het mysterie is leeg, gemeenschap wordt niet gedacht. De ware kunst is het, het grote publiek niet te laten ontdekken dat er geen geheim is. Dat de participatiesamenleving een lege huls is. En hoe doe je dat, door het vooral niet te hebben over het mysterie. Ik heb het al eerder 'de grote leegte' genoemd die door de politici, bestuurders, maatschappelijke partijen, wetenschap en onderwijs is gecreëerd. Gemeenschap wordt niet meer gedacht. Het gaat om burgerinitiatieven die publieke belangen dienen. En of dat gediend wordt, zal door de overheid en de wetenschappers wel bepaald worden met de meetlat van de institutionele democratie die we hebben. We willen beheersen en geen gekke dingen, geen gedoe. Het gaat om het bestuurlijk belang. De mythe is leeg, 'de grote leegte', de leefwereld is er alleen in het gedoe dat we moeten oplossen, zoals burgers die niet mee kunnen in de bv Nederland. Het belang is meedoen in het circus dat de overheid heeft gecreëerd, de participatiesamenleving. De socioloog Goffman<sup>41</sup> heeft dit verschijnsel geduid. Er is een partij die de mythe oproept en dan is er vooral veel gedoe nodig, zowel bij degenen die worden aangeropen, de burgers alsook aan de kant van de createurs, die zorgen dat de mythe in stand blijft, dat het kalf blijft blinken. De macht van de mythe wordt namelijk niet in stand gehouden door degene die het creëert, maar door degene die het aanroept. Het hooggeëerd publiek, de toeschouwer die in actie moet komen, de brave burgers met hun burgerinitiatieven. Wat ook belangrijk is dat de createurs de geloofwaardigheid van het verschijnsel dragen en blijven onderhouden, want ook aan die kant is



gedoe, het bezig zijn met de participatiesamenleving, essentieel. Uit eigen waarneming kan ik beamen dat beide partijen de rollen met verve spelen en dat het kalf van de participatiesamenleving nog fier staat te blinken. Het publiek stroomt nog steeds toe. Dat is vooral te danken aan de createurs die het festival met prijsjes en ander gedoe in stand houden. Af en toe mag de koninklijke familie mee poetsen. Het hoeft maar overtuigend te zijn. En zo nodig stopt de regering er wel 75 miljoen tegen eenzaamheid in. Het Rotterdam van minister De Jonge heeft voorbeelden te over hoe zoiets werkt. Het kalf moet blinken. Of we roepen de overheid op dat ze burgers aanzet om een hitteplan te maken. Niets is te dol om het spel gaande te houden. En eerlijk gezegd, heel moeilijk is het ook niet, want de dienaar van het neoliberale systeem, de overheid, zorgt wel voor de kneuzen. Redenen voor de burger om een initiatief te starten zijn er te over. De markt, die het mediacircus in zijn greep heeft, doet een heel aardige duit in de zak. Habermas foeterde in 1962 al op het verschijnsel dat de markt de media stuurt en het openbare debat daarmee laat verworden tot een lege huls. De geilheid die het oproept en waarmee die media op pad zijn, is ongekend. Het mooiste sausje gaat erover als celebs voor het goede doel over een fiets hangen, huilend van inspanning en emotie. Een beetje fatsoenlijk het geld verdelen, zodat noodzakelijk onderzoek gewoon gebeurt, is wellicht een te simpele gedachte. Belasting zien als een moreel goed, wellicht? De platheid van de commerciële omroepen in deze, zal ik maar laten rusten.

Buijs spreekt van de eeuw van de burger en roemt het Nederlandse model waarbij burgers vorm geven aan het publieke. Wat ik heb aangegeven is dat de commons feitelijk buiten beeld zijn en dat de drager van gemeenschappen wel nog gezocht kan worden in de sociaal culturele verbanden. Die zijn er nog in groten getale in Nederland en in Noord-West-Europa. Ze vinden hun oorsprong veelal in de tweede generatie commons zo rond de zoe eeuwwisseling. De Moor noemt de jaren '80 van de vorige eeuw ook als de periode dat de commons aan een derde generatie zijn begonnen. Hier wil ik graag specifiekere zijn naar allerlei nieuwe initiatieven. Uitgebreid is al betoogd dat ze vooral beoordeeld en gezien worden in hun publieke relevantie. Ik heb er behoefte aan om het nog wat scherper te maken. Ik wil de idee van burgerinitiatieven uit elkaar halen en scherp onderscheidt maken tussen initiatieven die het publieke en de instituties dienen enerzijds en initiatieven die zich richten op de gemeenschappen anderzijds. Er is nog een derde poot en dat zijn initiatieven die vooral vanuit een privaat oogmerk zijn gestart en waar vaak een maatschappelijk belang het product is. We noemen ze vaak sociaal ondernemers. Maar hoe sociaal zijn die private

initiatieven eigenlijk? Burgerinitiatieven kun je zien vanuit de verbinding die ze zoeken. Een eerste categorie initiatieven is gericht op de verbinding met de gemeenschap; de relatie burger – burger staat hier centraal. Een tweede categorie initiatieven is gericht op de relatie met publieke instituties (overheden, maatschappelijke partijen, inspecties); de relatie burger – overheid staat hier centraal. De derde categorie zogenaamde burgerinitiatieven, de private initiatieven, richten zich niet op de overheid of de gemeenschap, maar op de belangen van een specifieke groep. De deelnemers bundelen dan als het ware hun privébelangen tot een groepsbelang. Voorbeelden zijn er te over, de vele initiatieven van een groep mensen die samen woonruimte creëren waarbij er gemeenschappelijke ruimten zijn om te recreëren, een gezamenlijke tuin en zorgruimten. Dit is dan wel een bewonersinitiatief, maar het is de vraag in hoeverre de extra voorzieningen exclusief voor de groep bewoners zijn en in hoeverre ze toegankelijk zijn voor anderen. Een ander voorbeeld is een zorginitiatief door een zorgprofessional die genoeg heeft van het werken in een grote organisatie en voor zichzelf begint en zijn of haar bedrijfje koppelt aan een open inloop of een ruimte voor gemeenschappelijk gebruik. Of een sociale ondernemer die mogelijkheden biedt voor mensen met een handicap om te gaan werken. Of een groep bewoners die collectief energie gaat opwekken. Talloos zijn ondertussen de dagopvangen voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, van het realiseren van tiny-houses tot de exploitatie van wijngaarden en vooral heel veel agrarisch georiënteerde dagopvang met een kinderboerderij, stadstuinderij enz. Deze initiatieven krijgen vaak het stempel “burgerinitiatief”, maar het gaat om complexe mengvormen van privébelangen en goed werk voor de gemeenschap. Wat daarbij de privébelangen precies behelzen, is vaak onzichtbaar. De inkomsten van de ondernemer voor het zorgwerk komen dan uit publiek gefinancierde zorg, en de inloopruimtes worden bijvoorbeeld gefinancierd met behulp van gemeentelijke subsidies, omdat ze voor de buurt van betekenis zijn. Op zich kan dat prima, maar hoe is de relatie tussen deze inkomsten uit publieke middelen en privé-vermogensopbouw? Hoeveel privévermogen kan deze ondernemer opbouwen met deze publiek gefinancierde vormen van zorg of participatie? En hoe transparant is dat? En als het gaat over het woon- of energiecollectief: hoe toegankelijk is het initiatief eigenlijk en wie bepaalt dat? Wordt er verantwoording afgelegd over deze zaken aan de lokale gemeenschap? Hoewel hier sprake is van privébelangen, labelen veel gemeentes deze initiatieven – onterecht – als burgerinitiatieven. Het zijn ‘sociale initiatieven’ met een mengvorm van privé- en publieke belangen. Voor dit soort initiatieven horen de verantwoordingsvragen heel anders te zijn dan voor burgerinitiatieven die pri-

mair gericht zijn op de burger-burger relatie. Hoe verhouden ze zich tot de gemeenschap of tot de overheid/publieke belangen? Deze vragen zijn des te prangender omdat deze “sociale initiatieven” niet zelden juist kwetsbare mensen uitsluiten: collectieven vormen is immers vooral fijn met mensen die ook voldoende middelen kunnen inleggen. Zijn overheden, inspecties, en lokale gemeenschappen wel voldoende alert op dit nieuwe type initiatieven en stellen ze wel de goede vragen? Er duiken steeds meer verhalen op over slechte kwaliteit van zorg en schaamteloze zelfverrijking tot directe fraude aan toe. Er zijn drie perspectieven om een burgerinitiatief te onderscheiden:

- 1 het collectieve burgerinitiatief dat zich richt op de gemeenschap, met als kenmerken openheid, toegang en inclusie;
- 2 het publieke burgerinitiatief, waarbij de burger wordt verleid taken van de overheid over te nemen onder de voorwaarden die de overheid stelt;
- 3 het private burgerinitiatief dat zich richt op een selecte groep van belanghebbenden, gekenmerkt door geslotenheid en exclusie.

Het publieke burgerinitiatief krijgt in de ‘participatiesamenleving’ alle nadruk. De overheid laat los in vertrouwen en de brave burger neemt het over. In plaats van groei van de gemeenschap dreigt een meegaande gemeenschap te ontstaan die steeds afhankelijker wordt van wat de overheid wil. Het private burgerinitiatief is sterk in opkomst, en verdient nadere aandacht omdat het een gemeenschap kan versterken, maar ook kan verdelen. Terwijl 2 en 3 om burgerinitiatieven gaan, gaat het eerste om gemeenschapsinitiatief. Deze initiatieven omarmen we in Peel en Maas, de andere beoordelen we op hun merites. Waar we heel alert op moeten zijn en dat vraagt voortdurend aandacht, is dat we de initiatieven van de gemeenschappen ook daar laten, ook wanneer er een maatschappelijk belang wordt gediend. Dit vraagt om een voortdurende afstemming met de gemeenschappen. Het is een proces dat er is en je zult je er steeds toe moeten verhouden. En vooral, benader burgerinitiatieven die een privaat belang dienen en vaak ook nog eens exclusief zijn, vanuit de regelgestuurde overheid. Benader ze vanuit de belangen die er spelen. De andere burgerinitiatieven, gericht op publieke belangen, kun je vooral helpen door ze te wijzen op de initiatieven in de gemeenschap. Opkomen voor de nieuwe burens die statushouder zijn, is prima. Maar hoe fijn zou het zijn, dat je de gemeenschap erop wijst dat ze wellicht samen nog meer kunnen betekenen. Heelheid van die gemeenschap vraagt juist dynamiek in de gouden driehoek. Dat vraagt voortdurende communicatie tussen de overheid,

maatschappelijke partijen en gemeenschappen. Belangrijk is dat het perspectief van gemeenschap in relatie tot de filosofie van kwaliteit en waarden voortdurend aandacht krijgt. Dat vraagt onderhoud en alertheid van alle betrokken partijen. Initiatieven hebben voortdurend de neiging zichzelf als een project te zien. Klasien Horstman, UvM, wees erop in het manifest over onderlinge en publieke verantwoording. Daarin zijn de inzichten over de hier beschreven drie perspectieven opgenomen.<sup>42</sup> Mijn advies is dan ook om alert te zijn, iedere keer als je het woord burgerinitiatief hoort. Zoek het perspectief en de context van het initiatief en stem daar je communicatie op af. En verwijfs initiatiefnemers vooral naar de gemeenschap waar het initiatief uit voortkomt. Het idee van het werken aan een project met publieke waarden zit er bijna automatisch in, governmentality dendert door. Het gouden kalf verblindt heel makkelijk en kent ongelofelijk veel taal om je met het gezicht naar de publieke kant te laten draaien. Dat vraagt alertheid, zeker ook in de gemeenschappen zelf.

## 6 De bezieling van een gemeenschap

In de bundel over zelfsturing uit 2017 heb ik een artikel geschreven over de identiteit van gemeenschappen.<sup>43</sup> Kern is een onderscheid dat ik van Paul van Tongeren en Hans Joas<sup>44</sup> heb overgenomen, namelijk dat gemeenschappen vanuit waarden functioneren. Waarden zijn attractief, daar wil je bij horen. Je moet het niet, het kan. Normen zijn restrictief, ze zijn beperkend. Bezien we deze stelling, dan is de vraag waar de normatieve juistheid op is gebaseerd zoals Habermas het heeft geformuleerd: normen die zijn opgebouwd uit een gedeeld verleden en verborgen liggen in de verhalen van de gemeenschap. Op waarden of normen? Dat is wat ik graag wil onderzoeken of nog een slag dieper wil brengen. Waar komt de bezieling vandaan om met elkaar het goede te doen, om steeds opnieuw de speciale interactie te zoeken die als juist wordt ervaren? Het is de vraag waar de bezieling in verborgen ligt, waar de bezieling, de spirit, de spiritualiteit vandaan komt, of zoals Joas en Van den Brink het noemen, waar het hogere, het heilige vandaan komt. Er is al het nodige gezegd over de zich ontwikkelende samenloosheid van de samenleving als geheel. En de scherpe analyse van Habermas over de kolonisering van de leefwereld door de systeemwereld. De trendbreuk vanaf 1600 waarbij de systemen van markt en overheid los komen van de leefwereld zijn al genoemd. Ook de Duitse socioloog Niklas Luhmann<sup>45</sup> ziet een historische ontwikkeling van de samenleving. Hij onderscheidt drie periodes in de maatschappelijke differentiatie: segmen-

tatie, stratificatie en functionele differentiatie. Van segmentatie is sprake als de samenleving is opgedeeld in eenheden met een sterke lokale binding: familie, stam, clan, dorp. Bij stratificatie worden rangen en standen onderscheiden, zoals adel en volk in Europa. Rond 1600 ontstond volgens Luhmann in Europa een nieuwe differentiatie, de functionele differentiatie: de politiek, het recht, de wetenschap, de privésfeer, de economie ontwikkelen zich los van elkaar. Hij hangt er een heel nieuwe communicatieve theorie aan op die ik hier verder niet wil noemen. Wat ik wel interessant vind, is dat tot in de huidige tijd die meervoudige identiteit vanuit een functionele differentiatie doorwerkt in wie je bent als individu, in jouw identiteit. Het idee van leef- en systeemwereld wordt dan nog wat fijner. Opvallend is dat ook Luhmann niet het collectieve van de leefwereld noemt, maar juist het private. In die zin is de theorie van Habermas wel gericht op het collectieve. Wat Habermas wel doet is terugredeneren tot op de bijdrage van het individu aan de leefwereld in communicatie met de Ander. Een principieel denken vanuit het collectieve wordt met name door de moderniteit, die Habermas aanhangt, juist niet uitgewerkt. Ze zijn de drager van de individuele benadering en hadden waarschijnlijk niet voorzien dat dit zo desastreus vervolg zou krijgen in de neoliberale periode. In die zin is het begrijpen van gemeenschap als een multi-actor-omgeving belangrijk. Een ander belangrijk facet dat ik hier verder wil verkennen, is de normatieve juistheid van het handelen. Dat speelt op diverse niveaus: globaal, landelijk en lokaal. Want wat overeind blijft, is dat de leefwereld zich vooral manifesteert in kleine eenheden, gemeenschappen op wijk-, buurt- en dorp-niveau. Die gaan uiteindelijk het verschil maken en de leefwereld haar dominante kracht teruggeven. Het dorp, de buurt, de wijk... dat zijn interessante eenheden. In die zin kunnen we het onderscheid van Luhmann het beste begrijpen als een sedimentatie in de tijd, zoals ook mooi uitgewerkt in het essay getiteld *'Heilige geest'* van Gabriël van den Brink.<sup>46</sup> Die sedimentatie maakt dat een volgende periode feitelijk ook een gedeeltelijke herhaling is van een eerdere periode, maar dan op een volgend niveau. Graves heeft dit al aangegeven in de theorie van 'the nerver ending Quest'. Daarin laat hij zien dat de geschiedenis zich herhaalt, met periodes waarbij het individu dominant is en vervolgens periodes waarbij het collectief dominant is, waarbij tevens een stijging naar een volgend niveau plaatsvindt. Dit betekent dat na de periode van de totale aanbidding van het individu die we nu meemaken, een periode gaat komen waarbij het collectief weer dominant zal zijn. Dit sedimentatieperspectief reikt Cornelis eveneens aan in zijn theorie van de communicatieve zelfsturing als een volgende fase na de sociale regelsturing. Maar die is ook collectief van aard, alleen extern gestuurd.

Cornelis zag de huidige dominante neoliberale periode over het hoofd of beter gezegd, hij voorzag al de volgende periode.

Wat is er nu aan de hand? De functionele differentiatie van Luhmann herken ik wel. Ik ben werknemer op mijn werk, vader en opa, echtgenoot, lid van de muziekvereniging en muzikant bij de fanfare, tuinier. Dat zijn allemaal eigen sociale contexten die ook een ander ik laten zien, een meervoudige identiteit.<sup>47</sup> De hoop van Habermas is dat de leefwereld-identiteit(en) als geheel weer dominant worden op de systemen. In de huidige framende neoliberale tijdgeest is het individu de start van alle denken. Gemeenschap wordt niet gedacht, het gouden kalf, de participatiemaatschappij, de dienstknecht van het publieke systeem, wordt aanbeden. Heden ten dage is er nog een andere trend en dat is dat we 24/7 vaak via digitale media, werknemer zijn, we zijn ons werk. De 'totaal mens' doet zijn intrede. We zien dat vooral ook terug in het samen optrekken buiten het werk, de heidagen, de weekenden met het werk, de vaste vrijdagavondsessies, de gezamenlijke sportmomenten. We worden geleefd, Narcis wordt aangevuld met mister Mirror. Mister Mirror is het ideaalbeeld van jezelf in de meritocratie: gezond, jeugdige uitstraling, geschikt om te werken en veel genot beleven. We zijn ons werk en daar hoort bij dat we geschikt zijn om (heel) productief te zijn en bereid om te consumeren. Dus wat krijgen we aangeboden? Sociale contacten na het werk, advies over gezonde voeding en een gezond leefpatroon, samen sporten, mindfulness en andere yogabijeenkomsten enz. Vrijetijd en werk lopen in elkaar over en privé gaat vooral over genot en vermengt zo met 'vrije tijd'. De singles weten wel dat ze iets missen, maar keuzes maken? De totaalmens verengt van multi-identiteit naar één identiteit, namelijk de 'totaalmens'. We leggen de functionele identiteiten af en worden een totaalmens. Dat we dit belangrijk vinden, blijkt ook wel uit het feit dat we al deze zaken in cao's als secundaire arbeidsvoorwaarden vastleggen. We willen zo worden, the invisible hand doet zijn werk, we verworden tot de ideale neoliberal, mister Mirror en we vinden het nog fijn ook. Dat we hiermee precies voldoen aan de behoefte van die neoliberale tijdgeest ontgaat ons, of beter gezegd: we zien het wel, maar we kunnen ons niet aan die framende context onttrekken.

Wat ik hier verken is wat een gemeenschap nou gemeenschap maakt en hoe die wordt begrensd. Anders kan er geen sprake zijn van een gemeenschap. Dan is de aarde het dorp en zijn we klaar. Hoe ontstaat die sedimenterende volgende laag en hoe wordt die zo zwaar dat ook het neoliberale wordt bijgekleurd tot een socialer systeem? Wat kunnen we begrijpen uit de eeuwen

geschiedenis van groepen mensen die ons zijn voorgegaan? Zijn er nog patronen over die ons de huidige gemeenschappen beter laten begrijpen? Is er voldoende veerkracht om de ervaren samenloosheid als gevolg van de mechanische rationaliteit zoals Weber die zag, niet het eind te laten zijn? Waarbij we artificial intelligence accepteren als een noodzakelijk kwaad waar we geen moreel perspectief meer bij hebben? Of kunnen we de toenemende abstractie van de functionele rationaliteit die ook Habermas zag, voorzien van voldoende morele kwaliteit die geboren wordt in het leefwereldperspectief? Habermas gaf aan dat de leefwereld kan worden begrepen in drievoudig opzicht: als product van een bepaalde traditie, van solidaire groepen en van socialisatieprocessen. Die drie perspectieven raken de identiteit van de groep. Wat de leefwereld dan vervolgens maakt zijn: culturele reproductie, sociale integratie en socialisatie. Ofwel een leefwereld bestaat uit gedeelde interpretatiekaders, solidaire groepen en toerekeningsvatbare individuen. Communicatief handelen brengt dit bij elkaar. Bedreigingen van de leefwereld zijn dan: betekenisverlies, onzeker worden over de collectieve identiteit, vervreemding, afbreken van tradities en solidariteit van betrokkenen, oriëntatie- en opvoedingsproblemen. Kunnen we ruimte creëren voor de diversiteit van de vele leefwereldperspectieven? Want iedere context en iedere relatie laten nieuwe realiteiten ontstaan, zoals Cornelis heeft betoogd, als basis voor een pluriforme samenleving. Hoe doet het morele perspectief van de mythische tijd ertoe? Waar komen die gedeelde interpretatiekaders vandaan, de sociale normen die de groep samenbindt, hoe ontstaan die? Hans Joas heeft de onttovering van de wereld, die vooral vertaald is als een totale secularisatie en daarmee het einde van de moraal, verkend en in zijn boek over *De macht van het heilige*<sup>48</sup> ook weerlegd. In zijn boek over de *Heilige geest* komt Gabriël van den Brink ook met een historisch onderbouwd betoog over de aard van de menselijke natuur, over de aard van onze menselijke bezieling, de spirit die ons drijft en de verantwoordelijkheid voor het geheel van deze aarde die bij ons mensen rust. Eerder had hij de bezieling, de betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan, al verkend en als (eind)redacteur samengebracht in het boek 'De lage landen en het hogere', (2013).<sup>49</sup> Ik zal hier een poging wagen het voorgaande uit te werken en zelf op het pad te komen om het beter te begrijpen. Waarom is het dorp Meijel nou Meijel en is het dat over een aantal jaren nog steeds? Hoe werkt dat? Ook zal ik nog kort ingaan op de zoektocht van Harry Kunneman naar de betekenis van complexiteit van alle levensvormen en wat we kunnen leren van de evolutie van het samenleven.

In de jaren zestig kwam een beweging op gang die het gezag van de -ismen en de levensbeschouwelijke tradities aantastte. De taal verloor

daarmee de geestelijke waarden die sinds lang het leven domineerden. Het leven ging om eenvoudige dingen: geld, macht, seks. Dat was een heel nieuw mensbeeld. Het hogere begrijpen door het lagere centraal te stellen, dat is wat Van den Brink verkende. Het ogenschijnlijke betekenisverlies van moraal in een periode van nauwelijks een kwart eeuw, vroeg om begrip. Aan de andere kant werden de verwachtingen snel opgeschroefd, niet alleen wat het materiële betreft, maar ook sociaal. De benadering door een arts, de prestaties in het werk, de sociale vaardigheden in het onderwijs, minderheden die hun eigen plek opeisen. Het ging en gaat om een hogere ambitie die ons behoorlijk uit het evenwicht heeft gebracht. Denk alleen maar aan het aantal psychiatrische aandoeningen die van 150 naar 350 typeringen werden opgeschroefd (en die naar ik hoorde onlangs nog eens flink zijn toegenomen). En sowieso is het aantal psychologen die aandacht eisen voor het individu, enorm gegroeid. Om mee te kunnen in de meritocratie is een hoge standaard normaal geworden. Voortdurend doet het media-circus mee aan de idee dat er problemen zijn, dat de politieke elite en de bestuurders tekort schieten en dat we beter bediend moeten worden. Een rare tijd zo beschouwd. Maar hoe kan het dan dat er gemeenschappen zijn die wel voor elkaar opkomen en waar wel aandacht is voor de minderbedeelden en waar inclusiviteit in praktijk wordt gebracht? Charles Taylor is een Canadese filosoof die met boeken als *Een seculiere tijd* (2007) en *Bronnen van het zelf* (1989), onze betrokkenheid op elkaar verkent. Een mens is een sociaal wezen. We willen voor elkaar zorgen. Gemeenschappen ontleen er hun betekenis aan. De Franse filosoof Emmanuel Levinas<sup>50</sup> heeft daar een mooie theorie over. Hij noemt het de Ander, die door het aanwezig zijn, jou verantwoordelijk maakt voor hem. Die verantwoordelijkheid ontstaat door het 'er zijn', en dus niet door een actieve uitnodiging van de Ander. Deze positie zien we heel veel terug in gemeenschappen en heeft in de kernen van Peel en Maas (en daarbuiten) geleid tot prachtige voorbeelden van zorg om elkaar, van praktijken van samen en empathie. Een mooi inzicht dat Levinas nog levert is dat verantwoordelijkheid voor de Ander juist weer beperkt wordt door de derde. Je bent niet alleen verantwoordelijk. Ontwikkelingen in wijken en dorpen zijn krachtig op die plaatsen waar ze door meer mensen begrepen en gedeeld worden. En ze zijn kwetsbaar wanneer de beweging om in actie te komen voor de gemeenschap beperkt blijft tot één persoon of enkele mensen.

In juli 2019 was er een bijeenkomst in Utrecht over de participatienota van de gemeente georganiseerd door betrokken burgers uit Utrecht. Ik was uitgenodigd om het 'model Peel en Maas' voor het voetlicht te brengen. Ik heb mijn best gedaan. Er waren ook voorbeelden van burgerinitiatieven. Een sprak mij bijzonder aan. Een mevrouw, een actieve moslima, gaf aan zich ernstig zorgen te maken over een wijk in Utrecht waar vrouwen zijn die nog heel slecht de Nederlandse taal beheersen en waarvan de jeugd moeilijk de weg in deze samenleving vindt. Ze zag daar duidelijk een relatie. Mijn kinderen gaan naar het hoger en universitair onderwijs en ik zie om me heen dat er veel mis gaat. Er sprak een oprechte bezorgdheid. Ze was bekend bij de gemeente en had al een prijsje gekregen. Wat ze inbracht was dat ze steun nodig had. De raadsleden van PvdA en D66 (die stonden in de ring en werden geïnterviewd) hielden een vurig pleidooi om te helpen en dat ging over betalen voor wat ze deed tot professionele ondersteuning. Niemand en zeker niet de twee raadsleden die in de 'help modus' schoten, kwam op het idee om haar vraag serieus te nemen. Hoe kan ik meer mensen in de gemeenschap naast mijzelf actief krijgen, want alleen houd ik het niet vol. (Er zijn al ongeveer 150 vrouwen die worden ondersteund) Kortom er werden instrumentele oplossingen bedacht voor een gemeenschapsprobleem. Het gouden kalf werd weer goed gepoetst.

In het sociaal-cultureel deel van onze samenleving zien we dat terug in eendeloos grote aantallen actieve burgers. Bijvoorbeeld bij het trainen en begeleiden van jeugdige sporters en bij de opleiding binnen muziekverenigingen. De laatste tijd zien we ook weer het terugveroveren van het sociaal maatschappelijke door inwoners, bijvoorbeeld bij zorg en energie. Ook in kleinschalige ontwikkelingen zoals dorpscoöperaties die zich met al hun activiteiten, gericht op het belang van de gemeenschap, steeds meer bewust worden van de eigen huishouding, het economische. Heel dicht tegen deze 'verantwoordelijkheid voor de Ander' zitten de begrippen empathie en altruïsme. Empathie is het vermogen de individualiteit en uniciteit van anderen te zien en hen daarin te benaderen. In *'De lage landen en het hogere'* staat een mooie werkdefinitie voor het onderzoek: het hogere is de verbeelding van een geheel waarmee ik mij verbonden weet en waardoor ik mij geroepen voel tot onbaatzuchtig handelen. De definitie analyserend komen de volgende aspecten naar voren: het hogere is verbeelding; van een geheel dat het individu overstijgt en ergens door begrensd wordt; waarmee ik mij, er zijn individuele ervaringen die het hogere raken; verbonden weet, mijn relatie met een groter geheel; waardoor ik mij geroepen voel, het gaat om inspiratie, om spirit, om een moreel appel; tot onbaatzuchtig handelen, de

roep van het hogere, zoals het ware, het schone, het goede. In het goede, in de juistheid van het handelen zit een gedeeld gevoel, een gedeelde intuïtie van de groep waar ik deel van ben. Het is de context waarin een dialoog leidt tot gedeelde inzichten die, mits over een langere periode gedeeld, leiden tot waarden, tot het hogere, tot dat wat spirit oplevert, het spirituele, het heilige. De waarden zijn daarmee drager van de gemeenschap juist in zijn huidige context. Het is waarom er nieuwe impulsen zijn tot gemeenschapsvorming die de huidige tijd van de contractsamenleving overstijgen. Broos als maar zijn kan, maar ook heel beslist en heel zelfbewust.

Om de huidige tijd te begrijpen ga ik nog eens terug in de tijd, onder andere op het kompas van de boeken van Joas en Van den Brink. Een belangrijk moment is dat in de axiale periode, vanaf ongeveer 500 v. Christus, een transcendentale tijd ontstond. Er ontstonden religies die boven de wereldlijke orde uitstegen. Het was de periode van het ontstaan van morele beginselen met een warm pleidooi voor een moraal, zoals wederzijds respect, medemenselijkheid, empathie, gecombineerd met het ontstaan van de verlossingsfilosofie geheel buiten de aardse sfeer. Het heeft ook geleid tot een onderscheid tussen een wereldlijke en religieuze orde. Govert Buijs heeft in zijn oratie in 2012 dit de agapeïsche orde genoemd. Het ontstaan van een op waarden en gemeenschap gebaseerde samenleving die in voortdurende dualiteit was met de heroïsche orde van de machthebbers. In de stadstaten van de middeleeuwen kwam dit vooral tot uitdrukking in het zich ontwikkelende gildewezen. Deze ontwikkeling was sterk gebaseerd op de idee die bij Jezus ontstond die zich losmaakte van de heersende machthebbers en een samenleven los van ras, gender en maatschappelijke positie bepleitte, gebaseerd op morele waarden, zoals empathie, waardigheid, waarachtigheid en mededogen. Deze beweging van onderop is er nu opnieuw, in een nieuwe fase gevoed en gekenmerkt door een spirit die de catharsis, de bevrijding van de mens van externe sturing inhoudt en de kennisopbouw door interne sturing op basis van gedeelde waarden. En het is hier waar de betekenis van juistheid van de opvattingen die een groep zijn sociale binding geeft, gebaseerd is op hogere waarden, op waarden die het platte alledaagse van de meritocratie overstijgen. En die voorbijkomt aan de idee van onttovering van de wereld, van het seculariseringsproces dat morele waarde achterlaat in de historie, zo is de vrees. Het is juist het tegendeel. De morele waarden in Nederland zijn heel hoog, wat ontbreekt zijn gedeelde waarden. Het is juist in het proces van het herontdekken van het collectieve en de interafhankelijkheid van de mens, dat we de dialectiek terugvinden om tot nieuwe gedeelde waarden te komen. In de klassieke tijd en ook nog tot in



de vroegmoderne tijden waren de sacrale en de profane orde op de een of andere manier met elkaar verbonden. Dat verandert vanaf de vroegmoderne tijd. De mens gaat sinds die tijd ervan uit dat de wereld te begrijpen is via rationele kennis en een seculier wereldbeeld. In de huidige tijd geloven we vooral in de zelfredzaamheid van het individu. In de zogenaamde horizontale netwerken die de verticale structuur van het industriële tijdperk opvolgt, is het een knokken van jewelste om overeind te blijven. En wij de netwerken maar verheerlijken als uiting van een nieuwe tijd. Manipulatie en belangen, dat is wat die netwerken kenmerkt. Netwerken zou kunnen, maar dan wel graag met een onderscheid tussen belanggedreven netwerken en communicatieve netwerken, de laatste voortbewegend op de vleugels van nieuw te ontdekken waarden. Zoals er in Peel en Maas voorbeelden zijn van een netwerk van ondernemers, dat zich daadwerkelijk buigt naar de belangen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit netwerk heet 'wij maken werk van werk'. Van den Brink betoogt dat het hogere of het heilige juist in andere gedaanten aanwezig is in Nederland en dat we het wat dat betreft, in Europees perspectief, ook nog eens heel goed doen. In Nederland is een hoge moraal, er ontbreekt alleen een gedeelde moraal. Van den Brink presenteert drie perspectieven van het hogere:

- het sacrale/theologische;
- het sociaal sociologische;
- het vitaal biologische.

Hij geeft daarnaast aan dat ze alle drie betrekking kunnen hebben op het lokale, nationale en globale. Op acht van de negen perspectieven scoort Nederland het hoogste of heel hoog. Alleen in vergelijking met de andere staten van Europa zijn we de relatie met God het meest verloren. Kortom, de conclusie is dat het hogere zeer sterk aanwezig is, maar dat Nederland de transcendentie religie, vooral in vergelijking met andere Europese landen, wat is kwijtgeraakt. We zijn ook tolerant. Er zijn vormen van het nieuwe bijgekomen, maar het oude verdwijnt niet. Het beeld van sedimenterende waarden is hier van toepassing. De oude waarden worden relatief minder belangrijk en nieuwe komen erbij. Vooral de vitale waarden zijn sterk op de voorgrond getreden. De aandacht voor het lichaam, voor de natuur en voor ecologische perspectieven op wereldschaal. De sociale waarden zijn onveranderd sterk gebleven, echter ze staan wel onder een permanente druk en worden veel minder dan vroeger gedragen door religieuze organisaties. Met het naar de achtergrond gaan van religieuze waarden en tradities verdwenen de oude overlevingswaarden en kwamen er waarden voor terug

die in het teken van zelfontplooiing staan. Dat zijn noodzakelijkerwijze niet de waarden die het sociale sterk maken. Echter Paul Verhaeghe heeft in zijn boek over *Intimiteit* (2018) gewezen op het belang van zelfzorg, opdat je in staat bent een krachtige verbinding aan te gaan met de Ander. Ook Cornelis heeft op de ontwikkeling van het individu gewezen, van zelfvertrouwen, naar zelfkennis, naar zelfsturing. Zelfsturing geeft ruimte voor ontwikkeling, voor het denken van mogelijkheden, verbeeldingskracht. Draggers van de communicatie van gemeenschappen hebben dit niveau van zelfsturing, dat ik duid als praktische wijsheid.

Wat opvalt uit het onderzoek is dat klassieke deugden als geloof, hoop en matigheid wat verschoven zijn naar sociaal gerichte deugden zoals respect, openheid, betrouwbaarheid, zorgzaamheid en dat deugden als waarachtigheid en waardigheid steeds belangrijker worden, zeker rond het werk van professionals. Waar ik wat moeite mee heb zijn de verhalen over vitaliteit met veel aandacht voor een gespierd lichaam en gezonde voeding en een goede nachtrust. Dat komt naar mijn idee erg in de buurt waar de grote tech-bedrijven de mens totaal naakt hebben gezet en op vele delen van het leven manipuleren, niet in de laatste plaats bij het maken van 'contact' en de pornografische industrie. Achter deze als open en 'sociaal' gepromote industrie staat de kassa vol open. Maar ook in de iets minder op verslavend genot gerichte industrie kun je de zichzelf verzorgende mens dubbel zien. Is hij slaaf van een zorgvuldig omgaan met het lichaam of is het een welbewuste en krachtige keuze? En kunnen we dat nog zonder de persoonlijke tech die de hele dag alles van je meet? Waar ik hier op wijs is, dat het heilige wel degelijk ook op dit niveau aanwezig is, maar dat de sociale werking ervan naar de Ander dan wel een belangrijk aanvullend perspectief is. Anders heeft het ook geen werking in een gemeenschap. Ook de angst die aangeroepen wordt vanuit het neoliberale, ik zorg voor mezelf, geeft veel negatieve gevoelens van onveiligheid en eenzaamheid. Dat is een perspectief dat juist in gemeenschappen, in het sociale een sterk antwoord kan hebben. Het natuurlijke is belangrijk, maar lichamelijke, aandacht voor het fysiologische aspect van het menszijn, is nooit een garantie voor een menselijke, beschaafde samenleving. De fitnessindustrie is het gevolg van het graag met het lichaam bezig zijn, maar het is ook dat daar veelal het sociale aspect ontbreekt, zoals dit in een sportvereniging wel aanwezig kan zijn. Voetbalclubs zijn vaak van 10 seniorenteams in de jaren '70 teruggedaan naar 2 of 3 nu, de rest zit in de sportschool. Het is voor het lokaal sociale, voor gemeenschappen, van groot belang dat we voorbij deze mirror komen, voorbij een individu dat meedoet in de trend en niet door heeft dat



het meedeint op economische belangen. Waar het om gaat is dat we in gemeenschappen, in gesprek met elkaar en ons bewust van het samen opvoeden van onze jeugd, moreel vermogen ontwikkelen dat daadwerkelijk tot moreel handelen leidt. Onbaatzuchtig handelen in de gemeenschappen behoort tot de menselijke natuur. Gevoelens van verbondenheid, voor nakomelingen en gezin zorgen, aantrekkingskracht, empathie met medemensen, het bestaat al heel lang en heeft sociologische, fysiologische en psychologische perspectieven. Van de christelijke traditie weten we dat we in een diversiteit aan gemeenschappen, voorbij ras, etniciteit en gender, kunnen komen tot krachtige entiteiten die elkaar aanvullen. Verbondenheid met het geheel krijgt in deze tijd van vitaliteit een nieuwe betekenis, gebaseerd op moreel vermogen. We zullen vanuit een intimiteit het onszelf verstaan moeten opbouwen en uitbouwen tot de sociale waarden die de gemeenschap maken. Wat ook van belang is dat we lokale, nationale en globale perspectieven voor een zinvol, betekenisvol leven hebben. We leven in een tijd dat we ons daar bewust van zijn. Maar zoek het ook wel dichtbij. Ik heb zo vaak mensen ontmoet die iets betekenen en goed doen in hun ogen, maar de burens of de overburen vergeten. Je bewust zijn van en leven naar een ecologische voetafdruk en het lokaal aandacht geven zijn twee perspectieven van dezelfde medaille. Natuurlijk, in deze wereld zijn ook nihilisten, mensen die nergens in geloven en hun leven leiden zonder moraliteit. Het overgrote deel van de Nederlanders wil echter graag iets voor de Ander betekenen. Om met Tonkens te spreken: er is een altruïstisch overschot. Tegen scheidingslijnen in van deze tijd, zoals opleiding en inkomen, is er in gemeenschappen een wil om vooral voor elkaar iets te betekenen. Het is niet zo dat hier het diplomaperspectief heerst. Juist niet, een gemeenschap kenmerkt zich door heelheid door betrokkenheid van de sterkere op de zwakkere, degene die anders is. En dat is compleet iets anders dan activisme voor een bepaald doel. Gemeenschapsontwikkeling zet de mensen en hun verbanden centraal en is toekomstgericht en niet primair probleemgericht. Daar ontvouwt zich een eigen identiteit die gevoed wordt door waarden. Mensen realiseren hun natuur, wanneer ze actief aan de gemeenschap bijdragen, mensen zijn uit op het realiseren van een gemeenschap, aldus Thomas van Aquino, die Aristoteles daarmee aanhaalt. Gemeenschap is er en ze is van alle tijden. We hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden. Wel is het nodig dat we de gemeenschap voorbij de huidige tijdgeest brengen, immers die gemeenschap verzwakt. We moeten ze naar een nieuw perspectief brengen, naar het perspectief van het collectieve, naar het begrip van de interafhankelijkheid en voorbij de idee van een absoluut autonoom individu. Het individu blijft ertoe doen; het

vindt zijn goede leven in een collectief perspectief, dichtbij in de gemeenschap en tegelijkertijd in een wereld die, willen we niet snel een oude beschaving zijn, ook een globaal perspectief heeft. Laten we voorbij de idee van concurrentie en piramidale sturing, die in de economie overheerst, begrijpen dat mens zijn vooral een collectieve en sociale component heeft. Laten we economie weer maken tot een zorg voor de huishouding. De evolutie heeft ervoor gezorgd dat we gevoelig zijn, graag aansluiten bij een groep, kopiëren via spiegelneuronen. De evolutie heeft de mens tot een sociaal wezen gemaakt, dat in de fysiologie is vastgelegd. Dat kunnen we niet afleggen, dat is de mens, dat is empathie. En dat heeft zich ontwikkeld in een heel lange periode, ook voordat er mensen waren. Het betekent dat je van nature gericht bent op de groep en daar ook mee interacteert. Groepsnormen zijn in de gemeenschap bepalend en wanneer je jezelf daaraan niet houdt, word je afgestraft. Het is die enkele miljoenen jaren oude wetmatigheid die het juiste, die de sociale norm bepaalt. We streven sociale doelen na en ons gevoel bepaalt of het juist is. Troost, wederkerigheid, samenwerking, eerlijkheid, rechtvaardigheid bepalen ons sociaal handelen en zijn daarmee het fundament van de sociale norm, tot dat wat de groep maakt. En via groepsuitingen werden deze normen bevestigd in een mythisch perspectief, waarbij geluiden, zingen en dansen belangrijke onderdelen zijn van het ritueel. De juistheid van de sociale norm kent een heel lange historie die ouder is dan de mens zelf, maar in de loop van de evolutie en fysiologisch en sociaal en psychologisch steeds verder is ontwikkeld. In de tijd van de nomaden, het gaan leven met meerdere families bij elkaar en het communiceren met de natuurkrachten via sjamanen, ontwikkelde zich steeds meer vaste patronen en vaste sociale ordes. Het aanroepen van goden en godinnen maakte dat er steeds meer houvast ontstond door de rituelen en de onderdelen die daarmee werden bepaald, zoals recht, orde en maatschappelijke stabiliteit. De rituelen zorgden ervoor dat er een hechtere groep ontstond. De tijd van de landbouwers maakte dat er meer mensen konden overleven en dat er meer volken ontstonden. Dat betekende ook conflicten en de noodzaak om via wetgeving de conflicten op te lossen. Er ontstond een brede socialisering door het ontstaan van het schrift. Het bestaan is sterk gebaseerd op gemeenschappelijke mythen en gedeelde fantasie. De framende autoriteit bestond uit die mythen. De goden die in de mythen voorkwamen en werden vereerd, hielpen de mensen zich bewust te zijn van hun sociale normen. Juist door tegenspoed als epidemieën en mislukte oogsten ontstonden krachtiger goden en ontstond het gewicht van de symbolische orde. Sociaal verantwoord gedrag was cruciaal om te overleven. Deze

symbolische orde is er nog steeds en manifesteert zich in het juiste, in datgene waar men zich aan herkent in een gemeenschap.

In een studie over *Die Kreativität des Handelns* (1992) laat Joas zien dat het oerfenomeen van creativiteit de voortdurende schepping van nieuwe idealen is. De constructie van idealen is de basis van denken en handelen en verandering. Joas gelooft in de kracht van de burger om de systemen te veranderen. Leefwerelden (hij noemt het burgerbewegingen) zijn broedplaatsen van creativiteit en democratische en economische vernieuwing. Daar ben ik het mee eens, maar dan wel in zijn oorsprong begrepen als een wijze van met elkaar samenleven. Ook laat ik het woord innovatie weg, omdat ik Graves en Van den Brink volg die aangeven dat innovatie iets radicaal nieuws betekent en ik geloof net als zij dat het oude door het nieuwe niet verdwijnt. Het oude past zich wel aan door het nieuwe. Joas werkt het begrip ideaalvorming uit. Voor hem zijn idealen een mentaal gegeven, in tegenstelling tot illusies. Idealen nestelen als ultieme waarden in de geest van mensen. Ze worden ervaren als gevoelde zekerheid. De betekenis zit in de sociale en culturele constructies die een waarheidsgevoel en zekerheidsgevoel oproepen. Daarmee komen ze heel dicht bij de sociale normen van Habermas. Het wegvallen van de godsdienst betekent niet het wegvallen van religie, maar de verbinding van religie met een rationeel gestuurd zelfbewust brein. Net als Van den Brink zet Joas een overtuigend betoog neer dat verval van religiositeit geen noodzakelijk gevolg van modernisering is. Sterker, Joas ziet in het huidige conflict met religies juist de bron voor het ontstaan van nieuwe ideeën en idealen, die onze tijd ook nodig heeft. Verder ziet Joas wel een rol voor de godsdiensten in de toekomst, zeker wanneer ze van zichzelf al een sterk universalistische moraal vertegenwoordigen. Wanneer de rationalisering van de cultuur als tegenhanger juist een 'ethisering' van de sociale instituties nodig heeft, kunnen wereldreligies juist bondgenoten en geen vijanden van het rationaliseringsproces zijn. Joas gelooft dat juist doordat we in een functionalistische en economische maalstroom zijn gekomen, er juist een herbeleving van religie en spiritualiteit wordt opgeroepen in meer diverse vormen. Moderne samenlevingen hebben kracht van ethiek en waarden nodig. De door Cornelis verwoorde catharsis van de mens is het fundament waarop een meer empathische samenleving zal worden gebouwd. Joas beklemtoont dat menselijke relaties en samenlevingen sterk worden bepaald door de bindende kracht van idealen. De moderne mens zal steeds meer geraakt worden door idealen, waarden die in de gemeenschap ontstaan en die in de instituties hun weerslag gaan vinden. Waarden die grenzen stellen aan een ongecontroleerde

leefstijl. Hier raakt Joas vol de ideeën van Habermas (hoewel Habermas meer schatplichtig is aan Joas). Joas pleit vanuit zijn pragmatiek voor politiek activisme met voorop een herwaardering van het heilige, begrepen als idealen van mensen die uitstijgen boven het individueel belang. Joas noemt het bestaan van idealen voorwaarden voor het bestaan van samenlevingen. Het proces van het ontstaan van idealen in instituties vloeit voort uit het proces en het zelfbeeld van het ontstaan van idealen in gemeenschappen. In die zin zal de toekomst een verschuiving laten zien van waarden gebaseerd op oude religies naar waarden die weer opnieuw beleefd en gedeeld zullen moeten worden op basis van nieuwe heiligheid, nieuwe idealen die geworteld zullen zijn in ons mens zijn, in het sociale, in gemeenschap. Communicatie, zelfsturing in de gemeenschappen, de filosofie van kwaliteit en waarden, zullen daarvan de dragers zijn. De pluriformiteit zal toenemen omdat gemeenschappen enorm divers zijn. Muziek, dans, theater, poëzie, seksuele interactie, alle niet rationele communicatie zal een belangrijke bron voor het inspireren en dragen van de waarden zijn. Een belangrijke beweging in de waarde-oriëntatie die zich nu afspeelt, zijn universele waarden die uitstijgen boven moreel particularisme dat gericht is op de eigen groep. Wat zich aandient is een ecologisch perspectief dat het eigene overstijgt en dat juist in de veelvormigheid van antwoorden in de gemeenschappen tot een brede universele waardenopvatting moet leiden. We kunnen de aarde maar één keer verbruiken. In die zin vraagt de waardenontwikkeling in gemeenschappen wel degelijk verbondenheid op meerdere niveaus. Waarden zullen ook voorbij het enkelvoudige nuttigheids criterium van de instrumentele rationaliteit moeten gaan. Opnieuw geldt dat we moreel verantwoordelijk zijn voor meer als de eigen groep en het eigen nut. Ook belangrijk is dat we een goede verhouding weten te vinden tussen het direct genieten en het belang van uitgesteld genot voor toekomstige generaties. De voetafdruk is daarvoor een mooi beeld. Dit betekent niet dat we de waardenontwikkeling op het niveau van gemeenschappen wel kunnen vergeten, omdat het vooral om universele waarden gaat. Nee, juist in de pluriformiteit van de waardenontwikkeling en in het communicatieve handelen op verschillende schaalniveaus maken we gebruik van de intelligentie die we als een diversiteit van groepen hebben. Het is als een parallel met de mens, het meest intelligente sociale systeem is de mens. Idealen laten ons ook verhouden tot het in en in goede en het in en in kwade, zodat we geen utopische perspectieven realiseren maar juist pragmatiek koesteren. Pragmatiek begrepen als creativiteit van het handelen. Gedeelde ervaringen van geluk voeden het collectieve, daar wil ik bij horen. Waarden zijn attractief, zorgen voor een zelfoverstijging. In collectieve ervaringen

liggen diepe bronnen van betekenis. In die bronnen ligt onze levenskracht. Nu citeer ik Joas: 'De macht van het heilige bestaat erin dat, hoe onbeduidend onze plaats in het universum ook is, wij onszelf toch kunnen ervaren als betekenisvol, als geroepen om mee te werken, te midden van alle gevaren in het gerechtvaardigde vertrouwen op een orde die ons wel zal dragen', 'Wanneer ik van de 'macht' van het heilige spreek, is dat dus zeker niet alleen bedoeld als metafoor. Het zou echter onjuist zijn om de macht van het heilige als de enige macht te beschouwen. Zelfs op het niveau van de individuele motivatie schakelt de aantrekkelijkheid van het heilige of van idealen de andere bronnen van motivatie niet uit. Het is eerder zo dat in onszelf een strijd gaande is tussen een beter zelf dat onze idealen belichaamt, en ander streven en gewoontes die we misschien zelfs afkeuren'.

Heiligheid, bezieling is op te vatten als een proces dat voortdurend vraagt om interactie, net als dat macht geen gegeven is maar afhankelijk is van de interactie die rond systemen van markt en overheid spelen evenals rond gemeenschap. Het is een voortdurende constructie waar we invloed op hebben. In een mechanisch rationele wereld ontbreekt inspiratie. In de affectieve binding in gemeenschappen kan juist door spel, het belang van het sociaal-culturele deel van de gemeenschappen, creativiteit ontstaan om de juiste antwoorden te vinden op een complexe toekomst. Ook de logica van het gevoel is belangrijk, onze relaties worden vooral hecht wanneer we de Ander waarnemen en waarderen in zijn persoonlijke bedoelingen, dus wanneer ze een bijdrage leveren aan de gemeenschap. Juist daar in de interactie van het persoonlijke met het collectieve zit, in een tijd van individualisering, de afslag naar meer collectiviteit. Ook het verwelkomen van de vreemde, de Ander is een belangrijk deel van ideaalvorming. Wanneer we de grenzen gaan sluiten, wanneer we gemeenschappen eng opvatten, ontstaat onherroepelijk een neergang in de ideaalvorming, in de bezieling, in het heilige. We hebben het vreemde nodig. En ben er zorgvuldig mee, een teveel aan vreemde invloeden werkt vervreemdend en zo'n kloven zijn niet makkelijk te dichten. Hoe sterker de traditie is, hoe robuuster en meer vreemde invloeden toegelaten kunnen worden. Juist sterk in de traditie geaarde gemeenschappen hebben de kracht om het nieuwe te verwelkomen en een eigen plek te gunnen. Iets anders is wanneer we die gemeenschappen het vreemde door de strot douwen. Het is een verwarrende tijd. Het framende van de neoliberale tijdgeest krijgt veel tegenkracht vanuit verontwaardiging en positieve emoties en actieve passies om er de schouders onder te zetten in de richting van een gedeeld collectivisme. We zien het in de vele praktijken van Peel en Maas. Er waait ook een wind

die vanuit dezelfde constatering en verontwaardiging doorslaat naar bozigheid en alleen maar emotioneel vitten op de foute elite en/of de foute vreemde. Of vanuit een beheersgedachte van de gemeenteraad 'foute' vragen stelt over wie de baas is, gemeenschappen of de gemeenteraad. Waar in die vragen over het de baas zijn, de twee perspectieven van leefwereld en systeem wereld worden genegeerd. Raadsleden die systeemvragen inzetten en dus macht om te 'communiceren' met het communicatieve deel van de gemeenschappen. Dat is puur slecht. Wie angst aanwakkert, schept wraakzucht, haat en daarmee geweld. Wie verkeerde oorzaken voor onrecht aanwijst vanuit onwetendheid of om te manipuleren, doet mensen in afhankelijkheid leven, aldus Cornelis. Wat de consequenties zijn van die beide bewegingen, is ongewis. Dan ontstaan heel andere dynamieken van afzetten en uitsluiten. En daar is, hoe paradoxaal het ook klinkt, veel meer begrip voor nodig. Gemeenschappen kennen vele lagen en dynamieken. De kracht van de groep en dat wat er gedacht en gedaan wordt, is heel bepalend. Individuen sluiten zich daarbij aan. Dat betekent dat het zorgen voor een brede dialoog in gemeenschappen cruciaal is om de gedeelde waarden te ontdekken. Het betekent ook dat we met signalen van bozigheid veel zorgvuldiger moeten omgaan. Dat we juist die groepen moeten aanraken in communicatie. Dat kan op het niveau van de gemeenschap en juist niet in de anonimiteit van een overstijgende groep, zoals op nationaal niveau. Om meer dan een reden: het verhoogt de robuustheid van de gemeenschap en – nog belangrijker – het staat open voor de veelheid aan talenten die ingebracht kunnen worden. De bozige mensen, de afzijdigen zoals Winsemius<sup>51</sup> het muntte, zijn vaak uitstekende teamspelers als ze worden uitgedaagd. De afhankelijken, zoals Willie, de broer met het syndroom van Down, maakt de binding van de familie en de gemeenschap eromheen heel hecht, zoals ik in een gesprek mocht horen. Willie bleek achteraf de kracht van de familie te zijn. Cornelis noemde het al in *Rustpunten van de geest*: in het stadium van zelfvertrouwen opbouwen is de moederliefde, zoals die zich in de cultuur van de mensheid heeft ontwikkeld en die daar zijn oorsprong vindt, voor de mens cruciaal voor de latere deelname aan gemeenschap en sociale omgangsvormen en dat geldt voor iedereen, ook voor de medemens met andere talenten. Sommige zaken gaan niet heel snel, maar zijn juist traag. Trage vragen zoals Kunneman ze omschreef, die te maken hebben met de menselijke natuur.

Harry Kunneman<sup>52</sup> stelt een diagnose: onze wereld is complex geworden, maar de belangrijkste ordeningskaders van moderne maatschappijen, zowel cultureel, politiek als economisch, zijn daar niet op afgestemd. Ik voeg daar

ecologisch nog aan toe, want daar is de afstemming heel minimaal en het vraagstuk wellicht het grootste. Complex vertaalt Kunneman letterlijk als samengevouwen of samengeplooid. Kunneman noemt dat verward. Een complex systeem is een systeem met verwardingen. Ik verward mijzelf en ontwikkel mij terwijl ik dat ook bij anderen doe die dat ook bij mij doen. En zo ontstaat een heel netwerk van relationele praktijken die dynamisch zijn en ook emergent (spontaan optredend). De verwardingen en ontwikkelingen en omwardingen hebben meerdere kanten, kun je op verschillende manieren voelen, de logica van het gevoel, als pijn, boosheid, verdriet, beklemmend, gevaarlijk maar ook veilig, voedend, troostend, blij makend. Het is vooral een sterk fysiologisch proces. De meervoudig lichamelijke verwarding verwijst naar een volgend knooppunt in het netwerk van begrippen waarmee Kunneman complexiteit en verwardingen probeert te begrijpen. Het gaat om tijdelijkheid van lichamen en om de verbonden situering. Lichamen ontstaan uit andere lichamen, groeien, maken een ontwikkeling door, lopen kwetsuren op, verslijten en geven er vroeg of laat de brui aan. Het zelf is er onlosmakelijk mee verbonden, in het moederlichaam, in de verwardingen met andere lichamen die volgen. Een ander aspect is de gelaagdheid. En al deze aspecten kunnen niet begrepen worden in een wiskundig model dat er zelf deel van is. Het kan vanuit verschillende stromingen evenmin begrepen worden zoals holisme of de fysica vanuit een omvattende theorie. Het emergente is ongekend, onbedoeld, onvoorzien, verstorend en schenkend en onlosmakelijk verbonden met verwardingen. De zoekrichting van Kunneman om het verdergaand te begrijpen is vanuit relatiebiologen als Maturana en Varela, die met de kennis over zichzelf in stand houdende systemen, de autopoiesis o.a. Luhmann hebben geïnspireerd. Luhmann heeft er zijn sociale systeemtheorie dat alles communicatie is, op gebaseerd. Kunneman komt tot de idee dat niet alles is gebaseerd op gelaagdheid, maar juist op een wisselwerking van dragen en gedragen worden, op verwarden, omwarden, ontwikkelen en afstoten, het verliezen van draagvlak en het ontnemen ervan. Deze twee perspectieven samen zorgen voor een emergent systeem waaruit alles evolueert. Leven kent zelfbewerking zoals Kunneman het begrip autopoiesis vertaalt. Ik citeer Kunneman: 'Binnen de bewerkingen die de autopoiesis van levende wezens dragen, kunnen verschillende, van elkaar afhankelijke vormen van werk onderscheiden worden die ik aanduid als de werkvermogens van levende wezens. Daartoe behoren onder meer energetisch werk, reparatiewerk, reproductiewerk en vooral exploratie- en innovatiewerk: het beproeven van nieuwe bewerkingsmogelijkheden'. Kunneman komt ertoe morele en ethische vragen te stellen langs al deze werkvormen die uiteinde-

lijk emergent zijn in hun samenhang. En ik voeg eraan toe, wellicht destructief voor zoogdieren waaronder de mens. Uiteindelijk komt Kunneman uit bij Frans de Waal als inspiratiebron die de mens heeft geanalyseerd als 'het meest intern en innerlijk conflicterende dier dat ooit op aarde heeft rondgelopen'. Van daaruit volgt Kunneman het spoor waar hij op is gekomen en komt uit bij de mens: het meervoudig verwardde dier, dat meer dan enig ander levend wezen door interne en relationele conflicten wordt gekenmerkt. Kunneman komt terug bij het nu van de mens en constateert dat het dikke-ik nog dikker is geworden ten opzichte van andere levensvormen. Grosso modo heeft de mensheid zich op aarde als een destructief en exploiterend dik-ik gedragen ten opzichte van andere levensvormen. Het gewicht van de voetafdruk neemt toe, de afname van de biodiversiteit eveneens en de opwarming van de aarde ook en de mens handelt nog steeds onvoldoende daarnaar. De worsteling om goed te leven en samen te leven met anderen is niet exclusief menselijk, maar wordt al veel langer in bewerking genomen door bacteriën, vissen, planten, paddenstoelen, insecten en veel andere zoogdieren naast de mens. Een goed voorbeeld is de vreedzame conflictbeslechting die vele soorten kennen. We starten nu pas met het afleggen van de antropocentrische blikvernaauwing. We zullen als mens beter moeten leren omgaan met de autopoiesis van al het andere en onszelf en beter leren werken met die verwardingen. Er is een bewerking van het geheel noodzakelijk om er ons toe te verhouden naast een vreedzame begrenzing van de mens in een diapoiesis, in de talige mogelijkheden die we hebben en die we in alle facetten van werken en samenwerken, organiseren en kennisontwikkeling kunnen inzetten. De vreedzaamheid is noodzakelijk om te komen tot vreedzame en weldoende relaties tussen mensen. Het is de kunst om de catharsis (Cornelis) te ontwikkelen en de creatieve ambachtelijkheid (Sennett) om tot die vreedzame co-existentie te komen. Het is zaak dat we van de contractsamenleving niet vervallen in de autoritaire samenleving waar het recht van de sterkste de moraliteit ondergraaft. De kunst is te komen op het derde niveau, het niveau van communicatieve zelfsturing waar narratieve articulatie en verbeeldingskracht ruimte krijgen. Diapoiesis betekent dat we gemeenschappen in stand houden door communicatie zo te richten dat vitale structuren en relaties, in al hun verwardingen en ontwikkelingen in de onderlinge relaties, bezielt raken en kunnen floreren. Vanuit een waarachtige grondhouding van de deelnemers, een gedeeld begrip van het verleden en de sociale, culturele en economische verbanden die dat heeft voortgebracht en vanuit de concreetheid van de context.

## 7 Wat aandacht krijgt, groeit

Ik wil dit deel afsluiten met pamflet 7.<sup>53</sup> Dit pamflet is tot stand gekomen door mensen die een belangrijke positie innemen bij de ontwikkeling van lokale gemeenschappen tot communicatief zelfsturende verbanden in verspreid liggende kernen in Noord Limburg. Het zijn mensen die de communicatie dragen in de eigen gemeenschap, vaak vanuit een rol in een dorpsoverleg of iets dergelijks. Zonder uitzondering begrijpen ze allen dat het werken aan de gemeenschap gedragen wordt door een op overeenstemming gerichte communicatie: niemand is de baas en wie het weet mag het zeggen. En ook dat gemeenschapsontwikkeling een doorlopend communicatief proces is en dat dit proces van praten met elkaar de verandering is. Er zijn 7 ankerpunten van gemeenschapsontwikkeling afgeleid uit de trotse verhalen die ze over hun eigen gemeenschap vertelden en hun betrokkenheid daarbij. Zij benoemen deze 7 ankerpunten als volgt:

### 1 *Toekomstgericht denken*

Als inwoners van lokale gemeenschappen in Noord-Limburg vinden wij het belangrijk om naar de toekomst te kijken. Niet te veel stilstaan bij problemen en vraagstukken van vandaag, maar werken vanuit een visie op de toekomst. De vraag die wij ons regelmatig stellen luidt: 'Hoe willen wij dat ons dorp of onze wijk er over 10 jaar uitziet?'

### 2 *Betekenisvolle initiatieven nemen*

De initiatieven die wij als inwoners nemen toetsen wij steeds aan de betekenis die zij hebben voor de verdere ontwikkeling van onze lokale gemeenschappen. Worden wij als inwoners er beter van? Zowel in de fysieke, de sociale, als in de mentale betekenis van het woord.

### 3 *Belang van samenwerking*

Vitale gemeenschappen bestaan bij de gratie van samenwerking van onderop. Samenwerking houdt voor ons meer in dan alleen maar 'dingen samen doen'. Samenwerking is voor ons een manier om de kwaliteiten in onszelf naar boven te halen en met elkaar te verbinden.

### 4 *Eigenaarschap*

Bij alle ontwikkelingen die op ons afkomen, stellen wij ons steeds de vraag: 'Wie is de eigenaar van dit onderwerp of van deze ontwikkeling?' Deze vraag helpt ons om een onderscheid te maken tussen 'wat van ons is' en 'wat van de gemeente of van een maatschappelijke organisatie is'. We

hebben ontdekt dat steeds meer onderwerpen en ontwikkelingen thuishoren in onze eigen leefwereld en dat wij het initiatief moeten nemen en vasthouden op de meest uiteenlopende terreinen. Wonen, leefbaarheid, welzijn, zorg, voorzieningen, inrichting van de omgeving, opvoeden en opgroeien van kinderen, verenigingen, ondernemen: allemaal onderwerpen waarvan het eigenaarschap grotendeels of geheel bij onszelf ligt.

### 5 *Waarden*

De waarden die richtinggevend zijn voor ons denken en handelen, verschillen van die van de overheid. Voor de overheid zijn vrijheid en gelijkheid belangrijke uitgangspunten voor beleid. Deze overheidswaarden geven ons de ruimte om lokale waarden als solidariteit, wijsheid, rechtvaardigheid, gematigdheid en moed verder te ontwikkelen. In onze opvatting is de mens een sociaal wezen: wat iemand goed of slecht doet, is automatisch ook goed of slecht voor de groep. Goed voor jezelf zorgen omvat meteen de ethische verantwoordelijkheid voor een vormgeving van het eigen leven op een manier die aansluit bij het belang van de gemeenschap.

### 6 *Heelheid*

Verschillen tussen mensen zijn voor ons inspiratiebron om te werken aan de samenhang van onze lokale gemeenschap. Wij erkennen dat mensen verschillende capaciteiten hebben en ook verschillen qua inkomen, gezondheid, opleiding, bezit etc. Wij willen echter geen onderscheid maken tussen mensen die voor zichzelf kunnen zorgen en anderen die hulp nodig hebben van de overheid. Als lokale gemeenschap willen wij voorkomen dat mensen in een toenemende afhankelijkheid terechtkomen van externe partijen (overheid, maatschappelijke organisaties) en daarmee uit het zicht van de lokale gemeenschap verdwijnen. Uitwisseling tussen mensen met verschillende capaciteiten en kwaliteiten brengt ons dicht bij de essentie van vitale gemeenschappen.

### 7 *Identiteit*

Wij stellen ons allemaal de vraag: 'Wat heb ik echt nodig om een goed leven te kunnen uitbouwen?' Onze eigen identiteit wordt zowel bepaald door wat we zelf van het leven maken als ook door onze omgeving en de groepen waar we deel van uitmaken. Vandaar dat we veel belang hechten aan de ontwikkeling van de kwaliteiten van onze dorpsgemeenschap of wijk waar we een onderdeel van zijn. Samen werken aan een sterke uitbouw van de kwaliteiten van onze lokale gemeenschappen biedt het meeste perspectief op een evenwichtige ontwikkeling van onze eigen persoonlijke identiteit en die van onze mede-inwoners.



Tot zover de ankerpunten uit Pamflet 7. De kunst van overheden en de huidige maatschappelijke partijen is dat ze aandacht geven aan gemeenschappen. Dat ze bijdragen aan het samenleven in de gemeenschappen die uitgaat van deze 7 ankerpunten. En dat ze verder op zoek gaan naar de betekenis van het collectieve, naar een verdere emancipatie ervan. Dat aspecten als circulair produceren, deeleconomie en zich manifesterende collectieven de voorbodes zijn van het nieuwe, van het communicatief paradigma. Dat er een wereld komt die als basis heeft de zelfverwezenlijking door de aandacht voor de Ander en het nemen van verantwoordelijkheid voor die Ander. We zullen voortdurend op zoek moeten naar wat gemeenschap is, het proces van gemeenschapsontwikkeling mee blijven verkennen. Dat een verdere verkenning van het ontstaan van waarden en waardenbindingen ons gaat helpen dat nieuw paradigma te begrijpen. Dat we de volstrekte dominantie van het private, begrepen vanuit de huidige schuldeneconomie en het daaraan dienstbare publieke, gaan verrijken met een vernieuwd en versterkt perspectief van het collectieve. De economie kan dan weer zijn waar ze begon, de zorg voor de huishouding.

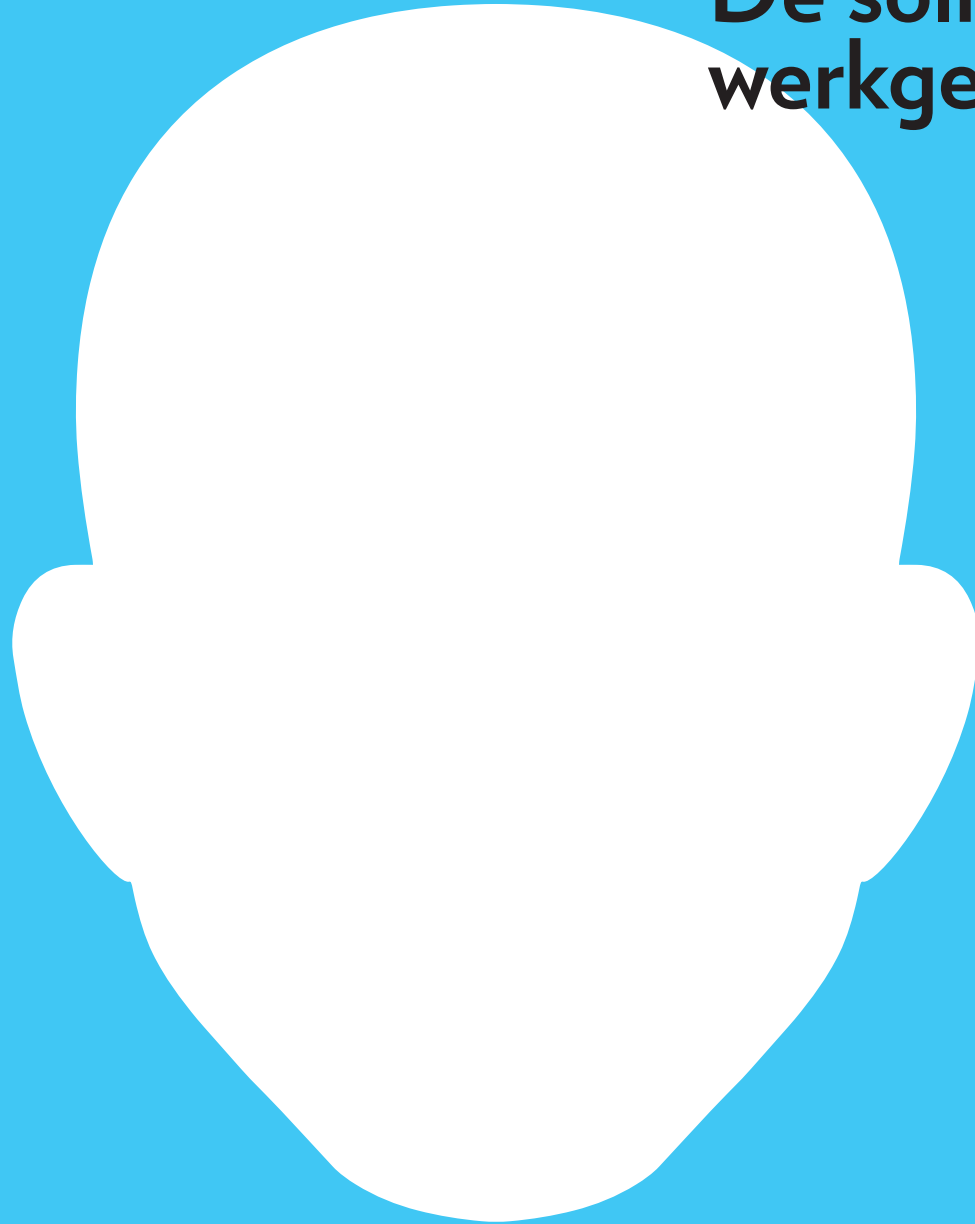
We hebben onze wereld fundamenteel onzeker gemaakt. Om dat te veranderen zijn er veel krachtige strategieën nodig. Dat betekent dat ruimte van de gemeenschap om over het geheel na te denken zorgvuldig aangevuld wordt door de overheid daar waar extra aandacht nog nodig is voor de zwakkere, degene die het met een nesteling in de gemeenschap niet voldoende redt. Dat vraagt aandacht voor de wijze waarop we én de eigenheid van de gemeenschap als vertrekpunt nemen én de vraag op welke wijze we de gemeenschap kunnen aanvullen met zorg, onderwijs, wonen, milieukwaliteiten enz.

Juist in die aandacht voor wat de gemeenschap zelf kan en wil, groeit de identiteit en de vitaliteit van de gemeenschap. Wat dit vraagt van de overheid wil ik deel 3 nader duiden en verkennen.



Deel 3

**De solidaire  
werkgemeenschap**



In deel 1 is de idee van meervoudigheid in het openbaar bestuur geïntroduceerd. Het is vooral gebaseerd op de theorie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties van de cultuur filosoof Arnold Cornelis. Het is een verkenning van de situatie waarin we nu zitten. Daarbij is gebruik gemaakt van de theorie van Habermas over de paradigmashift van systeemwereld sturing naar leefwereld sturing. Een andere verkenning in deel 1 ging over de theorie van de gulzige overheid van Willem Trommel. Hij verkent de pathologische bestuurlijke patronen die zich ontwikkelen rond new welfare, het maakbare individu, new public management, governance buiten de oevers van de rechtstaat en new social governance, het aanbrenge van sociale verbanden van buitenaf. De stabiliteitslagen verklaren de paradigmashift waar we nu middenin zitten, van externe regelsturing naar communicatieve zelfsturing. In deel 2 is vanuit de oriëntatie van deel 1 de communicatieve route naar vitale gemeenschappen onderbouwd. Daar zijn de theorieën van Habermas over het communicatieve handelen aangevuld met de kennistheorie van het sociaal constructionisme. Ook is middels de theorieën van Kuhn en Graves het paradigma denken verder onderbouwd en geduid. Via de theorie van Hans Joas en het denken van Gabriël van den Brink ontstond het beeld van een bezielde gemeenschap. Ik heb daarin de ontwikkeling van de praktijken van de gemeenschappen van Peel en Maas als levende context geïntegreerd. En ook het huidige handelen van de overheid sterk bekritiseerd, het gouden kalf en de grote leegte. Deel 3 gaat over de vraag wat de ontwikkeling van vitale gemeenschappen op weg naar het paradigma van de filosofie van kwaliteit en waarden, voor de overheid en in dat kielzog voor maatschappelijke partijen betekent. Wat kunnen we als gemeenten, als overheden, wel doen. Hoe kunnen we ons verhouden tot die nieuwe tijdgeest en wat kunnen en of moeten we zelf doen. Ik verken de zoektocht van Peel en Maas daarin. Daarin blijken twee woorden, bescheiden en betrokken, naast de nieuwe taal van de filosofie van kwaliteit en waarden, cruciaal.

## 1 De overheid uitgedaagd

Op basis van de inzichten uit deel 1 en 2 zal dit deel gaan over hoe een communicatieve overheid zich kan ontwikkelen als aanvulling (sedimenterend) op de autoritaire en regelgestuurde overheid. Ik zal de zoekende praktijk van Peel en Maas beschrijven als een voorbeeld hoe deze ontwikkeling in gang kan worden gezet. Een paradigmashift raakt alle domeinen: het economische, het sociale, het democratische, het culturele, het ruimtelijke en de veiligheid. Wat het vooral raakt en overstijgend verbindt is de beweging van het eenzijdige perspectief van het individualisme naar een relationele en context gebonden ontwikkeling van collectivisme. Dat levert het perspectief op van een principiële interafhankelijkheid van mensen, alsmede het perspectief van de volheid van het mens zijn in deze interafhankelijkheid waarbij de Ander een belangrijke rol heeft. Wat ik hier schets zijn beelden van een toekomst. Deze beelden worden geschraagd door de praktijken die er nu al zijn in een vernieuwde vorm, namelijk de communicatieve zelfsturing. Het is een kwetsbare ontwikkeling die makkelijk tenietgedaan kan worden door te blijven hangen in een te simpel cognitief wereldbeeld van oorzaak-gevolg-denken: een wij versus zij, een goed versus evil, een vriend-vijand-beeld. Zo'n grote beweging maken als overheid vraagt om pragmatisme: ons niet laten weerhouden door de idee dat de mens wordt gedomineerd door de macht van staat en markt en ook niet veronderstellen dat we enkel rationeel en cognitief handelen. Het denken en doen vanuit cognitief en rationeel handelen heeft het neoliberale spook gebaard en heeft de mens op zichzelf teruggeworpen als ideologisch eindpunt. Die weg loopt in zijn egocentrisme letterlijk dood. We zijn deel van een ingewikkeld ecologisch geheel en daarin is de mens zeker geen uniek middelpunt noch eindpunt. De mens heeft daarin wel een bijzondere verantwoordelijkheid. We zullen moeten kijken naar onszelf met ironie, om het systeem van binnenuit om te vormen. Zonder ironie wordt bijvoorbeeld zo'n denken in vriend-vijand-beelden niet genoeg bekritiseerd. Het boek van Trommel over veerkrachtig bestuur bevat veel ironie en zorgt zo voor een overtuigende bijdrage aan het gesprek over de rol van het populisme, het wij-zij-denken, in deze tijd. Ik heb zelf aangegeven naast ironie ook deconstructie nodig te achten. Dat geldt bijvoorbeeld ten aanzien van de participatiesamenleving over de vorm waarin deze is ontstaan, over de vele adviezen aan de politiek en over hoe het na de presentatie gezien en gebruikt is als een hulpmiddel om het publieke denken en doen te dienen. Dan is het noodzakelijk dat de idee van de participatiesamenleving begraven wordt en dat we er een zich ontwikkelend leefwereldperspectief voor in de plaats denken. Deze radicale

discontinuïteit met datgene wat gecreëerd is de afgelopen 10 jaar, namelijk de burger als handlangers van het publieke, is noodzakelijk willen we de geboorte van collectief denken en doen kunnen verwelkomen en het ideaal van 'de kracht van de burger' achter ons laten. Denk niet dat het eenvoudig is. Stel je eens de vraag wie er allemaal bezig zijn om van burgers 'goede democraten' te maken en daarmee het systeem te dienen. Dat betekent tevens dat het bestaande autoritaire en regelgestuurde deel zal veranderen. Gebeurt dit niet, dan blijft het gouden kalf, de participatiesamenleving, schitteren en komt het grote mysterie, 'de grote leegte' niet aan het licht. Dan blijven brave burgers de overheid te hulp schieten en het publieke belang dienen. De overheid zal steeds verder overvraagd raken en tegelijk zullen we vanuit de overheid nog beter ons best doen om de problemen op te lossen. Het leefwereldperspectief zal dan steeds verder achter de horizon verdwijnen. En noodzakelijkerwijze zal de spiegel ervan, de overheid, steeds verder mee verzwakken. Daar helpt geen democratische challenge aan, noch een 'adviescommissie Remkens', de staatscommissie parlementair stelsel die in 2018 het rapport 'Lage drempels hoge dijken' heeft gepresenteerd. De participatiesamenleving is ontstaan vanuit probleemdenken. Een vaak geciteerde quote van Einstein is, dat het zoeken van een oplossing in hetzelfde paradigma als waarin de problemen ontstonden, tot meer problemen zal leiden. Die tragiek is het vooruitzicht van het 'Rapport Remkens'.

Tijdens de mars naar Washington hield Martin Luther King zijn beroemde speech 'I have a dream that one day..., I have a dream'. Het was een inspirerend, een wijs en pragmatisch pleidooi, dat ruimte gaf aan eenieder die het aanging om in actie te komen tegen racisme en om de wortels van het slavernijverleden uit te roeien. Het was een pleidooi voor praktijken van waarachtigheid, waardigheid naar een flourishing future, 'free at last, free at last, free at last'. Gebaseerd op een transcendent mensbeeld, de relatie met God. Het was een moreel en praktisch betoog gericht aan het volk en de politiek. Het was een moreel betoog om de racistische samenleving te overstijgen en daartoe een sociale samenleving op te bouwen. Het betoog zat vol waarden en was toekomstgericht. Wat ik met het voorgaande wil laten zien is dat het betoog van Cornelis over de beweging naar de filosofie van kwaliteit en waarden niet om zekerheden gaat en ook niet over rationeel bewijs; het gaat om wijsheid. Om het denken van een nieuwe toekomst in mogelijkheden. Om relaties zo aan te gaan dat we naar waarden gaan en de intermenselijke kwaliteit drager van onze relaties gaat zijn. Dat we de economie zo inrichten dat die circulair gaat zijn. Dat we het samenleven zo inrichten dat waarachtigheid, waardigheid en saamhorigheid weer het fun-

dament worden van ons samenleven. In de bezieling van de gemeenschap heb ik dat proberen te duiden. In de politiek, in het politieke zal er actief gezocht moeten worden wat van de overheid verwacht wordt om ontwikkelingen in deze richting ruimte te geven en waar mogelijk te helpen. Hoe kunnen we de heilloze weg van de contractsamenleving verlaten en komen bij de filosofie van kwaliteit en waarden?

In het tweede deel heb ik laten zien waar het breekpunt lag door los te komen van het idee dat alle problemen overheidsproblemen zijn en afscheid te nemen van het mensbeeld van de claimende homo economicus en over te stappen naar het beeld van de homo empathicus. We lieten zien hoe we dat achter ons aan het laten zijn en hoe gemeenschappen bewust en steeds zelfverzekender op weg zijn hun eigen toekomst te denken en te bepalen door de praktijken van de gemeenschap. Via het voorbeeld van Peelgeluk heb ik laten zien dat gemeenschap een heel breed begrip is en dat nieuw economisch handelen er ook bij hoort. Ook is betoogd dat dit toekomstgericht handelen wordt gedragen door de dialoog en op overeenstemming gerichte communicatie. Door droombeelden van de toekomst te formuleren en die verder te brengen tot praktijken van morgen. Waarom dit inclusie betekent en ook dat we als overheid daarop scherp moeten zijn, omdat exclusie en zelfs puur private belangen ook voorkomen bij burgerinitiatieven. In de bezieling van de gemeenschap is verkend waar de waarden vandaan komen, wat het diepere fundament is. De idee van de onttovering is daarbij weerlegd in die zin dat door onderzoek is aangetoond dat we niet meer zo religieus zijn, maar wel in ons dagelijks handelen het sacrale, het sociale en het vitale een plaats geven en belangrijk vinden. Daarmee en met de kenmerken van gemeenschappen zoals die in pamflet 7 naar voren komen, zijn een krachtig mensbeeld en gemeenschapsperspectief verwoord. Zoals betoogd zit de kunst van gemeenschapsontwikkeling in de verbindende praktijken op meta-, meso- en micro-niveau.

Er is sprake van een paradigmashift: van regelgeving in de contractsamenleving naar communicatieve zelfsturing in de gemeenschappen. De eenvoudige overheid speelt in op deze paradigmashift door aan het bekende repertoire van autoritaire en regelgestuurde overheid een derde perspectief toe te laten, de communicatieve overheid. De andere kant is dat we de regelgestuurde overheid gewend zijn. Al minstens 25 jaar hoor ik dat de problemen groter worden en vooral complexer en dat we dus beter ons best moeten doen om de problemen het hoofd te bieden. De vraag is overigens of de problemen steeds complexer worden of dat we steeds opnieuw het-

zelfde rondje draaien en dat niet door hebben. Ook is een bekend fenomeen dat problemen problemen aantrekken. Met het ontdekken van de communicatieve overheid zijn we volop bezig. Dat omkeren vraagt vooral om het organiseren van reflectie waardoor we loskomen van de paradox van steeds meer produceren en leveren en steeds grotere en complexere problemen voor ons zien.

Hoe laten we als overheid de dominantie van het probleemdenken achter ons en treden we deze bezielde gemeenschappen tegemoet? Hoe kunnen we dat perspectief toelaten? En vooral ook de vraag hoe we bij de positionering als meervoudige overheid de alertheid kunnen ontwikkelen om het sedimenterende karakter van het nieuwe mee te nemen, alsmede de vraag wat dit voor het 'oude' betekent.

## 2 Een normatief perspectief

Wat in het voorgaande is betoogd, vraagt om een visie. Het is niet waardenvrij, integendeel. Het is een normatieve benadering. Het gaat er ook niet om leef- en systeem-wereld tegenover elkaar te zetten of de contract-samenleving tegenover de filosofie van kwaliteit en waarden. Het is zaak het nieuwe te begrijpen en te verwelkomen en het oude in dat nieuwe zijn plaats te laten innemen. Om met Kunneman te spreken, het is een lastige verwikkeling. Een verwikkeling die het nodig maakt om de vele leefwereldperspectieven te laten zijn in hun ontwikkeling en aan te laten vullen door de meervoudigheid van de overheid. Deze meervoudigheid van de autoritaire, de regelgestuurde en de communicatieve overheid is feitelijk een duiding van de communicatieprocessen die de overheid aangaat. Het is naast een context en relationeel perspectief ook in hoge mate een linguïstisch perspectief. De communicatieve overheid laat zich kennen als een talige ontwikkeling. Vanuit dit linguïstisch perspectief heeft de overheid een handelingsrepertoire nodig om de revitalisering van de leefwereld en de idee van een filosofie van kwaliteit en waarden op te pakken als aanvulling op de regelsturing en autoritaire sturing. Tegelijk is het ook een lastige verwikkeling, omwikkeling en ontwikkeling. Het is ook, *the whole system in the room*, leef- en systeemwereld zijn deel van hetzelfde geheel. De overheid in zijn huidige gedaante is ontstaan in de vroegmoderne tijd. Spinoza heeft als antwoord op de rechteloosheid van het individu een aantal gedachten geformuleerd die hebben gemaakt dat de overheid zoals die zich in de stadstaten ontwikkelde, een fundament kreeg. Feitelijk zijn toen privaat bezit

en publiek denken om dit private te beschermen, ontstaan. 'Het doel van de staat is vrijheid' aldus de Nederlandse filosoof Baruch Spinoza<sup>54</sup> die ook de rede, de rationaliteit op de voorgrond plaatste. In navolging van Aristoteles volgt het juiste leven – hoe we ons moeten gedragen – uit ware kennis van de werkelijkheid. Net als Descartes baseert Spinoza deze filosofie op wiskundige beginselen: uit een paar axioma's en definities leidt hij het complete bouwwerk van de *Ethica* af; vanaf het wezen van God en de natuur tot en met het geluk van de mens. Aan het slot valt alles op z'n plek: inzicht in de werkelijkheid en het geluk van de mens zijn hetzelfde, de mens als een redelijk wezen. Het naturalisme van Spinoza, de mens is niet het begin en het eindpunt en dientengevolge kan niemand beweren een superieur oordeel te hebben en de idee van vitaliteit van gemeenschappen, de dynamiek van de dialoog, iedereen mag het zeggen en niemand is de baas, komen hier dicht bij elkaar. Voor Spinoza was bezit en bescherming van bezit door de overheid een centraal punt in zijn filosofie evenals de noodzaak de rede te gebruiken als de weg naar geluk en wijsheid. De overheid is, zoals uitgebreid betoogd in het eerste deel, in die lange periode tot nu uitgegroeid tot een geheel eigen subsysteem.

Hoe kunnen we dit overheidssysteem nu zo inrichten dat de filosofie van kwaliteit en waarden en de revitalisering van de leefwereld betekenis krijgt in een toekomstgericht perspectief en in het toekomstige overheidshandelen?

In menige gemeenteraad gaat het debat tijdens de beschouwingen rond kadernota of begrotingen vooral om het laatste beetje geld dat nog uitgegeven kan worden. Er is een heel 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. 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. Het aantal regels dat de overheid maakt, is omgekeerd evenredig aan de kwaliteit van die beheersing.

En het opinielandschap, zeker rond het Haagse, doet er volop aan mee om te 'sturen' op incidenten, ervaren ongemak en stuwt daarmee de regelproductie op.

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, gedweeheid 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, de participatiesamenleving en de democratic challenge het meedoen met publieke waarden tot een ware cultus hebben verheven.

In 1996 maakte de gemeente Helden de eerste visie: 'Werk, werk, werk' was de titel. Een fixatie op het economische, hoewel de leefbaarheid ook al werd genoemd. Onder invloed van de ontwikkeling naar dorpsplannen en dorps-overleggen, de wending van de burger – overheid relatie naar de burger – burger relatie, zoals in deel 1, 'Waar komen we vandaan', beschreven, gaf in 2000 ruimte om in de volgende visie de ontwikkeling van de gemeenschappen met het begrip zelfsturing een plaats te geven. In de daaropvolgende visie van de gemeente in 2006 werd dit aangevuld met de perspectieven van duurzaamheid en diversiteit. Duurzaamheid kunnen we nu opvatten als een ecologisch begrip. Sociale duurzaamheid gaat over de gemeenschap als een regeneratief linguïstisch systeem, als een diapoiesis. Diversiteit gaat om het erkennen van en het met respect bejegenen van het eigene van alle delen in het ecologisch systeem. Vanuit overheids perspectief betekent dit dat we het idee van ieder heeft recht op een gelijk deel aanvullen met de idee dat niets hetzelfde is en dat ieder het zijne krijgt, juist om de eigenheid te erkennen en te doen wat nodig is.

**Ik sprak, alweer 20 jaar geleden, met een uitvoerder van sociale zaken. Ze was duidelijk gefrustreerd en ik vroeg hoe dat kwam. Ze voerde bijzondere bijstand uit en gaf aan dat er een bijstandsgerechtigde had gevraagd om bijzondere bijstand en die ook had gekregen. Ik zei, prima toch. Nee juist niet kreeg ik fel terug, doordat we deze regelingen hebben en die familie iedere keer weer er alles weet uit te halen, vinden ze het wel goed. Ik krijg ze niet op pad**

**naar werk. En zegt ze, ik kreeg vervolgens te maken met een éénuoudergezin, echt schrijnende armoede door omstandigheden buiten hun schuld. Ik moest vanwege de regels de bijzondere bijstand weigeren. Ze wilde graag werken maar werd door de armoede in combinatie met de terechte zorgen om de kinderen daarvan weerhouden. Een beetje extra geld was hier zeer welkom en behulpzaam geweest. Het is een beeld dat al die tijd bij me is gebleven.**

Op dit perspectief, de onhandigheid en dientengevolge ook vaker de onredelijkheid van limitatieve regels, zal ik later nog terugkomen.

In Peel en Maas hebben we in 2008 een visie geschreven, die unaniem werd vastgesteld door alle vier de raden van de voorlopers van de huidige gemeente Peel en Maas. Daarin zijn de kernwaarden duurzaamheid, diversiteit en zelfsturing opgenomen. Verder is opgenomen dat we ruimte geven aan de kernen en hun identiteitsontwikkeling. Drie andere leidende principes zijn: we werken aan een uitstekende dienstverlening; toekomstgericht handelen; sturen op innovatie. Een visie die tot in 2020 staat als een huis. Ze is krachtig en onderscheidend vanuit de kernwaarden en het ruimte geven aan de ontwikkeling van de identiteit van de kernen. Praktijken in de gemeenschappen laten zien wat deze vitalisering doet en betekent. De visie is een krachtig instrument dat alle drie de delen – raad, college en organisatie – houvast geeft te bewegen richting een gewenste toekomst. Ze is breed gedragen en gekend, niet in de laatste plaats ook buiten de gemeente, bij maatschappelijke partijen, ondernemers en vooral de gemeenschappen zelf. Vanuit dit perspectief is de waardenoriëntatie ook verder gebracht zoals ik in het vervolg zal laten zien. De kernwaarden zijn voor ons als overheid het kompas om met de gemeenschappen in allerlei gedaanten het gesprek aan te gaan. Dat betekent ook dat deze waarden zo krachtig en inspirerend zijn dat ze bezielen. Van de drie kernwaarden is communicatieve zelfsturing het dragende perspectief, de andere twee kernwaarden hebben tot nu vooral betekenis als verschillende kanten van dezelfde medaille. Ze dragen het in zich om de praktijken verdergaand mee te gaan dragen.

Het groene deel stelt de oude wijze van besturen, gericht op beheersing, middelen en piramidaal machtsdenken nadrukkelijk ter discussie en vult ze aan. Terwijl in het rode en blauwe deel de traditionele waardenoriëntatie van gelijkheid, rechtvaardigheid en efficiency niet verdwijnt, staat in het groene deel de waardenoriëntatie op de kernwaarden juist als baken van een nieuwe hoopvolle toekomst. Daarin zit ons geloof en daarop baseren we de ontwikkeling van de solidaire werkgemeenschap. De waardenori-

entatie vanuit de filosofie van kwaliteit en waarden 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. Daartoe is het vrije spreken van de medewerkers en het toelaten van werkprincipes welke inhoud geven aan de taalconstructie, noodzakelijk. En dit toelaten is nog steeds onwennig, gelet op de begrensde waardenoriëntatie van gelijkheid, rechtvaardigheid en efficiency waar we vandaan komen.

Dit waardenfundament kent al 25 jaar praktijken en staat al 20 jaar fier overeind. Echter het is niet vanzelfsprekend. De eerste 15 jaar van deze ontwikkeling hebben we de bestuurlijke context ervan weinig uitgedragen buiten de gemeente. Geleidelijk ontstond het inzicht dat je wel de ballen van deze bestuurlijke filosofie in de lucht kunt houden, maar dat er uiteindelijk wel energie van buiten nodig is om de beweging van een vitalisering van de gemeenschappen en daarmee van de democratie te laten floreren. We zijn geen Gallisch dorp. Vanaf 2008 zijn we dan ook de kennis die is opgedaan en de theorie die deze kennis onderbouwt, gaan opschrijven. Dat gebeurde allereerst in het brondocument. Dit document is een vertaling van de inzichten van een grotere groep betrokkenen: van de gemeenschappen, maatschappelijke partijen en gemeente bij de zelfsturing van de kernen zoals we het tot dan toe noemde. Vanaf 2009 werd het aangeduid als gemeenschapsontwikkeling, omdat communicatieve zelfsturing een groter cultuur- en sociaal-filosofisch begrip was. We hebben het systeem van de overheid vanaf 2000 aangevuld met een communicatief deel. Dat was, is en zal in de context van de huidige tijd voorlopig ook nog geen vanzelfsprekendheid zijn. Het is ook niet makkelijk, de overheden overal om ons heen en ook het marktsysteem bevestigen zichzelf. En systemen hebben de neiging zichzelf sterker te maken. De overheid van nu manifesteert zich in een neoliberale context, de contractsamenleving. De kenmerken van dat neoliberale zijn de individualisering, de mondialisering en de globalisering van de wereldhandel en een expanderende technologische ontwikkeling. Dat is en zal voorlopig ook de hoofdstroom zijn. Ergens zal de domino van het neoliberale moeten gaan vallen. Niet om de verdiensten van het systeem dat in de literatuur New Public Management is gedoopt, te ontkennen. Die verdiensten zijn er geweest, zijn er nog steeds en we moeten die

ook koesteren. Maar het heeft zich overleefd en vraagt om het nieuwe aanvullende perspectief van de filosofie van kwaliteit en waarden. Wij zetten in op het koppel Habermas en Cornelis. De logica van het gevoel is daarbij een noodzakelijke aanvulling op de functionele rationaliteit van Habermas. De ontwikkeling (emancipatie) – van de identiteit – van de kernen en de drie kernwaarden zijn een rotsvast perspectief. Daar bouwen we op. Het markeert onze robuustheid als organisatie en de robuustheid van de processen in de kernen. Het is verleden, heden en toekomst. Daarmee komen we voorbij de vloeibare moderniteit. Het markeert een ontluikende dominantie van de leefwereld, een nieuwe framende context. Niet het veronderstelde beheersen geeft stabiliteit maar juist dit bezielde leefwereldperspectief.

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.

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 collectieven die in verzet zijn en die hun eigen verantwoordelijkheid nemen. We kunnen die tegenbeweging helpen. Maar daar hoort bij: begrip van die beweging en ook begrip van de eigen organisatie. Hoe het kan werken en wat het van ons vraagt wordt in de volgende paragrafen verder aangegeven.

Eerst nog even een extra stap over de visie, de droom over het grotere geheel. Een ander principe dat van belang is, zijn de logische niveaus. Deze zijn ontwikkeld door de Britse antropoloog Gregory Bateson<sup>55</sup> en verder gebracht met behulp van onder ander de Amerikaanse coach Robert Dilts.<sup>56</sup> De logische niveaus zijn ontwikkeld in de psychologie. Vanaf de 80e jaren zijn deze logische niveaus naar een andere identiteit, de organisatie, vertaald. Van belang is het inzicht dat een lager logisch niveau een hoger kan beïnvloeden. Een hoger logisch niveau zal het lagere beïnvloeden. In dit



inzicht zit kracht. Wanneer we dit vertalen naar overheidshandelen, is duidelijk dat waarden en daarmee in verband staande doelenhiërarchie een heel krachtig middel zijn om praktijken te beïnvloeden en veranderingen te realiseren. Daarvoor is wel nodig dat deze ontwikkeling op gevoelsniveau wordt toegelaten en niet alleen technisch wordt benaderd.

De logische niveaus zijn:



Wanneer we over krachtige waarden beschikken, bewegen die zich op het niveau van de visie en missie. Het gaat dan niet om een uitgeschreven visie, die komt vaak op het niveau van de vermogens terecht en is daarmee niet meer krachtig. Wanneer waarden worden benoemd op het niveau van de identiteit of de visie, de droom van de toekomst, dan zijn die heel krachtig. We krijgen daarmee een sterke overheid en reële kansen voor een gewenste transformatie, een paradigmashift, wanneer we de toekomstvisie, de droom, weten te formuleren in termen van gedeelde inzichten. Deze vorm van besturen betekent dat je over waarden communiceert en vervolgens deze continuïteit geeft door ze te formuleren als katalysator van de toekomst. Er ontstaat dan een beeld waarbij je de overtuigingen kunt formuleren, doelen om naar toe te werken, vanuit een reflectie op waarden. Wanneer deze waarden- en doelenhiërarchie is ingevoerd, ontstaat nog een ander effect. Namelijk wanneer een hoger niveau verandert en wordt doorleefd, zullen de lagere niveaus mee veranderen. Dit is een heel krachtig middel om organisaties in beweging te krijgen. Concreet betekent dit, dat een gedragen, doorleefde en voorgeleefde visie, in dit geval de perspectievennota en de kernwaarden, een krachtig instrument is om de zoektocht naar waarden en doelen te inspireren. Op het niveau van het stellen van doelen (voor de omgeving zijn dit omgevingsdoelen en voor de gemeente zijn dit de programmadoelen) dragen 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, ontstaan naast strategische communicatieve netwerken. Verderop ga ik in op de vraag hoe we dit in ons besturingsgeheel hebben ingericht en hoe we daar zijn gekomen.

### 3 Waarden, omgevingsdoelen, programmadoelen

Met het nieuwe paradigma gebaseerd op de filosofie van kwaliteit en waarden, gebeurt iets heel fundamenteels met het gekende overheidshandelen. De beleidsgeoriënteerde benadering verandert in een waardengeoriënteerde benadering. De basispositie verschuift van 'Wat moet ik doen om een beleidsdoel te formuleren en te realiseren?' naar 'Hoe kan ik de ander helpen zijn eigen droom, waardenoriëntatie, ambitie waar te maken en wat betekent dat voor mijn eigen handelen?'. Het gaat om de beweging van beleidsgestuurd naar waardengestuurd. Dat raakt twee perspectieven, de Ander en de veranderende consequentie voor mezelf. Maar eerst zal ik vertellen wat we hebben gedaan in Peel en Maas om deze benadering mogelijk te maken.

Het was 2014, de verkiezingen waren geweest en in het coalitieprogramma werd de visie van de gemeente onderschreven. Bijzonder omdat het voor de eerste keer in de lange historie van Peel en Maas en een haar voorlopers Helden was, dat het CDA niet in de coalitie zat. De conclusie (de visie is zo sterk dat ze uitstijgt boven het politieke) verbaast me niet, integendeel al veel eerder heb ik gezien wat een goeie visie vermag. Hoezo dagkoersen in de politiek, dat is niet zoals je met waarden werkt. Belangrijk in het coalitieakkoord is de ambitie om 'het goede leven in Peel en Maas' te ondersteunen. De vraag was hoe we een ontwikkeling in die richting konden ondersteunen. De idee was dat we de richting al te pakken hadden, maar dat we een en ander explicieter zouden moeten maken. De coalitie maakte een coalitieakkoord van twee A4tjes, waarin de visie en de kernwaarden werden onderschreven. Daarin werd afgesproken dat het college met de omgeving ging praten over de toekomst en dat we dit zouden vertalen in een voorstel op inhoud aan de raad. Mijn collega-strateeg Nick Jansen en ikzelf gingen aan de slag. We organiseerden een communicatief proces. We namen de 10 inhoudelijke programma's van de begroting en zochten er burgers bij waarvan we wisten dat ze in hun ambitie die regeneratieve, die vitale samenleving voor zich zagen, ieder op hun eigen manier. We nodigden bewust koplopers uit, mensen die de voorhoede vormden en die zich op de een of andere wijze positief verhielden tot onze kernwaarden. Dat specifiek uitnodigen van koplopers heeft nadien vooral bij collega's de vraag opgeroepen of de andere burgers niet meetelden. Dat is natuurlijk niet zo, alleen wil je een nieuw paradigma ontdekken dan heb je zo'n type mensen die verbeelden en verwoorden, koplopers dus, wel nodig. Vanuit dat perspectief is het juist zaak eraan te werken om iedereen in die ontwikkeling te laten delen

en er deelgenoot van te laten zijn. En net als bij de dorpsoverleggen zijn het ook mensen die in staat zijn nieuwe communicatieve netwerken te dragen. Ik kom daar in de volgende paragraaf, netwerkontwikkeling, op terug. We plaatsten ook een advertentie om koplopers te vinden. De door ons gekende mensen vroegen we iemand uit te nodigen die wij waarschijnlijk niet zouden kennen. Zo ontstonden er 10 groepen, die twee keer bij elkaar kwamen. We hebben ze gevraagd om hun droom van de toekomst te vertellen en daarbij aan te geven of er al ervaringen waren die dat beeld van de toekomst in zich hadden. Ze mochten in de eerste ronde maximaal 7 minuten praten en gevraagd werd ze alleen te onderbreken voor een korte verduidelijkende vraag. Er waren rond de 7 mensen per thema. We noteerden de verhalen en onderstreepten de buzz woorden, de woorden met energie. Na de pauze mochten ze aangeven of de samenvatting in een aantal zinnen klopte, of ze de energiewoorden herkenden als karakteristiek en we vroegen hen te reageren op de verhalen van elkaar. Vanuit de gemeente faciliteerden twee mensen het gesprek. Er was nog een voorwaarde, namelijk dat het niet over de overheid/de gemeente mocht gaan. Ze moesten ook na de pauze op elkaars verhalen reageren. Dit was het enige lastige in de hele gespreks-cyclus. Als vanzelf waren er mensen die of bij de start en/of gedurende het gesprek over de rol van de overheid gingen praten. Dit hebben we steeds heel resoluut afgebroken. En het werd gedurende de avond met een glimlach van 'oh ja' ontvangen. Wat opviel was de enorme trots van de mensen wanneer ze hun verhaal mochten vertellen dat door de anderen werd beluisterd. Op het einde vroegen we nog om één woord te noemen, dat hun bijdrage aan de bijeenkomst het meest karakteriseerde. Nadien hebben we de verhalen vertaald in een paar zinnen die de waarden uitdrukten. We maakten ook een spanningsboog van uitersten en daarop gaven we aan waar we dachten dat we nu al stonden en in een aantal jaren wilden uitkomen. Het was een van-naar-perspectief. We stopten de energiewoorden uit de verhalen en van het einde van het gesprek in een woordenwolk. Dat was een goed hulpmiddel. Samen met de verhalen hebben we deze 'vertaling' in spanningsbogen met kenmerkende quotes als ondersteuning teruggekoppeld met de vraag of ze dit herkenden. Uiteindelijk is er volledige overeenstemming, op overeenstemming gerichte communicatie, geweest over de opbrengsten. In een afsluitende avond hebben we alle deelnemers van de gesprekken en de raadsleden uitgenodigd om nog eens te reflecteren op de hele rijke oogst. We spraken af dit nog eens te herhalen na een paar jaar. Als gemeente hebben we de waarden en spanningsbogen op programmaniveau verwerkt in de begroting en dit aan de raad voorgelegd. Ook formuleerden we de gemeentelijke programmadoelen vanuit dit waardenperspectief en

namen we in de begroting ook op wat het college zou gaan doen, de zogenaamde uitvoeringsafspraken tussen raad en college, gericht op het realiseren van deze programmadoelen.

Vervolgens zijn we in de jaren erna de kaderstelling nog eens opnieuw gaan doen, startend met hetzelfde proces. In plaats van de in de begroting opgenomen meer specifieke programma's benoemden we vijf thema's: ruimte, economie, vitale gemeenschappen, sociaal domein en veiligheid. Na het opmaken van de eerste ronde was onze conclusie dat de waarden die benoemd waren en de spanningsbogen uit 2014 nog stonden als een huis. In de tweede ronde, dus het terugkoppelen van de verhalen, vroegen we de deelnemers ook, anders dan in 2014, om aan te geven wat ze al aan het doen waren in die waardenrichting, welke doelen zij zichzelf gesteld hadden en we distilleerden daaruit de zogenaamde omgevingsdoelen. We screenen alle raadsbesluiten en lieten alle eerdere besluiten intrekken met uitzondering van die besluiten die een specifiek doel hadden, zoals de verordeningen in het sociaal domein of de bestemmingsplannen. Het leverde een heel compact en vooral ook heel rijk beeld op van waar de gemeenschappen en waar de gemeente naar toe wilden. Voor het formuleren van onze eigen programmadoelen hadden we drie vragen die we in een interactieve bijeenkomst aan de raad voorlegden:

- 1 Wat moeten we doen als gemeente om de omgevingsdoelen te ondersteunen?
- 2 Wat is aanvullend nodig om te voldoen aan wetgeving als gemeentelijke overheid?
- 3 Welke aanvullende ambitie heeft de raad nog? Zijn er nog politieke ambities die met de twee eerste vragen niet zijn beantwoord?

Vervolgens deed het college er nog suggesties bij in het raadsvoorstel welke activiteiten ze specifiek zouden doen om de doelen te bereiken. Dit werd een op een vertaald in een begrotingswijziging (of opgenomen in de begroting voor het komende jaar als dit samenviel). Deze zogenaamde uitvoeringsafspraken worden ieder jaar bij de begroting 'ververst'.<sup>57</sup> Het geeft raad en college de mogelijkheid om vanuit een zeer praktisch doe-gedeelte het gesprek te voeren, met als ankers de waarden en spanningsbogen, de omgevingsdoelen en de programmadoelen. Eveneens een prima perspectief om politiek te beschouwen en het politieke in te brengen.

Om enig gevoel te krijgen bij de waarden die zijn vertaald op de spanningsboog en de omgevingsdoelen geef ik een voorbeeld uit het thema

vitale gemeenschappen. De zwarte punt op de spanningsboog staat voor het gevoel waar we staan en de turquoise voor waar we naartoe kunnen groeien. De spanningsboog geeft de uitersten aan. Ik wijs er nogmaals op dat de tekst de weerslag is van de inbreng van de deelnemers. Je kunt er uit afleiden dat we bij gemeenschapsontwikkeling echt op weg zijn.

*De waarden en de spanningsboog: Van 'de onderdelen centraal' naar 'het geheel centraal'*



Zoals hierboven aangegeven willen de experts die we spraken naar een situatie toe waarin de gemeenschap meer in de eigen driverseat zit. In dat kader hoorden we ook terug dat het goed is dat een gemeenschap, nog meer dan nu al wordt gedaan, vanuit het geheel gaat kijken naar de uitdagingen waar men als gemeenschap voor staat.

**Mevrouw Ine Jacobs: 'Verbinden is nodig, meer van ons eiland afkomen. Weten hoe je elkaar kunt versterken, daar gaat het om. Het doen en denken 'ontschotten', uit de eigen hokjes komen.'**

Deze brede blik is nodig om als lokale gemeenschap de beperkt beschikbare 'gemeenschapstijd en -expertise' op het juiste moment aan het juiste thema te besteden, in plaats van dit te besteden aan thema's die vanuit het perspectief van de delen mogelijk van belang zijn, maar vanuit het geheel bezien net wat minder urgent zijn.

**Dhr. Joost Stemkens: 'Als voorzitter van het dorpsoverleg Meijel zoek ik nadrukkelijk het gesprek met de buurtverenigingen; juist omdat ik geloof dat er veel gemeenschapskracht op buurtniveau ligt. Ik daag ze uit om nadrukkelijk na te denken over de rol die ze zouden kunnen nemen als buurtvereniging. Een rol die verder gaat dan het organiseren van buurtfeesten en paaseieren zoeken. Dit heeft geleid tot een ambitieboek en bewustzijn bij buurtverenigingen dat ze een bredere rol met meer maatschappelijke waarde zouden kunnen pakken.'**

De stappen daar naar toe:

- 1 Het maakt een gemeenschap krachtig als de onderdelen van deze gemeenschap samen nadenken over de eigen identiteit en de sterke punten van deze gemeenschap. Stel een toekomstbeeld, een visie, op over dit geheel. Respecteer hierbij de historie en identiteit van de onderdelen.
- 2 Het helpt als dit proces wordt aangejaagd door een communicatief platform dat het geheel overziet, zoals bijvoorbeeld een dorpsoverleg in het geval van de kern als gemeenschap.
- 3 Soms wordt de urgentie om te focussen op het geheel nog niet breed gevoeld in een gemeenschap. Dan kan het helpen als een dorpsoverleg of een 'sidewatcher' (die rol zou een overheid bijvoorbeeld kunnen pakken) het belang van het geheel agendeert.

Investeer in verbinding van al bestaande gemeenschapsinitiatieven.

De omgevingsdoelen

- 1 Gemeenschappen ontwikkelen zich tot krachtige sociale verbanden en geven zelf richting en invulling aan hun sociale en fysieke leefomgeving.
- 2 In dat kader stellen gemeenschappen, waar dit hun eigen ontwikkelproces helpt, een droombeeld op van hun eigen inclusieve toekomst'.

Het hoeft geen betoog dat het thema vitale gemeenschappen voor ons een open doel is. We hebben de facilitering, de ondersteuning van gemeenschappen door opbouwwerkers, geregeld via de welzijnsinstelling Vorkmeer. De context en de relatie met de filosofische en sociologische onderbouwing van gemeenschapsontwikkeling en het leefwereld perspectief zijn uitgebreid aan de orde geweest in het tweede deel van dit boek. Ook om meer gevoel te geven bij de vraag hoe we deze ambitie als gemeente tegemoet treden, zal ik de programmadoelen van het gemeentelijke programma gemeenschapsontwikkeling verkort laten zien. De uitvoeringsafspraken zijn eveneens relevant, maar daarvoor verwijs ik naar de gemeentebegroting op de website van de gemeente Peel en Maas. Ik begin met de missie die we formuleerden om het eigen programma bondig context te geven en die feitelijk een vertaling zijn van de spanningsbogen, de waarden die uit de gesprekken naar voren kwamen.

*Missie*

*Inwoners nemen maximaal deel aan ontwikkelingen in de (lokale) samenleving. Daarbij nemen zij zelf de regie over hun eigen ontwikkeling en de ontwikkelingen in hun omgeving, als onderdeel van de grotere samenleving. In het samenleven met andere inwoners gaan inwoners tolerant om met elkaar en respecteren zij elkaars verschillen. Generaties dragen zorg voor elkaar en geven elkaar ruimte om te vernieuwen en te veranderen: sociale innovatie en emancipatie zijn basisvoorwaarden voor het behoud van het Goede leven. Inwoners zijn leidend als het gaat om het hoofddoel: het realiseren en behouden van vitale en intelligente gemeenschappen, die gevormd en gedragen worden door betrokken inwoners. Overheden en maatschappelijke organisaties nemen dit hoofddoel als uitgangspunt voor hun handelen en leveren hier, waar gevraagd, een ondersteunende bijdrage aan. Diversiteit in de gemeenschappen zien we als een belangrijke bron van gesprek en ontwikkeling voor en door die gemeenschap. Als overheid nemen we verantwoordelijkheid wanneer minderheidsgroepen onvoldoende deelnemer zijn in de gemeenschappen, als ze te maken krijgen met discriminatie of wanneer voorzieningen hen onvoldoende bereiken.*

Doelen programma 3.1 Gemeenschapsontwikkeling:

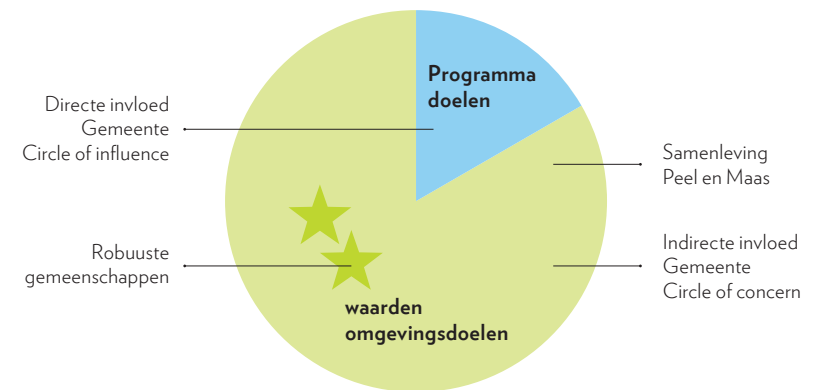
- 1 Vitaliteit – We ondersteunen gemeenschappen in de eigen ontwikkeling, zodat de vitaliteit van gemeenschappen groeit.
- 2 Subsidies – We voeren een subsidiebeleid gericht op stabiliteit en ontwikkelperspectief van verenigingen en stichtingen.
- 3 Vrijwilligers – Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de vitaliteit van gemeenschappen en dat ondersteunen we vanuit de gemeente.
- 4 Accommodaties – Organisaties, verenigingen en gemeenschappen zijn zelf verantwoordelijk voor hun accommodaties.
- 5 Participatie van minderheidsgroepen – We zetten in op evenredige participatie van minderheidsgroepen.
- 6 Welzijnswerk – Welzijnswerk ondersteunt de toegankelijkheid van het samenleven voor al onze inwoners.
- 7 Inburgering – We stemmen diverse aspecten van inburgering op elkaar af en zoeken naar wegen om migranten actief deel te laten zijn van gemeenschappen.

Het spreekt voor zich dat het realiseren van deze doelen een strategisch perspectief heeft, dus 'rood of blauw' is, we leveren een product, een dienst, een project of een strategisch proces (zie paragraaf 3.4 Strategische en communicatieve netwerken), bijvoorbeeld bij doel 7, inburgering. Op dit laatste onderdeel is het zoeken naar enerzijds eigen initiatief van de gemeenschappen en actief agenderen door het opbouwwerk en anderzijds het aanvullend leveren van producten zoals de inburgeringscursus of trajecten op weg naar werk een precair evenwicht, dat voortdurend vraagt om schakelen tussen het rode, blauwe en groene perspectief. Ik zal daar bij de paragraaf communicatie nog op terugkomen.

Wat we in deze processen zien is dat we de omgeving serieus nemen en echt zien. Dat er beelden ontstaan in de dialoog. En dat, zoals eerder benoemd, een dialoog reflectief en genererend is. 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. Beter kan ik het karakter en de betekenis van gesprekken niet samenvatten. Als we naar linguïstisch of sociaal constructionisme kijken, komen de werkprincipes van Gergen allemaal terug: het narratieve principe, verhalen vertellen; het poëtisch principe, open creativiteit, dromen over nieuwe wegen; het positieve principe houdt in dat succes werkt, successen uit het verleden geven vertrouwen; het constructivistische principe betekent dat iets altijd in de maak is; 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; het anticipatorische principe wil zeggen dat de toekomst trekt, de positieve beelden over de toekomst zijn richtinggevend voor onze acties die de toekomst bepalen; het relationele principe: mensen maken elkaar, alleen door de interactie met de ander zijn we er zelf. Door de dialoog wordt kennis verdiept in interactie. Door deze generatieve gesprekken ontstaan er waarden, gedeelde betekenissen en een verbonden in verbinding zijn. In steeds wisselende samenstelling vormen zich gemeenschappen.

Ik laat een beeld zien om de relatie met de omgeving te visualiseren:

### Waarden, omgevingsdoelen en programmadoelen een grote ambitie in bescheidenheid



Hier valt uit op te maken dat we als overheid op de waarden en omgevingsdoelen geen directe invloed hebben. We verhouden ons communicatief en zijn wel betrokken. De gemeenschappen van Peel en Maas in hun vele verschijningsvormen zijn de basis voor de waarden en omgevingsdoelen. Het beeld wil ook het perspectief van de overheid relativiseren. We zijn echt niet de hele wereld. Dat maakt een voornemen als *right to challenge* ook raar. Het veronderstelt dat alles van ons is en dat we loslaten in vertrouwen, teruggeven. Hoe onzinnig kun je het formuleren. Heel veel is niet van ons en kunnen we dus ook niet teruggeven. Wel is waar dat de overheid zelf bepaalt hoe groot hun deel is. En ook dat ze van dat deel wel weer iets kunnen teruggeven. Het blijft maar een klein deel van het geheel. In de kreet loslaten in vertrouwen zie je de governmentality terug. Jij mag het nu gaan waarmaken naar de norm van het publieke. Het is precies andersom. In de wet, de kaderstelling of het beleid formuleer je zelf waar je over gaat als overheid. Daar kun je ook niet zomaar een inbreuk op maken, dat zou heel onlogisch zijn en het zou de vraag over eigenaarschap onnodig vertroebelen. Als de overheid zegt dit is van mij, dan is dat ook zo, dat is onze constitutionele overheidsmacht. Om dat proces zorgvuldig in te vullen hebben we de democratie, die ruimte geeft aan het politieke. Daar zit het belang en de verantwoordelijkheid van de overheid. Bezien we het beeld vanuit een ander perspectief, dan kun je ook de taartpunt als een rood en blauw deel onder het groene deel opvatten. Dan krijg je de sedimentatie. Eerst was er het rode van de constitutie met een beperkte stap richting

kiesrecht. Vervolgens kregen we de regelsturing eroverheen en nu de fase van de communicatieve zelfsturing. Dan heb je als het ware een fundament, een robuust deel onder de ontwikkeling van de gemeenschappen. En dan komt ook het belang van het rechtstatelijke om de hoek. Voormalig vice-voorzitter van de Raad van State, Tjeenk Willink<sup>58</sup> heeft zich altijd sterk verzet tegen het eenzijdig New Public Management denken bij de overheid. In de uitwassen ervan, en die zijn er veel, heeft hij gelijk. En waar hij ook gelijk in heeft, is dat het rechtstatelijke het fundament vormt. We zullen die rechtstatelijkheid, de fundamente van ons democratisch rechtstelsel, moeten onderhouden. We zullen moeten blijven nagaan waarom we de constitutie hebben die we hebben. Uit welk maatschappelijk perspectief dat is ontstaan. Terug naar begrip van Spinoza bij wijze van spreken. In zijn boek *'Groter denken, kleiner doen'*, stelt Tjeenk Willink ook de vraag hoe weerbaar onze constitutie is als het er echt op aankomt. Net als Trommel en menig ander vreest hij de tijdgeest en het onvermogen om een echt debat te voeren. Daarmee houdt hij een pleidooi dat nauwelijks afwijkt van wat Habermas in 1962 heeft betoogd. Het marktdenken en de commercie vreten het sociale op. Wat zetten we in de plaats? Zijn analyse dat de ontzuiling wel een andere samenleving heeft opgeleverd maar geen andere verhouding tussen staat en gemeenschap, is scherp. Er is wel een andere verhouding gekomen, maar die volgt niet uit een vitalisering van de democratie, maar uit de commercialisering van deze wereld. Zijn denken en zijn zorgelijke vragen zijn zeer actueel. Ik hoop met dit boek een deel van het antwoord te geven. Laten we de leefwereld serieus nemen, wat aandacht krijgt groeit. En dan zien we wat ik ook in de dia hier laat zien, namelijk dat de verandering, het indirecte, zal komen uit de gemeenschappen. Dat vraagt geen laissez faire houding van de overheid. Dat vraagt juist om een heel rolzuivere actieve bescheidenheid van de overheid. In tegenstelling tot de dikmakerij die we nu als overheden ten toon spreiden. Gelegitimeerd door de voortdurende roep dat het niet genoeg is, die we uit de claimende samenleving krijgen aangereikt.

Wat ik hier betoog is dat we een omslag maken van beheersing en beleidsturing naar ontwikkeling en waardensturing als leidend perspectief. Dat vraagt heel veel in de omslag van denken en doen. Het gaat ook veel verder dan de pogingen die er steeds meer zijn om raadbreed een coalitieprogramma te maken. Die zitten nog steeds in zichzelf gekeerd, weliswaar wat uit de greep van de macht, begrepen als de helft plus één, maar het blijft introvert. Het is een taai proces om in een wereld die hoofdzakelijk neoliberale raai denkt en doet, dit nieuwe denken handen en voeten te geven. Dat bete-

kent onder meer het volgende: in de zogenaamde horizontale samenleving waarin we leven, waarin we onze eigen baas zijn (hoewel Foucault een heel andere werkelijkheid laat zien, *governmentality*), moeten we nadenken over en invulling geven aan de aanvullende communicatieve netwerken en onze rol nemen in zogeheten strategische netwerken, netwerken gekenmerkt door een strategische belang.



#### 4 Communicatieve en strategische netwerken

Vanuit de waardenoriëntatie en de omgevingsdoelen ligt er nu een heel veld open om als gemeente communicatie te zoeken. De vraag is namelijk in hoeverre wij de bewegingen op de spanningsbogen en de omgevingsdoelen kunnen bevorderen door ons communicatief te verhouden. Wat is onze rol daarin wel en wat niet? En hoe zien zulke netwerken er dan uit, wat karakteriseert deze communicatieve netwerken? Er zijn immers ook strategische netwerken. Dit zijn de netwerken waarbij de overheid een proces aangaat om een doel te bereiken en daarbij zoveel mogelijk de belangen van derden meeneemt en mee invult. Karakteristiek is de regie op het proces en het realiseren van het strategisch doel, het beoogde resultaat. Veel beleidsprocessen hebben eveneens zo'n karakter. Allereerst zal ik het hebben over het communicatieve netwerk. Daarbij reflecteer ik op de inzichten van Cornelis, Habermas, Foucault, Gergen en anderen.

Wanneer zet je welke handeling in? Er is een relatie tussen complexiteit en de manier waarop je als overheid de zaak tegemoet treedt.

complexiteit	vorm	kenwoord	sturing
eenvoudig	product	repetierend	lijnmanagement
ingewikkeld	project	eenmalig	projectmanagement
complex	proces	strategisch netwerk	procesmanagement
chaotisch	proces	communicatief netwerk	zelfsturend

Minstens 80% van wat een gemeente doet, heeft een repeterend karakter. Dit repeterend karakter noem ik in de tabel eenvoudig bij product. Het hoeft geen betoog dat het product zelf maken niet 'eenvoudig' hoeft te zijn. Die kwalificatie doet dan onrecht aan de vele mensen die met soms ingewikkelde vraagstukken zitten rond een product. De middeleninzet daarop is ook niet zo heel spannend en kent een min of meer stabiel patroon, hoewel de opwinding in het sociaal domein over onvoorziene kosten en fluctuaties en met enige regelmaat ook de rampspoed die verteld wordt over onze fysieke infrastructuur, natuurlijk wel terecht veel aandacht en beheersing vraagt. Bedrijfskundig, bedrijfseconomisch en commercieel economisch handelen om doelgroepen te identificeren – wie moet welk product krijgen? – zijn in een overheidsorganisatie gemeengoed. Daar is New Public Management verantwoord en juist bedrijfseconomisch handelen en de stevigheid, 'Stätigkeit' zoals Weber het noemde, van een bureaucratie heel belangrijk. En met het publiekrecht in zijn vele vormen is er ook een stevige basis gelegd voor dit overheidshandelen. Projectmanagement is ook zeer relevant en zeker de grote technologische projecten krijgen met enige regelmaat aandacht, omdat het niet zo goed gaat. Maar zo weet ik uit eigen ervaring, meestal is projectsturing heel strak en wordt er wel eens bijgestuurd, maar dat is bijna altijd vooraf. In de pers wordt dit meestal enorm opgeblazen, omdat het een overschrijding is van een eerdere aanname. Daarop volgt niet zelden een onhandig politiek debat. Het strategisch proces heeft enerzijds het karakter van een project, er is een resultaatdoel, maar het is nog zoeken naar het proces en de realisatie. De zoektocht van zo'n strategisch proces heeft alles te maken met governance. We zien het in de literatuur op allerlei plaatsen opduiken: good governance. Het gaat ook vaak om processen waarbij de deelnemers wisselen en waarbij deelnemers niet zelden gedurende het proces andere posities innemen. Van oprecht meedenken gaat het vaak naar 'wat heb ik eraan', naar de inzet om het eigenbelang in het proces veilig te stellen. Strategische processen spelen zich vaak in de fysieke leefomgeving af. We willen infrastructuur realiseren en nu met de klimaatwet en energietransitie, staan er tal van strategische processen voor de deur. Ook de omgevingswet heeft dit in zich. Heel vaak gebruiken overheden termen als horizontale sturing, open proces, gelijkwaardigheid, dialoog, co-creatie en medeverantwoordelijkheid en bijna altijd is dat fake, is dat manipulatie. Niet omdat we dat bewust willen, nee we willen een zo rationeel mogelijk proces inclusief het gebruik maken van de kennis van de omgeving, maar we hebben zelf niet door wat ons strategisch belang als overheid is. Hoezo co-creatie in gelijkwaardigheid als uiteindelijk een politiek orgaan moet beslissen en een politiek bestuurder

verantwoordelijk is om de uitkomsten om te zetten in reële productie, in een project in de meeste gevallen. Ondertussen vergeten we ook nog eens om heldere politieke ambities in de opdracht van een proces neer te zetten. En ook vanwege de lange duur van een proces wordt opdrachtgeverschap niet zelden onduidelijk. Een strategisch proces heeft heldere politieke ambities nodig, een duidelijk opdrachtgeverschap (vaak in mandaat van het bestuur) en een duidelijke opdrachtnemersrol. Deze kennen wat het te doorlopen proces betreft onzekerheden en zijn daarmee onkenbaar en onplanbaar. Beter plannen en realisaties vragen in dit geval iets anders dan bij projectmanagement. Dit vraagt om gedurende het proces ankerpunten te benoemen en in het proces reflectie op het te bereiken doel op te nemen. Verder ben je voortdurend bezig om per stap de belanghebbenden en hun posities in kaart te brengen, alsmede jouw communicatieve verhouding ermee. Het doel is wel concreet en ook politiek te formuleren. Het blijft smart (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden). Niet zelden hebben grote strategische processen flankerende projecten, bijvoorbeeld het ontwerpen en/of afstemmen van toekomstige werkprocessen zoals nu bij de omgevingswet aan de orde is. Kortom het is complex. Procesregie is een eigen vak en geen afgeleide van projectmanagement. Kennis van projectmanagement is wel een noodzakelijke basis voor een procesregisseur. Het proces is bestuurlijk, de politiek mag niet te dicht bij het proces zelf komen, dat is funest voor een integer proces. Het verhoogt op zijn minst de complexiteit en waarschijnlijk worden belangenwegingen er niet makkelijker en mogelijk ook niet zuiverder op. Het onderstreept ook de noodzaak van heldere politieke kaders bij het begin van een proces. Beleidsprocessen zijn in de regel wat minder complex en laten zich eerder als een project plannen, maar ook hier kunnen belangen tegenstellingen en positiewisselingen ervoor zorgen dat een beleidsproces alle kenmerken van een strategisch proces heeft. Dat moet dan ook zo worden aangepakt.

Na deze uitweiding over strategische processen kom ik terug bij het nieuwe van de communicatieve processen. Zoals al gezegd, in deel 2 staat veel over hoe een communicatief proces werkt. Ik zal daar ook enkele malen naar verwijzen. De communicatieve overheid zet geen regels in, voegt zich naar de wijze van organiseren van de leefwereldomgeving en handelt juist niet vanuit het perspectief van de resultaatverhouding, het strategische belang, dat zo kenmerkend is voor de autoritaire overheid en de regelgestuurde overheid. De communicatieve overheid verhoudt zich tot de leefwereld van mensen. Ze gaat de dialoog aan, een communicatief proces dat is gebaseerd op de eerdergenoemde werkprincipes. Zie deel 2 het onderdeel, 'over func-

tionele rationaliteit en sociaal constructionisme'. Bij de ontwikkeling van de gemeenschappen heeft de gemeente haar communicatieve rol ingevuld. Uit die verhouding zijn structuurkenmerken te destilleren die zijn opgeschreven in het brondocument 'Een zelfsturende vitale gemeenschap' uit 2009. Naast de van het sociaal constructionisme afgeleide werkprincipes en de principes van de dialoog, zijn deze voorwaarden de basiscondities om de rol van communicatieve overheid succesvol te kunnen invullen. Het zijn basisinzichten om op het niveau van de filosofie van kwaliteit en waarden werkende netwerken te onderhouden.

Wat zijn nou die aanvullende kenmerken van netwerken in het communicatieve deel?

#### *Waarden en doelen*

Zie de paragraaf 3,3, Waarden, omgevingsdoelen en programmadoelen. De eigenstandige rol van de netwerkpartners die in het gesprek over de waarden en de eigen omgevingsdoelen spreken, is cruciaal. Een belangrijk element is het respecteren van eigenaarschap. Zowel de partners alsook de overheid, voor zover deze laatste erbij betrokken is, formuleren de doelen en wat ze gaan doen om die te realiseren. Habermas heeft het belang hiervan geïdentificeerd in de handelingsvoorwaarden. Daarmee wordt ook de ambitie van een paradigmashift geformuleerd. Het samen formuleren van waarden en doelen is een heel krachtig middel om organisaties en gemeenschappen in beweging te krijgen. De visienota van Peel en Maas en de kernwaarden zijn een prima instrument om een gelijkgerichte zoektocht naar concretere doelen te inspireren. Het in samenhang ontwikkelen van deze logische niveaus van waarden en omgevingsdoelen enerzijds en programmadoelen anderzijds, is ook uitermate geschikt om een gedeeld gevoel te ontwikkelen. Door de inspiratie van partners in dit proces, zijn er aanzetten gemaakt voor een communicatief netwerk.

#### *Vertrouwen*

De communicatieve overheid is nog geen vanzelfsprekendheid. De autoritaire en de regelgestuurde overheid des te meer. Dat betekent dat het ontwikkelen van een gezamenlijk toekomstbeeld alsook het ontwerpen van het paradigmaperspectief, de transformatie die erin besloten ligt, 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 en zover als de overheidskaders toelaten mee te bewegen met de belangen van de klant. In het communicatieve deel is het belangrijk dat de overheid als één van de partijen zich niet gaat gedragen als probleem-eigenaar. Van belang is een waarderende grondhouding, een respectvolle gelijkwaardige bejegening zonder regels en het loslaten van de machtspositie die de overheid in de twee andere rollen kenmerkt. Vertrouwen moet gewonnen worden door consequent gedrag van de overheid in alle drie de rollen. In het autoritaire deel gaat het om institutioneel vertrouwen, in het regelgestuurde deel om klantvertrouwen en in het communicatieve deel gaat het om empathie.

#### *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 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 basisbestaansvoorwaarden worden gerespecteerd, partijen bevechten niet hun eigen grenzen, maar zijn juist open en transparant naar elkaar vanuit de kern van het werk. Je gunt de ander ruimte door kennis te delen, en door elkaar uitdagend en creatief te benaderen. In het gesprek tot inzichten komen, evenals 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, 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, waarden 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 toekomstgerichte 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 sociale constructie. Regie in het proces wordt in beginsel genomen buiten de overheid, door het netwerk zelf. Het netwerk is als een rizoom<sup>59</sup>, er kunnen voortdurend nieuwe perspectieven ontstaan. De basis van het netwerk is bezieling, je wil erbij horen. Het netwerk is open, toegankelijk. Een communicatief netwerk 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 strategisch netwerk, 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 dit niet nodig is. 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.

#### *Dialoog en sociale constructie*

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. Wat betreft sociaal constructionisme verwijs ik naar deel 2, onderdeel: 'over functionele rationaliteit en sociaal constructionisme'. Het bewust inzetten van een dialoog helpt bij het creëren van een generatief gesprek. Door de principes van participatie, samenhang, luisteren en ontvouwen ontstaat een krachtige verbinding. Ofwel: de actieve luisteraar draagt zeer krachtig bij aan het opbouwen van respect en vertrouwen en daarmee aan een

relationele praktijk van hoge kwaliteit. De dialoog is een voorwaardelijk deel van een communicatief netwerk.

#### *Toekomstgericht*

De primaire focus is gericht op het bereiken van doelen en niet op het oplossen van problemen. We zitten niet in 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 toekomstige 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.

#### *Processturing*

Het linguïstisch constructionisme is processturing in optima forma. Daarbij is het woord proces wellicht verwarrend omdat we, zoals eerder betoogd, ook een strategisch proces hebben waar het woord procesregie, je wilt een strategisch doel bereiken, meer op zijn plaats is. Kenmerk van het communicatieve proces is dat het ontstaat, dat het beweegt en dat iedere volgende stap ontstaat uit de context, en naar voren getrokken wordt door het toelaten van nieuwe inzichten die volgen uit het genererend gesprek. 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 strategische anderzijds, vraagt om sensitiviteit, om competenties om de drie delen van de meervoudige overheid naast elkaar te hanteren. En ook om gesprekken aan te gaan die het in zich hebben dat zaken verschuiven van communica-

tief naar strategisch en vise versa. Beide aspecten, het creëren van ontwikkeling waardoor productie zich aandient alsook het bewust brengen van het onderwerp naar een andere laag van de overheid van communicatief naar regelgestuurd, vragen om inzicht en competenties, ook vanuit bedrijfskundige optiek.

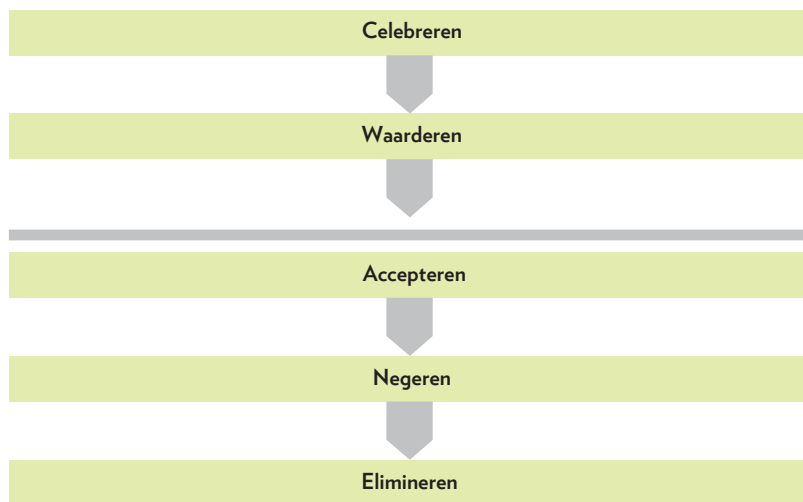
#### *Synchroniciteit*

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 als partners het verkennen van het samen dragen van het proces. Iedereen die deelneemt, maakt mee en kan zich daar niet aan onttrekken. Synchroniciteit hoort daarom bij linguïstische constructie. Door in een proces waarden en doelen te delen, ontstaat de extra, dragende energie. Synchroniciteit, gelijktijdigheid in de bewegingen, van alle delen zoals bestuur, management, professionals en ook tussen partijen, is cruciaal.

#### *Ritme*

Cornelis heeft heel nadrukkelijk naar voren gebracht dat ontwikkeling van de eigen identiteit vraagt om aandacht voor het proces van zelfsturing om daarmee los te komen van de externe sturing. Voor de overheid en maatschappelijke partijen is het belangrijk dat we dit ritme van de groei van de gemeenschap los zien van de planningstijd van de systemen. Het betekent dat een gemeenschap een volgende visie maakt als ze eraan toe zijn en niet omdat de vorige visie vier jaar geleden is gemaakt en de overheid het wel handig vindt om iedere vier jaar een evaluatie te krijgen van hoe het is gegaan en wat de gemeenschap vervolgens wil gaan doen om daar hun overheidsplanning aan vast te knopen. Dat gebeurt nog veel. De wethouder participatie ziet een opdracht voor zich en denkt, ik ga in de wijk of het dorp ophalen wat ze willen. En vervolgens ligt er een verlanglijstje waar ze ook nog iets mee moeten. Dat is desastreuze externe sturing. Wat wel vereist is, is respect voor het eigen ritme van de kernen en daarop aansluiten. In de gemeente Peel en Maas zijn er veel kernen waarvan we ondertussen proefondervindelijk weten dat ze iedere 7 jaar een nieuw plan maken. Er ontstaat een patroon.

## 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 vechtmacht om personeel in de bouwsector. Luister eens naar de taal van de windhandel iedere werkdag op RTL z. Of kijk eens naar de verkiezingsretoriek, steeds meer duikt die onder het niveau van accepteren. We gedogen de ander en ook niet meer dan dat.

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 waardenoriëntatie, van waardigheid en waarachtigheid, 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, vooral voor de overheid zelf. De vraag welke betekenis deze netwerken gaan krijgen, is afhankelijk van de sociale constructie en de dialoog, van het proces dat zich aan het ontvouwen is. Nodig is begrip van de dragende principes van de communicatieve zelfsturing: de logica van het gevoel; de beginselen van communicatief handelen van Habermas, waarachtigheid, waarheid en het juiste; de dialoog; het kennisperspectief van het sociale constructionisme en het daaruit voortvloeiende waarderend onderzoeken; de aspecten van netwerksturing met een duidelijk onderscheid tussen strategische netwerken en communicatieve netwerken. Deze principes geven houvast om als overheid het nieuwe paradigma tegemoet te treden. Gemeenschappen in Peel en Maas zijn op weg. In de volgende paragrafen zal ik ingaan op de bijzondere positie van maatschappelijke partijen en ondernemingen om in te stappen in het proces van communicatieve zelfsturing en communicatieve netwerken. Bovenal, het aanvullen waar nodig, blijft voor de overheid een oefening in bescheidenheid.

## 5 Verandering van paradigma in de gouden driehoek

In deel 2, in de paragraaf 'gemeenschapsontwikkeling', de oorsprong, bij de gouden driehoek, heb ik al aangegeven hoe belangrijk het was dat ook maatschappelijke partijen gingen meedenken en meedoen als het om gemeenschapsontwikkeling gaat. Je hebt de synchroniciteit, het gelijktijdig in dezelfde richting bewegen, nodig. Ik heb ook aangegeven dat maatschappelijke partijen zijn voortgekomen uit de eerste en tweede generatie commons en dat er nu een nieuwe generatie aan het ontstaan is. De vraag is welke positie deze innemen. De eerdere generaties zijn verstatelijkt. De nieuwe lijken vooral mee te bewegen met de eerdere in de huidige tijd en dat is vereconomiseren. Ze zijn eerst gekoloniseerd door de overheid, door wetgeving en financiën. En nu zitten ze allemaal in het perspectief van de markt, de concurrentie. Ergens zit er nog een klein vernislaagje van de oude instituties. Ze zijn bijvoorbeeld grotendeels via het privaatrecht geregeld. En vooral, ze nemen ieder op hun eigen manier deel aan het maatschappelijk verkeer en vullen in. Zo zijn er ongelofelijk veel dubbelingen gekomen. Woonorganisaties die welzijn en maatschappelijk werk erbij doen. Scholen die zorg moeten leveren. Zorgorganisaties die welzijn doen. Wat wel opvalt is dat zorg in al zijn verschijningsvormen het aan het winnen is. Welzijnsorganisaties lijken vooral op zorgorganisaties. De vraag is nu, hoe krijgen we de maatschappelijke partijen mee in de beweging om gemeenschappen ruimte te geven. En daar komt een heel bijzondere vraag bij. Zijn ze bereid en in staat om zeggenschap weer terug te geven aan de leefwereld. Om als het ware weer een organisatie te worden die de gemeenschap faciliteert. Zoals het ooit geweest is toen de kolonisering van de leefwereld nog niet zo krachtig was als nu. Het is een heel subtiel spel dat moet worden gespeeld om de beweging in gang te zetten. Op dit moment zijn de maatschappelijke partijen gewoon rode en blauwe organisaties die vooral rationeel technocratisch functioneren. Het beste komt dit tot uitdrukking wanneer je nadenkt over de patiëntenverenigingen en veel andere belangenorganisaties die vrijwel ieder zichzelf respecterend maatschappelijke organisatie heeft en vaak volgens de wet ook moet hebben. Die mensen worden getraind om mee te denken met het systeem. Het is niet zo dat daar de leefwereld op één staat, nee de belangen staan op één. Het technocratische staat op één en de belangenorganisaties zijn bezig om het belang van de hulpvrager of de huurder enz. te verdedigen. Dat is niet onzinnig gelet op de contractsamenvoering, maar het zorgt er ook voor dat we niet uit die posities komen en belemmert dat gemeenschappen weer een vruchtbare verhouding krijgen met die maatschappelijke organisaties. Wat er nu gebeurt

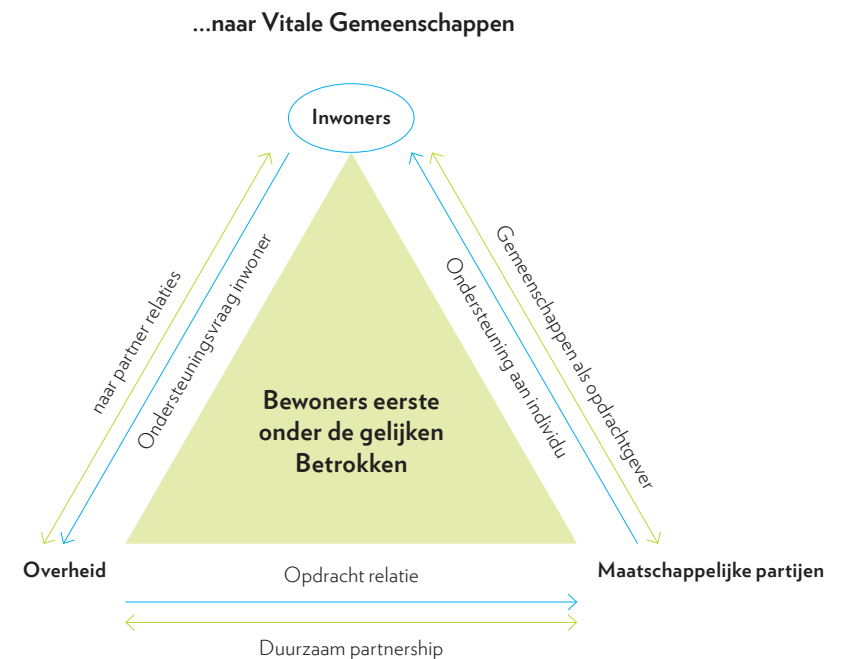
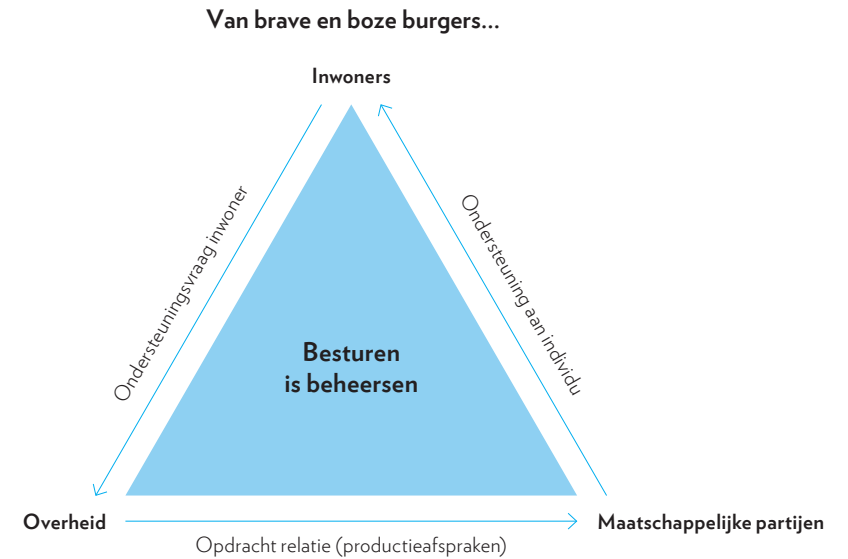
is dat we de problemen uit de gemeenschappen wegnemen. Ze zijn er geen onderdeel meer van. En als ze wel terugkomen dan gaat het vooral over 'niet in mijn achtertuin'. Soms heel letterlijk door eigendom te verwerven waardoor een plan voor een AZC niet door kan gaan. Het krijgt de meest bizarre vormen. We trainen de belangenvertegenwoordigers om binnen het systeem zoveel mogelijk te claimen. Wat we vooral doen is de mensen in het systeem houden. Wanneer we nu die sociaal vitale gemeenschappen ontmoeten vanuit het perspectief van de communicatieve zelfsturing zoals die in de netwerkqualiteiten van het vorige hoofdstuk zijn benoemd, ontstaat een geheel nieuwe verhouding tussen gemeenschap en overheid. In de vorige paragraaf is al benoemd waarop deze communicatieve netwerken waar de overheid aan kan deelnemen, zijn gebaseerd. En hoe precair het is om te voorkomen dat het toch een strategisch netwerk wordt waar de overheid haar eigen belang nastreeft. Dat geldt ook voor maatschappelijke partijen. Laatst vertelde een heel actieve bewonersondersteuner van een woningcorporatie dat hij hoogstpersoonlijk een dertigtal burgerinitiatieven in de lucht hield. Ik heb niet met die man gepraat, maar durf één ding wel te voorspellen: als die man er niet meer is stoppen die activiteiten. Het is niet duurzaam. Sterker nog, ik constateer steeds opnieuw dat dit leidt tot dociel en/of calculerend gedrag van burgers. Maar wat werkt wel? Hoe komen die maatschappelijke partijen los van hun technocratische benadering en hun harnas van het concurrentie model? Hoe komen ze mee in het nieuwe perspectief van communicatieve zelfsturing?

**Ik had net voor Kerst 2018 op initiatief van Mustafa Amhaouch, de voorzitter van een grote eredivisie handbalorganisatie, een gesprek met hem en met Dienneke Joosten strategisch adviseur van de directie van Wonen Limburg. De handbalvereniging had heel lang vooral gefocust op tophandbal en maakte de jeugdafdelingen daaraan ondergeschikt. Het roer is om en de vereniging stelt zich twee vragen tegelijk. Hoe kan ik tophandbal blijven spelen én hoe kan ik een brede organisatie zijn die deel van de gemeenschap is en ook daarnaar handelt. Dat heeft gezorgd voor veel aandacht en reguliere verenigingsactiviteiten juist voor mensen die niet zo goed meekunnen. Wat ik vooral heel opvallend vond is dat Dienneke de vraag stelde waarom ze niet gewoon verenigingen konden helpen hun ambitie om een sociale rol in de gemeenschap te nemen te ondersteunen in plaats van zelf steeds opnieuw het wiel uit te vinden als woningcorporatie. Ik vond het, net voor kerst, een heel mooie vraag.**



Wat uit het kader spreekt is dat zo'n vraag heel veel impact kan hebben wanneer meerdere maatschappelijke organisaties op deze manier elkaar zouden bevragen op hun rol en bijdrage aan de gemeenschappen. Het zou een oefening in bescheidenheid worden, in het ontdekken van ieders kracht en vooral wat over kan worden gelaten aan een ander om zo tot een dekend netwerk te komen van maatschappelijke voorzieningen. De vraag is ook wat kunnen en willen gemeenschappen zelf. Wanneer die zoektocht wordt ingezet ontstaan totaal nieuwe dynamieken. Nu al zien we vanuit de gemeenschappen nieuw elan richting maatschappelijke uitdagingen en zien we prachtige praktijkvoorbeelden van maatschappelijke productie die weer geleverd wordt vanuit het eigenaarschap van gemeenschappen. En ook dat maatschappelijke partijen dan in een faciliterende rol kunnen komen als ze daarvoor open staan.

Wat we als overheid en maatschappelijke partijen doen zijn doelgroepen benoemen waaraan een probleem kleef, of zoals Jim Diers<sup>60</sup> het formuleerde 'Agencies need needs'. De overheid en maatschappelijke partijen zijn voortdurend bezig om nieuwe doelgroepen te formuleren om zo het probleem te kunnen overzien en aan de oplossing te werken. Dat we daarmee de burger reduceren tot 'een doelgroep' hebben we nauwelijks door. En menig burger is bezig om in zo'n doelgroep te passen om zo geprivileerd te zijn om iets te krijgen. Burgers draaien hun hele gezicht naar dat specifieke probleem om toch mee te kunnen eten uit de ruif. En ja, verontwaardiging alom, wanneer het niet zo goed lukt als bij de burens. We worden elkaars concurrent, zelfs als het om sociale goederen van de overheid gaat. Stel je voor, je bent zo stom om dat niet zo goed te doen als de burens en je loopt 'het' mis. En er is veel bozigheid omdat het niet genoeg is. Ons 'doelgroependenken' heeft zo zijn consequenties. Wanneer die bozigheid omhoog komt, staan de anywheres van deze wereld met een moraliserende houding klaar om een 'passende' reactie te geven. En steeds weer is het vooral nooit goed genoeg. Het is een scherp beeld en gelukkig zijn we ook onderweg om het anders te doen. Hoe het eruit kan zien – sterk vereenvoudigd – laat ik in twee dia's zien:



Vanuit de gemeenschappen begint de ontwikkeling naar sociale cohesie, naar het weer met elkaar in gesprek zijn en het agenderen. De hele cyclus zoals die in deel 2 is geschetst. Vanuit deze sociale cohesie ontstaat sociaal kapitaal, vermogen om verantwoordelijkheid te nemen voor sociale en culturele dimensies van de gemeenschap en ook maatschappelijke productie. Die kan heel divers zijn, maar richt zich vooral op de zwakkeren, op degene die zorg nodig hebben, zoals het opgroeien en opvoeden van kinderen en ouderen die afhankelijker worden, nieuwkomers, mensen met een psychische aandoening enz. De lijst van aandacht voor specifieke situaties die gemeenschappen al hebben in Peel en Maas, is heel lang. En het hoeft niet allemaal zorg te zijn, juist niet, het gaat om waarderen en celebreren; het gaat om empathie in zijn vele verschijningsvormen. Er ontstaat sociaal kapitaal, het vermogen om voor elkaar op te komen en daarmee sociale vitaliteit, een vitale gemeenschap, een gemeenschap die waarden actief beleeft. Kenmerkend 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, benutten de burgers hun kracht zoals in deel 2 benoemd. Waarde-toevoegingen, op waarde gebaseerde praktijken, dragen de gemeenschap. Relationele praktijken van hoge kwaliteit geven celebreren een natuurlijk karakter. Het is geen feestje om het feestje maar een feest vanwege het gedragen gemeenschappelijke. Het is die zich ontwikkelende sociale vitaliteit die de tegenbeweging is op de al langer durende dominante trends van onze samenleving te weten: individualisering, intensivering, internationalisering, informalisering en informatisering. Trends die ons huidige marktgeoriënteerd 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. Wanneer die logica belangrijker wordt, 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.

Over het overheidsdeel heb ik al het nodige gezegd in de eerdere paragrafen en ik zal op een aantal aspecten nader inzoomen in de volgende paragrafen.

De maatschappelijke partijen zitten ook daadwerkelijk klem in de grote verantwoordelijkheden die ze voelen en in de context van een concurrerende omgeving waarin ze moeten presteren. Uit de tweede dia blijkt dat het loskomen van die concurrentie noodzakelijk is, wil er ruimte zijn om én overheid én gemeenschappen vanuit communicatieve zelfsturing tegemoet te treden. Het vraagt om het opbouwen van nieuwe duurzame relaties met de overheid, maar zeker ook met elkaar en met de gemeenschappen. Wat dit laatste betreft moet er ruimte komen om de gemeenschappen hun eigen initiatief te laten hebben en ruimte om dit initiatief van de gemeenschappen zo nodig te faciliteren. Denk bijvoorbeeld aan een dorpsdagvoorziening die in alle kernen van Peel en Maas ondertussen realiteit is. Dat zijn voorzieningen waar de gemeenschap eigenaar van is, waar vrijwilligers een groot gedeelte van het werk doen en waar maatschappelijke partijen zo nodig deskundigheid leveren, bijvoorbeeld in de vorm van de wijkverpleging die in plaats van naar de inwoner thuis te gaan, langs gaat bij de dorpsdagvoorzieningen. Of de zorgorganisatie die iemand levert die rond zorg een aantal verantwoordelijkheden op zich neemt, zodat vrijwilligers niet boven hun talenten worden belast. De gemeenschap bepaalt dan zelf haar grens (dus niet die onzinnige discussie over het wassen van de buurman of vrouw). Er ontstaat juist een maatwerkoplossing die iedere keer net weer wat anders kan zijn en die ervoor zorgt dat vrijwilligers en professionals elkaar versterken. Duurzaam partnership is ook noodzakelijk. We hebben gewoon niet genoeg voorzieningen wanneer we op dezelfde voet doorgaan in de zorg en we zullen ook niet in staat zijn die te realiseren. Dit naderende zorginfarct maakt het vinden van oplossingen noodzakelijk en die liggen buiten de gekende paden.

Kortom, communicatieve zelfsturing vraagt om een soepel samenspel in nieuwe verhoudingen. Wat dit betekent voor de gemeente Peel en Maas en hoe we daarin op weg zijn, zal ik in de komende paragrafen verder bespreken. Dat deze verandering een evenknie nodig heeft bij maatschappelijke partijen moge duidelijk zijn. Daar ga ik niet verder op in, maar er zijn zeker parallellen bij wat ik daarover nog zal aangeven bij de overheid. Eerst nog een kleine paragraaf over ondernemers en communicatieve zelfsturing, want ook daar zijn verrassende bondgenoten.

## 6 Netwerksturing en systeeminnovatie

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft in 2008 een rapport gepubliceerd met als titel 'Innovatie 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. Maar het gaat wel om innovatie die het circulaire perspectief ondersteunt. 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. Een inventie is een uitvinding, een goed idee, en een innovatie is het proces om van dit goede idee een praktisch toepasbaar product of proces te maken. 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 en tussen systemen 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. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft in 2013 een rapport over de ontwikkeling van de

economie uitgebracht en daarbij aangegeven dat, gelet op de ecologische gevolgen van de economie, er veel meer belang zal zijn voor regionale samenhangende productieketens die veel minder afhankelijk worden van een economie die alleen vanwege economisch gewin uit alle delen van de wereld grondstoffen en goederen haalt. Er zal een nieuwe, veel lokalere orde nodig zijn. Daarbij is ook gekeken naar de schaal van het Europa van de regio's. Daarmee ontstond ook het inzicht van aandacht voor interactie op kleiner schaalniveau. Niet de rijksoverheid maar een regio en een gemeente zijn daarmee de meest logische inspirator van innovatie of beter, een regeneratieve economie.

Voor het nieuwe denken over innovatiebeleid staan 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 wat oude markten en producten verdringt)
- 5 Diversiteit is cruciaal en innovatie vergt waardering, stimulering en mobilisatie van diverse, verspreide, lokale kennis, ideeën en opvattingen.

Extra aandacht is nodig om te voorkomen dat we systeeminnovatie louter opvatten als het vervangen van het oude door het nieuwe, wat innovatie in feite doet. Zaak is dat we circulair denken en daarmee ook aspecten van sedimentering in ogenschouw nemen. Niet alles moet weg, het bestaande kan zich onder invloed van het nieuwe ook aanpassen. Zo opgevat is innovatie een systeem en een proces. Innovatiebeleid is dan gericht op het functioneren van het innovatiesysteem, 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. Bezien we dit, dan kan innovatie verbonden worden met de filosofie van kwaliteit en waarden en met het kennissysteem van de linguïstische constructie. Dat betekent dat de netwerkkwaliteiten bij communicatieve netwerken, die we eerder hebben benoemd, eveneens gelden voor vernieuwingen in het economische domein. En dat is scherp te onderscheiden van strategische netwerken waarin aspecten van macht een belangrijke rol spelen en ook manipulatie makkelijk meedoet. Denk maar aan de vele vernieuwingen die we hebben gezien rond de sociale media. Dat betekent wellicht innovatie, maar betekent zeker geen paradigmashift naar de filosofie van kwaliteit en waarden, integendeel. Waar dat wel kan, is bij de energietransitie of de klimaatadaptatie. Daar is het mogelijk om vanuit het perspectief van communicatieve zelfsturing te denken en te doen. Maar ook als het gaat om veredeling en het verder ontwikkelen van synthetische biologie zijn er werelden te winnen die een circulaire economie en een revitalisering van de totale ecologie dichterbij kunnen brengen.

Dat economie een vertaling is van de kapitalistische markt hoeft geen betoog. De Britse econoom Kate Raworth heeft er dat mooie boek over geschreven.<sup>61</sup> Kunnen we nu met de filosofie van kwaliteit en waarden naar een moraliteit die de toekomst wel insluit? En kunnen communicatieve netwerken daartoe het pad zijn? In Peel en Maas hebben we een paar voorzichtige pogingen gedaan. Eén ervan die goed is gelukt, zal ik noemen. Dat is 'Wij maken werk van werk'. Dit gaat, kort gezegd, om een proces dat op gang gekomen is tussen ondernemers die zich verantwoordelijk voelen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daartoe is er een netwerkachtige structuur ontstaan die het in zich droeg de sociale waarden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam in het arbeidsproces op te nemen. Peel en Maas is al gedurende 5 jaren koploper in Nederland als het om duurzame uitstroom naar werk gaat. Dat is te danken aan dat netwerk van mensen die elkaar inspireren om een waardengedreven ondernemerschap te kiezen in plaats van een puur winstgedreven benadering. Belangrijk daarbij is naar mijn idee dat het om ondernemingen gaat die grotendeels in Peel en Maas functioneren, die de visie delen, die ook de waarachtige wil hebben en die werken met feiten. Je kunt veel willen, maar uiteindelijk moet er wel een goede match zijn tussen de werkzoekende en de organisatie van de ondernemer. Deze lokale benadering kan ook op tal van terreinen waar innovatie en circulair ondernemen en produceren elkaar ontmoeten. Er liggen tal van opties. Bezien we de paradigmashift naar communicatieve zelfsturing, dan heeft dat ook een beweging in het

economische nodig. Het verlangen naar bestaanszekerheid en een circulaire economie is heel groot. De zorg om een ecologisch gezonde wereld die de mens niet gaat uitsluiten, is eveneens groot. En de onhandige situatie van nu is, dat de armsten daarbij ook nog eens het eerst en het hardst getroffen gaan worden. Het vraagt om een gezamenlijke zoektocht juist ook bij en met economische partijen. Ook hier geldt dat de discussie zowel tussen de bedrijven en de omgeving gevoerd moet worden als in de bedrijven zelf. In deze gezamenlijke zoektocht is het van groot belang communicatieve netwerken te vormen die bewust mee vorm willen geven aan een duurzame toekomst. 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 verre van dominant.

Bezien we de netwerkkwaliteiten in het communicatieve deel dan is de waardenoriëntatie op een circulair perspectief van de nieuwe toekomst noodzakelijk. Ook hier in het economische en ruimtelijke domein geldt dat we waarden en omgevingsdoelen hebben. Wat vooral in het oog springt is het circulaire perspectief en het gegeven dat veel koplopers daar al langere tijd mee bezig zijn. Wat het netwerk vraagt is een hoge relationele kwaliteit, inclusief een waarderende grondhouding om dit te verankeren. Er is een nieuw vertrouwen nodig van ondernemers onderling, van ondernemers met de werknemers (die het liefst ook een meer verantwoordelijke positie krijgen inclusief het nadenken over eigenaarschap) en tussen onderneming en omgeving. Als voorbeeld heb ik al Peelgeluk genoemd als zo'n communicatief netwerk. 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 helpen om de regiefunctie in te vullen. 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. Je moet allereerst voorbij het perspectief van 'de concurrent'. De gespreksvormen zijn genererend. De essentie is dat de oriën-

tatie 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 zelfgekozen toekomst in wil. Wanneer het doel is om de eigen organisatie te laten overleven en wanneer 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. Er zijn nog veel Einzelgänger, alleen ga je sneller. Maar samen kom je verder. We hebben als gemeente Peel en Maas tal van ervaringen met ondernemers die goed circulair bezig zijn. Onze benadering is vaak individueel gericht op het helpen van de ondernemer. Accountmanagement doen we erg goed en dat is niet onbelangrijk, het helpt ons alleen niet echt verder, de ondernemer helpen met de vele overheidsregels. Het zijn korte termijn belangen. We hebben nog te weinig ingezet op communicatieve netwerken en het verbinden van ecologische ambities die er wel heel veel zijn, dat is het goede nieuws.

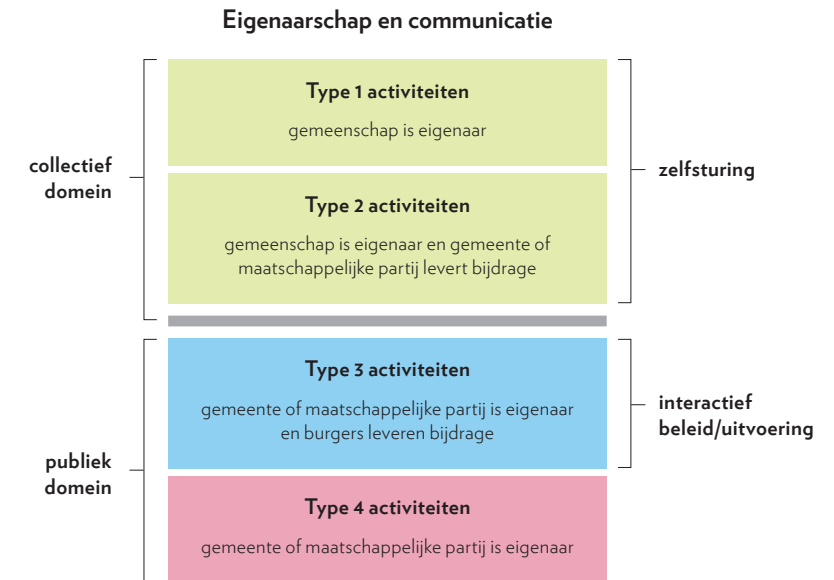
Kortom in het economische, ruimtelijke en veiligheids-domein valt heel wat op te bouwen, juist door ons wel communicatief te verhouden en niet zelf te gaan produceren. Voordat ik inga op de rollen van raad, college en organisatie wil ik eerst nog eens de communicatieve rollen van de overheid expliciteren vanuit de meervoudige overheid.

## 7 Meervoudigheid en communicatie.

De rode autoritaire, de blauwe regelgestuurde en de groene communicatieve rol zijn best goed ingeslepen in Peel en Maas. Ze betekenen echt iets voor buiten en voor de organisatie. Maar doen we daarmee de goede dingen? Dat blijft een voortdurend aandachtspunt en een voortdurende puzzel, omdat we als overheid nu eenmaal in een complexe situatie opereren. Ik zal eerst ingaan op hoe de communicatieve rol van de gemeente onder invloed van de filosofie van kwaliteit en waarden verandert en waar het houvast zit, waar dit robuustheid krijgt. Vervolgens wil ik aan de hand van de omgevingswet zoals die in ontwikkeling is, ingaan op hoe communicatieve zelfsturing een rol kan nemen in dit proces en wat dit betekent voor de gemeenschap en voor de gemeente. 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 sociale constructie, functioneren en vooral hoe kan de belangrijke rol van communicatie daarin betekenis nemen? Of beter, hoe komen we voorbij overheidscommunicatie? 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 contract-partij en partner is? Kunnen deze facetten zich als én een eigen identiteit én als één identiteit manifesteren, als een heelheid? En hoe deze heelheid te besturen? Ik heb de uitgangspunten van het rijk over communicatie opgezocht. Het is een goed document, samengesteld<sup>62</sup> door de inbreng van verschillende staatscommissies en heel leesbaar. De communicatieve overheid is simpelweg buiten beeld. Het geeft wel een duidelijk beeld van hoe de overheid communiceert. Ook de gemeente Peel en Maas hanteert deze uitgangspunten ofwel impliciet of ook vaak expliciet. Ik wil het niet hebben over huisstijl, communicatiekanalen, proportionaliteit, recht op informatie zoals vastgelegd in de Wet Openbaarheid van Bestuur, voorlichting en heel veel andere zaken die de overheid inzet om uit te leggen dat we goed doen, dat het beleid en de wetten redelijk zijn en dat we dit doen vanuit een democratisch perspectief. Ook de vele nudgingscampagnes, het beïnvloeden van publiek door overheids campagnes via de verschillende mediakanalen, radio, televisie, internet, horen er allemaal bij. Wat me intern opvalt is hoe vaak we als gemeente bij burgers uitkomen waar we iets mee te bespreken hebben, van vergunningen tot infrastructurele zaken en beleidsprocessen van zorgvragen tot sociaal culturele activiteiten. Het aantal doelgroepen is ongekend groot. Bezie ik dit over een langere peri-

ode, dan valt op dat we vooral proportionele communicatie, kenbaarheid van beleid en kenbaarheid van feitelijk handelen op de voorgrond hebben gezet. Dat is allemaal prima. We zijn gegaan van mededelen waarom we iets gedaan hebben, voorlichten, wat tot de 70er jaren al niet vanzelfsprekend was, naar de burger serieus vragen hoe hij het gehad had willen hebben. En wat nu ook vaak gebeurt is dat we de burger laten meemaken. Dan kom ik uit bij de gulzige overheid en de participatiesamenleving en krijgen de communicatievormen groteske proporties, maar nog steeds wel overzichtelijk. Vanaf de uitspraak van de toenmalige minister van binnenlandse zaken Ien Dales dat 'een beetje integer' niet bestaat, heeft integriteit terecht aandacht gekregen. Dat vraagt bij overheidscommunicatie, hoe transparant zijn we, gedeeld gevoel voor redelijk handelen. Media spelen een problematische rol. Ze hebben een belangrijke waakhondfunctie als het om open communicatie gaat en het blootleggen van belangen. Dat is soms heel erg goed en soms totaal gênant, omdat de vragen die worden gesteld vaak niet gericht zijn op common sense, gezond verstand, maar op de vraag hoe kunnen we de overheid betrappen om daarmee zelf gewild te zijn en goed te verkopen. Op die manier is het vak communicatie vooral een spiegel van de onzekerheid die de overheid en de samenleving in zijn greep heeft; een spiegel van de claimende burger die nooit genoeg heeft en een spiegel van de nudgende overheid die de burger vooral zo wil laten leven dat hij veel kan bijdragen aan de BV Nederland en weinig gaat kosten. Kortom, zo bezien is overheidscommunicatie vooral een gedoe van jewelste en situationeel bepaald en helaas ver weg van hogere doelen, van waarden. Vaak is de belangrijkste afweging, hoe voorkom ik gedoe, hoe beheers ik het. Dat is begrijpelijk voor de overheidspositie: als dienaar van de markt en als temmer van het volk en sluwe tegenspeler van belangen is dat voortdurend een heel gedoe. Hoe kom je uit die klem? Wat houdt ons recht? Zoals ik al waarderend zei, de uitgangspunten van overheidscommunicatie zijn goed doordacht en prima. Het gebruik naar de omstandigheden is altijd mensenwerk en de kritiseerbaarheid ervan door de media is een belangrijk goed. Wat ik denk dat het kompas hoort te zijn is moraal, de ethische uitgangspunten die opgesloten (kunnen) zitten in de bedoeling van de overheidsregels. En het gaat ook om kwaliteit van dienstverlening en om eenvoudige kwantitatieve kwaliteit, de basis van overheidscommunicatie en overheidsuitingen moet goed doordacht en op orde zijn. Kwaliteit hebben die te meten is. Hoe zit het met beantwoorden van de telefoon, hoe snel wordt opgepakt en teruggebeld? Hoe toegankelijk en adequaat en actueel is de website? Hoe benaderen we de media en de journalisten en bouwen we aan een relatie gebaseerd op het vertrouwen dat er checks en balances in een verhaal komen? Begrijpen we

de vraag achter de vraag van de burger en vragen we door? Wat betekent de filosofie van kwaliteit en waarden en wat doet communicatie in het rode en blauwe deel? Hoe kunnen we een eenvoudig robuust uitgangspunt nemen om te communiceren ook voorbij de regelgestuurde overheid? We komen bij een bekende dia. De dia over typen en eigenaarschap die ik een klein beetje heb aangevuld:





In alle drie de delen van deze publicatie is bescheiden aanwezigheid en aandacht voor de Ander de basis. Dat is al heel bijzonder, want de meeste overheidscommunicatie is juist gericht op de aandacht voor jezelf (hoe kan het ook anders in dit tijdsgewricht). Even een beeld, de provincie en menig gemeente heeft de eis dat wanneer je als overheid een bijdrage levert, op de website en bij alle communicatie uitingen rondom het project duidelijk wordt vermeld wie de subsidiërende weldoeners zijn. Wat niet in hen opkomt is dat ze dit ook niet kunnen vragen en mogelijk zelf op de site van de provincie en/of gemeenten kunnen vermelden wie allemaal actief zijn en wat ze doen, dat is aandacht voor de Ander. Overigens had ik de ministeries en Europa eveneens kunnen noemen. Durf de rol van een bescheiden aanvullende overheid te positioneren. Dat is hard werken, ambitieus in bescheidenheid. Voor de overheid als geheel gaat het om *sense-making*, om begrip voor het handelen en het zijn van overheid. Bescheiden bestuur met een waarderende grondhouding is de basis. Leer om generatieve communicatie te bedrijven, communicatie die erop gericht is dat het gesprek voor de Ander genereert, de Ander tot inzichten brengt.

In het rode deel heeft de overheid onder invloed van de tijdgeest veel aan gezag ingeboet. De tijd dat de overheid een autoriteit was die je gehoorzaamde ligt achter ons. De tijd dat de burgemeester vanuit het ambt een groot gezag had eveneens. Dat soort posities moet worden verdiend, opgeroepen worden door het feitelijk handelen, waarbij de burgemeester als zelfstandig bestuursorgaan een heel eigen verantwoordelijkheid heeft. Waar de basis voor het vertrouwen van de burgemeester ligt, is in de verhoudingen tussen raad, college, burgemeester en organisatie. Die onderlinge verhoudingen moeten waarderend zijn. Niet zelden zie je een houding van elkaar accepteren. En al heel lang, sinds het dualisme, hebben de raden in Nederland het idee dat zij de baas zijn en dus de verantwoordelijkheid hebben dat het goed gaat met de gemeente. De werkelijkheid van drie zelfstandige bestuursorganen ontgaat de meeste raden en colleges. Het is veel te vaak een onhandig samenspel waarbij machtsposities worden betwist en uitgespeeld. Die onzekerheid kruipt vervolgens ook naar buiten in de vorm van 'kritische' bejegening tot regelrechte minachting voor elkaars posities. Waar het goed gaat, waar een waarderende grondhouding is, waar de samenwerking voorbij accepteren komt en gaat naar elkaar waarden, zie je dat de relatie met derden, met de Ander ook energie krijgt. Het doet heel veel als de overheid waardeert. Ooit was de burger al blij wanneer de overheid achteraf vertelde wat ze had gedaan. Het vooraf uitleggen en de burger uitdagen om inspraak te leveren is in de jaren zeventig ontstaan. In het rode

deel gaat het bijvoorbeeld om crisiscommunicatie. Draagvlak voor overheidshandelen groeit, wanneer de burger begrijpt waarom de overheid iets doet en wanneer hij geïnformeerd is. Wat ik bij wat grotere rampen steeds opnieuw heb waargenomen is dat de technische communicatie tussen hulpverleners en met slachtoffers best goed gaat, maar dat de sociale communicatie met het publiek evenzovele keren juist niet goed gaat. De 'echte ramp' speelt zich af door onwetendheid over de situatie en de onzekerheid die dat met zich meebrengt. Duidelijke communicatie over belastingen, begroting, algemene plaatselijke verordening, handhaving enz. gaat over begrip, over sense-making. Begrip voor het overheidsbeleid en -handelen bouwt autoriteit op. Het hoeft geen betoog dat je de communicatie afstemt op de ontvanger en niet blijft hangen in organisatiejargon. Kortom, in het rode deel gaat communicatie van feitelijke info naar info die gedeeld begrip oplevert. Naast feitelijke informatie gaat het dan vooral over het waarom van overheidshandelen. De burger wil het overheidshandelen, zeker als hem dat zelf direct raakt, begrijpen.

Pas in de jaren tachtig is de interactie met de burger echt op gang gekomen en werd de burger van onderdaan belanghebbende. De wet AROB (Administratieve rechtspraak overheidsbeschikkingen) en de eerdergenoemde WOB (Wet openbaarheid van bestuur) hebben veel betekend voor de informatie en de mogelijkheden om je te verzetten tegen overheidsbeslissingen. Openbaarheid is een belangrijk middel om de juiste verhoudingen te realiseren. Nu is diezelfde openbaarheid de oorzaak van veel ambiguïteit. Of zoals de bestuurskundige Paul Frissen in het boek over de Fatale Staat<sup>63</sup> het glashelder heeft neergezet: totale transparantie is de grootste terreur. Zonder geheim is niets meer de moeite waard. De overheid heeft naast de plicht om te informeren, ook het recht op geheimhouding en daarmee op de noodzakelijke intimiteit. De basis van ieder individu is de intimiteit<sup>64</sup>, de verhouding tot jezelf. Zodra die problematisch wordt, blijft de Ander ver buiten beeld. Dat is het deel waar Cornelis het heeft over de moederliefde als basis voor het opbouwen van vertrouwen en als vertrekpunt voor het ontwikkelen van persoonlijkheid. Dat geldt ook voor de overheid. Als de intimiteit er niet is, kun je ook geen volwassen relatie aangaan met de Ander. Dat geldt ook binnen de onderdelen van de gemeentelijke organisatie: raad, college, burgemeester, organisatie. Wanneer openbaarheid verwordt tot een middel met als enig doel het eigen gelijk, is er een probleem. Als de ander er puur op uit is als claimende consument zijn eigen gelijk te krijgen en daarmee een eenzijdig belang te dienen, staat je als overheid maar een ding te doen, nog iets sluwder zijn. Natuurlijk wel binnen de grenzen van de wet. Zoek

mee de rand op, speel het spel duidelijk en resoluut. Dat levert in de meeste gevallen ook respect op. We staan in de contractsamenleving voor het algemeen belang. Als overheid zijn we kwetsbaar, we hebben aan het publiekrecht en aan het privaatrecht te voldoen. Dat is ook terecht en goed. De overheid hoort het individu te beschermen niet in de laatste plaats tegen de overheid zelf. Dat is in de rechtsstatelijkheid goed geregeld. Dat vraagt ook om transparantie van diezelfde overheid. Echter, de contractsamenleving zoals die zich in het blauwe deel heeft ontwikkeld, legt ook een hele andere werkelijkheid bloot. De overheid moet zichzelf beschermen tegen claimende consumenten. We zitten in een tijd dat het nihilisme hoogtij viert. Dat heeft zich vertaald in een mensbeeld van 'niets is belangrijker dan jezelf en je leeft nu'. Een gevaarlijke mix van nihilisme en hedonisme. God is dood en de waarheid is een leugen. Nietzsche krijgt steeds meer gelijk in de wereld van nu, waarin alles in twijfel wordt getrokken en niets meer waar is. Waarin de enige werkelijkheid het eigen gelijk is. We kunnen niet anders dan moraliteit er tegenover zetten, weg van de homo economicus en het neoliberale die dat mensbeeld heeft gebaard en toe naar de homo empathicus, begrip van de interafhankelijkheid, toe naar collectiviteit, naar een sociale samenleving. Wat ons te doen staat als overheid is zoeken naar die waarderende grondhouding. In het blauwe deel betekent dit dat we de burger serieus nemen. We maken gebruik van de kennis van de burger door duidelijk te zijn over waar de overheid van is en waar de interactie gezocht wordt in het algemeen belang. En vooral ook wat de overheid doet met de interactie met de burger. Dan komen we op het terrein van de participatienota's die werkelijk zowat iedere gemeente in Nederland produceert. En dan zien we helaas de participatiemaatschappij opdoemen. Participatie krijgt dan het gezicht van meedoen met het publiek belang onder het mom van zelfstandigheid, die het niet is. In feite is het gericht op slimme bestuurlijke beheersing. Ik roep het woord dat dit perfect uitdrukt, governmentaliteit, nog maar eens terug in herinnering, met dank aan Trommel die dit begrip van Foucault krachtig gemerkt heeft. Beleid en andere strategische processen, maar ook projecten lenen zich uitstekend om de burger mee te laten denken en eventueel doen. Gebruik de kracht van de kennis van de samenleving. En zorg vooral dat in de participatienota's staat waar de overheid van is en waar de burger vanwege zijn kennis wordt gevraagd. Communicatie richt zich dan op de interactie met de burger. Zoals ik in het tweede deel al heb aangegeven bij 'Peelgeluk' is interactie met burgers een fantastisch middel om overheidsproductie te leveren waar de burger blij van wordt. De participatienota gaat niet zelden over overheidsparticipatie. In dat woord zit alle ellende opgesloten. Burgers worden uitgedaagd in actie

te komen en de overheid sluit aan. Wat er gebeurt is dat het onderscheid tussen systeemwereld en leefwereld wordt dichtgestreken en de suggestie ontstaat dat we allemaal voor hetzelfde belang staan. De streep tussen leefwereld en systeemwereld wordt genegeerd en de leefwereld wordt feitelijk gekoloniseerd. De meeste beleidsnota's participatie in Nederland koloniseren, maken van het leefwereld perspectief een publiek perspectief. En het kan zo mooi zijn, maar dan moet het eigenaarschap wel gerespecteerd worden.

Het groene aanvullende deel in het schema is van de gemeenschap. Overheidscommunicatie is erop gericht dit deel te positioneren. Het communicatieperspectief van de overheid wordt dan sterk verbreed. De communicatie krijgt een heel nieuwe dimensie om dit deel te positioneren, het te zien en er desgevraagd aandacht aan te besteden. Communicatie gaat dan over het zoeken van de juiste rollen en het stellen van generatieve vragen, een waarderende grondhouding en interactie afstemmen op de relatie en de context. Dit perspectief met de dialoog en de waarderende en positieve werkprincipes zijn al bij de netwerkontwikkeling, paragraaf 3.4. benoemd. Laat de communicatie van gemeenschappen aan de gemeenschap. En ga zeker op momenten dat de gemeenschap iets trots viert bescheiden op de foto en laat de aandacht vol op de Ander.

Natuurlijk raken de delen elkaar en is de praktijk geen rechte lijn, maar vraagt deze om een voortdurende afstemming welke rol te spelen is. Ik ga een praktisch voorbeeld nemen van wat voor ons ligt, de nieuwe omgevingswet die vooral gericht is op codificatie van een aantal wetten en vooral heel veel AMvB's (Algemene Maatregelen van Bestuur). We gaan van ontwikkelplanologie naar uitnodigingsplanologie. Dat betekent in ieder geval een beleidsproces om de omgevingsvisie te realiseren. Het is groot, omvattend en door de vele belanghebbenden uitermate complex. Ook van de organisatie wordt veel gevraagd omdat gescheiden werkprocessen rond verschillende soorten vergunningen moeten worden vervlochten en digitalisering enz. veel vernieuwing van het bestaande vraagt. Er is sprake van een strategisch proces, de overheid heeft de verantwoordelijkheid en is daarmee resultaatverantwoordelijk voor de omgevingsvisie en heeft daarmee de opdracht procesregie in te zetten, geflankeerd door tal van projecten die ook nodig zijn. Technisch lastig, organisatorisch met impact, maar waar de vraag vooral ligt is: hoe komen we uit bij de uitnodigingsplanologie? Tegelijk zijn de klimaatadaptatie, energietransitie en milieubescherming grote opgaven die ook om ruimtelijke inpassingen vragen. Kortom, doe het

maar eens. Ik wil nu niet ingaan op alle interne organisatorische opgaven, maar afstemmen op de ultieme uitdaging om uitnodigingsplanologie in te voeren. Wat is dat, hoe doe je dat?

De dia:

### Meervoudig bestuur



Wat we al heel lang kennen is toelatingsplanologie. Dat is het regelen wat ergens wel en niet mag. Als het beleid staat, is het een kwestie van communiceren over dit wel en dat niet. Een natuurgebied respecteer je, daar ga je niet over onderhandelen. Er zijn limitatieve regels, volgend uit een redelijk gesloten beleidsproces. Er zijn regels die bepalen hoe het is, zo en niet anders. Uitleggen hoe het zit en waarom dat zo is, is de communicatieve opgave.

Bij de regelsturing, de filosofie van gelijkheid en rechtvaardigheid in de contractsamenleving, hoort de ontwikkelplanologie. Het beeld is omgekeerd aan dat van toelatingsplanologie. Er is in een interactief proces vastgelegd wat kan en wat niet. Er zijn vaak limitatieve regels en er wordt opgenomen dat het mogelijk is om van de regels af te wijken. Hier is het gedoogbeleid feitelijk het uitgangspunt. Wanneer de regels en de aanvrager het eens zijn, kan er een vergunning volgen. Er is niet veel gedoe nodig. Heel vaak zijn er wel afwijkingen maar daar is dan wel een 10% regel voor of iets in die zin. Een beetje afwijken mag. Wanneer het helemaal niet kan, komt de onder-

handelingsmodus in zicht. Wat mag ik wel en wat is de tegenprestatie om het 'verlies' te compenseren. Het is Nederland gedoogland bij uitstek en zorgt vaak niet voor het meest duurzame kwalitatieve resultaat. En ja, de tegenprestatie van de aanvrager, wordt erop afgestemd. Het is *wheelen en dealen* of fraaier gezegd het is polderen. Allerlei belanghebbenden brengen hun positie in en de overheid is de beslisser. Niet zelden volgen er beslissingen, bijvoorbeeld de schadevergoeding, via afgekloven jurisprudentie. Kortom, heel veel gedoe is normaal, de contractsamenleving op zijn smalst en de portemonnee op zijn breedst. Het past ook bij hoe een bestuurder graag wil functioneren, zichzelf ziet, de ondernemende overheid met een ondernemende wethouder. Daar willen ze zich wel bewijzen, stoer doen met de portemonnee van de overheid is het dan. Communiceren is onderhandelen. Zie de vvd-wethouder in Roermond, die het cda terecht de vriendenrepubliek verweet en vervolgens hetzelfde doet in de contractsamenleving, alleen zijn de vrienden nu ondernemers geworden. Nu zijn de vrienden de kosmopolieten, en de elite die het wel bepalen. We voelen aan dat het niet klopt, dat het wringt, die contractsamenleving met steeds minder winnaars en steeds meer verliezers, maar ja, resultaten tellen. Hoe kan het anders?

De filosofie van kwaliteit en waarden en uitnodigingsplanologie. Planologie blijft blauw, het blijft van de overheid en toch willen we verandering. Hoe kunnen we die realiseren? Het vraagt om twee processen die achter elkaar worden gestart. Het eerste proces is om gemeenschappen uit te dagen iets van hun eigen omgeving te vinden, toekomstige kwaliteit te benoemen en die ook in maken om te zetten. De handelingsvoorwaarden van Habermas. Het is niet genoeg de dialoog te voeren en een waarderend onderzoekend proces in te gaan. Het gaat erom dat er vervolgens ook praktijken zijn. In 2013 hebben we de gemeenschappen uitgedaagd rond een aantal thema's nog eens na te denken over hun eigen toekomst. Bij de meeste kernen, die toch toe waren aan een volgende visie, heeft dit ondertussen geleid tot intensieve processen om bijvoorbeeld de verenigingen meer te laten samenwerken en het opvoeden en opgroeien van de jeugd als een gemeenschapsproces te zien. Kortom, er starten communicatieve processen waarbij de omgeving wordt uitgedaagd iets te vinden van de ruimtelijke kwaliteit en we kunnen er makkelijk klimaatadaptatie en het toekomstbestendig maken van woningen aan koppelen. Het is aan de gemeenschappen het gesprek aan te gaan, te dromen over hun toekomst, deze toekomst concreet te ontwerpen en aan de slag te gaan. Het is een communicatief proces en de rol van de gemeente is om de dialoog en een waarderend onderzoekend proces

te faciliteren door generatieve vragen te stellen. Vervolgens starten we als gemeente ook het strategische proces van de omgevingswet op. Daarbij halen we op wat de gemeenschappen al hebben gezegd en verhouden ons ertoe. Dat is feitelijk dan een relatief licht interactief proces. Natuurlijk ga je ook in gesprek. De kunst is vervolgens om de regels zo te maken dat de bedoelingen worden opgeschreven, dat er doelregels komen, naast de toelatingsregels en de ontwikkelregels. Het vraagt om te zoeken naar een nieuw evenwicht. De doelregels maken het mogelijk om de door de gemeenschappen uitgesproken ambities positief tegemoet te treden, zodra ze worden omgezet in maken. Het maakt ook dat de afwegingen rond de vergunningverlening goed gemotiveerd moeten worden, anders ontstaat willekeur. Kortom de initiatiefnemers zullen zich communicatief moeten verhouden tot hun eigen omgeving. Draagvlak ontstaat bij congruent handelen en door op overeenstemming gerichte communicatie. De werkprocessen bij de overheid krijgen een geheel nieuw karakter, waarbij bureaucraten moeten veranderen in professionals. In medewerkers die op basis van doelregels een gedegen afweging en motivatie kunnen maken waarom het initiatief past in deze regels. Gebeurt dit onvoldoende, dan ontstaat er willekeur. Die professionalisering is een bijzondere uitdaging waar ik in de komende paragrafen nog op terugkom.

## 8 Meervoudige overheid en de rollen van de raad

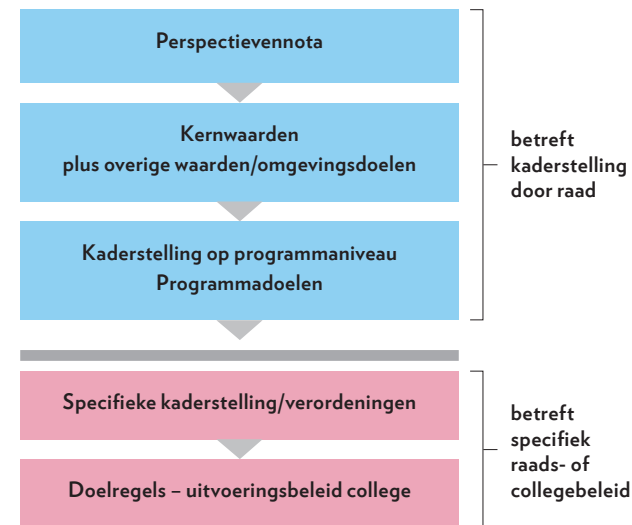
Al vanaf de invoering van het dualisme ben ik verbaasd over de min of meer grimmige sfeer die is ontstaan over het gegeven dat de raad de baas is. Dat was altijd al zo en het echte nieuwe was dat het college een eigenstandig bestuursorgaan werd en geen gremium uit de raad. De wetgever heeft na een aantal jaren zelfs moeten bepalen dat het college het recht had in de raad de eigen raadsvoorstellen te verdedigen, zo krampachtig werd de positie van het college teruggebracht naar uitvoeren. Zeer belangrijk werk van het college binnen het besturen, het voorbereiden van de kaderstelling, werd zo gemarginaliseerd en in een voortdurend gevecht gebracht met waar de raad zijn eigen rol zocht, want de raad gaat toch over het beleid. Dat de wetgever de voorbereiding bij het bestuur heeft gelegd en dat de raad van de voorbereiding iets kan vinden en vervolgens eigenstandig verantwoordelijk is om de kaders te bepalen, was en is nog steeds problematisch. Beleid wordt gezien als een exclusieve zaak van de raad. Het college was voor de uitvoering. Wat een arm beeld van de verhoudingen heb ik hier geschetst en vooral een onjuist beeld naar de bedoeling van de wetgever. Een ander effect, dat ik ook toeschrijf aan de behoefte van de griffie-organisaties zich te profileren, is dat de raden steeds meer beheersmatige trekken hebben gekregen. Bij besturen gaat het om wat je doet. En dat doen is van de colleges. Raden wilden zelf de beleidsprocessen gaan sturen en ook over problemen in de uitvoering gaan. Kortom, de raadsleden zijn over het algemeen behoorlijk onzeker over hun rol. Dat gegeven wordt nog eens royaal opgeklopt door de pers, die bijvoorbeeld bij het onderwerp wetten in het sociaal domein (die gedecentraliseerd zijn naar de gemeenten) heel vaak het onvermogen van de raden om te zorgen dat het goed ging met de uitvoering van die wetten, benadrukte. Raden zijn niet slim genoeg, was de impliciete en vaker ook expliciete boodschap. Er was altijd wel een gefrustreerde professional te vinden die de bewering met schrijnende uitvoeringsproblematieken onderschreef. Daar bovenop komt dat we ook nog constateren dat raden dominant bestaan uit witte mannen op leeftijd met een 'hoge' opleiding. Kortom raden schieten schromelijk tekort en om dat te compenseren wordt er hard gewerkt en draait de trainingenmachine volop. Vooral op het gemeentehuis waar een raadslid zich meerdere keren per week meldt. Onderzoek toont aan dat een gemiddeld raadslid 16 uur per week besteedt aan het raadswerk. Een direct gevolg van die situatie is dat de politiek intern gericht is, gedoe zich vooral intern tussen de verschillende gremia en onderling manifesteert. Politiek en politieke partijen zitten heel technocratisch hun werk te doen. Veel heeft het karakter van mechani-

sche rationaliteit. Wat ik hier vertel slaat ook terug op provinciale staten en veel kenmerken zoals wit, man, 'hoog' opgeleid en vooral technisch besturen geldt ook voor de landelijke politiek. Een ander perspectief is het wij-zij besturen, het hard tegenover elkaar zetten zonder de wil om op te komen voor de minderheid en een afspraak te maken die het juiste in zich draagt. Politiek is technocratisch en zit vol machtsstrijd.

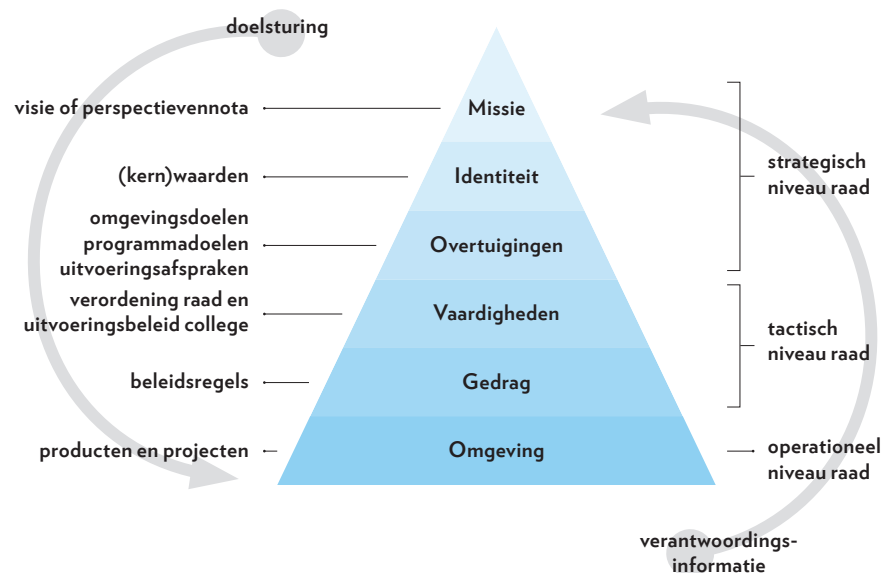
De weg in Peel en Maas gaat om het zoeken naar het politieke. Welke thema's vragen om overheidshandelen? Hoe kunnen we aansluiten op de kracht van gemeenschappen en de wil van diezelfde gemeenschappen om solidair te zijn en om daar eigen keuzen in te maken? Wat doen we met sociale grondrechten zoals die in de grondwet staan? Wat en hoe is dat relevant in de gemeentelijke politiek die juist heel dicht bij de burger vorm krijgt. Daar zitten de vragen die de verbinding van de raad met de omgeving markeren. De politiek bepaalt waar ze over gaat. Dat doet ook de raad binnen de grenzen van de wet. Dit stel ik hier expliciet omdat steeds weer opduikt dat er een soort competitie is tussen waar gemeenschappen van zijn en waar de raad het voor het zeggen heeft. Gelukkig snapt een ruime meerderheid in Peel en Maas dat dit een non-discussie is. De raad bepaalt zijn eigen grenzen en binnen de ruimte van de wet zijn eigen kaders. Het hele stelsel van enerzijds waarden en omgevingsdoelen en anderzijds programmadoelen en uitvoeringsafspraken maakt dat de raad van Peel en Maas heel heldere perspectieven voor de zich ontwikkelende gemeenschappen heeft aangegeven door te bepalen waar ze zelf van zijn. (Zie overigens paragraaf 3.3.: waarden, omgevingsdoelen, programmadoelen). Door de programmadoelen ook nog eens af te stemmen op het ondersteunen van de realisering van waarden en omgevingsdoelen van de Ander, ontstaat een heel energiek veld. Met de programmadoelen formuleert de raad het fatsoen waar hij voor staat in de samenleving.

Hier volgen drie dia's om het perspectief te visualiseren:

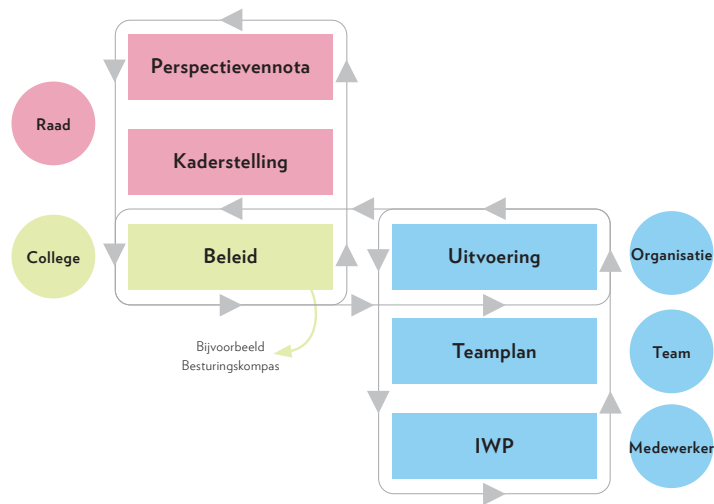
### Waarden en doelen hiërarchie



### Structuur kaderstelling



## Structuur samenhang besturing raad – college – organisatie



Via de visienota (2008) en de kaderstelling 'Bestuur, communicatie en dienstverlening'<sup>65</sup> (2018) is deze kwaliteit van besturen in Peel en Maas bepaald door de gemeenteraad. Daarmee is de koers van beleidssturing naar waarden, omgevingsdoelen en daaropvolgende programma doelen vastgelegd. Het gesprek in de raad kan gaan over de relevantie van de programma doelen en over de realisering van deze doelen via de in de begroting jaarlijks opnieuw vast te stellen uitvoeringsafspraken. De schuif om te agenderen voor de raad is van heel abstract tot heel concreet. Jammer is dat we de raad van Peel en Maas, op eigen verzoek, nog steeds veel laten praten over techniek. Bijvoorbeeld, de raad vraagt een uitvoeringsplan duurzaamheid als uitvoeringsafpraak en gaat vervolgens zichzelf in de weg zitten door een raadscommissie het te laten hebben over wat duurzaamheid is en wat de gemeente kan doen. Ook op ruimtelijk terrein is dat zichzelf in de weg zitten te bespeuren, door te veel in te zoomen op casussen en het opeisen van beleidsbevoegdheid in plaats van in een ontspannen verhouding het college vragen om met beleid te komen dat het verschil kan maken, bijvoorbeeld op het terrein van milieu. Raden zitten zichzelf vaak in de weg

en willen te gretig zelf besturen. Peel en Maas is daar jammer genoeg geen uitzondering op. Tegelijk maak ik onze raad een groot compliment voor de robuustheid van de waardensturing via de kernwaarden en de visie op het besturen van de gemeente en de uitwerking die ze in de kaderstellingen eraan hebben gegeven. En zeker ook het respect dat er tussen en voor de verschillende delen is. Raad, werk niet zo hard en pak ontspannen je eigen rol. Beweeg in je gemeenschap meer dan op het gemeentehuis. Dat alles vraagt natuurlijk ook om een counterpart, het college, die vanuit ditzelfde perspectief van waarden, omgevingsdoelen en daarop afgestemde program-madoelen denkt en werkt, zodat de waan van de dag ver genoeg weg blijft.

Alle staatsburgers kunnen raadslid zijn. Het passieve kiesrecht is voor iedereen. Er is geen startkwalificatie en er is geen professionele standaard om raadslid te zijn. De vraag is: helpt dit de kwaliteit van de gemeente of juist niet? In de media en bij allerlei belangengesprekken wordt dit steeds vaker afgeschilderd als een zwakte. Naar mijn idee is dit echter een groot goed en een kracht. Beoordelen van een raadslid kan tijdens de verkiezingen, het actieve kiesrecht. Ik citeer een paar zaken uit de notitie van de NSOB<sup>66</sup>, 'Gemeenteraden positioneren'. Raadswerk is puur lekenbestuur en kan dit wel, of brengt de raad de democratie in gevaar? Welke vragen stellen we ons daarbij? Vaak blijken de discussies te gaan over kwaliteit van besturen en dat is niet aan de raad, maar aan het college. Wanneer het dualisme wordt begrepen als een wedstrijd wie het slimste is, gaat het ook niet goed. De vraag of raad – college een goed span vormen, is relevant. Of vertegenwoordiging en bestuur in een energieke balans zitten waarbij de raad het politieke inbrengt. En de vraag doet ertoe hoe de raad vertegenwoordigt, kaders stelt en controleert. Over de kaderstelling heb ik met de switch van beleidssturing naar waardenoriëntatie al veel gezegd. Duidelijk is dat in het beleidsproces het college een belangrijke rol heeft om de burger een positie te geven in dit proces. In het autoritaire deel gaat het vaak om de mening in het stemhokje. Hoe ga je om met begroting, belastingen, handhaving etc.? Welke kaders stel je in het autoritaire deel en hoe communiceer je die zodat er sprake kan zijn van sense making, zodanig dat begrip ontstaat? De raad heeft daar een behoorlijk eigenstandige positie en zal op voorstel van het college tot keuzen moeten komen. En er blijft altijd het initiatiefrecht en het amendement om in te zetten als het college de raad in zijn verantwoordelijkheid niet tegemoetkomt. In het blauwe regelgestuurde deel is het precies andersom. Je zoekt in het beleidsproces de belanghebbenden op en gaat in gesprek om zoveel mogelijk kennis van buiten in het beleidsproces te krijgen. Belangrijk is evenwicht te houden tussen de specifieke belangen



en het algemeen belang. De raad is het die op het einde van het beleidsproces nog een check kan doen hoe dat interactieve proces is vormgegeven en wat de betrokkenen van het resultaat, het raadsvoorstel, vinden. Dat vraagt niet heel veel inspanning van de raad. In het groene deel heeft de raad geen rol. Ik denk dat het wel heel belangrijk is voor een raadslid. Wat raadsleden wel kunnen en naar mijn idee moeten doen is niet 24/7 raadslid zijn, maar vooral burger zijn en raadswork in ongeveer 10 uur doen. Je bent burger en je verhouden in de gemeenschap is de kern van je vertegenwoordigende rol. Weten wat er speelt door er onderdeel van uit te maken. Het is voor een raadslid wel goed te begrijpen dat je geen actieve rol speelt op bepaalde plekken, zoals een trekkersrol waar je veel in contact bent met de gemeente, zoals een dorpsoverleg. Maar in het dorp meepraten over de eigen toekomst is goed. Proef wat er leeft. Leef als burger juist mee, doe mee, dan weet je wat er speelt. En ga vooral niet als raadslid eens proeven van hoe het is om bijvoorbeeld arm te zijn, dan creëer je een eigen werkelijkheid. Het is een dunne balans, gewoon meedoen in activiteiten rond armoedebestrijding of je als raadslid positioneren en dan meedoen. Vertegenwoordigen moet je niet organiseren, dat ben je. Dat is een schril contrast met wat ik vaak zie (gelukkig weinig in Peel en Maas en dat is niet toevallig), namelijk dat raadsleden op veel plaatsen komen en zich als raadslid laten kennen en dan de specifieke belangen gaan vertegenwoordigen. In het boekje van het NSOB dat ik net aanhaalde, staat een voorbeeld van een lokale partij die wekelijks alle problemen ophaalt en actie laat inzetten. Dat is de dood in de pot, of zoals Frissen het in De Fatale Staat formuleerde: alle problemen worden overheidsproblemen. Wat uiteindelijk overblijft is een totalitaire staat die alles regelt. Het is populisme in het kwadraat hoewel de verkiezingen de partij gelijk heeft gegeven. En dat is logisch gelet op de dominante tijdgeest. Het systeem regelt alles in de leefwereld, zie je het voor je. Ik ben er niet geweest, maar het voorbeeld zoals ik het teruglas is een gruwel. Wat ik mooi vind in het onderzoek van de NSOB is, dat ze een pleidooi houden om te politiseren en niet te professionaliseren. Dit betekent ook dat een raadslid veel meer heeft aan praktische wijsheid dan aan boekenwijsheid. Begrijpen hoe het voelt om afhankelijk te zijn van beslissingen van de ander wanneer je in armoede leeft; wat een leven met een meervoudig gehandicapt kind betekent; hoe onzekerheid over je baan voelt; wat het betekent wanneer je wekelijks vele uren in je vereniging stopt; wat als je je burens niet verstaat en niet begrijpt; wat het betekent als je geen grip hebt op je eigen leven en leeft met psychiatrische problemen; wat als de zorg voor je naaste wordt gevraagd en je niet weet hoe het op te lossen. Kortom, een wijs mens zit op de keukenstoel en begrijpt en dat hoeft echt geen designstoel te zijn.

Ik denk dat daarmee ook weerlegd is dat je vooral gestudeerd moet hebben om raadslid te kunnen zijn. En dat het eerder in de weg zit wanneer je veel van de wereld ziet en weinig van de gemeenschap. Natuurlijk we zijn deel van een groot geheel en de ecologische vragen komen van ver buiten de grenzen. Kennis is ook geen tegenstander, kennis in strategische processen organiseren is noodzakelijk. Het is aan de professionaliteit van bestuur en organisatie om dat zo te organiseren en te formuleren dat het om begrijpbare, maar daarom niet minder complexe keuzen gaat. Een onderzoek van Ap Dijksterhuis<sup>67</sup> heeft aangetoond dat eenvoudige vraagstukken het beste worden aangepakt door ze cognitief te analyseren en op basis daarvan een keuze te maken, maar dat bij complexe vraagstukken juist de beste beslissingen worden genomen door het gevoel te volgen of zoals Dijksterhuis het formuleert: denken met gevoel. Of zoals Cornelis zegt: de logica van het gevoel. Waar ik het raadsdeel mee wil afsluiten is dat de raad zich als raad wel laat kennen in de gemeenschap, bij maatschappelijke partijen en ondernemers. Het is de aandacht van de raad die goed doet. Natuurlijk organiseren politieke partijen hun eigen achterban en zorgen ze voor een politieke agenda, vanuit een gevoeld belang om de gemeenschap te dienen. Ook is belangrijk dat iedere partij die eigen agenda steeds als kompas meeneemt in het debat. Politiseren is een kunst. Het vraagt om divergeren, uitvergroten van verschillen en ook om convergeren: waar zit het redelijke midden wanneer het om besluiten gaat? Politiek is een spel dat gespeeld moet worden en dat over belangen gaat en respect voor de minderheid. Belangrijk is dat convergeren en het algemeen belang zegevieren en dat begrip voor het spel dat ook inhoudt, dat je over je eigen schaduw heenstapt als dat nodig is voor het grotere belang. Politiek kan mensen veel brengen, ook in hun persoonlijk ontwikkeling. Het kan lastig zijn wanneer de keuzen morele dilemma's inhouden en het kan plezierig zijn wanneer je weet dat je besluiten goed doen. En vooral: plezier beleven is een collectieve activiteit, plezier beleef je samen.

## 9 Meervoudige overheid en de rollen van het college

Daar waar ik een hartstochtelijk pleidooi heb gehouden voor het politieke lekenbestuur van de raad en de noodzaak om oog te krijgen voor praktische wijsheid in plaats van boekenwijsheid, is de verantwoordelijkheid van het bestuur juist vooral professioneel. Ook hier zijn geen functie-eisen of voorwaarden geformuleerd, anders dan wat de gemeentewet bepaalt over uitsluitingsgronden om wethouder te mogen zijn. Professionaliteit komt primair van de organisatie en die heeft ook in de richting van collegeleden een hele eigen verantwoordelijkheid om het college mee te nemen in het uitvoeren van het ambt. Vaak werkt het zo dat het collegelid eigen vaardigheden inbrengt en gaat het om het samenspel. De gemeentewet heeft het college een heel eigenstandige verantwoordelijkheid gegeven in 2002 en heeft ruimte geschapen om naar kwalitatieve bestuurders te zoeken, zo nodig van buiten de gemeente. Ik ben blij dat de keuze in Peel en Maas steeds is geweest de portefeuillehouder voor te dragen uit de eigen achterban van de politieke partijen. Dat versterkt, denk ik, het politieke gevoel van de collegeleden en voorkomt een onnodige fixatie op professionaliteit van de politiek. Daarmee komt het politieke, de inhoud, het politieke debat van de politiek, makkelijker op de voorgrond in de relatie tussen raad en college in plaats van de politiek begrepen als de, vaak gestolde, machtsverhoudingen. Het voorkomt denk ik dat er een technologische, mechanische opvatting nog meer terrein wint. Want de echte vraagstukken van deze tijd komen wel degelijk uit de ontwikkeling van de techniek voort, gedomineerd door de neoliberale economische machtsstructuur. In Peel en Maas hebben we gezocht naar antwoorden vanuit een visie die hoop in zich draagt op een samenleving die de interafhankelijkheid en het collectieve begrijpt en er ook naar teruggrijpt. Veel is al gezegd, over de kaderstelling, over de beleidshiërarchie; over de waarderende relatie tussen de delen raad, college, organisatie; over de rol en het perspectief van de gemeenschappen; over een nieuw paradigma; over de communicatieve relatie en de rollen die er zijn te nemen. En in veel van die perspectieven speelt het college een sleutelrol. De dialoog; de werkprincipes, waarderend en positief; het belang van de context en het relationele. Dat zijn allemaal zaken die op het bord van de collegeleden komen en speciaal op het bord van het collegelid dat het thema vitale gemeenschappen in portefeuille heeft. Niet om het allemaal zelf te doen, juist niet, maar wel om met gevoel waar het om gaat de gemeenschap in te stappen en daarbij vooral niet 'de veelbelovende wethouder' te zijn.

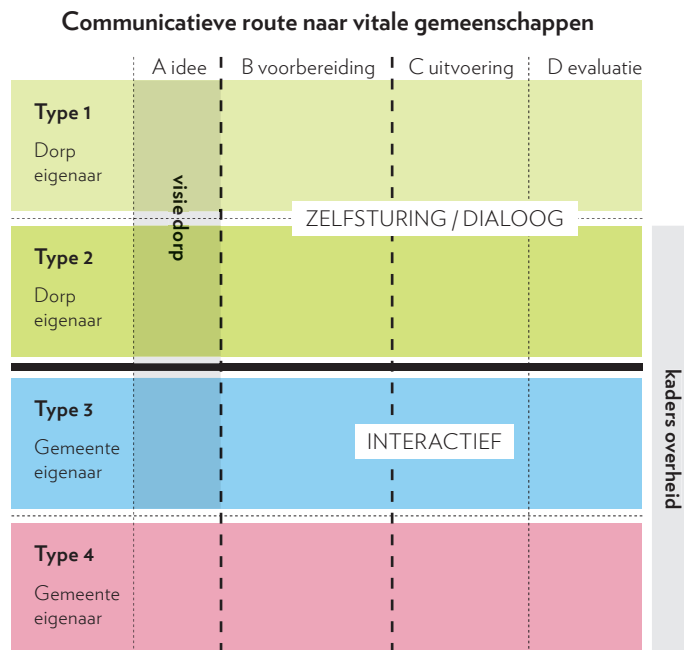
Het was 1998 en we hadden wat slides gemaakt om te projecteren. Daarin was aangegeven dat de gemeenschap nu zelf aan de slag kon om een eigen toekomstplan te maken. Rinus Janssen, een wethouder die heel veel in de gemeenschap kwam, werd gevraagd uit te leggen waarom we de gemeenschap zo'n belangrijke toekomstvraag stelden. Hij wist precies wat er speelde en nog voor de tweede slide, ging hij vertellen wat hijzelf (de gemeente) ging doen. Het heeft 5 jaar geduurd tot 2003 voor hij ook bij de laatste dia niet meer uit de bocht vloog en de uitdagingen aan de gemeenschap liet. Hij was er altijd en had aandacht. De switch naar ga maar nadenken en als jullie uiteindelijk iets van ons nodig hebben zien we dan wel, daar neem ik nu nog geen standpunt op in, heeft hem veel respect en daarmee ook veel stemmen opgeleverd. **Echte aandacht geven werkt, levert respect en vertrouwen op.**

Met deze anekdote wil ik aangeven hoe lastig het kan zijn in een claimende samenleving niet de ondernemende overheid te spelen, die de productie wel zal leveren, en om uit de klauwen van het neoliberale te blijven.

In het rode en blauwe deel zijn de portefeuillehouders verantwoordelijk voor hun eigen deel. In het groene deel is dat de portefeuillehouder gemeenschapsontwikkeling. Wanneer een kern een plan oplevert waar de gemeente iets moet maken, zoals in het voorbeeld Peelgeluk, het renoveren van de kern, dan is de betreffende portefeuillehouder infrastructuur verantwoordelijk en niet de portefeuillehouder gemeenschapsontwikkeling. Het college heeft het besturingskompas vastgesteld waarin de besturings-, communicatie- en dienstverleningsuitgangspunten van de 'kaderstelling bestuur' zijn vertaald naar het collegeniveau en waarin de relatie met de organisatie is bepaald. Daarin is opgenomen dat het college ook een collectief is en wat de positie van de portefeuillehouder daarbinnen is. Waar aandacht aan is besteed, is dat het college als geheel verantwoordelijkheid neemt om via collegebeleid de gemeente te besturen. Dat voorkomt dat het college te veel op individueel niveau zijn deel van het geheel doet. Vooral werkt dit omdat het individuele collegelid weet wat de uitgangspunten zijn, zodat het collegelid in tal van praktische situaties een standpunt kan verwoorden zonder steeds de noodzaak om terug naar het college te moeten. Niet zelden zijn collegeleden vooral bezig om hun eigen ding door het college te krijgen en het liefst het er helemaal uit te houden. Wanneer er collegebeleid (op programmaniveau) geformuleerd is, betreft het handelingsruimte die ze ook krijgen, collegebeleid bouwt vertrouwen op onder de collegeleden, tussen college en organisatie en ook naar buiten. Deze vorm helpt het college om de interafhankelijkheid

die er is, concreet te vertalen naar een productieve samenwerking met veel ruimte voor het individuele collegelid. Belangrijk in zo'n proces van het maken van collegebeleid is de dialoog evenals het gebruiken van de werkprincipes van het sociaal constructionisme. Je bouwt de brug terwijl je eroverheen loopt. Het collegebeleid heeft als belangrijk uitgangspunt dat er zoveel mogelijk doelregels worden geformuleerd en dat het maken van directieve of limitatieve regels zoveel mogelijk wordt vermeden. Niet altijd, soms is het noodzakelijk iets in de vorm van een gebod te formuleren of de grenzen van de mogelijkheden specifiek te benoemen. De doelformulering helpt om het mandaat van de organisatie ruimhartig toe te passen en het helpt vooral om initiatieven van de samenleving vanuit een positief perspectief tegemoet te treden. Niet zelden worden goede initiatieven in de gemeenschappen gefrustreerd door regels van overheden en/of toezichthouders. Met doelregels heb je de ruimte om goede initiatieven die ondersteunend zijn aan de waarden en de omgevingsdoelen positief te benaderen. Het collegebeleid is natuurlijk gericht op het realiseren van de programma-doelen en is het ook ondersteunend aan de uitvoeringsafspraken. Collegebeleid heeft nog een voordeel dat ik hier ga verduidelijken.

Terug naar een eerdere dia:



Wanneer een gemeenschap tussen idee en voorbereidingsfase een gemeenschapsplan inlevert bij de gemeente met de vraag op de lijn tussen a en b om een standpunt in te nemen bij type 2 en 3, hebben we al gezegd dat dit getoetst wordt aan de kaderstelling van de raad. Maar stel dat de vraag bestuur betreft en aan het college is. Dan helpt dit het college om antwoorden te kunnen geven vanuit bestaand beleid, in plaats van dat je specifiek beleid moet gaan maken omdat het er niet is. Collegebeleid zal aanvullend aan de kaderstelling van de raad nooit in alle gevallen voorzien, maar de onderlinge verhoudingen worden er sterker door, omdat de gemeente, in dit geval het collegebeleid, vooraf duidelijk kan zijn en je niet in de situatie komt dat het dorp iets vraagt en dat je geen antwoord hebt. Dat voelt en is niet zo krachtig dan wanneer er wel beleid is. Zo'n relatie bouwt vertrouwen op.

Ik wil hier nog een aspect noemen dat dicht bij het college en de organisatie zit. 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. Wanneer een kern een plan maakt, is het niet nodig rekening te houden met gemeentelijke regels. Het is wel handig om dat te doen, omdat je de haalbaarheid inschat wanneer je concretere plannen maakt, maar met name in de ideefase is dat niet noodzakelijk. Dus letterlijk *deregulering*. Een tweede element is dat de overheid de gezagspositie niet inzet. 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 hoogopgeleid en dus is de vaak veronderstelde superioriteit van kennis die de overheid heeft, sowieso niet aanwezig. Kortom, wanneer de portefeuillehouder gemeenschapontwikkeling de kern ingaat, blijven de overheidsregels thuis, dereguleren; beroep je jezelf als portefeuillehouder niet op politiek macht, depolitiseren; en ga je in een gespreksituatie als vanzelf mee in dat wat zich voordoet, desorganiseren. Dat gebeurt bijvoorbeeld ook wanneer het college een tour maakt langs de kernen. De dorpsoverleggen nodigen uit en organiseren de bijeenkomst. En daar waar vroeger een zenuwachtige sfeer ontstond, van wat zal er nu weer spelen, gaat het college echt op bezoek en zijn de dorpen de gastheer/vrouw. Het college gaat luisteren waar de dorpen mee bezig zijn en wat er speelt en sluit aan in de zaal. Die gesprekken krijgen

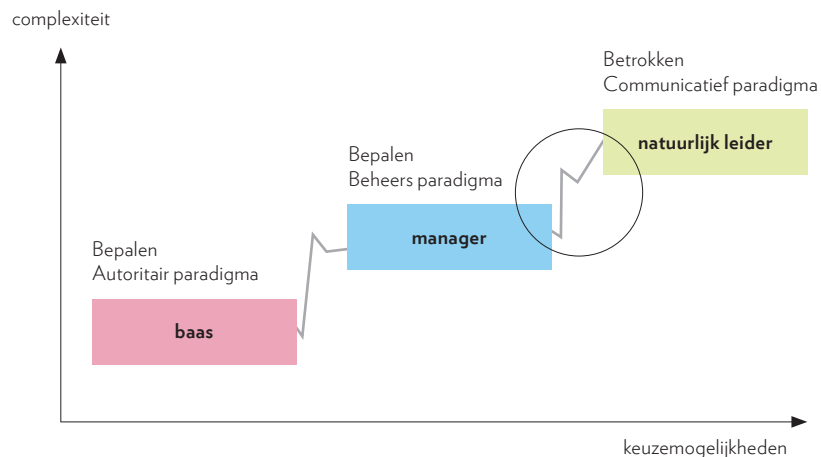
altijd een krachtige dynamiek. Dat is heel anders dan pakweg 25 jaar geleden, toen het college naar de kern ging op eigen uitnodiging, alles regelde en vooral ook de agenda bepaalde met niet zelden een een-tweetje met de politieke vriendjes die vaak aanwezig waren. Meestal liep het uit op flink gemopper. Deze wereld kent Peel en Maas niet meer. Natuurlijk speelt er wel eens iets rond een concrete aanpak van de gemeente, type 3. Bijna altijd is het dan terug te voeren op onhandige communicatie van de gemeente en/of een onredelijk benadrukken van eigen belang ten koste van algemeen belang. De drie woorden dereguleren, desorganiseren en depolitiseren laten zien hoe fundamenteel anders de verhoudingen zijn in de rol van communicatieve overheid ten opzichte van de regelgestuurde en autoritaire overheidsrol.

## 10 Meervoudige overheid en de rollen van de gemeentelijke organisatie

Er is een stevig ander nodig in de rollen van de organisatie, of beter in de extra rollen van het nieuwe bij een meervoudige overheid en een verandering van de rollen van de autoritaire en regelgestuurde overheid en het nieuwe van de communicatieve overheid. De organisatie heeft de nieuwe aanvullende rol en de verandering van de bestaande rollen nodig om de idee van de filosofie van kwaliteit en waarden verder te brengen.

De basis dia:

### Fasegewijze ontwikkeling



De cirkel geeft aan dat we in een overgangstijd zitten. Wat we bij de 'never ending quest' van Clare Graves hebben gezien is dat de tijd, na wat onrustige schommelingen in een overgangperiode, weer een nieuw evenwicht vindt in een volgend paradigma. Daar sturen we ook op. Maar Graves heeft ook aangegeven dat wanneer de problemen die bij de tijd horen niet worden aangepakt, er ook een neergang kan plaatsvinden. Hij noemt de donkere middeleeuwen als zo'n voorbeeld. De huidige tijd drijft op waarden die te klein zijn voor het heden en de toekomst. Maar hoe krijgen we die wereld geregeld wanneer wereldleiders zich steeds opnieuw beroepen op het beheersen en er eerder een beweging in gang lijkt te zijn van blauw naar rood, regressie? Ik bepaal, America First en in China is het niet beter, sterker nog, daar zijn uitsluiting en uitbuiting nog steeds veel explicieter. Dan is Europa en zeker Noord-West-Europa nog van een heel andere orde. Hoe het ook zij, wereldwijd gaan krachten 'de verkeerde kant op'. En ook de sturing in Rusland is eerder rood dan blauw. De andere kant van de medaille hebben denkers als Habermas, MacIntyre, Cornelis en vele andere laten zien. Ik hoop op die toekomst voorwaarts. De moraliteit van het individu, zeker in Nederland, ondersteunt die hoop.

De cirkel geeft aan dat we in een overgangstijd zitten naar het groene deel:

- Van beheersen naar betrokken
- Van managementsturing naar partnership en natuurlijk leiderschap
- Van macht en beheersing door kennis en geld naar samen ontwikkelen op basis van waarden en kwaliteit, voorbij business case naar value case.

In het geheel van de ontwikkeling en de beweging naar een communicatieve overheid in een communicatief paradigma is de rol van de directie en overige leidinggevenden binnen de gemeente cruciaal. Zij zullen als gemandateerd opdrachtgever de medewerkers hun positie moeten duiden. Zij zijn de eerst aangewezenen om dit gesprek te voeren. Ook de driehoek, secretaris, burgemeester, griffier, die meedenken en mee schakelen, is eveneens onmisbaar. Wanneer het gaat om strategisch handelen zijn de leidinggevenden dat wel gewend. Maar nu komen er communicatief handelen en communicatieve netwerken bij. Daarnaast manifesteert de filosofie van kwaliteit en waarden zich ook in de visie en de relatie met de omgeving. Het realiseren van de kwaliteiten die genoemd zijn bij de netwerken, dialoog en waarde-rend onderzoeken inclusief het begrip van en vermogen tot toepassen van het kennissysteem van de sociale constructie, is waarlijk een hele grote stap, zeker wanneer de 'dagdagelijkse praktijken' al meer dan gevuld zijn met het

‘oude’, met autoritaire en regelgestuurde sturing. En onder die invloed verandert ook het bestaande. De huidige situatie met een grote fixatie op geld en controlemechanismen moet tot redelijke en kwalitatief goeie proporties worden teruggebracht om het andere toe te laten. Vanuit het perspectief van waarden en omgevingsdoelen dat echt een nieuwe tijd markeert in de ontwikkeling van Peel en Maas, heeft het management deze zoektocht ingezet, inclusief het nodige zelfonderzoek. Het is niet klaar, maar ze zijn op weg. Dat het lastig is, is begrijpelijk. Ze ontworstelen zich aan de ‘oude’ fixatie op gelijkheid, rechtvaardigheid, efficiency en de totaal doorgeslagen aandacht voor het individueel belang. Met name dit laatste, inclusief de vraag hoe je tot een collectief perspectief komt, is ingewikkeld. Al deze aspecten zetten een enorme klem op de overheidsorganisatie en zijn, wanneer we de beweging naar het communicatieve paradigma niet maken, feitelijk een garantie voor een vastdraaiend overheidsapparaat. Technische rationaliteit kent namelijk geen uitweg en zal leiden tot machtsexplosies tussen groepen mensen of wat nog aannemelijker is, de natuur zal de mens schaakmat zetten. Zoals Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, het fraai zegt: de gele hesjes hangen al aan de kapstok. Want juist de individuele belangenbehartiging vanuit de waardenoriëntatie van gelijkheid, rechtvaardigheid en efficiency zweept de overheid op tot steeds meer beheersing en daarmee regelgeving. Het is voor het management pure noodzaak om zichzelf met de nodige ironie te beschouwen, anders draait het systeem ze volledig vast in die oude waarden. Ook de zorg om een nieuw flankerend kwaliteitssysteem vanwege het aanvullende deel van de communicatieve overheid, gebouwd op waarden die de beweging ondersteunen, vraagt nog veel praktische en theoretische fundering. Op dit punt zijn er wat ervaringen, maar die zijn nog niet heel talrijk. Duidelijk is dat kwaliteit zich weerspiegelt in beleefde waarden, in dat wat energie geeft, om juist de bewegingen die er zijn richting de florerende toekomst, te ondersteunen. In de woorden van Joas: van een restrictieve normatieve benadering naar attractieve waarden.

Eerder heb ik aangegeven dat onze twee regisseurs zelfsturing, – feitelijk is dit gemeenschapsontwikkeling – op de rand leven. De rand is de streep van Habermas, het onderscheid tussen leefwereld van type 1 en 2 en de systeemwereld, type 3 en 4. Als er ergens ironie nodig is om overeind te blijven in het systeemgeweld, is het wel op die plaats. We hebben er nog 3 dorpsondersteuners aan toegevoegd, die aanspreekpunt zijn gemaakt om de systeemdruk te reguleren. De vanzelfsprekendheid waarmee collega’s denken, ik moet met het dorpsoverleg praten want die zijn van het dorp,

wanneer ze een product, project, strategisch proces maken, is ongekend. Dat ze daarmee de dorpsoverleggen met het gezicht naar de gemeente dwingen, ontgaat ze. Ze willen interactie en dat is de meest veilige weg. Tien jaar praten de regisseurs zelfsturing op de organisatie in en steeds opnieuw worden ze verrast door de ‘goede bedoelingen’ van de collega’s. Het is als onkruid. Het komt overal steeds opnieuw weer op. Daar helpen actieertrajecten ‘Verhouden tot gemeenschap’ maar mondjesmaat aan, zo is de ervaring. We gaan vooruit maar wel à la de Echternach processie, twee stappen vooruit en een stap achteruit. Een ander fenomeen is dat ze de waarden en omgevingsdoelen gaan behandelen als beleidsgegevens. Dat moet ook, maar wanneer je alleen dat doet, blijft er van de omgevingsdoelen in hun oorspronkelijke bedoeling, de omgeving ontwikkelt zichzelf in het communicatief paradigma, te weinig over, omdat de gemeente de communicatieve rol laat liggen. Kortom, er is heel veel confrontatie noodzakelijk en de leidinggevendenden moeten nog steeds leren hoe hier duiding, richting en sturing aan te geven. En vooral ook voldoende leren begrijpen waar de nuances liggen. Wat past wel, wat past niet, wat helpt wel wat helpt niet enz. Dat zij degene zijn die de weg mee moeten wijzen. Ook dat groeit, maar eveneens langzaam.

Beleidsmensen, projectleiders, strategische procesregisseurs, dat zijn de interessante mensen voor het nieuwe paradigma. Als die alert zijn en voor een klein deel van hun tijd aandacht besteden aan ‘groene perspectieven’ en de ontwikkelingen die er zijn respecteren, wordt de positie ‘op de rand’ van de regisseurs zelfsturing weggenomen, want dan zijn er meerdere mensen die bezig zijn met groene waarden. In het economische domein is nog een wereld te winnen. Daar zijn veel ondernemers solo bezig om circulaire perspectieven in hun productieprocessen in te brengen. Hoe mooi is het wanneer ondernemers elkaar gaan aanvullen. Kansen zijn er te over. Ik sprak laatst met een zadenveredelaar. Natuurlijk denk je dan direct aan de massaproductent en dat zijn ze ook. En waar ze eveneens mee bezig zijn, in dit geval groentezaden zo te ontwikkelen dat het natuurlijk evenwicht wordt ondersteund, inclusief zorg voor de bijen enz. Fantastische ontwikkelingen die makkelijk in een relatief kleine omgeving verbonden kunnen worden met ander circulair denken en ontwikkelen. Hij vroeg ook om te helpen dit te doen, toen het gesprek die kant op ging. Of neem klimaatadaptatie, ga eens met hoveniers en stratenmakers praten. Deze ondernemers vrezen *cherry picking*, maar zijn ook verrassend betrokken op een circulaire toekomst. Het is ook het aanraken van latente verlangens. Doe je dit dan is, vooruitlopend op de klimaatwet, al een hele grote groep aan de gang. Dan



voorkom je het gedoe zoals het nu loopt bij de energietransitie waarvan steeds opnieuw blijkt dat we de verkeerde weg nemen. We voeren gesprekken vanuit belangen. De overheid bepaalt vervolgens en moet dus ook verleiden of afdwingen. Dan blijf je in de oude belangenverhoudingen van blauw en zelfs rood zitten. Daar helpt ook geen interactie met klimaatafzets aan. Dan ontwikkel je *common ground* en *common sense* voor een beperkte groep, dat zet geen beweging van onderop in gang. Tot nu gaat het erover wat anderen moeten gaan doen. Dat schiet niet op. De hele klimaataanpak is dus gedoemd om over belangen te gaan, met alle gevolgen vandien. Het toekomstgerichte en hoe dat te doen, daar gaat dit pleidooi over. Ondernemers en burgers zoeken dat zelf, maar dan moet er wel het juiste communicatieve gesprek worden gestart. De waarden en omgevingsdoelen hebben dat perspectief in zich. De inhoud ligt voor de neus van leiding en (beleids) medewerkers. En toch is het voor de accountmanagers economie heel lastig om het te gaan doen. Ze hebben veel liever te maken met de individuele ondernemers die ze kunnen helpen zo vlot mogelijk door het overheidsgedoe te komen. En absoluut, dat doen mijn collega's voortreffelijk. Daar zijn ze ook vaak om geprezen, dat is wat we belangrijk vonden. Jammer dat ze de communicatieve kansen nog laten liggen. Ze identificeren zich ook heel makkelijk met de ondernemer die kopje onder dreigt te gaan en die geen ruimte ziet om anders te handelen, dus ik begrijp de intenties, die ze in het oude spoor houdt, ook nog wel. Stap voor stap, twee vooruit en één terug, komen we over de berg. En natuurlijk is respect voor het te doorlopen leerproces de eerste stap naar verandering.

Projectleiders komen op heel verrassende momenten, wanneer ze interactie zoeken over voorbereiding en uitvoering van het project, zaken tegen waar ze de gemeenschap op kunnen attenderen. De maaskade/maasboulevard in Kessel moet worden opgeknapt. Dan vraag je als projectleider interactie. Het is dan heel makkelijk om tegen de gemeenschap te zeggen: ga eens samen bedenken hoe jullie van de nieuwe situatie gebruik kunnen maken en hoe je dat samen vorm geeft, zodat er extra dynamiek ontstaat vanuit een gedeeld beeld over de toekomst. Wanneer je dan te snel gaat met je eigen planvoorbereiding, sneeuwt het perspectief van de gemeenschap onder. Dat vraagt gevoel voor de twee posities en onder andere gevoel voor ritme en synchroniciteit van de omgeving, het opzoeken van gelijktijdigheid met partijen die een rol kunnen spelen. Ik ga even terug naar Peelgeluk. Wat vaak niet gezien en begrepen wordt, is dat wanneer er sprake is van het uitvoeren van een project dat vanuit het groene gestart is in de idee fase, dat je dan vervolgens gewoon in blauw terecht komt bij het realiseren

van het project. Er moet een project ontwikkeld en uitgevoerd worden. Wanneer de gemeenschap dan ook zelf zaken oppakt zoals in het voorbeeld van Peelgeluk, dan is de projectleider voortdurend bezig om te schakelen, Dan zit hij in het eigen blauwe project om vervolgens mee te schakelen met het toekomstdenken van het dorp en dat is groen. Wanneer het dorp vraagt mee te denken in een project dat ze zelf uitvoeren, dan is het van de gemeenschap, maar wel blauw, er wordt iets gemaakt. Ook de gemeenschap zit, wanneer ze concrete productie leveren, in het blauwe deel. Dat vraagt een voortdurend heen en weer bewegen van de gemeentelijke projectleider. Ik hoef niet te betogen dat wanneer je dan niet de vis in het water bent, het een moeizaam proces gaat zijn. En dat kan ik uit de vele contacten met mijn collega's bevestigen. Soms denk je: 'Wauw! Hoe die het doet, geweldig' en dan zie je weer iemand worstelen met de posities. Wat vooral in de weg staat is dat de burgers zelf in het blauwe paradigma gaan staan wanneer er iets uit te onderhandelen valt en dat vraagt alertheid. Zijn ze bezig met een interactie om het gemeentelijk project sterk te maken, of zoeken ze eigenbelang. Eigenbelang is niet erg, begrijpelijk, maar dat moet je wel door hebben. Het vraagt een moreel perspectief om hier mee om te gaan. In de volgende paragraaf kom ik erop terug.

Beleidsmedewerkers moeten vooral alert zijn op de momenten dat in de uitvoering iets opgepakt gaat worden wat eigenlijk van de gemeenschap is. Niet zelden komt dat van buiten, mede-overheden en mensen die willen ondernemen met name in het sociaal domein. Het is belangrijk het eigen beleid zo te positioneren dat geen mogelijkheden van de gemeenschap worden dichtgelopen. Ik kan uit een lange ervaring verzekeren dat het 'lezen' van de situatie niet eenvoudig is. Ik denk dan aan het goede, de juistheid, de samen ervaren norm van een gemeenschap, zoals Habermas het in het hart van het communicatieve handelen heeft gezet. Dat moet begrepen worden. En dat is voor veel (beleids)medewerkers verre van vanzelfsprekend. Met name in het sociaal domein is er voortdurend de neiging om de gemeenschap in te lopen met preventieve bedoelingen. Menigmaal constateer ik daarbij een grenzeloos enthousiasme en helaas ook een grenzeloze blindheid voor de effecten op termijn. Nussbaum's capability approach, de burger in zijn kracht, is de drijfveer. Ik heb de desastreuze relatie van de gezochte ik-kracht met de neoliberale tijdgeest eerder benoemd. Er valt nog veel te ontdekken rond deze sociale professionaliteit, want zoals Cornelis zei, het nieuw paradigma steunt op de ontwikkeling van de mens, van zelfvertrouwen naar zelfkennis, naar zelfsturing. We trainen de burger mee te komen in de huidige maatschappij, terwijl de weg naar een florerende



toekomst een nieuw paradigma vraagt, een wereld die veel meer respect en geborgenheid biedt voor de Ander, juist voor degenen in kwetsbare posities. En het is niet makkelijk, want de problemen waarin mensen terecht komen, vaak dankzij de neoliberale samenleving, moeten we ook tegemoet treden en oplossen. Ergens ligt er een subtiele grens die alleen met een nieuw soort professionaliteit tegemoet kan worden getreden. Zonder de basis, met name een goede dienstverlening in het sociaal domein, op orde te hebben, kan de stap naar dat subtiele onderscheid niet worden gezet. En de basis op orde hebben in het diffuse landschap van de participatiewet, de jeugdzorg en de ouderenzorg is geen sinecure. Dan is de welzijnswerker die de stads-camping organiseert en daar wat burgers bij nodig heeft, heel wat eenduidiger. Daar is het genererende gesprek om het initiatief 'wakker te kussen' en in het groene initiatieven uit te lokken voor de hand liggend. Alleen ook dat wordt, zeker in grotere steden, niet gezien.

De vraag dringt zich op hoe en wanneer het rode en blauwe moeten worden aangepast aan dat nieuw paradigma. Daar ga ik in de volgende paragraaf op in. Ik wil het leren en het veranderen apart aandacht geven en neem daarin de veranderingen in het rode en blauwe deel ook mee.

## 11 Leren, veranderen en professionaliteit

Voor mij waren de ontmoetingen met Manon Ruijters<sup>68</sup> over professionele identiteit inspirerend. Ze heeft diverse boeken en artikelen geschreven die voor onze ontwikkeling in Peel en Maas ondersteunend zijn. Een andere bijdrage aan ons denken die ik wil noemen is van René Bouwen<sup>69</sup>, die de multi-actor benadering heeft (door)ontwikkeld, waarbij verschillende perspectieven, actoren en kennissystemen met elkaar interacteren. Belangrijke fundamentele voor zijn theorie zijn: de theorie van Agyris en Schön over het tweede orde leren; de theorie over sociaal constructionisme als kennistheorie van onder andere Gergen en Wilber; diverse gereflecteerde praktijken. De oratie van Manon Ruijters had als titel 'Leren in verandering, over lerende organisaties, professionele teams en goed werk'. Met name de inspiratie van Gardner, Csikszentmihaly en Damon is belangrijk geweest voor haar om verder te bouwen op en aan de theorie van 'goed werk'. De multi-actor theorie is zeer geschikt om in complexe processen, zoals de klimaatdiscussies, het gesprek aan te gaan. Ook is de theorie geschikt om zowel een strategisch proces alsook een communicatief proces te ondersteunen. Deze benadering is te gebruiken bij complexe processen vanuit contexten die ver van elkaar af staan. De multi-actor benadering steunt op de theorie van het sociaal constructionisme en is daarmee ook voor het interne functioneren een belangrijke bron. De inzichten van Ruijters zijn gericht op het leren en veranderen van de organisatie.

Allereerst cultuurgebabbel. Toen Peel en Maas startte in 2010 ontwikkelden we de zeven wijzen van werken, keurig antroposofisch verantwoord. Mooi kort en krachtig opgeschreven en afgeleid van de visie van de gemeente. Het leverde een mooie bijdrage aan de start van Peel en Maas. Maar in de jaren erna gebeurde het steeds meer dat tijd werd besteed aan cultuur en veranderen. Vooral de concept-omgevingswet heeft heel wat bla-bla-tijd gekost. Ik zag het ook in de regio. Wat er moest gebeuren was een heuse cultuuromslag, zo werd gezegd. En ik zag 'de noodzaak van cultuuromslag' terug in de geschriften van het ministerie en vele adviesbureaus die omzet vermoedden. Begrijpelijk dat mijn collega's meededen. In de jaren '90 kreeg ik het patroon door in diverse contacten met externe collega's. Er ging iets mis in de organisaties en het hoofd, de gemeentesecretaris, moest vaak weg. Voordat het echt zover was kwam de headhunter en zorgde voor de sprong voorwaarts voor die secretaris, wat niet zelden de volgende sprong voorwaarts nog korter maakte. Toen die secretaris minder dan 4 jaar ervoor was gekomen, was weinig goed genoeg. Meestal was de kwalificatie voor

intimi 'een zootje'. Voor de kring eromheen werd meestal diplomatiekere taal gebruikt. Hij/zij start een cultuurtraject, een expeditie of een andere fraaie duiding en vervolgens werd veel tijd besteed aan het bespreken hoe het anders moest en werden allerlei directieven uitgevaardigd onder een dikke saus van: dit is wat we samen willen. Wat ik terugkijkend over vele jaren constateer is, dat we de in steen gehouwen waarden, rechtmatigheid, gelijkheid en efficiency, koppelen aan het adagium van de ik-kracht. Het is het idee van 'wij zijn omdat ik ben'. Systemen van kwantitatief kwaliteitsbeleid en smart sturing waren en zijn de grendel op de deur van dit systeem. De professional moet het maken. Wat we feitelijk doen, is met HRM-beleid en structuurbeleid en zo nodig aanpassing van de systemen, de mensen dwingen – trainen en geschikt maken noemen we dat – om in vaak nog knellender waardenperspectieven, hun werk te doen. Onder het mom van flexibel zijn in een veranderende omgeving moet je jezelf fit houden, klaar en passend voor de volgende uitdaging. Ik heb een gemeente zelfs zien opschrijven in het officiële veranderdocument, dat ze binnen tien jaar alleen nog maar ZZP-contracten zouden hebben. Ik ben zeer voor gedeeld eigenaarschap en zie de noodzaak dat we naar vormen op zoek gaan die dat mogelijk maken in arbeidsorganisaties. Maar iedereen zijn eigen baasje, dat is de andere kant uit. Dat is het ultieme van het eigen gelijk op het eigen eiland, de meritocratie in zijn eindvorm en het neoliberale als eeuwige werkelijkheid; eenzaamheid verzekerd. De mens klaar om de overstap naar de cyborg te maken. En als je dat allemaal niet past, pech gehad, de hulpverlening is er ook voor jou, als je tenminste bereid bent vernederende tegenprestaties te leveren. Want ja, niets voor niets, vaderschap staat is geen geluksmachine. In de loop van 25 jaar hebben we deze perspectieven steeds verder verfijnd. De fatale staat past er ook wel bij: we hebben recht op geluk en het ongeluk is voor de overheid. Governmentality, het onszelf geschikt maken om niet (als eerste) kopje onder te gaan, is wat ons bezighoudt in zo'n systeem. Een systeem dat om ons heen groeit en dus waarschijnlijk ook bij ons. Het is een in zichzelf ronddraaiend en kleinmakend systeem, waar de filosofie van kwaliteit en waarden geen plaats heeft en waar dus ook geen waarden worden toegevoegd. Het is een amoreel systeem, waarden doen er niet toe. Behalve dan vitaliteit, begrepen als aan je fitheid werken om de volgende stap weer succesvol te zijn. Waar privé en werkidentiteit steeds meer vervlechten en de totaalman verschijnt als ultieme krijger in de meritocratie.

Op dit punt wil ik wijzen op dualiteiten, zonder wit kan er geen zwart zijn, zonder licht geen donker, zonder goed geen kwaad, zonder armoede

geen rijkdom, zonder verdriet geen geluk. Het is nodig dat we ons die dualiteit realiseren, de mens is competitie en coöperatie. Of zoals Frans de Waal het zei: de mens is het meest complexe zoogdier. Dat maakt dat ik ook zeer kritisch ben over allerlei programma's die we cao-gedreven elkaar aanbieden om gezond en fit te leven. Dan denk ik, prima maar doe dat vooral in de gemeenschapssfeer en breng het zover mogelijk weg bij de competitie van de systemen. Coöperatie is een wezenskenmerk van de leefwereld, echte oprechte betrokkenheid, gedeelde normen vanuit een beleefde historie en waarheid, feiten doen er ook toe. Laat het ook vormen van coöperatie zijn waarin we samen creatieve dingen doen zoals muziek, toneel, schrijven en sporten enz. In gemeenschappen in Nederland gebeurt dit ook volop, vaak in verenigingsverband, maar het kent ook vele informele verbanden. Ga sporten of wandelen met je burens in plaats van met je collega in een mentaal-fit programma. De neoliberale mens trainen zichzelf uit te houden in het werk. We zien er de vele negatieve gevolgen van en ondanks dat willen we er steeds meer van. Natuurlijk, ik zie de nodige collega's die met gepaste programma's weer opkrabbelen na een werk burn-out of een persoonlijk gerelateerd verdriet. En dan is coaching en begeleiding vanuit de werksituatie echt wel op zijn plaats. Ik ben alleen niet gerust op de ontwikkeling om onszelf steeds geschikter te maken voor de arbeidsmarkt in combinatie met de technologie waar we ons ook steeds persoonlijker toe aan het verhouden zijn. Of beter gezegd, wat steeds meer ons leven binnendringt. Waar gaan we naar toe? De andere kant op zeg ik, naar een samenleving die steeds collectiever wordt en waar de interafhankelijkheid ons leert om verstandig en wijs te leven. En naar een samenwerken waarin solidariteit de basis is, waarin een waarderende grondhouding is, kortom, waarin we het collectief handelen en doen als het nieuwe normaal ervaren. Dat vraagt medewerkers die vanuit hun eigen persoonlijke levenssfeer zichzelf inbrengen in het werk vanuit een beleefde leefwereld, zodat de waarden van de leefwereld van binnenuit de organisatie mee gaan bepalen. Een houding die verbinding, kwetsbaarheid, inspiratie en bezieling oplevert. Dan is de groei die ook ontstaat door sociaal-cultureel bezig te zijn, ook een groei die je terug in de werkgemeenschap brengt. Een werkgemeenschap die waardeert, waar we empathie en liefde voelen, ons senang voelen. Teams kunnen open zijn en een welkomstsfeer uitstralen en bangelijk en klef, ook die dualiteit kan er zijn. Een team is niet zomaar een florerende solidaire werkgemeenschap. Een team is krachtig wanneer je jezelf uitgenodigd voelt en kunt nestelen in het team als basis voor je ontwikkeling en er aandacht voor je talenten is, die in het bij jou passende ritme tot wasdom kunnen komen. Dat er aandacht is voor elkaar, waardoor

we groeien en de professionele identiteit sterk wordt en vooral ook dat je in de tijd in beweging bent in een natuurlijke cyclus van oriëntatie, kennis opdoen, groei, floreren, wat minder doen en wat meer je wijsheid inzetten. Kan het ook zo 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 kwaliteit en waarden van buitenaf, vanuit de framende context én vanuit impulsen van binnenuit, vanuit professioneel handelen. Wat is er nodig om zo'n werkelijkheid te laten ontstaan?

Ik heb aangeven dat er iets ontbreekt bij leidinggevend en ook bij beleidsmedewerkers en projectmanagers en de vakmensen, de professionals. Na in contact te zijn gekomen met goed werk was het voor mij helder. Wat ik achteraf vreemd vind is dat ik het niet eerder zag. Wat Cornelis heeft betoogd en wat via Ruijters bij mij is gekomen, zijn twee dezelfde zaken met welhaast dezelfde taal. Ik zag het pas achteraf.

Terug naar mijn collega's, we misten iets, de moed om het gesprek aan te gaan over een betere wereld en dat zo concreet mogelijk te doen. In het domein van gemeenschapontwikkeling deden en doen we het wel. Daar zijn we trots op. Maar in andere domeinen wilde het moeilijk lukken. Wat ik wel als een geslaagd voorbeeld noem, is het sociaal domein en dan het eerdergenoemde 'Wij maken werk van werk', een netwerk van ondernemers die zich inzetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam te laten participeren. Dat lukt heel goed. Verder zijn er wat pogingen rond energie en het duurzaamheidsnetwerk Gloei, waar ook de nodige initiatieven uit zijn voortgekomen die betekenis hebben gekregen. Maar toch, het heeft altijd gevoeld alsof er een soort klem op zat. Zodat de filosofie van kwaliteit en waarden niet verder wilde openbloeien, floreren. En steeds had ik het idee dat het bij onszelf zat. Toen kwam ik in 2016 in aanraking met goed werk.

Wat ik nu ga opschrijven komt grotendeels van Manon Ruijters<sup>70</sup> af, zowel van haar oratie alsook van haar boek 'Queeste naar goed werk' waar de oratie nog wat meer context is gegeven. Dat deze tijd amoreel is, weinig ethische perspectieven in zich draagt, heeft Joris Luyendijk in zijn boek over de financiële wereld overtuigend verwoord.<sup>71</sup> Het is het verslag van zijn onderzoek als journalist naar de financiële sector in Londen dat hij uiteindelijk in boekvorm heeft uitgegeven. In mei 2011 kreeg hij van hoofdredacteur Alan Rusbridger van the Guardian het aanbod om met een blog

zijn lezers te interesseren voor het wel en wee van de financiële wereld. Hij streefde ernaar om door interactie met zijn lezers een beeld op te bouwen van de structuur en samenhang in de financiële sector. Het leverde het onthutsende beeld op dat in de bankensector van Londen – en niet alleen daar – moraliteit geen rol speelde. Bankieren was een piramidespel. Het resultaat kennen we: de wereldeconomie liep in 2008 en de jaren erna langs het randje van een diepe afgrond.

Terug naar goed werk van Manon Ruijters. Zij schrijft het volgende:: 'Jaren geleden kocht ik het boek: 'Good Work' van Howard Gardner (de man achter onder andere meervoudige intelligentie), Mihaly Csikszentmihalyi (de schrijver van 'Flow') en William Damon (onderzoeker van morele ontwikkeling). In gesprek met elkaar komen ze tot de ontdekking en visualiseren ze goed werk. Het is dan 1994. Ze gaan samen aan de slag en het begrip *Good Work* ontwikkelt zich tot werk dat:

- 1 technisch uitstekend is
- 2 persoonlijk zinvol
- 3 en op ethische wijze uitgevoerd.

Al die jaren is Good Work met mij meegereisd en nu valt ook dit puzzelstukje op z'n plek.'

Op onderdeel drie mis ik een belangrijke toevoeging. Ethisch uitgevoerd betekent vooral dat het gericht is op de Ander. Howard Gardner formuleert het ondertussen wel in zijn denken: we moeten van 'me' naar 'we' gaan, van het individu gerichte naar het collectieve. Het eerste punt doe je wanneer je als professional bezig bent je gezelschap te verlaten. Je doet dat wat je geleerd hebt zo goed mogelijk, technisch goed. Het tweede perspectief is vooral dat je in staat bent om veel meer relevante informatie en contexten bij elkaar te brengen en te doordenken. Je keuze is dan vooral gebaseerd op esthetiek, je vindt jouw keuze 'de mooiste', uit alle alternatieven die je hebt verzameld. Als professional ben je zover gegroeid dat je dit kunt. Het is een esthetische keuze. Het is het punt waar onze organisatie bloeit, goed werk levert, type 3 uit het kleurenschema, interactief beleid, uitvoering en beheer doen we goed. Het derde punt gaat over ethiek. Ethiek betekent dat je het belang van de Ander vooropzet. Je doet iets met de bedoeling dat de Ander er beter van wordt. We nemen als Peel en Maas deel aan de Research Practice Practitioner groep, een onderzoeksgroep waar Manon Ruijters stuwende kracht is. Daar zijn de drie perspectieven van goed werk diverse

malen vanuit praktijken verkend. Goed werk betekent: het is goed van de techniek; het voelt goed van de esthetiek; het doet goed van de ethiek. Deze laatste wordt vooral ervaren als het doet mij goed. Ik krijg er energie van. Het heeft me verwonderd dat het niet in hun opkwam dat het over de Ander ging, zelfs niet toen ik het aan de orde stelde. Mijn verklaring is dat de context van het eigen functioneren niet wordt overstegen, het neoliberale en vooral het individuele, zit in ons. Je wilt als professional gezien en erkend worden en als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor de prestaties naar je opdrachtgever. Je mag gerust zeggen dat de deelnemers koplopers zijn in de ambitie naar goed werk. Dat relativeert de worsteling waar we zelf in zitten om de ethiek erbij te denken en ernaar te handelen. De filosofie van kwaliteit en waarden inclusief het ethisch perspectief, het toegaan naar het nieuwe paradigma is precies wat Cornelis ook heeft aangegeven inclusief de vele ethische perspectieven rond allerlei thema's die hij vooral in zijn laatste essay over rustpunten van de geest heeft verkend.<sup>72</sup> Ik kom hier tot de conclusie dat je de huidige context van de eigen organisatie in het geding moet brengen, omdat het in het geheel van identiteitsvorming en paradigma-overstijging belangrijk is. Doe je dat niet, dan heb je onvoldoende door waar je diepere lagen zijn aan te boren en te laden. Dan wordt het belang zichtbaar van het perspectief van Habermas om de leefwereld het heft weer in handen te laten krijgen, begrepen als moraliteit van de leefwereld die weer leidend wordt bij het aansturen van de systemen.

De conclusie die ik hier ook formuleer is dat onze zoektocht er vooral een is hoe we ethisch handelen toegevoegd krijgen: wat vraagt dat van de organisatie, de teams en de medewerkers? Manon Ruijters brengt in haar oratie drie perspectieven in het geding: de professional, het team en de organisatie.

Ze zoomt in op de professional: wat heeft deze nodig om te groeien en welke perspectieven kun je dan onderscheiden bij goed werk? Ze onderscheidt drie voorwaarden: een mentale ontwikkeling, een energieke ontwikkeling en praktische wijsheid. We willen niet dat professionals simpelweg richtlijnen toepassen. We willen dat ze in staat zijn om afwegingen te maken, om meerdere perspectieven naast elkaar te hanteren en op elk moment de best mogelijke keuze te maken. Niet te eigenzinnig, maar ook niet te afhankelijk van een smal handelingsrepertoire. Dat er aandacht is voor de energie van een professional. Bekend is dat een goede beloning niet zonder meer leidt tot een betere motivatie. Werken met intrinsieke motivatie heeft een grotere impact. Ze citeert onderzoek: wist u dat niet

alleen te veel, maar ook te weinig uitdaging stress oplevert? Dat verveling besmettelijk is? Dat medewerkers heel gevoelig zijn voor de emoties van hun leider? Dat positieve emoties innovatiekracht versterken en zingeving grote invloed uitoefent op prestaties? En wist u dat dingen niet doen die je wel wilt doen, ook energie vraagt? De professional en praktische wijsheid, het ontwikkelen van krachtige professionals vraagt om een andere focus van het leren en ontwikkelen. Het gaat dan niet zozeer over het opdoen van kennis, vaardigheden en competenties, met de wens zo direct mogelijk het handelen te sturen, maar over deugden die achter het handelen schuilgaan en een 'verstandig' mens typeren, zoals Aristoteles het zo mooi noemt. Waar mentale ontwikkeling ging over het vermogen, gaat dit over het karakter, het ontwikkelen van deugden. Deugden kenmerken zich door een breed handelingspectrum, en een continu wegen van te veel of te weinig, zoekend naar het gulden midden. Zodat professionals bijvoorbeeld weten wanneer ze eigenzinnig kunnen zijn, niet te veel, niet te weinig, maar precies goed. Die deugden ontwikkel je op je werkplek in gesprek met collega's. En vooral: je brengt jezelf in, in het werk. Je neemt jezelf mee van thuis in plaats van dat je enkel leeft naar de waardenbindingen die in het werk zijn ontstaan en/of die vanuit externe sturing zijn ontstaan en die de bestaande neoliberale cultuur bevestigen. Hoe dan ook, het vraagt om communicatieve zelfsturing, het niveau dat Cornelis de catharsis, de zelfoverstijging heeft genoemd. Dit deel is van groot belang voor beweging in de organisatie, het van binnenuit zorgen voor wendingen. Bart van Rosmalen<sup>73</sup> heeft er een mooie promotiestudie aan gewijd die handelt over muzische professionaliteit. Voor de professionele groei en professionaliteit gelden de drie perspectieven van goed werk – mentale ontwikkeling, energie en praktische wijsheid – als een belangrijk houvast.

Het tweede aanhakingsperspectief om ethiek toe te voegen is het team. Manon Ruijters schrijft er het volgende over: 'Veel vormen om tot kwalitatieve teams te komen zoeken vaardigheden op. Het gaat om modellen als insights, management drives enz. Maar het vormt uiteindelijk een oppervlakkige oplossing. We hebben er dan simpelweg een indeling bij, naast hiërarchie, functies, dienstjaren, generatie, hebben we het nu ook over type mensen. Maar eigenlijk leer je pas omgaan met diversiteit als je je eigen 'uniek zijn' herkent en erkent. Dan leer je zien, accepteren en respecteren dat de ander ook uniek is. Bovendien leer je dan herkennen hoe lastig het is om in al die verschillende samenwerkingsverbanden, jezelf te blijven. Je merkt dan ook dat authentiek zijn in de ene situatie, iets anders is dan in een andere situatie; dat wat voor jou consistent en coherent is,

voor de ander wellicht verborgen blijft en met willekeur te verwarren is. Vraagstukken rondom integriteit hangen hier direct mee samen. Steeds wisselende rollen, waarin je de ene keer leider bent en de andere keer volger. Om het 'goed' te hebben met elkaar, compassievol en respectvol te zijn en ruimte te maken voor ieders authenticiteit, is het van belang dat professionals hun eigen kleur, hun professionele identiteit leren kennen en integriteit als schijnbaar vanzelfsprekende mores bespreekbaar maken. In het team is leiderschap essentieel. Naast teamleider van een vast team ben je voortdurend bezig met tijdelijke teams rond opgaven en daarmee met nieuwe samenwerkingsverbanden. Het vraagt om zelfsturing en een goeie interactie met het opdrachtgeverschap van de leidinggevende. Ook een tijdelijk team vraagt om kwalitatieve aansturing, om kwaliteit en ontwikkeling een plaats te geven. Zeker voor medewerkers die veel in tijdelijke teams functioneren is dat essentieel. In Peel en Maas is de vraag hoe we vormgeven aan het collectieve leren. Dat is een vorm van leren die in het werk zit opgesloten en juist voor strategische opdrachten heel belangrijk is en ook echt aanvullend aan wat een leidinggevende tot nu deed om het team aan te sturen. Ook leiderschap is een professie, waarbij meesterschap in het leiden van een professionele dialoog een belangrijke kern vormt, die naast vaardigheden ook zelfkennis, discipline en commitment vraagt.'

Het derde element in de Queeste naar goed werk is, na professional en team, de organisatie. Ik citeer: 'Weick noemt de lerende organisatie niet voor niets een 'oxymoron', een combinatie van twee woorden die in betekenis precies elkaars tegenovergestelde zijn. Karl Weick en Frances Westley zeggen hierover: 'In de basis gaat het erom dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen. In de haast om het leren te omarmen, zien we dit over het hoofd. Goed werk geeft een focus voor de lerende organisatie die ons helpt niet te 'verdrinken' in het leren en ons wegleidt uit de onvermijdelijke oxymoron van de lerende organisatie. De vraag naar ethiek dwingt ons om ons telkens opnieuw af te vragen of leren op dit moment het perspectief is dat nodig en gewenst is. De vraag naar energie maakt dat we niet proberen het leren 'leuk' te maken, maar zorgvuldig oog houden voor de energiehuishouding. Bovendien kunnen we met deze focus perspectieven rondom ethiek, kwaliteit en waarden integreren.'

Leren zet het veranderen in beweging aldus Manon Ruijters. Het is van belang dat we de drieslag van leren, informatief leren, leren vanuit reflectie en leren tijdens het werk, goed onderscheiden. De 70-20-10 regel van

Charles Jennings over het leren is ondertussen breed omarmd. 70% staat voor leren in het werk, 20% door coaching en intervisie en 10% door informatief leren. Wanneer je dat doet, kun je zoals Ruijters het heeft gemunt een afgewogen leercompositie maken. Laat daarbij vooral de percentages van Jennings los en gebruik ze alleen om de leercompositie breed te zien. De percentages van Jennings helpen ook te zien dat het overgrote deel van het leren in het werk zit. Uitgangspunt is dat leerstrategieën passen bij vraagstukken in de organisatie.

Leercomposities zijn zelden eenduidig omdat de behoefte in de organisatie meervoudig is en het ontwikkelperspectief van de professional ook een voorname rol speelt. Door kennis aan te reiken voordat iemand eraan toe is, werk je de ontwikkeling tegen en neem je de gelegenheid weg om nieuwe inzichten stevig te verankeren in het persoonlijke professionele bestaan. Belangrijk is te begrijpen dat er niet één vorm is, maar dat het juist om de compositie gaat. Ik noem een aantal aspecten van leren. Informatief leren gaat om kennis verwerven. Dat is misschien de meest gekende vorm en die passen we in organisaties ook het meest bewust toe. Informatief leren helpt vooral het rode en het blauwe deel. Generatief leren of tweede-orde-leren komt van Argyrus en Schön en heet ook wel dubbelloop leren. Niet het product verbeteren maar kijken wat er structureel fout gaat en dan de methode aanpassen in plaats van iedere keer dezelfde fouten herstellen. Deze vorm wordt vaak toegepast bij werkprocesvernieuwingen en technologische innovaties. Het past bij een cognitieve benadering en speelt zich ook af in het rode en blauwe deel. Onderzoekend leren houdt in: werken vanuit nieuwsgierigheid, met de hoe-vraag als compagnon. Ervaringsleren past bij de professionals waarbij afstemming onder elkaar belangrijk is en steunt op systematische reflectie. Impliciet leren is een werkcultuur/houding die volgt uit de ruimte die ervaren wordt om zelf richting te geven aan vernieuwing in het dagelijkse werk. Onderzoekend leren, ervaringsleren en impliciet leren zijn allemaal leervormen die min of meer gekend zijn en die ook de 70% leren van Jennings handen en voeten geven. De twee belangrijkste leervormen voor Peel en Maas vanuit het nieuwe aanvullende paradigma zijn: transformatief leren en collectief leren. Bij transformatief leren geldt dat de bestaande antwoorden alleen maar een verdieping van de crises opleveren. Bij transformatief leren denken we na over iets geheel nieuws en omarmen we de crises. Het betekent vooral ook de weg naar toekomstgericht denken en ontwikkelen en loskomen van de probleemoriëntatie. Het is de weg om de paradigmashift te ontdekken. Voor ons is dat de filosofie van kwaliteit en waarden die zich vult met praktijken waarbij we



als anker de waarden/spanningsbogen hebben en de omgevingsdoelen. Het andere perspectief dat er dichtbij zit, is collectief leren. Het is de leervorm die zich naast transformatief leren nadrukkelijk aanvullend manifesteert, wanneer we naar de meervoudige overheid kijken. Het is als het waren de duo bestuurder van transformatief leren. Collectief leren is een vorm die ook de nieuwe teamontwikkeling ondersteunt. Wanneer ik sociaal constructionisme terughaal met de werkprincipes, dan passen ze helemaal. Collectief leren helpt vooral bij complexiteit om antwoorden te zoeken en te vinden. Het is feitelijk gebaseerd op het inzicht van de interafhankelijkheid, zoals René Bouwen het verwoordt. Collectief leren geeft ook inhoud aan de solidaire werkgemeenschap. Wat het vooral doet is het uithouden van niet-weten. Juist in de verwondering van het niet-weten komt de generatieve vraag. De kunst is – we zagen dat al bij de leidinggevende aspecten van teamontwikkeling en teamleren – dat de leiding sturing geeft aan de dialoog. Daarnaast komt de kracht van een team vooral naar voren wanneer de leiding zich bewust is van de kracht van de werkprincipes van Gergen (zie deel 2 paragraaf 4):

- de waarderende principes: het narratieve principe; het poëtisch principe; het positieve principe;
- de relationele principes: het constructivistische principe; het principe van simultaneïteit; het anticipatorische principe; het relationele principe.

Deze principes die sociaal constructionisme inhoud geven, zitten allemaal opgesloten in de idee van teamontwikkeling. Collectief leren draagt het in zich dat het al deze werkprincipes toelaat. Collectief leren pas je toe wanneer het om complexe processen gaat. De ontwikkeling van het team is ook een complex proces naast de al uitgebreide positionering van strategische en communicatieve netwerken. In de organisatie betekent het dat we van vergaderen naar (veel) meer gesprekken gaan en dat creativiteit uitdagen een constante wordt. Vanuit het principe van de multi-actor-benadering gaat het vooral om begrip voor common-ground: wat speelt er allemaal en wie doen er mee, en common-sense, hebben we een gedeeld gevoel. Dat vraagt nadrukkelijk niet het weten van de oplossing, zelfs niet van de te zetten stappen. Common-ground en common-sense betekenen juist dat je een vorm zoekt om het niet-weten en het hebben van verschillende perspectieven toe te laten en een plaats te geven, uit te houden. In strategische netwerken is deze positie vanuit de belangen van diverse partijen, hun kennis en hun context vanzelfsprekender dan in de organisatie bij (multidisciplinaire) teams, maar niet minder belangrijk.

Manon Ruijters zegt er het volgende over: ‘Handelingsrepertoire van leiders en begeleiders draait daarbij om het omgaan met desoriënterende dilemma’s, crises, kritische analyse, eigenaarschap en reflectie op onderliggende opvattingen. Het gaat erom het ongemak van de crisis *niet* op te lossen door kennis en inzichten aan te reiken, spanning *niet* weg te nemen, *geen* antwoorden te geven, maar de situatie te accepteren en samen bestaande referentiekaders te onderzoeken en de noodzaak tot anders handelen te doorleven. We hebben het dan eerder over diepte en ontwikkelen, dan over oppervlakte en leren. Dat vraagt tijd en daarmee realiteitszin over de snelheid van ontwikkelingen.’ Bij al deze ontwikkeling gaat het over werk, goed werk, praktijken waarop gereflecteerd kan worden als basis voor de (verdiepende) ontwikkeling. Het gaat niet om cultuur-gebabbel, maar om het verdiepen vanuit werkpraktijken. Dat betekent dat we niet het leren vooropzetten, maar het werk en dat we de leerbehoefte daarvan afleiden.

In Peel en Maas hebben we de Peel en Maas academie waarin we proberen aan te sluiten bij de ontwikkeling van de organisatie en daarin geborgd de ontwikkeling van de professional. Denk aan juridische trainingen, mediation, communicatietrainingen, introductietrainingen enz. die of op informatief leren zijn gericht of op het opdoen van vaardigheden. Het verbeteren van de werkprocessen, lean-management en daarmee generatief leren is ook deel van de Peel en Maas academie. Daarnaast reflecteren we op de gewenste ontwikkelingen met actieertrajecten: verhouden tot gemeenschap, groene waarden, doelregels. Dit zijn leervormen die zowel het collectief en transformatief leren alsook het informatief leren raken.

Doelregels zijn een belangrijk deel van de ontwikkeling naar de filosofie van kwaliteit en waarden en is daarmee een belangrijk element in de veranderingen die als gevolg van het nieuwe paradigma in het bestaande plaatsvinden. Ik heb eerder het communicatief netwerk ‘Wij maken werk van werk’ genoemd. Het netwerk is ontstaan naar aanleiding van een generatieve vraag van toenmalig wethouder Raf Janssen in een bijeenkomst van ondernemers, die midden in de toenmalige economische crisis de vraag stelde: kunnen we de werkloosheid afschaffen? Die vraag heeft hij vervolgens op heel verrassende plaatsen herhaald. Een paar ondernemers paktten de handschoenen op en er ontstond een netwerk van ruim 100 ondernemers die 25 werknemers of meer hadden. Het netwerk groeide in korte tijd naar deze omvang. Ondernemers wilden zich oprecht inspannen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een passende plaats te bieden, die vooral duurzaam was. De vraag aan de gemeente was, laat ons



de loonwaarde bepalen en begeleidt zorgvuldig, aanvullend aan de zogenaamde 'natuurlijke begeleiders' van de eigen onderneming. Een natuurlijk begeleider is een medewerker die als host en meester optreedt. Het effect is zeer duurzame uitstroom met loonwaardes die hoger zijn dan door ons vooraf ingeschat. Onze werkconsulenten gingen op bezoek bij de ondernemingen en in plaats van regels hadden zij vragen bij zich en vooral oprechte belangstelling voor de onderneming, de ondernemer en de mensen in het bedrijf. Ze zijn aanspreekbaar en hebben de focus verlegd van de regels die ze moesten toepassen naar de ondernemers die zich inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verandering was groots, de medewerkers hadden precies door waar en met wie ze in de organisaties relaties moeten onderhouden. Ze bouwden een strategisch netwerk op context en relatie. Toen ik eens vroeg hoeveel % van de ondernemers op die manier benaderbaar was, was het prachtige antwoord 99%. Het steunde op de wethouder die zei: regels... gooi ze maar weg, het gaat om mensen. Intern hebben we wel wat anders gedaan dan de regels weggooien. We hebben doelregels gemaakt. Het betekent niet dat we helemaal geen limitatieve regels meer hebben, maar wel zo min mogelijk en zoveel mogelijk doelregels, regels die mogelijk maken. Het is voor de professional een nieuwe realiteit die ver weg drijft van de bureaucratische ordening die er eerst was. De werkconsulenten zijn een mooi voorbeeld van hoe de eigen organisatie onder invloed van het nieuwe paradigma verandert en hoe belangrijk die professionaliteit is. Vanuit goed werk gaat het hier om het nemen van een positie die het juiste midden als kenmerk heeft vanuit praktische wijsheid en aandacht voor de Ander. Het actieleertraject doelregels heeft nog iets anders opgeleverd en dat is dat de juridische controllers, de interne begeleiders van het actieleertraject doelregels, een proefschrift tegenkwamen waarin onderzoek is gedaan naar het toepassen van regels. Wat ze ontdekten en vervolgens ook in het actieleertraject hebben gebracht is, dat er 13 mogelijkheden zijn om regels (ruimer) te interpreteren in plaats van nieuwe maken en de 14e manier is, inderdaad: nieuwe (doel)regels maken. Heeft het eng interpreteren van regels iets te maken met de neoliberale drift om makkelijk te scoren of angst voor de claimende klant, zijn vragen die bij me opkwamen.

Via een integraal collegebeleid zijn we bezig alle programma's te voorzien van regels die zoveel als redelijk, doelregels zijn. Deze regels vinden inspiratie in de waardenoriëntatie en de omgevingsdoelen en zijn gebaseerd op de programmadoelen (zie deel 3, paragraaf 3). De regels van de overheid zijn vooral gericht op grenzen stellen en steeds meer op voorzorg. Dat zijn geen regels die het makkelijk maken om een positieve ontwikkeling die niet

is voorzien in de regels, toch positief tegemoet te treden. Met doelregels lopen we als overheid dus veel minder in de weg. Doelregels formuleren de bedoeling en laten daarmee ruimte om te interpreteren. Doelregels zorgen er ook voor dat het aantal regels niet steeds opnieuw sterk stijgt. Die neiging hebben hinderregels nadrukkelijk wel. Doelregels vragen om het juiste midden te zoeken. De redelijkheid moet uit de beslissing zelf blijken. Het maakt van bureaucraten nieuwe professionals, of beter er is een proces nodig naar mentale ontwikkeling en praktische wijsheid, genesteld in teamontwikkeling en teamleren. Een veranderproces dat aandacht en tijd nodig heeft. Het vraagt nesteling in een solidaire werkgemeenschap.

Ik sluit af met een aantal inzichten die ik heb gehaald uit de reeds eerder genoemde promotiestudie van Bart van Rosmalen over muzische professionaliteit. In deze alinea citeer ik veel maar breng ook eigen verbanden aan en eigen inzichten. Het laat op een prima manier het krachtenveld zien waarin de filosofie van kwaliteit en waarden enerzijds en het neoliberale anderzijds zitten. Ze positioneren de professional en professioneel handelen in een ethisch perspectief. Het laat de handelingsvoorwaarden zien van een organisatie als solidaire gemeenschap waar de professional in floreert. De inzichten laten ook begrijpen, dat het juiste midden zoeken in die veelheid aan perspectieven nog niet zo makkelijk is.

De kracht van de professional ontstaat doordat de systeemgrenzen niet bepalend zijn, maar waarden vanuit professioneel handelen die gedeeld worden. Het gaat om het bijdragen aan waarden door professionele eigenzinnigheid, het onderscheidend verbinden, het gaat om het ontdekken, het leren, het zich ontwikkelen. De professional doet zijn werk steeds meer ook vanuit een eigen waardenopvatting vanuit de leefwereld, de individuele bestaansprojecten van professionals. Daarin zit een verbinding met waarden in organisaties. De professional zoekt naast werk, ook zingeving in zijn werk. Dat is het mens-zijn in relatie tot het werk. Er is kritiek op de verlichting omdat liberalisering bron is van morele verwarring en omdat er geen rationele grond te vinden is om ethisch handelen en collectieve waarden te rechtvaardigen. Het neoliberale laat het individu als moreel oordelend subject naar voren komen. Het organisch functioneren tussen individuen die de ethiek van de (werk)gemeenschap bepalen, verdwijnt. Onze tijd kenmerkt zich door emotivisme, individuele morele oordelen vanuit persoonlijke gevoelens waar we anderen voor willen winnen. Door emoties gedreven individuele oordelen worden de maat der dingen. De gemeenschap definieert niet langer de verbondenheid. De medemens is een middel tot het realiseren van een doel en niet het doel in zichzelf. Het

menselijke, de relatie als basis, verdwijnt. Concurrentie wint van coöperatie, werk verliest zijn morele context, wordt amoreel. Het werken van nu is daardoor niet intrinsiek gedreven maar extern gestuurd. Professionals zijn onverschillig ten opzichte van hun werk door die externalisering. Die externalisering, de externe sturing is wat Arnold Cornelis ook heeft benoemd, als de noodzaak van een catharsis, een overstijging van de externe sturing naar de interne sturing, de zelfsturing. Een socialisering van het leerproces. Naast die externalisering doet het systeem van beloning de rest, we zijn concurrenten in plaats van esthetisch en ethisch verbonden. Aandacht moet er niet zijn voor de persoon die zich onderscheidt. Kennis wordt op deze manier exclusief en asociaal, niet verbonden met het geheel. De duurzame verbindingen tussen de professional en de organisatie nemen af.

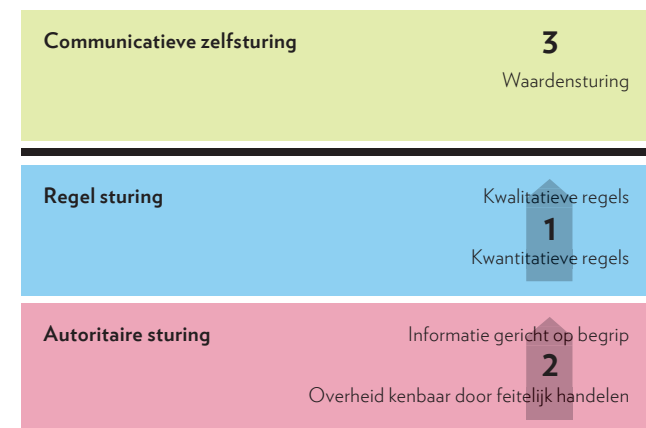
Wat er ook gebeurt, er is een voortgaande eenheid van ons vertellende zelf. Ons levensverhaal is als een queeste. Ook al kennen we de afloop niet, het geeft richting, het is op weg ergens naar toe, het vormt zich terwijl het gaande is. Een queeste is verbonden met het zoeken naar het goede, naar zich vormende waarden van de gemeenschap. In de narratieve quest komen de individuele stem en de gelijktijdige zoektocht naar de bijdrage aan collectieve waarden samen. Traditie maakt dat er een moreel besef is, dat we schatplichtig zijn aan familieverbanden, samenlevingsvormen, werkgemeenschappen. Het individuele verhaal maakt deel uit van een web van gedeelde verhalen. Het is 'geraakt worden', 'iets van maken', 'in groter verband delen'. Het gaat om *connecting conversations*, handelen dat leidt tot nieuwe waarden in relatie tot je werk. We gaan van plichtethiek, dat waar we ons aan moeten houden, verder naar deugdeethiek; van dat wat de regel voorschrijft naar wat de vakman voelt/aan ervaring inbrengt. Levert de vakman ethisch goed werk? Door het openbaar maken, door het delen in de groep en erbuiten ontstaat een morele en collectieve, ethische dimensie. Het makerschap in professioneel handelen is waardengeladen en is daarmee ook ondersteunend aan collectieve morele waarden. Collectiviteit, zin en betekenis ontstaan als je een groep als een ensemble of gezelschap ervaart. Betekenis ontstaat krachtig in gedeeld makerschap. De individualiteit blijft bestaan, maar het particuliere en het ego worden overstegen. Het goede ligt opgesloten in het overstijgen van het particuliere, in de openbaarheid van het maken in het team, in de organisatie en erbuiten. Professionals gaan relaties aan gericht op morele waarden in plaats van economische motieven. Professionele kracht toelaten, ontwerpt een handelen dat tegenkracht biedt tegen de voortdurende instrumentalisering van het huidige organisatorische handelen.

Ons ontwerp van de organisatie, neergelegd in het besturingskompas, is erop gericht die nesteling van de professional, de ontwikkeling naar een ethisch perspectief en de waardering voor zijn ethisch handelen in de teams en in de organisatie, te accommoderen.

## 12 De solidaire werkgemeenschap

Zoekend en tastend zijn we op weg het nieuwe paradigma van de filosofie van kwaliteit en waarden te ontdekken. Het is een precair proces waarbij de ontwikkelingen buiten en in de organisatie elkaar als het ware moeten opzoeken. Ze hebben elkaar nodig om vooruit te komen. Voor ons als gemeente zijn er drie kenmerkende bewegingen die ik in de dia verbeeld:

### Ontwikkeling meervoudige overheid in 3 bewegingen



Verandering 1 gaat om doelregels zodat we het groene deel, wanneer zich concrete praktijken voordoen vanuit de overheid, met regels tegemoet treden die het goede kunnen insluiten en bevestigen. Beweging 2 gaat om een steeds zelfstandiger en beter geïnformeerde samenleving zo tegemoet te treden dat begrip kan groeien voor het overheidshandelen, communicatie gericht op begrip. Het hoeft geen betoog dat dit in de huidige tijd van sociale media met meningen die razendsnel worden verkondigd en die in veel gevallen desinformatie zijn, lastig is. De context begrijpen en verwoorden en expliciteren helpt goed om met gezag als overheid positie te nemen. Beweging 3 is dat we de beleidssturing, als dominante sturing, achter ons laten en sturen op waarden. Daaraan gekoppeld is het kennisstelsel van de sociale constructie. Dit vult het systeem van de cognitieve constructie aan. In de onderstaande dia zijn een aantal belangrijke verschillen benoemd bij het toepassen van het cognitieve kennisstelsel en het sociaal constructionistisch kennisstelsel:

Cognitieve constructie	Sociale constructie
<b>ROOD / BLAUW</b>	<b>GROEN</b>
resultaatsturing	processturing
producten en projecten	relationeel
werkprocessen	kent praktijken
managerial	gelijkwaardig
objectief	relationeel
probleem oriëntatie	toekomstgericht
neutrale kennis	context kennis

Ook de vijf niveaus van relatie zijn van belang om het geheel te positioneren: celebreren en waarderen aan de genererende kant van het relationele, accepteren is neutraal, genereert niet en negeren en elimineren zijn destructief. De waarderende grondhouding is voor de beweging naar de filosofie van kwaliteit en waarden cruciaal.

Al een aantal malen heb ik er op gewezen dat het bestaande op orde moet zijn om de stap naar een volgend paradigma te kunnen maken. Wanneer er veel 'gedoe' is, tussen de delen binnen de gemeente, of in de afzonderlijke delen raad, college, organisatie, kun je een volgende fase in de ontwikkeling wel vergeten. In de jaren '80 is het Total Quality Management (TQM) systeem ontwikkeld als resultaat van het initiatief van een aantal top bestuurders van internationaal opererende Europese bedrijven. Later is dat verder 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 een managementfilosofie te verkondigen. Het doel is uit te dagen, in een ontwikkelperspectief te denken en je daartoe met je eigen verhaal te verhouden. Het model kent vijf fasen die ik hierna langs loop en vervolgens samenvat in een dia.

De vijf fasen zijn allereerst 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 twee.

Daarna is er fase twee, de werkprocessturing, 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 en het ervaringsleren. 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 bestuurder manifesteren zich. Nieuwe werkprocessen ontwerpen is de basis voor reorganisaties en daarop aansluitende cultuurtrajecten. Schaalvergro-

ting en organisatie-uitgangspunten domineren het management denken. We coachen de medewerker op gedrag en vaardigheden 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 *balanced score card* en er wordt vooral gestuurd op het beeld van buiten naar binnen. Door het kruisen van horizontale ondersteunende processen en verticale werkprocessen ontstaan onzekerheden in het productieproces. Deze worden begrepen en middels *lean* management stuurbaar gemaakt. Naast managementvaardigheden 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 leidinggevende. Aanvullend aan prestatie, is balans voor de medewerker het nieuwe woord, fit en vitaal 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 management stemt de besturing daarop af. De beleidskwaliteit van kaderstelling en de daarin vastgelegde doelen zijn de dominante factor in de besturing van het geheel.

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 in het gesprek gebracht. 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 gekende en vertrouwen schenkende organisatie kunnen zijn. Onze bedrijfsethiek is gericht op de zorg voor de Ander en daartoe wordt professionaliteit en vakmanschap uitgedaagd. Het leren richt zich aanvullend op een diepere laag, het zogenaamde dubbel loop leren met als resultaat radicale innovatie. Daarnaast ontwikkelen we begrip van derde orde leren, het ethisch perspectief en worden collectief en transformatief leren toegevoegd aan het handelingsrepertoire. Daartoe zijn de werkprincipes van sociaal linguïstische constructie de basis. Ons handelen wordt gekenmerkt door relationele praktijken van hoge kwaliteit en daagt uit tot positieve interactie. De organisatie is solidair, nodigt uit tot nesteling en ontwikkeling. 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, het goede leven als deel van een groter geheel van gemeenschap.

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. In de vijfde fase zal vooral ook sprake zijn van integratie van de eerdere fasen. Het is minder een nieuw deel dan wel een inclusiever deel. De voorspelling van Graves is dat deze fase alle eerdere fasen verbindt. Wat vooral zal opvallen is dat de kolom leeg is. In tegenstelling tot veel anderen die zich hebben gespecialiseerd in Spiral Dynamics deel ik de mening van Chris Cowan, de wetenschappelijk medewerker van Clare Graves dat het verder invulling geven aan fase vijf speculeren is. Dat is niet nodig, in de wereld van de communicatieve zelfsturing die zich aandient, is voldoende onzekerheid over het uiteindelijke perspectief. Dat betekent dat de overgang naar nog een volgende fase gewoon niet gekend is. Waar ik vooral benieuwd naar

ben is hoe het steeds sterkere inzicht van de diapoeisis, het verbonden zijn met alle levende vormen op aarde en de relatie met de sterrenstof waar we uit voortkomen, geheel nieuwe werkelijkheden zal blootleggen en vooral interafhankelijkheden. Daar voorbij een volgende fase van mogelijkheden denken krijgt het karakter van gissen en dat helpt niet.

De kleuren boven de tabel hierna zijn niet toevallig. Een functionele organisatie is een puur rode organisatie. Blauw zijn de proces- en de systeemorganisatie. Bij groen bereiken we de fase van de communicatieve zelfsturing, van een nieuw begrepen gemeenschap en een nieuwe netwerkorganisatie. Bekijken we dit perspectief op een afstand dan is er op dit moment een zoektocht in de samenleving naar een ontwikkeling naar vooral fase 3 van het bovenstaande model. Vele organisaties zijn in een worsteling bezig om fase 2 de baas te worden. Daar zijn cultuurtrajecten, reorganisaties en het meer flexibel inzetten van mensen en middelen, eerder regel dan uitzondering. Belangrijk is ook te begrijpen dat de eerdere fasen zich als het ware onder de volgende nestelen en dat er zo sedimentering plaatsvindt. Het eerdere verdwijnt niet maar past zich onder invloed van het latere aan en wordt daarmee een logisch geheel. Wanneer een fase onvoldoende op orde is, is een poging om naar een volgende fase te stappen, gedoemd te mislukken.

Schematisch kan het als volgt worden weergegeven:

	Functioneel	Proces	Systeem	Communicatie zelfsturing	Heelheid
<b>Management visie</b>	Piramidaal	Lean management; Kwaliteit management; Project management; Accountmanagement	Integraal management; Proces management		
<b>Dominante sturing</b>	Politieke sturing	Bedrijfseconomisch; Organisatie (her)ontwerp;	Beleid gedreven	Waarden gedreven	
<b>Mentaal model</b>	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
<b>Positie burger</b>	Onderdaan	Klant	Co creatuur (van beleid en uitvoering)	Partner	
<b>Economisch kenmerk</b>	Uitgaven huishouding	Bedrijfseconomisch; Integrale kostprijs; PDCA cyclus	Commercieel; Benchmark	Circulaire economie	
<b>Rol staf</b>	Dominant	Ondersteunend	Ontwikkeld	Meervoudig	
<b>Leiderschap</b>	Gericht op handhaving	Gericht op beheersing;	Gericht op ontwikkeling;	Dienend leiderschap; Natuurlijk leiderschap;	
<b>Leren</b>	<b>Trainen;</b> Functioneel diploma gestuurd	<b>Coachen;</b> Persoonlijk leren; Coaching on the job; Adaptief leren, verbeteren van het bestaande.	<b>Mentor;</b> Permanent leren; Teamleren; Generatief leren gericht op innovatie en vernieuwing;	<b>Sponsor;</b> Begrip van sociaal linguïstische constructie; Transformatief leren; Collectief leren	
<b>Cultuur</b>	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.	

We kunnen de fasen twee en drie benoemen als de tijd waarin new public management dominante aandacht kreeg. Wat me terugkijkend ook opvalt is dat in de jaren '90 fase 4 van het model vooral ging over open systeem-innovatie. Het was een behoorlijk economisch georiënteerd model. In 2002 kwamen we (de gemeente Helden) bij een onderzoek van Price Waterhouse Coopers op een waardering in het INK management model tussen fase 3 en 4 en voor die duiding van 4 speelde zelfsturing een belangrijke rol. Vanaf die tijd is er steeds die specifieke zoektocht geweest naar de paradigmawissel. Vooral de laatste 5 jaren is dat perspectief meer gezien, is er meer gevoel bij gekomen. Peel en Maas zette in op het goede leven, begrepen als de waarden waarop we in de samenleving aanhaken en die kenmerkend zijn voor de filosofie van kwaliteit en waarden. Goed werk, de leercompositie en begrip van professionele identiteiten en het derde-orde-leren van technisch goed, naar esthetisch goed, naar ethisch goed, zijn de handvatten om die professionele ontwikkeling naar de diepere laag achter vaardigheden, het mentale en de praktische wijsheid, tot betekenis te laten komen. De zoektocht in die richting is wellicht een van de meest cruciale voor de toekomst van Peel en Maas. De overstijging naar een volgende fase, de catharsis, de zelfsturing van de mens begrepen als respect voor het interne programma van de mens, heeft het in zich die beweging te dragen voor Peel en Maas en ver daarbuiten.

Ik wil nog een beweging noemen. Het huidige New Public Management is sterk Anglo-Amerikaans, neoliberal georiënteerd. We hebben de bedrijfs-economie en de commerciële economie geïntroduceerd in het overheids-handelen. In de functionele organisatie bepaalde de anciënniteit je rang, de kwaliteit van de stoel waar je op zat en het aantal traveeën waar je door naar buiten kon kijken. Overheidsorganisaties waren hopeloos vastgeroest, over prestaties werd niet gepraat en inzichten in wat de burger had aan al dat overheidshandelen was ook niet ontwikkeld. Daar waar we eerst inzichten nodig hadden om te begrijpen wat het effect van overheidshandelen was, waarvoor je het doet, is het denken omgeslagen in het tegenovergestelde. De doelgroepen worden gecreëerd om het overheidshandelen te legitimeren. Binnen 30 jaar heeft deze logische ontwikkeling, doelgroepen-denken vanuit een probleemoriëntatie, zichzelf overleefd. Het overheidsapparaat draait door vanwege – cynisch genoeg – het denken in economische, neoliberale termen. Wat ooit als een oplossing begon, is nu juist de oorzaak van (het verdiepen van) de problemen.

De tegenbeweging, die nu in organisatieland ten onrechte weer aandacht verliest, is het zogenaamde Rijnlandse model. Voor een duiding van de verschillen, zie onderstaande dia:

Van Anglo Amerikaans	Naar Rijnlands
Wie de baas is mag het zeggen	Wie het weet mag het zeggen
Organisatie is gericht op geld	Organisatie is werkgemeenschap
Zelf schitteren	Samen schitteren, teamplay
Regel gedreven	Waarden gedreven
Regels zijn regels	Context gevoelig
Staf gestuurd	Primair proces centraal
Weten is meten (alleen wat we kunnen meten is waar)	Meten is weten (met meten kun je meer weten)



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 neoliberale ondernemer gaat vooral uit van de Shareholder value. 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.

Ik heb in dit hoofdstuk de solidaire werkgemeenschap laten zien vanuit drie perspectieven: de verschillen tussen cognitieve en sociale constructie; inzicht in de ontwikkeling vanuit het INK management model; de spanningsboog tussen liberaal en Rijnlands denken en organiseren.

Daarmee sluit ik het onderdeel solidaire werkgemeenschap af. De kern is de zoektocht naar 'het goede leven' en de verwickelingen, ontwikkelingen en omwikkelingen die daarbij horen, de diapoiesis, te accommoderen, vanuit een organisatie die zich bewust en actief wil verhouden tot dit goede leven in Peel en Maas. Kern is de Queeste van Peel en Maas.

# Nawoord

Celebreren – Peel en Maas is 10 jaar jong en steunt op een ontwikkeling van vele eeuwen, en de Maas, de kleigronden, de zandgronden, de veengronden zijn een vruchtbare combinatie die maakt dat op een relatief kleine oppervlakte totaal verschillende identiteiten van gemeenschappen zijn gegroeid. Peel en Maas heeft die omarmd en uitgedaagd zichzelf te ontdekken.

Bij de eeuwwisseling verwoordde ik het perspectief van onze gemeente als volgt:

**Overwegingen bij een jaarovergang, welke in de externe tijd een bijzondere is, het jaar 2000.**

**Wat houdt mij onder andere bezig?**

**Dat is de sturing van de organisatie, dat is het hier en nu, dat is het beheer op orde, dat is de kunst van veranderen, dat is vooral de wijze van functioneren van collega's.**

**Maar dat niet alleen,**

**Wat staat in de begroting 2000?**

**Dat is een nieuwe ontwikkelingsvisie,**

**Dat is het begrip leefbaarheid,**

**Dat is het begrip culturele identiteit,**

**Dat is het ontwikkelen van een visie, een filosofie.**

**Waarom is dit nodig?**

**Wat zien we:**

**Een metafoor.**

**We zijn als reizigers in een hoge snelheidstrein die voortsnel, het cultuur product. Dit weerspiegelt de mens in zijn nieuwe rol. We worden voortgetrokken door een snelheid van de verworvenheden van technologie en het vermogen tot organisatie. Een razende externe tijd. Dat gevoel in organisaties heet werkdruk, herschikken, fusies, winstcijfers enz.**

**Buiten zien we ook tendensen:**

**Een gevoel van steeds meer afstand, van vervlakking, van consumeren, van steeds hogere winstcijfers, van steeds meer kapitaal dat samenkomt en de wereld en zijn welvaart dicteert. Deze tendensen in de externe tijd zal een ieder van ons herkennen.**

**Hoe kunnen we nu omgaan hiermee, wat is de richting van een antwoord?**

**Dat is het denken van een nieuwe filosofie.**

**Zonder hierop diep in te gaan wil ik toch toe naar het beeld van een interne tijd, ons eigen levensritme.**

**Hoe zijn we in staat antwoorden te bedenken?**

**Simpel vanuit onszelf, vanuit ons vermogen om te leren. Dat vermogen om te leren heeft een mens, hebben u en ik, ons leven lang. Dat betekent dat u en ik kunnen sturen op de kennis door erover te praten, door te communiceren,**

door eigen inbreng en eigen creativiteit. Dit heet zelfsturing (dus voorbij automatisering en standaardisering, voorbij gehoorzaamheid, voorbij horen, zien en zwijgen). Respect voor zelfsturing is een ethisch uitgangspunt.

Terug naar een nieuwe ontwikkelingsvisie, naar het begrip culturele identiteit. Cultuur is alles wat de mens bedacht heeft en via taal (interne sturing) en wetenschap (externe sturing) kenbaar is voor anderen. Identiteit betekent, uitgaan van zelfsturing, van de mens zelf. Zelfsturing van mensen al of niet georganiseerd in organisaties, verenigingen, belangengroepen, rond kernen enz. Dit betekent dat we primair uit moeten gaan van wat in de dorpen en gemeenschappen door mensen zelf wordt gedacht. We kunnen de toekomst bepalen door haar te bedenken. Onze rol, zeker als lokale overheid, is dit waar nodig en mogelijk faciliteren. Leefbaarheid wordt dan van mensen zoals u en ik, die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid invulling geven aan cultuur (culturele identiteit gestalte geven is dus dynamisch).

Een parallel naar de eigen organisatie:

Wat hebben wij gedaan:

ingezet op transparantie van handelen; ingezet op verantwoordelijkheid laag in de organisatie; ingezet op product verantwoordelijkheid als belangrijkste verantwoordelijkheid, jijzelf verantwoordelijk voor je eigen handelen – dus niet de chef, de wethouder, het college – maar jijzelf.

Waar hebben we nog meer op ingezet: op zelfsturing, dat wil zeggen op kennis door te leren en communicatie; op eigen verantwoordelijkheid om invulling te geven aan het samen, de cultuur. En wat noemde ik bij leefbaarheid.

Mensen, u en ik, die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid invulling geven aan cultuur.

Wat betekent dit, dat het beeld van de burger en de werknemer elkaar ontmoeten want wie zichzelf begrijpt, begrijpt ook de ander. We zijn dus heel ver, we moeten er alleen nog meer woorden aan geven.

Ik wens u allen dan ook dat voorbij angst, boosheid en verdriet, wij liefde, schoonheid en waarheid ontmoeten.

Woensdag 22 december 1999

Geert Schmitz

10 jaar later bij het verdwijnen van Helden en de geboorte van Peel en Maas was het volgende mijn begeleidende tekst in het personeelsblad VERHELDEREND:

Het is 4 juni 2009, de dag van de Europese verkiezingen. Voor Europa een volgende stap. Ik hou van Europa, ik geloof in de ontwikkeling van een Europese Cultuur. Ik geloof in pluriformiteit en diversiteit van samenlevingen. Ik geloof dat diversiteit juist de kracht van die Europese Cultuur kenmerkt. Het is de eerste keer dat ik tegen mijn kinderen heb gezegd stemmen noodzakelijk te vinden, vanwege de volstrekt gesloten benadering van de PVV, Nederland op slot, dat doen ze in de gevangenis ook.

Ik hou van een offensieve benadering. Van het denken van een toekomst. Van het verwoorden van een verlangen. We leven in een tijd van crises: monetair, financieel, klimaat, energie. Wereldwijd zijn we gefocust op het oplossen van problemen. Dat is reactief, dat is achteraf het betere proberen te bereiken. Ik hou van proactie, van mensen die formuleren wat ze willen bereiken en daar dan voor gaan. Ik geloof in de nieuwe tijd, die door mogelijkheden wordt geïnspireerd. Met deze benadering is Peel en Maas geboren. Ik ben daar heel trots op. Mijn periode als secretaris heeft vooral in het teken gestaan van de fusie, het komen tot een principebesluit, het nemen van de feitelijke fusiebesluiten en het maken van een plan van aanpak. De realisering van Peel en Maas is nu met onze nieuwe directeur Henk Mensink vol op stoom. Spannend is het voor de medewerkers. Ondanks die spanning proef ik verlangen naar de toekomst, proef ik nieuwsgierigheid. We zijn er klaar voor.

Ik hou van Helden. En toch ben ik vol gegaan voor de toekomst van Peel en Maas. Ik geloof dat het goede in een cultuur de kiem vormt voor de volgende fase. Ik geloof dat Peel en Maas het goede van Helden -en zo ook van Kessel, Maasbree en Meijel – erft. Dat gebeurt niet zomaar. Dat zit in de hoofden en harten van onze medewerkers.

Daar is een nieuwe organisatie voor nodig die met gevoel en respect bestaande kwaliteiten als bouwstenen weet te gebruiken voor het nieuwe. Dit respect proef ik volop.

Nu is het moment van afscheid gekomen. Van afscheid van Verhelderend, een inspirerend blad waar betrokken medewerkers aan hebben gewerkt. Van het afscheid van Helden.

Per 1 juli gaan we zoveel mogelijk in de nieuwe structuur werken.

Gezamenlijke besluiten in één organisatie, ik zie uit naar dat moment.  
Het is een volgende krachtige stap in een voorbeeldig fusietraject.  
Ongetwijfeld komen er nog momenten dat we stilstaan bij het afscheid van Helden en de geboorte van Peel en Maas.

Nu is het moment om met gepaste trots afscheid te nemen van het stukje cultuur dat Verhelderend heet.  
Het is een dood die noodzakelijk is voor het nieuwe. Voor een nieuw personeelsblad.  
Als rechtgeaarde schorpioen geniet ik van dat waardige moment van overgang.

VerHELDreNd,

Dank je wel!

Geert Schmitz

Nu sluit ik af, wetend dat we iedere dag opnieuw geboren worden, er iedere dag een nieuwe gloort.

### Geloof

Dat wat er staat een krachtig robuust kompas vormt om de toekomst te blijven zoeken. Sleur is een roofdier. Ik geloof in het betere van morgen, in de zin, in de verdieping, in de bezieling.

Ik geloof:

- dat de paradigmashift naar zelfsturing en het leefwereldperspectief de verandering kunnen dragen;
- dat we voorbij de ondernemende overheid komen tot de meervoudige overheid;
- dat we het perspectief van de participatie samenleving achter ons kunnen laten en verder gaan naar florerende gemeenschappen;
- dat we niet verzanden in een mechanische rationaliteit maar dat de werkelijkheid zich ontvouwt en geïnspireerd gaat zijn door gemeenschappen die gedragen worden door vitale, sociale, en sacrale waarden;
- dat de gemeenschappen floreren op attractieve waarden;
- dat we als overheid aansluiting weten te vinden bij die florerende gemeenschappen;
- dat de systemen van overheid en markt de bescheidenheid vinden om dienend te zijn aan het sociale;
- dat we als overheden en maatschappelijke partijen die meervoudigheid in ons handelen ontwikkelen;
- dat we een solidaire werkgemeenschap kunnen zijn.

### Hoop

Ik hoop:

- dat Peel en Maas in een prachtige ontwikkeling de moraal om elkaar te laten excelleren verder uitdiept en de homo empathicus zich laat zien;
- dat we inderdaad een volgende fase bereiken waarbij het leefwereld perspectief leidend zal zijn;
- dat we niet terugvallen naar een eerdere fase met veel destructie als gevolg;
- dat we beseffen dat we een belangrijk deel van het ecosysteem zijn en daarmee ook een enorme verantwoordelijkheid hebben om te zorgen voor regeneratieve systemen;
- dat we begrijpen dat wij de wereld nodig hebben maar de wereld niet ons;

- dat technologische vooruitgang ons gaat helpen;
- dat dit boek als een geschenk Peel en Maas en met haar vele anderen mag inspireren.

### **Liefde**

- Ik voel liefde voor mensen, voor de mensen van Peel en Maas, voor de gemeenschappen in al hun pluriformiteit en diversiteit. Ik voel ook liefde voor de vele fijne collega's die ik heb mogen ontmoeten. Voor de vele mooie en soms ook intens verdrietige momenten bij een aards afscheid. Voor de organisatie Peel en Maas waar we de zoektocht naar het goede leven vanuit de filosofie van kwaliteit en waarden als perspectief hebben gekozen.
- De bron van mijn denken is de interafhankelijkheid. Steeds weer opnieuw mocht ik me laven. Daarom dank jullie wel Wil, Nick, Kirsten, Martin, Leon, Raf, Jan, Willem, Wim, enz.
- En ook veel dank aan de mensen buiten de organisatie die ik mocht ontmoeten die een ware bron voor me zijn geweest heel direct en ook vaak indirect via het schrift.

Het is goed, doet goed en bovenal de wederkerigheid voelt zo goed en intens.

Juist op de laatste plaats om het belang te benadrukken dank ik Anne. Bijna 50 jaar delen we veel lief en soms leed. Je bent zo ruim van hart. Je pakte thuis de verantwoordelijkheid en bood mij zo ruimte veel tijd te besteden aan mijn werk en ook aan het verenigingsleven.

Joep, Hanneke en Tim,

Leanne, Stefan, Stef,

Moniek en Jacques,

de kinderen die als vanzelf groeiden naar volwassenheid, samen hebben we veel fijne tijd ondertussen alle drie al lang ook met jullie partners. Mijn lieve kleinkinderen die me inderdaad doen beseffen het goede te blijven zoeken, het komt hen toe.

En mijn verder rijke familie schare,

Geert Schmitz

*Strateeg Peel en Maas*

Panningen 2020

**Antonides, Lauren; Witte, Charlotte;****Moor, Tine de; Boele, Anita**

— De functies van bewonersoverlegorganisaties in een veranderende samenleving. Over de functies van bewonersoverlegorganisaties tegen de achtergrond van bewonersparticipatie en andere hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen. Onderzoek in opdracht van de Landelijke Vereniging voor Kleine Kernen (2018)

**Achterhuis, Hans**

— De maat van de techniek (1992)

**Baart, Andries**

— Een theorie van de presentie (2001)  
— Introductie in de presentietheorie (2004)  
— De praktisch wijze professional (6 artikelen in zorg en welzijn 2016)

**Baets, Walter R.J.**

— Wie orde zaait zal chaos oogsten, een vertoog over de lerende mens (2006)

**Barrett, Frank; Fry Ron; Wittcockx, Herman**

— Appreciative inquiry, het basiswerk (2010)

**Bateson, Gregory**

— Stappen naar een ecologie van de geest (1972)

**Beeckman, Tinneke**

— Door Spinoza's lens, macht, meditatie, manifestatie, evolutie, seksualiteit (2012)

**Bons, André; Janssen, Raf,**

— Werkende waarden, het beschavingsoffensief als perspectief voor de verzorgingsstaat (1999)

**Bos, Kees van den**

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

**Bos, René ten; Painter-Morland, Mollie**

— Bedrijfsethiek, filosofische perspectieven (2013)

**Bos, René ten**

— Modes in management, een filosofische analyse van populaire organisatie-theorieën (2002)

**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, Gabriël van den (red.)**

— De lage landen en het hogere, de betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan (2012)  
— Waartoe is Nederland op aarde (2018)

**Brink, Gabriël van den**

— Heilige geest, een essay over aard en wording van de menselijke natuur (2018)

**Brink, Gabriël van den; Engbersen, Radboud; Dorenbos, Ruud**

— Ondernemerschap in probleemwijken, duiding van een nieuwe stedelijke dynamiek (2003)

**Brouwer, Jaap Jan; Moerman, Piet**

— Angelsaksen versus Rijnlanders (2010)

**Buuren, Arwin van**

— Vormgeven aan uitnodigend bestuur. Pleidooi voor een ontwerpgerichte bestuurskunde (oratie 2017)

**Buuren, Maarten van; Dohmen, Joep**

— Van oude en nieuwe deugden, levenskunst van Aristoteles tot Nussbaum (2013)

**Buijs, Govert**

— De eeuw van de burger, Mr. G. Groen van Prinstererlezing 2014

**Caluwé, Leon de, Vermaak Hans,**

— Leren veranderen, een handboek voor veranderkundigen (2006)

**Camp, Robert**

— Benchmarking, benchmarking baant de weg naar superieure prestaties (1992)

**Claassen, Remco**

— Wij, de kunst van het manipuleren (2008)  
— Verbaal meesterschap (2011)

**Cornelis, Arnold**

— De maatschappij als leerproces. Een theoretische ingang tot de sociale filosofie van wetenschappelijk denken (proefschrift 1974)  
— Logica van het gevoel. Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties (herziene druk 1998)  
— Rustpunten van de geest, filosofie van gezondheid, waarden en zingeving (1999)  
— De vertraagde tijd, revanche van de geest als filosofie van de toekomst (1999)

**Cooperrider, David; Whitney, D.**

— Appreciative Inquiry. A positive revolution in change.

**Cooperrider, Fry and Shrivastva**

— Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations (1989)

**Covey, Stephen R.**

— De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (1989, 27e druk)

**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)

**Craps, Marc; Bouwen, René; Dewulf, Art; Prins, Silvia**

— Samen Overleven. Relationele Afstemming van Nieuwe Interafhankelijkheden tussen Multiple Actoren (in Management en Organisatie 2008)

**Craps, Marc; Vermeesch, Inge; Dewulf, Art; Sips, Koen; Termeer, Katrien; Bouwen, René**

— A Relational Approach to Leadership for Multi-Actor Governance (2019)

**Custers, Jan; Schmitz, Geert (red)**

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

**Custers, Jan; Geel, Yvon van**

— Burgers aan zet, kaderstellende notitie raads werkgroep Stad van Actieve mensen (Venlo 2010)

**Dalen, Harry van; Klamer, Arjo; Koedijk, Kees**

— Artikelen reeks over het economisch denken onder economen na de crises; (2014-2015)  
— <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-onwaarschijnlijke-terugkeer-van-keynes-in-nederland>

**Diers Jim**

— Zie: <http://www.neighborpower.org/> de website van Jim Diers, Seattle

**Dilts, Robert**

— De studie van de structuur van de subjectieve ervaring (1980)  
— Large C coaching (2000)

**Democratic Challenge**

— Dorps- en wijk-democratie, opbrengsten van het kennisdossier dorps- en wijk democratie als onderdeel van het landelijke project democratic challenge (2018)

**Deschacht, Geert**

— Zorg is relatie, hoe organiseren we het niet organiseerbare (2017)

**Dewing, W. Edwards**

— De crisis overwonnen, kwaliteit, productiviteit en concurrentiepositie (1982)

**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 denkramen, pertinente pragmatiek en ambivalente ambities. (Rob lezing 2014)  
— Oproep van de commissie 'toekomstgericht lokaal bestuur'; op weg naar meervoudige democratie (2016)

**Donner, Piet Hein**

— Laat je niet gek maken. Van ieder gelijk naar ieder het zijne. (toespraak Divosa jaarcongres 2016)

**Doorman, Maarten; Pott, Heleen**

— Filosofen van deze tijd (veertiende herziene druk 2018). Hieruit verwijst ik naar de bijdragen van Veronica Vastterling over Martin Heidegger; Guy Widdershoven over Hans-Georg Gadamar; Jan Hoogland over Theodor



Adorno; Renée van Riessen over Emmanuel Levinas; Marja van Nieuwkerk en Chris van der Hoek over Hannah Arendt; René Gabriëls over John Rawls; Louis Boon over Thomas S. Kuhn; Sjoerd van Tuinen over Gilles Deleuze; Machiel Karskens over Michel Foucault; Jozef Keulartz over Jürgen Habermas; Dirk de Schutter over Jacques Derrida; Mariëtte Bakker en Jan Flameling over Richard Rorty; Ger Groot over Charles Taylor; Marianne Boenink over Martha Nussbaum; Heleen Pott over Peter Sloterdijk; Tjalling Swierstra over Bruno Latour; Veronica Vasterling en Adriano Habed over Judith Butler.

**Doorman, Maarten;**

— De structuur verandering van het publieke domein. Een beschouwing op het boek van Jurgen Habermas uit 1962. (Volkskrant 2016)  
— <http://www.maartendoorman.nl/>

**Dijstelbloem, Huub**

— Aardkloot in ademnood. Hyperventilerende democratie in de mondiale sferen en netwerken van Peter Sloterdijk en Bruno Latour (in Krisis, Tijdschrift voor actuele filosofie 2010)

**Eggers, Dave**

— The circle

**Flameling, Jan**

— Sociale constructie (2012)  
— De toekomst van de filosofie, een pamflet, 1 mei 2016

**Fraanje, Rien**

— Sturen in dienstbaarheid. Verkennend essay naar de rollen van de gemeenteraad bij de uitvoering van de nieuwe taken in het sociaal domein. De gemeenteraad en sturen in een netwerk (2015)

**Frissen, Paul**

— Het geheim van de laatste staat, kritiek van de transparantie (2016)

**Gemeente Peel en Maas**

— Zelfsturing 3.0 (zie [www.peelenmaas.nl](http://www.peelenmaas.nl), 2017)

**Gilbert, Jeremy**

— Common ground: democracy and collectivity in an age of individualism. (2014)

**Green, Josephine**

— Engaging with the future (2011)

**Grundy, Peter**

— Shell International BV, Shell energy scenarios to 2050 (2008)

**Grün, Anselm**

— Het Rijnlands model als inspiratiebron voor het huidige bedrijfsleven en de maatschappij, Rijnland lezing 2014  
— Het kwaad overwinnen met liefde en vertrouwen (2014)

**Hajer, M**

— De energieke samenleving (2011)

**Hof, Ronald van den**

— Society 3.0 (2011)

**Hoogendijk, Cees**

— Kracht zonder macht (2010)  
— Appreciative Inquiries of the 3.0 kind, how do we connect, share, co-create for tomorrows human wholeness

**Horstman, Klasien; Essen, Ben van; Gort, Wim; Schmitz, Geert:**

— Manifest en magazine 'Uw initiatief past niet in ons kader! En wat doen we nu?'

**Huijs, Simone (red)**

— Publieke Pioniers, inspiratie langs gedurfd wegen (2013)

**Imai, Masaaki**

— Kaizen het stap voor stap bezig zijn met verbetering van product of dienst. De filosofie achter het Japanse succes (1990)

**Instituut voor Publiek en Politiek**

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

**Janssen, Raf**

— Werkwoorden als lakmoesproef. De verhouding tussen openbaar bestuur en burgerinitiatieven (2017)

**Janssen, Raf; Nicole Estejé**

— Collectieve redzaamheid; Lessen van en voor burgerinitiatieven rond bestaanszekerheid (Panningen/Amersfoort, maart 2019)

**Joas, Hans**

— De macht van het heilige, een alternatief voor de geschiedenis van de onttovering (2018)

— Gute Werte, schlechte Werte. Gesellschaftliche Ethik und die Rolle der Medien (2006)

**Jong, Mart-Jan de**

— Grootmeesters van de sociologie.(derde druk 2003, nieuwe uitgave 2009). Het betreft de behandeling van de bijdragen aan de sociologie van dragende denkers. Daarin verwijst ik met name naar Emile Durkheim, de samenleving als heiligdom, pag 63; Max Weber, homo universalis van de sociologie, pag. 101; Jürgen Habermas, maatschappijkritiek als hefboom voor emancipatie, pag. 273.

**Juran, J.N.**

— Kwaliteitsmanagement, plannen, besturen, verbeteren (1992)

**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)

**Kleut, Daisy van de**

— Maatschappelijke participatie 3.0, Het eigenaarschap van maatschappelijke participatie en de rol van de ondersteunende welzijns-professional (Tilburg Law School 2014)

**Koenen, Erik**

— De Atomiumorganisatie 'wie piramides bouwt... krijgt mummies' (2011)

**Koning, Nico**

— Het faillissement van de marktutopie (2010)

**Korteweg, Ariejan**

— Ruttes droomdorp, (in Volkskrant Vonk bijlage 21 december 2013)

**Kruiter, Albert Jan; Zwaard, Willemijn van der**

— Dat is onze zaak. Over eigenaarschap in het publieke domein (2014)

**Kunneman Harry**

— Habermas' theorie van het communicatieve handelen, een vertaling en samenvatting (1995).  
— Voorbij het dikke-ik (2005)  
— Kleine Waarden en grote waarden, Normatieve professionalisering als politiek perspectief (2013)

— Amor complexitas, bouwstenen voor een kritisch humanisme, deel 2; het betreft een selectie van artikelen van Harry Kunneman die de bouwstenen vormen voor de ontwikkeling naar zijn huidige denken met als slot-beschouwing, complexiteit als verwikkeling (2017)

**Lans, Jos van der**

— Burgerkracht vraagt om andere instituties (2012)

**Leenders, Caroline van**

— Tien tips voor slimme sturing (2009)

**Leijden, Wilbert van en Zuiker, Paul**

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

**Linden, Martijn Jeroen van der**

— Kate Raworth is een opstandige econome die nadenkt over de rol van haar vakgebied in de 21e eeuw. Haar boek over 'Doughnut Economics' is de perfecte handleiding voor economiestudenten om met hun professoren in discussie te gaan, schrijft Martijn Jeroen van der Linden. Een recensie (2017 website follow the money)

**Twist, Mark van, Steen, Martijn van der, Knaap, Jos van der, Franssen, Simon**

— Binnenstebuiten, ondersteboven, achterstevoren. Op zoek naar een nieuw normaal. Anders organiseren in gemeenten.(2015)

**Marrewijk, Marcel van**

— Cubrix, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering (2011)

**Martin McKee**

— Living on the edge: the growth of precariousness and why it matters for health (WRR lezing 2016)

**Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties**

— De doe democratie. Kabinetsstandpunt ter stimulering van een vitale samenleving (2013)

**Mintzberg, Henry**

— Organisatie structuren (1992)

**Moor, Tine de**

— Homo coöperans, instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving (oratie 2013)

**Nationale ombudsman**

— Burgerinitiatief: Waar een wil is... Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven (2018)

**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)

**Noordegraaf-Eelens, Llesbeth en Schinkel, Willem**

— De in-spirerende ruimte van Peter Sloterdijk. (Review in Krisis 2005)

**Osborne, David; Gaebler, Ted**

— Reinventing government, how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector (1992)

**Ossewaarde, Ringo**

— Over burgerschap, vrijheid wordt gecorumpeerd (juni 2006)

**Ostajien, Mark van**

— Wij zijn ons, een kleine sociologie van grote denkers (2018)

**Oudenampsen, Merijn**

— Opkomst en voortbestaan van de Derde Weg. Een analyse van the third way van Anthony Giddens en de Nederlandse praktijk. *Beleid en Maatschappij* (2016). (43) 3, 23-45

**Pauli, Gunter**

— Blauwe economie (2012)

**Peeters, Jaap; Weggeman, Mathieu**

— Het Rijnland (werk)boekje (2009)  
— Het Rijnland praktijk boekje (2012)

**Porter, Michael E.; Kramer Mark R.**

— Het scheppen van gezamenlijke waarden (Harvard Business review jan.-febr. 2011 pp 63-77)

**Poisquet Johan**

— Effectiever relationeel handelen en de ontwikkeling van een eigen praktijktheorie. Het perspectief van Chris Argyris (2011)

**Putters, Kim**

— Veenbrand, smeulende kwesties in een welvarende samenleving (2019)

**Raad voor de leefomgeving en infrastructuur**

— Nationale omgevingsvisie: lakmoesproef voor het omgevingsbeleid (2018)

**Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling**

— De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid (2013)  
— Overheidsbeleid gericht op gedragsverandering: meer dan een mooi streven? Een analyse van gedragsbeïnvloedende overheidsinitiatieven in de domeinen gezondheid, mobiliteit en financiën (2014)  
— Leren innoveren in het sociaal domein (2014)

**Raad voor het Openbaar bestuur**

— Het einde van het blauwdruk denken (2010)  
— Loslaten in vertrouwen (2014)  
— Loslaten in vertrouwen voor gemeenteraden (2014)  
— Democratie is méér dan politiek alleen. Burgers aan het roer in hun leefwereld (2017)

**Regeer, Barbara en anderen**

— Handvatten voor monitoring van systeeminnovatie (2011)

**Rosmalen, Bart van**

— Muzische professionalisering, publieke waarden in professioneel handelen (2016)

**Ruijters, Manon**

— Queeste naar goed werk, over krachtige professionals in een lerende organisatie (2018)  
— Grondtonen van leren, het is de toon die de muziek maakt, componeren van ontwikkelstrategieën, (Tijdschrift voor management en organisatie, 2016 no. 6)  
— Je Binnenste Buiten, over professionele identiteit in organisaties (2015)

**Rijksoverheid (voorlichtingsdienst)**

— Uitgangspunten overheidscommunicatie (2017)

**Salverda, Irini; Pleijte, Marcel; Dam, Rosalie van**

— Meervoudige democratie. Meer ruimte voor burgerinitiatieven in het natuurdomein (2014)

**Schmitz, Geert**

— Krimpgroei, krimp in jeugd en aantal, groei in sociale vitaliteit (2010)  
— 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)  
— Bestuur de heelheid (2015)

**Schmitz, Geert e.a.**

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

**Schuilenburg, Marc; Tuinen, Sjoerd van**

— Michel Foucault: biopolitiek en bestuurlijkheid (Krisis tijdschrift voor actuele filosofie 2009)

**Schulz, Martin; Frissen, Paul; Schram, Jorgen**

— Gemeenteraden positioneren. Van professionaliseren naar politiseren (2018)

**Schulz, Martin; Heijer, Ineke den; Baas, Jan Herman de; Steen, Martijn van der**

— Sturen en stromen. Overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt (2017)

**Scott, James C.**

— Seeing like a state (1998)

**Seidl, David**

— Luhmann's theory of autopoietic social systems (paper 2004)

**Senge, Peter**

— De vijfde discipline (1990)

**Sennett, Richard**

— The Corrosion of Character (1998)  
— The craftsman (2008)

**Sociaal Cultureel Planbureau**

— Informele groepen, verkenning van eigentijdse bronnen van sociale cohesie (2011)  
— *Een beroep op de burger – minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* (2012)

**Staaks, Annemarie**

— Anders denken kost niks, over innovatie en inspiratie in Peel en Maas (uitgave Peel en Maas, 2014)

**Staatscommissie parlementair stelsel, commissie Remkens**

— Lage drempels, Hoge dijken. *Democratie en rechtsstaat in balans* (2019)

**Steen, Martijn van der**

— Tijdig Bestuur Strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen (oratie 2017)

**Steen, Martijn van der en Twist, Mark van**  
— Op weg naar de doe het zelf democratie (2008)

**Steen, Martijn van der; Scherpenisse, Jorren; Chin-A-Fat, Nancy.; Kwakkelstein, Tobias.**  
— Pop-up publieke waarde(2013)

**Steen, Martijn van der; Scherpenisse, Jorren; Twist, Mark van**

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

**Steen, Martijn van der; Scherpenisse, Jorren; Hajer, Maarten; Gerwen, Olav-Jan van; Kruitwagen, Sonja**

— Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving (2014)

**Tjeenk Willink, Herman**

— Groter denken kleiner doen, een oproep (2019)

**Tjepkema, Saskia; Verheijen, Luc; Kabalt, Joeri**

— Waarderend veranderen in de dagelijkse werkpraktijk van managers (2015)

**Tongeren, Paul van**

— Leven is een kunst, over morele ervaring, deugdethiek en levenskunst (2012)

**Tonkens, Evelien**

— Roeping, gezag en loyaliteit. De publieke sector na het neoliberalisme (oratie 2016 UvH)

**Transitiecommissie Sociaal Domein**

— De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont? Essays over de relatie tussen burger en bestuur (2016)

**Trommel, Willem**

— Gulzig bestuur(2009)  
— Veerkrachtig bestuur, voorbij neoliberale drift en populistische kramp (2018)

**TSS Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken**

— Jaarboek 2010, Brave Burgers gezocht (2011)

**Twist, Mark van**

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

#### **Uitermark, Justus**

— Verlangen naar Wikitopia. Oratie uitgesproken op 10 januari 2014 bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Samenlevingsopbouw

#### **Vereniging van bestuurskunde en Vereniging van gemeentesecretarissen**

— Drieluik maatschappelijke veerkracht en democratie(2006/2007/2008)

#### **Verborg, Frank**

— Meer ik, meer moraal, essay over persoonlijk leiderschap in de georganiseerde samenleving (2016)

#### **Verbrugge, Ad**

— Tijd van onbehagen, filosofische essays over een cultuur op drift (2004)

#### **Veugelers, Wiel**

— Learning and Teaching in Critical-Democratic citizenship education; valedictory speech (2019)

#### **Verhaeghe, Paul**

— Identiteit (2013)  
— Autoriteit (2015)  
— Intimiteit (2018)

#### **VNG commissie van Aartsen**

— De eerste overheid (2007)

#### **Vereniging van Nederlandse Gemeenten**

— De Staat van de Gemeenten 2017

#### **Verhoeven, Imrat**

— Burgers tegen beleid (proefschrift 2009)

#### **Voigt, Jaap**

— Leven en werken in het ritme van de seizoenen. Er is een doorgaande levensstroom, die er altijd is; die bezit van ons kan nemen en waar wij gehoor aan kunnen geven (2008)

#### **Vosman, Frans**

— Overleven als levensvorm. Zorgethiek als kritiek op het ideaal van het 'geslaagde leven' (2018)

#### **Waal, Frans de**

— De Bonobo en de tien geboden; moraal is ouder dan de mens (2015)

#### **Walsche, Alma De**

— Elinor Ostrom: Een Nobelprijs voor groepswerk (2010)

#### **Wijdeven, Ted van de**

— Doe democratie: Over actief burgerschap in stadswijken (2012)

#### **Wierdsma, André**

— Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken (2014)  
— Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid, co-creatie van verandering (2004)

#### **WRR**

— De staat van de democratie. Democratie voorbij de staat (2004)  
— Vertrouwen in de buurt (2005)  
— 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)  
— Weten is nog geen doen (2017)  
— Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen? (2017)

#### **NOTEN**

- 1 Gabriël van den Brink, Nederland als vloeibare samenleving, pg 239 in 'Waartoe is Nederland op aarde'.
- 2 De theorie van Keynes was een reactie en antwoord op de grote crisis van de jaren '30. Het bood beleidsrecepten om de effecten van conjunctuurschommelingen op te vangen, werkgelegenheid te scheppen in slechte tijden en zo markteconomieën te stabiliseren door overheidsbeleid.
- 3 Feitelijk een heel modernistisch wereldbeeld: objectieve rede en vrijheid van het individu, gemarkeerd door Kant.
- 4 'Professionals under Pressure' onder redactie van Mirko Noordergraaf en Bram Steijn. Zie artikel Stefan Ackroyd: Professions, professionals and the 'new' government policies. A reflexion on the last 30 years. Pag 21. Daarin staat dat er geen discussie is geweest of geprivatiseerd moest worden, maar wel hoe. Van links tot rechts was dat een politiek gegeven. En hoe dat werd gedaan door marktpartijen waaronder met name zeer grote organisatie adviesbureaus die de rol van wetenschap en bestaande adviesorganen gewoon overnamen. De markt was de oplossing dus moest je de markt ook vragen hoe.
- 5 Zie hoofdstuk over Jürgen Habermas in boek van Maarten Doorman en Heleen Pott, *Filosofen van deze tijd*, veertiende geheel herziene druk, Prometheus Amsterdam, 2018, pg 305.
- 6 Samenvatting van artikel van Martijn Jeroen van der Linden, PhD-onderzoeker aan de TU Delft, gespecialiseerd in monetaire innovatie. <https://www.ftm.nl/artikelen/lezen-de-donut-economie-van-oxford-onderzoeker-kate-raworth?share=1>
- 7 Jan Flaveling verwoordt het in 2016 als volgt: het zelf beschikt inderdaad over cognitieve vermogens zoals taalgebruik en denken maar is vooral ook in staat om in handelingssituaties voelend te weten wat er gaande is, te voelen wat er van ons gevraagd wordt en te voelen dat we er zijn. Dat is het zelf, jezelf, opvat als 'ik' wordt door te mediteren ontmaskerd als een illusie. De meditatieve praktijk laat je vanzelf gewaarworden dat je in verbindingen en in wording bent, zij laat je vanzelf vanuit gastvrijheid in het leven staan, zij laat je vanzelf op een open en ontvankelijke wijze je verhouden tot wat toekomst.

8 Frans de Waal, 'De Bonobo en de tien geboden' (2013)

9 Harry Kunneman, *Habermas' Theorie van het communicatieve handelen: een samenvatting*, Boom Amsterdam, 1985

10 Thomas Piketty: *Kapitaal in de 21ste eeuw* (2013); een boek met een scherpe analyse van de groeiende ongelijkheid gedurende de laatste 250 jaar.

11 Zygmunt Bauman (1925-2017); in een interview vlak voor zijn dood op 91 jarige leeftijd gaf Bauman een reactie op de Brexit en het opkomende nationalisme in Europa. In twee zinnen samengevat: door flexibilisering, roekeloze groei van inkomensongelijkheid en 'toenemende bestaansonzekerheid voor de grote massa aan verliezers van de Thatcher-Reagan-erfenis' zijn naties veranderd in wijken. Die keren zich naar binnen en, hoewel door massaproductie en mondialisering inwisselbaar, wijzen de inwoners alles uit andere wijken af, in toenemend fanatisme. *Vanaf 2000 verlaat hij zijn postmodernistische opvattingen en geeft hij kritiek op wat hij de Liquid Modernity*, de vloeibare samenleving noemde en de liquid love, de oppervlakkige relaties die mensen aangaan en het verlies aan betekenis door het zwakker worden van gemeenschaps- en familie verbanden.

12 Willem Trommel, hoogleraar vu, sociaal bestuurskundige. Zijn oratie, uitgesproken 17 september 2009, heeft als titel 'Gulzig bestuur'.

13 Willem Trommel, Veerkrachtig bestuur. Voorbij neoliberale drift en populistische kramp. Boom, Den Haag 2018.

14 André Bons en Raf Janssen, *Werkende waarden. Het beschavingsoffensief als perspectief voor de verzorgingsstaat*. Stichting Sjakuu, Utrecht 1999.

15 Drs. Merijn Oudenampsen (2016). Opkomst en voortbestaan van de Derde Weg. *Beleid en Maatschappij* (43) 3, 23-45.

16 Martin Schulz, Paul Frissen, Jorgen Schram, *Gemeenteraden positioneren. Van professionaliseren naar politiseren*, NSOB, 2018. In dit essay bepleiten de auteurs dat het positioneren van de gemeenteraad geen kwestie is van professionaliseren, maar van politiseren. En dat politiseren is een kwestie van het balanceren van de strijd om het verschil (divergentie) en het vinden van gezamenlijkheid als hoogste bestuursorgaan door zelfbegrenzing (convergentie). Beide krachten zijn immers uitdrukking van politiek en altijd aanwezig in de gemeenteraad. Over hoe een gemeenteraad dit balanceren

vormgeeft en hoe de daarvoor noodzakelijke reflectie is vorm te geven, gaat dit essay.

17 WRR, *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag, 2017

18 Paul van Tongeren: *Leven is een kunst, over morele ervaring, deugdeethiek en levenskunst* (2012)

19 Hans Joas: *Gute Werte, schlechte Werte. Gesellschaftliche Ethik und die Rolle der Medien* (2006)

20 Paul Frissen: *Het geheim van de laatste staat, kritiek van de transparantie* (2016)

210 Paul Verhaeghe, *Identiteit* (2012) en *Autoriteit* (2015)

22 Govert Buijs, de eeuw van de burger: iemands concrete commitment aan, concrete inzet voor het openbloeien van iemand op weg naar gedeelde vreugde, ook en juist wanneer die bloei en daarmee de vreugde bedreigd wordt. Oftewel: mensen die elkaar beloven zich voor elkaar in te zetten, juist als het moeilijk wordt. *Agapè* is tegelijk heel concreet én universeel in de zin dat niemand bij voorbaat uitgesloten wordt op grond van ras, geslacht of maatschappelijke positie.

23 [www.peelenmaas.nl](http://www.peelenmaas.nl), zelfsturing 3.0.

24 Kabinetsnota *Doe-democratie* van minister Plasterk 9-7-2013 en promotiestudie Ted van de Weideven, uitgeven in boekvorm: *Doe-democratie. Over actief burgerschap in stadswijken*.

Het vervolg 2014-2018 is de democratic challenge, zie <http://democraticchallenge.nl/> waar je alle 'hoogtepunten' tegenkomt.

25 Publicaties van:  
— Wetenschappelijke Raad voor het Regeeringsbeleid: *Vertrouwen in de buurt* (2005); *Publieke zaken in de marktsamenleving* (2012); *Vertrouwen in de burger* (2012)  
— Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling: *De wijk nemen* (2009); *Terug naar de basis, over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening* (2010); *Mind the trap* (2012); *Rondje voor de publieke zaak* (2013); *Terugtrekken is vooruitzien, maatschappelijke veerkracht in het publieke domein* (2013); *Kantelkracht* (2013); *Burgerkracht* (2011); *Swingen met lokale kracht* (2013)  
— Raad voor het Openbaar Bestuur: *Loslaten in vertrouwen* (2012)  
— Sociaal en Cultureel Planbureau: *Een beroep op de burger, minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid* (2012)..  
— Brief van deze adviesorganen aan het kabinet over burgerschap en burgerkracht  
Nationale ombudsman: burgerinitiatief: waar

een wil is...., Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven (2018). Wat ik hier noem is een klein topje van een heel grote ijsberg aan publicaties.

26 Klasien Horstman, Ben van Essen, Wim Gort, Geert Schmitz: *Uw initiatief past niet in ons kader. En wat doen we nu?* (2019)

27 James C. Scott, *Seeing Like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven and London, 1998.

28 Commissie van de Donk /Commissie Toekomstgericht Lokaal Bestuur: *Op weg naar meervoudige democratie* (juni 2016).

29 Eindrapport van de staatscommissie parlementair stelsel (Commissie Remkes), *Lage drempels, hoge dijken. Democratie en rechtstaat in balans*, Boom Amsterdam, december 2018.

30 Tine de Moor, *Homo coöperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*, Oratie Universiteit van Utrecht, 2013.

31 Paul Frissen, *De fatale staat. Over de politiek noodzakelijke verzoening met tragiek*. Van Gennep Amsterdam 2013.

32 Casper Thomas, in de Groene Amsterdammer van 12 april 2017: *The Guardian* bracht nieuws naar buiten over de spreiding van asielzoekers in het Verenigd Koninkrijk. De opvang vindt vooral plaats in de minst welvarende delen van het land, zo bleek. De armste dertig procent van Groot-Brittannië vangt vijf keer meer asielzoekers op dan de rest. Tien steden in het noorden zijn samen verantwoordelijk voor een derde van de vluchtelingenopvang. Deze cijfers zijn voer voor David Goodhart. In zijn boek *The Road to Somewhere* deelt hij Groot-Brittannië op in twee kampen: de 'somewheres' en de 'anywheres'. De overal-mens gelooft in 'progressief individualisme', is in de regel hoogopgeleid en heeft autonomie, mobiliteit en vernieuwing hoog in het vaandel. Deze klasse hecht weinig waarde aan groepsidentiteit, traditie en 'nationale sociale contracten' ('geloof, vlag en familie' zijn de voorbeelden die Goodhart daarbij noemt). En dat zijn precies de zaken die somewheres, vooral te vinden in de armere regio's van het VK, wel belangrijk vinden. Tussen deze twee groepen is het volgens Goodhart fundamenteel misgegaan. Een kleine kaste van hoogopgeleiden is erin geslaagd een samenleving te creëren die aansluit bij de eigen prioriteiten en heeft daarmee de veel grotere groepen somewheres berooid achtergelaten. Die zijn het slachtoffer

geworden van wat Goodhart 'double liberalism' noemt: links-cultureel liberalisme enerzijds en rechts-economisch liberalisme anderzijds. De eerste heeft traditionele structuren zoals familie en natiestaat uitgehouden, de tweede heeft een vorm van globalisering aangejaagd waar de regio-gebonden arbeider niet van profiteerde. Het is volgens Goodhart de voornaamste reden waarom zijn land nu richting de Brexit gaat: de ergens-mens heeft een proteststem laten horen.

33 Ik verwijs voor dit hoofdstuk ook graag naar de bundel *Zelfsturing 3.0* Deze is te vinden op de site van de gemeente [www.peelenmaas.nl](http://www.peelenmaas.nl) en met name de volgende artikelen: *Burgerparticipatie en zelfsturing in Peel en Maas* — Jan Custers pag. 17; *Rolzuiver bijdragen aan het goede leven* — Nick Jansen pag. 41; *Identiteit van gemeenschappen* — Geert Schmitz pag. 67; *Opbouwwerk in vitale gemeenschappen* — Jan Custers pag. 109.

34 Peel en Maas is een gemeente die in 2010 gevormd is uit het samengaan van vier gemeenten: Helden, Kessel, Maasbree en Meijel. De gemeenschapsontwikkeling vindt met name haar oorsprong in de voormalige gemeente Helden.

35 Zie ook een helder YouTube filmpje over hoe Meijel zichzelf ziet: <https://youtu.be/ULV0Dck5yM>

36 Appreciative Inquiry (AI) is in 1985 geboren aan de Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio, Verenigde Staten) in het kader van het PhD-programma in 'Organizational Behavior'. Als 24-jarige promovendus doet David Cooperrider, onder begeleiding van Suresh Srivastva, een organisatieonderzoek naar cultuur en strategie in de Cleveland Clinic, een wereldvermaarde hoogspecialiseerde hartkliniek.

37 Met dank aan Professor René Bouwen die in een eerste ontmoeting in februari 2011 en in ontmoetingen nadien de theorie van het sociaal constructionisme en de multi-actor communicatie voor mij toegankelijk heeft gemaakt. Hij wijst voortdurend op het grote belang van sociale interactie voor de toekomst van de mens. De huidige tijd is zeer schadelijk, zoals hij het formuleert. We hebben veel minder gepsychologiseer nodig en veel meer sociale aandacht en kwaliteit.

38 Chené Swart, *Re-Authoring the World: The Narrative Lens and Practices for Organizations, Communities and Individuals*, 2013.

39 Clare Graves: *Emergent Cyclic Levels of*

*Existence Theory, Levels of Existence: An Open System Theory of Values* (1970). Chris Cowan: *Summary Statement: The Emergent, Cyclical, Double-Helix Model Of The Adult Human Biopsychosocial Systems* (1981).

40 De hele aline is gebaseerd op de bijdrage van René Bouwen in deel 4 hoofdstuk 18 van het 'Handboek Appreciative Inquiry. Creatie van vernieuwing in cultuur, bedrijf en samenleving.' (2013) onder redactie van Robbert Masselink, Joep de Jong.

41 In zijn publicatie *Wij zijn ons. Een kleine sociologie van grote denkers* (2018) haalt Mark van Ostaijen Erving Goffman aan (pag. 18-21) Goffman beschrijft in 'De dramaturgie van het dagelijks leven: schijn en werkelijkheid in sociale interactie' de dagdagelijkse sociale interacties tussen mensen aan de hand van dramaturgische principes.

42 Klasien Horstman, Ben van Essen, Wim Gort, Geert Schmitz: *Manifest en magazine 'Uw initiatief past niet in ons kader! En wat doen we nu?'*

43 Geert Schmitz, *Identiteit van gemeenschappen*, in: *Zelfsturing 3.0*. 15 jaar Gemeenschapsontwikkeling door Zelfsturing in de gemeente Peel en Maas, maart 2017, pag. 67-79.

44 Professor Hans Joas heeft in een voordracht in 2006, getiteld: 'Gute Werte, schlechte Werte. Gesellschaftliche Ethik und die Rolle der Medien' een heldere uiteenzetting gegeven over waarden, hun ontstaan en betekenis en de attractiviteit ervan; hij zet dit scherp af tegen normen, welke restrictief begrepen moeten worden.

45 Frank Huysmans: *Het levenswerk van een radicale vernieuwer, de maatschappijtheorie van Niklas Luhmann*

46 Gabriël van den Brink, *Heilige geest: een essay over aard en wording van de menselijke natuur*, Annalen van het Thijmgenootschap (106.4), 2018.

47 Zie Paul Verhaeghe, *Identiteit*, De Bezige Bij, Amsterdam 2012.

48 Hans Joas, *De macht van het heilige*, Lemniscaat, 2018.

49 Gabriël van den Brink, *De Lage Landen en het hogere: de betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2012.

50 Ik heb met name gebruik gemaakt van een artikel van Joachim Duyndam over de filosoof Levinas, 'Levinas en het gelaat, 'Ik ben vrij omdat ik verantwoordelijk ben''. Duyndam

- verwijst naar een bundel artikelen van Levinas, *Het menselijk gelaat* (2003).
- 51 WRR, rapport van Pieter Winsemius, *Vertrouwen in de buurt* (2005).
- 52 Harry Kunneman, *Amor complexitatis, bouwstenen voor een kritisch humanisme*, deel 2 (2017) is een verzameling van zijn uitgegeven werk en sluit af met een hoofdstuk waarin hij toekomstig onderzoek verkent. Met name uit dat laatste hoofdstuk heb ik geput.
- 53 Pamflet 7 samengesteld door gesprekken met koplopers van gemeenschapsontwikkeling in de dorpen van Noord Limburg door: Jan Custers, Sjaak Sluiter, Geert Schmitz.
- 54 Tinneke Beeckman, *Door Spinoza's lens*. Publicatie uit 2016 over hedendaagse thema's verkend met de inzichten die Spinoza aanreikt.
- 55 Gregory Bateson (1904-1980) Publicatie: *Stappen naar een ecologie van de geest* (1972).
- 56 Grinder, John & Bandler, Richard \* DeLozier, Judith & Dilts, Robert, *Neuro-Linguistic Programming: The Study of the Structure of Subjective Experience*, (1980). Dilts, Robert, *Roots of Neuro-Linguistic Programming*, (1983).
- 57 Zie programma begroting Peel en Maas op de website [www.peelenmaas.nl](http://www.peelenmaas.nl) of zoek op de site bij de raadsbesluiten 2017 naar kaderstelling thema sociaal domein en vitale gemeenschappen.
- 58 Herman Tjeenk Willink, *Groter denken, kleiner doen* (2018).
- 59 Martijn van der Steen, R.Peeters, Mark van Twist: De boom en het Rizoom, overheidssturing in de netwerksamenleving. NSOB, 2009.
- 60 Zie: <http://www.neighborpower.org/>, de website van Jim Diers.
- 61 Kate Raworth, *Donuteconomie: In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*, Amsterdam 2017.
- 62 Uitgangspunten overheidscommunicatie. De overheidscommunicatie kent een aantal principiële uitgangspunten. Deze zijn tot stand gekomen door de inbreng van diverse staatscommissies en de daaropvolgende interne discussie in de Voorlichtingsraad. Zie de site: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/documenten/richtlijnen/2010/12/09/uitgangspunten-overheidscommunicatie>.
- 63 Paul Frissen, *De fatale staat*, Van Gennep, Amsterdam, 2013
- 64 Paul Verhaeghe, *Intimiteit*, De Bezige Bij, Amsterdam/Antwerpen, 2018
- 65 Terug te vinden op: [www.peelenmaas.nl](http://www.peelenmaas.nl)
- 66 <https://www.nsob.nl/publicatie/gemeenteraden-positioneren/>
- 67 Ap Dijksterhuis, *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*, Bert Bakker, Amsterdam, 2009.
- 68 Manon Ruijters: oratie 2017 bij VU: *Leren in verandering, over lerende organisaties, professionele teams en goed werk; Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie* – Manon Ruijters (2018); *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* – Manon Ruijters (2006; 2017, geheel herziene editie). *Mijn Binnenste Buiten. Werken aan je professionele identiteit* – Manon Ruijters, Gerritjan van Luin en Freerk Wortelboer (2019) geheel herziene editie).
- 69 R. Bouwen, R. Fry, *Organizational innovation and learning: four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic* (1991). R. Bouwen, *Relational construction of meaning in emerging organization contexts* (1998).
- M. Craps, R. Bouwen, A. Dewulf en anderen, *samen overleven: relationele afstemming van nieuwe interafhankelijkheden tussen multiple actoren* (2008).
- 70 Manon Ruijters, *Queeste naar goed werk* (2018).
- 71 Joris Luyendijk, *Dit kan niet waar zijn: Onder bankiers*. Atlas Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2015
- 72 Arnold Cornelis, *Rustpunten van de geest. Filosofie van gezondheid, waarden en zingeving*. Boom, Amsterdam 1999.
- 73 Bart van Rosmalen: *Muzische professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen*. Uitgeverij IJzer Utrecht, 2016.

COLOFON

Dit is een uitgave van de gemeente  
Peel en Maas, 2020

Uit deze opgave mag worden gekopieerd  
indien u de bron vermeld

ISBN 978 9 0826 8050 8

Ontwerp  
Studio Denk, Venlo

Druk  
Drukkerij Knoops, Venlo



Het boek dat voor u ligt, is een opmerkelijk boek, in diverse opzichten. Het is een boek vol wetenschap, maar toch geen wetenschappelijk boek. Het is een boek over drijfveren en bezieling in de publieke sector, maar het houdt zich verre van de modieuze managementliteratuur en aanverwante prietpraat ('het beste uit jezelf halen'). Het is een boek geschreven door een gemeentelijk strateeg, maar het biedt de lezer geen kant-en-klare beleidsrecepten.

Ik zou het bovenal een manifest willen noemen, laten we zeggen in de respectabele traditie van het Communistisch Manifest. Communistisch is het boek dan weer niet, al bevat het bijtende kritiek op het hedendaagse hyperkapitalisme en de daaraan gelieerde vormen van politiek en bestuur. Neoliberalisme, zo heet de te kloppen vijand, maar dat brengt ons volgens Geert Schmitz niet vanzelfsprekend bij een herleving van het (staats)socialisme. De gemeenschap zelf moet nu eindelijk aanzet komen, en ik zou dit manifest dan ook eerder 'communaal' willen noemen, of 'corporatief'. Gepleit wordt voor sociaal beleid in een nieuw jasje, van onderaf beziend en aangedreven, met politiek en bestuur op gepaste en bescheiden afstand, in een ondersteunende rol.

**Professor Willem Trommel**

Sociaal bestuurskundige, VU Amsterdam

