

VAN BV NEDERLAND NAAR COMMUNITY.NL

Anders-om-gaan met maatschappelijke vraagstukken

Hoe kunnen we, wanneer meer van hetzelfde niet meer werkt, anders-om-gaan met complexe maatschappelijke vraagstukken?

Het poldermodel en de BV Nederland staan symbool voor een manier van besturen en organiseren die ons, naast veel faam, vooral ook veel stabiliteit en groei heeft gebracht. Tegelijkertijd zien we met het complexer worden van de samenleving, ook de gelaagdheid en meervoudigheid van maatschappelijke vraagstukken toenemen. Steeds breder wordt (h)erkend dat bij dit type vraagstukken meer van hetzelfde niet meer werkt. In dit artikel onderzoeken we, in relatie tot complexe maatschappelijke vraagstukken, de kracht van de BV Nederland en haar beperkingen, en laten we ons inspireren door de principes van de ‘community’. We verkennen theorie en praktijk op aanknopingspunten voor vernieuwing en we doen een eerste aanzet voor ander denk- en handelingsperspectief; een eerste exploratie van anders-om-gaan met maatschappelijke vraagstukken.

De ‘BV Nederland’ als metafoor

Succes uit het verleden...

De economische crisis grijpt om zich heen, wereldwijd. Ook onze samenleving wordt geraakt, maar ondanks deze ingrijpende gebeurtenissen kunnen we vaststellen dat we het in Nederland nog steeds erg goed hebben. Klaarblijkelijk hanteren wij een succesvolle manier om ons land te besturen en te organiseren: wij zijn al decennia, zelfs eeuwenlang welvarend. Het poldermodel geniet internationaal bekendheid en faam. En ook nu lijken we deze storm zonder al te grote kleerscheuren te doorstaan. Wat maakt dat de Nederlandse manier van besturen en organiseren zo succesvol is?

Het gebruik van de metafoor BV Nederland biedt een interessante ingang om langs de vergelijking van ‘Nederland-als-bedrijf’ een aantal van de hedendaagse werkingsmechanismen zichtbaar te maken. Sinds de jaren negentig wordt deze metafoor in politiek en media veelvuldig gehanteerd.

(...) de B.V. Nederland past bij de veranderende rol van de overheid in onze maatschappij. In de maakbare samenleving van de jaren zeventig dacht de overheid een sterke rol te hebben. In de jaren tachtig trad de overheid terug. Politici van een machtige overheid hebben een vooraanstaander imago dan in een bijna afwezige overheid. Daarom is het voor hen in de jaren negentig interessant geworden zich te vergelijken met een directeur van een bedrijf, van hét bedrijf, van B.V. Nederland. Captain of industry klinkt beter dan politicus.

Econoom Arie Blijenberg, in Trouw dd 3 mei 1997

De metafoor van de BV Nederland begint dus met het beeld van een 'Top' die de 'Tent' aanstuurt op strategisch, abstract niveau, waarbij elk lid van de 'RvB' een eigen portefeuille met onderwerpen en verantwoordelijkheden beheert en organisatieonderdelen managet met volle agenda's die gevuld zijn met afspraken met externe partners... Al deze lagen en actoren werken samen in een spel van deelbelangen, onderhandelen, coalitievorming en netwerken. Met als doel om gezamenlijk toe te werken naar antwoorden op vragen die gedragen kunnen worden door iedereen; de democratie op zijn best – polderen als hoogstaand vak.

Onder de 'Top' bevindt zich de wereld van de medewerkers, de uitvoerders die met de voeten in de klei van de praktijk staan. De wereld van de no-nonsense: het is een bestaan van het constant zoeken naar een goed evenwicht tussen de strakke kaders waarbinnen gewerkt moet worden en de wensen en (hulp)vragen van klanten. Het afwegen van het algemene - en het individuele belang wordt nergens meer zichtbaar dan daar; met redelijkheid van beide kanten worden alle belangen bediend. De verbinding tussen de wereld van de 'Top' en die van medewerkers en klanten is losjes: er zitten sturingslagen tussen, die de functie hebben om af te wegen met welke zaken de 'hogere' laag lastig gevallen kan worden en die de medewerkers gemotiveerd en tevreden moeten houden. De 'Tent' is verdeeld in afdelingen die ieder een eigen bijdrage moeten leveren aan een hoger doel. Efficiency, kwaliteit, doelen stellen, verantwoorden, opleiden zijn de mechanismen die de hiërarchische lagen en kolommen functioneel aan elkaar verbinden.

Met focus als winst en een producerende, welvarende maatschappij als resultaat.

Geeft geen garantie voor de toekomst...

Het besturen en organiseren van onze maatschappij als ware het een bedrijf heeft ons dus veel gebracht; dat is kristalhelder. Onze bestuurlijke traditie van 'polderen' en onze organisatietraditie van opknippen in expertises en organisatie-eenheden, leidt bij het oplossen van maatschappelijke opgaven in veel gevallen tot stabiele, werkzame resultaten. Maar er is ook een keerzijde aan deze medaille. Met het complexer worden van de samenleving en haar politiek-bestuurlijke context, wordt ook het besturen en vormgeven van de opgaven van de BV Nederland in toenemende mate ingewikkeld. Steeds vaker zien bestuurders en leiders zich gesteld voor complexe maatschappelijke vraagstukken, die zowel inhoudelijk als organisatorisch meerlagig en meervoudig zijn. Een toenemend aantal vraagstukken roept om een andere – *harmoniserende en toekomstbestendige* - aanpak. Meer van hetzelfde leidt niet langer tot werkbare praktijk en betrokkenen ervaren dat in het proces van onderhandelen, analyseren en ordenen de werkelijke opgave juist steeds verder buiten beeld raakt; het systeem lijkt in haar eigen staart te bijten. En dat kost 'ons' veel tijd, geld en moeite.

Harmoniserend en toekomstbestendig

Met deze termen drukken wij de wens uit om manieren van denken en handelen in te zetten, die zowel de synergie bevorderen tussen de multi-(f)actoren rondom een vraagstuk, als tot duurzaam werkbare oplossingen leiden.

Knelpunten van de moderne tijd

Fenomenen als bestuurlijke drukte, verkokering, lineaire processen, projectfaseringen, regel- en verantwoordingsdruk, resultaatsturing, jurisdisering, top-down-expertbenaderingen, de afstand tussen bestuur-beleid-praktijk, risicoreductie en objectivering (de-personificatie), zijn toenemend zichtbare uitingen van de verdeelde publieke wereld. Dat betrokkenen hun stem kunnen laten horen bij het tot stand komen van beleid en praktijk is weliswaar een kernkwaliteit van de representatieve democratie. Tegelijkertijd dreigt dit een ware kwelling te worden wanneer dit de ontwikkeling, besluitvorming en uitvoering van beleid onnodig belemmert en vertraagt.

Met de beste bedoelingen van betrokkenen (iedereen wil toch immers een goede uitkomst voor zijn of haar maatschappelijk deelbelang) ontstaat uiteindelijk een lappendeken van procedures, regels, oplossingen, beleid, organisaties en toezicht.

Blijkbaar worden bij het besturen en organiseren wel diverse (onder)delen van de complexiteit gemanaged, maar de optelsom daarvan is vaak minder dan het geheel; en wordt ook in de beleving van veel betrokkene als suboptimaal ervaren.

De Maasvlakte II, de Jeugdzorgproblematiek, Rijksweg A-4 en de taxiwet zijn in het oog springende macro-voorbeelden van complexe vraagstukken, waarbij het op één of andere manier niet (is ge)lukt om binnen afzienbare termijn tot geharmoniseerde en toekomstbestendige werkwijzen te komen. Maar ook – of juist - op plekken die minder in de spotlights staan, zien we dat de manier waarop we maatschappelijke opgaven besturen en organiseren nogal eens verkniptheid en verdeeldheid in de hand werkt. Zoals een patiënt met een beetje ingewikkelde klacht langs vier verschillende ziekenhuisspecialisten moet, zo moet iemand met een leer- en ontwikkelprobleem soms langs vier verschillende overheidsloketten om voldoende ondersteuning te krijgen op school, in de samenleving en thuis; telkens opnieuw het wiel uitvindend. En iedereen is het ermee eens: dit kan anders...

Welke krachten maken dat het zo gaat?

De vraag dringt zich op hoe het komt dat we bijvoorbeeld wel 50.000 passagiers op één dag van Schiphol kunnen laten vertrekken - toch ook geen eenvoudige opgave -, maar blijkbaar niet in staat zijn om één loket te organiseren binnen de gezondheidszorg. Beide zijn complexe vraagstukken, maar blijkbaar vindt het besturen en organiseren van maatschappelijke vraagstukken in een andere context en traditie plaats dan het besturen en organiseren van vliegverkeer... Wat zijn nu de belangrijkste tradities, paradigma's, wetenschappelijke stromingen die ten grondslag liggen aan de manier waarop wij onze samenleving besturen en organiseren?

Verdeel en heers: machtsdenken

Vanaf het tijdperk van de scheiding der machten (Verlichting, 18^e eeuw), met een opleving hiervan in de vorm van de maakbare samenleving uit de jaren '70, zijn wij gewend dat 'beleid' het resultaat is van een proces van onderhandelen tussen verschillende partijen, die afhankelijk van hun 'macht' meer of minder stempel op het beleid kunnen drukken. Het is voor individuele bestuurders en politici een logisch en inherent principe van de democratie om meer invloed op bestuur en beleid te willen verwerven, ten behoeve van het maatschappelijke of politieke belang dat zij dienen. Verdeel en heers (Philippus IIe, 380 voor Chr), is niet voor niets een geveugelde uitspraak als het gaat over het vergroten en behouden van macht.

Meten is weten: ordedenken

Het verlichtingsdenken (17de – 18^e eeuw) bracht niet alleen nieuwe idealen rondom de samenleving voort zoals rechtvaardigheid, democratie en mensenrechten, maar ook de behoefte om te zoeken naar nieuwe kennis. Het heeft ons de wetenschap, de rationele analyse met bijbehorende onderzoeksmethodologie geschonken. Methodieken waarmee we de werkelijkheid opdelen in partjes die zichtbaar, tastbaar en begrijpelijk zijn en waarmee we herhaalbare processen en onderbouwde inzichten nastreven. Meten is weten! We zijn ons gaan losmaken van onze omgeving opdat wij die van een afstand kunnen beschouwen en onderzoeken. En zo zijn we gewend geraakt aan het scheiden en opknippen van complexiteit. Het denken in dichotomieën is ontstaan: in waarheid of leugen, goed of fout, rationeel of irrationeel, positief of negatief, orde en chaos. Tegelijkertijd zijn we ook zo gaan organiseren: in disciplines, modellen, vakgebieden, deelgroepen. Maatschappelijke fenomenen worden hiermee geobjectiveerde vraagstukken die geordend kunnen worden in behapbare stukjes werkelijkheid.

Deze werkwijze verschaft ons grip op onze context, op onze wereld, op ons leven. Met veel langere levensverwachtingen als in het oog springend succesverhaal.

Kennis is macht

De werking van onze huidige wijze van besturen en organiseren laat zich goed verklaren vanuit de dynamiek van het machts- en orde-denken. Maar de kracht en het succes komt vooral voort uit de samenwerking tussen de twee. Waar macht en rede samenkomen vormen zij een welhaast onneembaar bolwerk: de rede heeft het beste verhaal – de belofte van de maakbare wereld - en als de macht daarachter gaat staan - met de belofte van de haalbare wereld -, dan lijkt daar geen ander perspectief overheen te kunnen. Deze kracht wordt versterkt doordat dit tweetal ons in het verleden zoveel winst heeft bezorgd: de PR van behaalde resultaten én het vertrouwde handelingsrepertoire waarin we kundig zijn geworden, maakt dat we telkens weer terugkomen bij deze twee.

Maar juist de sterkte van deze samenwerking kan uiteindelijk ook tot vastlopen leiden. Vastlopen omdat nieuw repertoire amper ruimte krijgt en, sterker nog, ook zijn voet niet tussen de deur kán krijgen: want áls we dan een keertje ander repertoire gaan uitproberen, dan is dat zoveel minder vakkundig ogend dat een dergelijke poging vaak alleen maar bewijst dat het bekende beter was én is...¹

¹ H. Vermaak, Plezier beleven aan taaie vraagstukken, 2009

‘Community.nl’ als nieuwe metafoor

Ten behoeve van burgers, klanten en professionals harmoniserend en toekomstbestendig omgaan met maatschappelijke vraagstukken, dat is ons inziens één van de grootste uitdagingen van onze tijd. Uitdaging, omdat niet ‘macht-en-orde’ als organiserend principe, maar juist complexiteit en de ‘chaos-der-dingen’ meer centraal komen te staan. Waar in de BV Nederland het verbinden van deelbelangen en het structureren van onderdelen helpen om de realiteit van de multi-(f)actoren te hanteren, vraagt de meerlagigheid van vraagstukken erom de complexiteit als gegeven te aanvaarden en ermé te werken. Anders-om-gaan mét, gebruikmaken ván de complexiteit - als aanvulling op het bestaande repertoire.

Anders-om-gaan

Hiermee doelen wij op manieren van denken en handelen die afwijken van het gebruikelijke repertoire, die patroondoorbekend zijn en daarmee vernieuwing kunnen brengen in situaties waarin meer van hetzelfde niet (meer) werkt.

Wij vinden interessante aanknopingspunten voor vernieuwende manieren van denken en handelen onder meer in de verschijningsvormen van de virtuele communities en ook bij een aantal ‘vernieuwingsdenkers’ uit de wereld van de (semi)wetenschap.

Beelden bij Community.nl

In de virtuele wereld en de netwerksamenleving stuiten we op het verschijnsel dat in de vrije ruimte groepen mensen zichzelf organiseren rondom door hen zelfgekozen thema’s, vragen, interessegebieden. De besturing en organisatie in deze communities is ‘los-vaster’ naar gelang de leden van de groep meer of minder gemeenschappelijkheid in wensen ervaren. Ze zoeken samen naar de principes waarlangs ze willen samenleven: met eigen dynamiek, eigen balans tussen geven en nemen, eigen corrigerende principes en daarmee eigen oplossingen voor complexiteit, zonder van buitenaf opgelegde structuren en organisatie. De leden zijn allen met eigen inbreng en opbrengst, eigenaar van dit samenleven en zullen dit koesteren omdat het zelfgecreëerd is. Voorbeelden als Wiki, Lime Wire of Open Source zijn aansprekend als het gaat om het identificeren van dergelijk andersoortige organisatieprincipes: de interesses en verlangens van mensen, het bieden van context en infrastructuur, het tonen van ondernemerschap en eigenaarschap, synergie-denken én continue beweging en uitwisseling. Zou het niet mooi zijn wanneer we deze verbindingskrachten van de community-wereld zouden kunnen gebruiken om de uitdagingen van de BV Nederland te tackelen? Op weg naar Community.nl!

*“Whatever the problem, community is the answer”
Berkana Instituut*

In essentie leren virtuele communities ons manieren om mét de complexiteit als gegeven te werken, in plaats van ertegenin: hoe we een continu bewegende wereld kunnen ervaren als een kansrijke wereld. Dat niets echt vaststaat ontlokt dan aan ons geen beheersingsgedrag maar daagt ons uit de vrije ruimte naar eigen wens in te vullen, samen met anderen, in het besef dat je alleen niet ver komt; in continue beweging.

Vertaald naar bestaande maatschappelijke vraagstukken: anders-om-gaan betekent dat we op zoek zouden moeten gaan naar nieuwe vrije ruimte waarin de betrokkenen gezamenlijk op eigen voorwaarden nieuwe realiteit kunnen creëren, opdat zij die nieuwe realiteit ook zullen koesteren richting toekomst. Want we kunnen geen expertmatige inhoudelijke oplossing van achter een bureau bedenken noch het geheel dienen door deelbelangen uit te onderhandelen; daarvoor is de problematiek zowel inhoudelijk als interactief, contextueel en dynamisch te ingewikkeld.

Wat ligt ten grondslag aan dit nieuwe denken?

We kennen het al uit de praktijk...

Kahane, één van de 'vernieuwingsdenkers' beschrijft anders-om-gaan concreet als werkwijzen die tegelijkertijd systemisch (niet opgeknipt), participatief (betrekken van ideeën, energie, talenten en expertise van mensen) en emergent (vermogen om in onzekerheid te bewegen en aan te passen) zijn². En hoewel dit zeer logisch lijkt, vraagt dit in de praktijk om daadwerkelijk anders denken en handelen; onwennigheid, onzekerheid en onrust zijn onvermijdelijk. Gelukkig zien we zowel in theorie als praktijk steeds meer aanknopingspunten voor nadere invulling.

Bij initiatieven als het inrichten van de regelvrije verkeerspleinen en het Persoonsgebonden Budget, maar ook bij sommige grote – indrukwekkende – werken zoals de Stormvloedkering in de Oosterschelde, zien we meer of minder elementen van 'werkendeweg' organiseren en besturen: samen met betrokkenen steeds zoeken naar nieuwe ideeën, stukjes beleid ontwikkelen en ten uitvoer brengen. Dergelijke voorbeelden van het wegbewegen van de bestaande orde, teneinde te komen tot voor het vraagstuk passende werkingsvormen, zijn vaak geïnitieerd door (kleine groepjes) individuen, die met hart voor de publieke zaak net even meer speelruimte weten te creëren voor vernieuwing. Net als in de virtuele communities, blijkt dat we door het inslaan van alternatieve, minder gebaande – soms zelfs onlogische - paden en constellaties ook in de 'echte wereld' daadwerkelijk nieuwe werkelijkheid kunnen creëren.

Sinds 2007 ontwerpt en begeleidt Twynstra Gudde de zogenaamde "Publiek-Private Stoelendans", een proces waarin diverse publieke en private partijen uit de bouw- en infrasector zich in open dialoog en uitwisseling buigen over de vraag: hoe kunnen wij, als organisaties en als personen, ervoor zorgen dat onze publiek-private samenwerkingen succesvoller en effectiever worden? Jaarlijks wordt deze Stoelendans herhaald met nieuwe deelnemers. Het programma wordt betaald uit een gezamenlijk budget. De inzichten worden gemeenschappelijk gemaakt; met inachtneming van alle wetten en regels die open communicatie tussen publieke en private partijen verhinderen.

Maar ook uit de 'moderne scholen'

In de praktijk vinden we dus mooie kiemen voor het 'anders-om-gaan', maar ook in de (semi)wetenschap is gelukkig genoeg voorhanden. Zo kent het co-creëren van sociale vernieuwing in de open ruimte, langs de 'wetten van de gemeenschap' in de Verenigde Staten - en inmiddels ook daarbuiten - een aantal sterke pleitbezorgers in de hoek van community-building en public leadership. We denken aan mensen als Wheatley, Scharmer en Kahane. Zij bepleiten dialoog tussen en co-creatie met alle betrokken personen en partijen als manier om tot nieuwe werkelijkheid te komen.

Maar ook Covey, Merry en Coleman zitten hier dicht tegenaan met hun visie op de rol van leiderschap in vernieuwing via de gedachte dat complexe maatschappelijke vraagstukken niet louter langs de weg van de macht kunnen worden geslecht, maar daarnaast ook vermogen tot verbinden vragen.

² Adam Kahane in Shambala Sun, September 2008

Dichter bij huis vinden we in het gedachtegoed over Taaie Vraagstukken van Hans Vermaak een thuisbasis. Hierin is het 'spelen met interacties' één van de werkingsmechanismen voor vernieuwing; het organiseren via werksystemen en het gezamenlijk incrementeel zoeken naar andere manieren van omgaan met het vraagstuk, worden onder andere gepresenteerd als mogelijke ingangen voor vernieuwing rondom dergelijke vraagstukken.

In meer brede zin biedt de veranderkunde, als relatief nieuwe wetenschap, ons goede inzichten in de 'hoe'-vraag: de kunst van de procesontwerpen en de interventiemethodieken. Participatieve, explorerende en betekenisgevende methoden worden daar toegepast en, in steeds toenemende mate, beschreven en getoetst. Denk daarbij aan concepten als De lerende organisatie (Senge, Ruiters), Appreciative inquiry (Cooperriders), Future Search (Weisbord & Janoff), Storytelling (Denning e.a.) en Constructive Learning Design (Wilson e.a.).

In meer algemene zin zijn onze inzichten voor het concept van "Community.nl" gebaseerd op de grote wetenschappelijke stromingen van de chaos- en complexiteitstheorie en het sociaal constructivisme.

Bewegen is een gegeven: chaos-denken

Aan de chaos- en complexiteitstheorie ligt de vooronderstelling ten grondslag dat zowel fysieke als sociale fenomenen in de wereld zich in een 'organische', voortdurend veranderende, beweging bevinden. De complexiteitstheorie is (begin jaren 1990, met o.m. David Bohm als grondlegger) ontstaan vanuit de exacte wetenschappen. Deze theorie biedt enerzijds ruimte aan onvoor-spelbaarheid en grilligheid en anderzijds aan het zelforganiserend vermogen van levende systemen, door complexe systemen niet terug te willen brengen naar oorzaak-gevolginterpretaties. Onder levende systemen wordt in deze theorie ook de maatschappij, organisaties, teams, buurten verstaan, en feitelijk alle andere vormen waarin mensen zich kunnen verhouden tot elkaar.

Een belangrijke andere notie binnen deze theorie is dat de (sociale) werkelijkheid niet alleen in overgangssituaties in verandering/beweging is, maar continu. Dat beweging en verandering 'constanten' zijn en dat daarmee de sociale werkelijkheid niet te pakken is in 'de waarheid' maar dat ieder inzicht slechts een interpretatie van de in beweging zijnde werkelijkheid is, gemaakt door onszelf achteraf. Subjectief dus. Dit denken wordt ook kernachtig vervaardigd in de stelling "if men define situations as real, they are real in their consequences" (Thomas & Thomas 1928:572).

Eén mens, één werkelijkheid: sociaal constructivisme

Bovenstaande brengt ons bij een andere belangrijke peiler, namelijk die van het sociaal-constructivisme; soms ook sociaal constructionisme genoemd. Dit is de tegenhanger van het objectivisme, ontstaan in de jaren dertig van de vorige eeuw. Deze theorie gaat ervan uit dat de waarheid en de werkelijkheid alleen bestaan als 'afspraken in een sociale, politieke, culturele context'. Hoe we naar de werkelijkheid kijken, hoe we erover praten en hoe we daar gezamenlijk betekenis aan geven, is in deze visie bepalend voor wat er in gezamenlijkheid wel en niet mogelijk is: de sociale werkelijkheid is in dit paradigma een interactieve werkelijkheid. Feiten worden pas waar, wanneer de waarnemers ervan dit samen 'afspreken'. Dat maakt – net als in het hierboven omschreven perspectief van chaos – de wereld veranderlijk. Het sociaal-constructivisme verschaft een uitgangspunt om mét dit gegeven te werken in plaats van dit uit te sluiten en op zoek te gaan naar die objectieve waarheid. Dialoog, gezamenlijk exploreren, en co-creëren zijn in deze benadering de onvermijdelijke 'instrumenten' om tot nieuwe werkelijkheid te komen.

Werkwijzen in Community.nl

In de metafoor van Community.nl zoeken we naar werkwijzen om *ten behoeve van burgers, klanten en professionals komen tot harmoniserende en toekomstbestendige manieren van omgaan met maatschappelijke vraagstukken*. Maar het uitgangspunt van een veranderlijke, interactieve wereld, stelt ons onmiddellijk voor een grote uitdaging. Elke maatschappelijke opgave is immers uniek, multi-(f)actor, situationeel bepaald, kent zijn eigen issues, dilemma's en is continu in beweging. Dit impliceert dat we op voorhand zullen moeten aanvaarden dat er per definitie ten behoeve van het dienen van maatschappelijke opgaven, nooit één aanpak of één werkwijze denkbaar is. In het zoeken naar werkwijzen om principes van participatie, systeemdynamica en emergentie aanvullend te laten zijn op de principes van macht en orde, is de eerste stap waarschijnlijk het idee los te laten van de mogelijkheid hiervoor een expertmatige, 'blauwdruk' procesaanpak te kunnen ontwikkelen!

Wél denken we voor een soort 'tijdelijk *exploratorium*' rondom een vraagstuk, een aantal basisingrediënten kunnen benoemen van participatieve, systemische en emergente processen, die in verschillende fasen en in verschillende samenstellingen een werkzaam (tijdelijk) geheel maken.

Het vraagstuk staat – onwrikbaar – centraal

De meeste maatschappelijke vraagstukken zijn van iedereen en daarmee van niemand. In de praktijk zien we dat het vaak 'verweesde entiteiten' zijn: tijdens het uitonderhandelen van deelbelangen is de opgave zelf uit beeld geraakt: wie bekommert zich er nog om? Om de krachten te doorbreken die maken dat het nu zo gaat, lijkt een onwrikbaar commitment aan de vraag cruciaal te zijn: of je nu bestuurder bent, ambtenaar of organisatie-adviseur, uiteindelijk is er maar één ding dat gediend zou moeten worden - en dat is het vraagstuk. Juist omdat de betrokkenen allemaal een eigen definitie van de opgave hebben is het van belang dat deze fysiek, mentaal en emotioneel expliciet wordt gemaakt; dat die écht in het midden staat, desnoods letterlijk op een stoel middenin de kring.

Hiermee worden alle betrokkenen, alle aanwezigen, uitgedaagd om zich te verbinden aan de opgave en zich er als het ware dienstbaar aan te maken, meer dan aan hun eigen (organisatie)belang. De inhoud - het 'wat' - krijgt hiermee constant podium en wordt daarmee boven het spreekwoordelijke maaienveld uitgetild.

Het hele systeem wordt en is betrokken

Multi-(f)actor vragen roepen om zo veel mogelijk inzichten van zo veel mogelijk betrokkenen om de kans zo groot mogelijk te maken dat we de dynamieken en dilemma's van het vraagstuk in beeld krijgen. Pas dan hebben we ook kans om een idee te krijgen waardóór het vraagstuk zo ingewikkeld is en creëren we tevens een kans om 'slim' te handelen. We proberen het vraagstuk dus zo veel mogelijk 'heel' te laten. Bij het ontwerpen van 'anders-om-gaande' processen, is het dan ook wenselijk 'het hele systeem' te betrekken bij het dienen van de vraag. Met het gehele systeem doelen we niet per se op iedereen die maar een rol zou kunnen spelen in de dynamiek, maar op die personen/vertegenwoordigers, die tezamen het verschil zouden kunnen en zouden willen maken. We willen 'the whole elephant' in beeld krijgen en als deze in beeld is, binnenboord houden. Daarvoor zullen betrokkenen de neiging om zaken te vereenvoudigen, of dat nu om de inhoud of het aantal betrokkenen of om oplossingen gaat, moeten onderdrukken. Het gaat er om niet alleen de machtigsten, maar ook anderen die zich betrokken voelen (partijen, klanten/burgers, medewerkers, wetenschappers,...) rondom het vraagstuk bijeen te brengen. Met als cruciaal onderscheidend criterium dat dit allen mensen zijn die de klus willen klären, want bankzitters en stuurli-aan-wal zullen de (tussentijdse) uitkomsten nooit koesteren zoals degenen die deze zelf 'gemaakt' hebben.

Tegelijkertijd oefenen we op deze wijze met nieuwe vormen van interacteren: met andere criteria voor wie aan tafel komen en met andere manieren om te kijken én om te gaan met de vraag en elkaar: alternatief handelen voor het machts- en orde-denken.

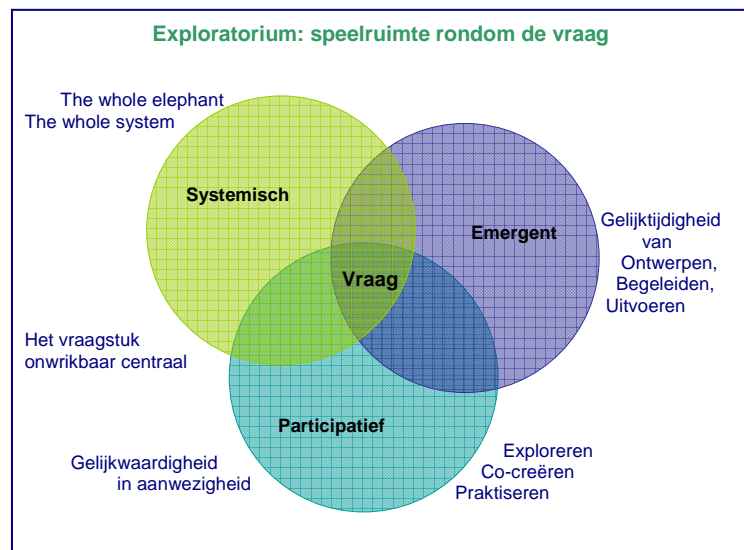
Samen exploreren, co-creëren en verankeren

Wanneer de vraag centraal staat en het hele systeem van ‘wel-willenden’ eromheen ten dienste staat daaraan, dan komt het natuurlijk aan op het ‘hoe’: wat voor proces doorlopen we om tot inzicht en oplossingsrichtingen te komen? Uit de wereld van community-building kunnen we leren dat in de vrije ruimte werkenderweg, al zoekende en ontwerpende, ‘iets’ tot stand komt via de interesses en verlangens van mensen, het bieden van context en infrastructuur, het tonen van ondernemerschap en eigenaarschap, synergie-denken én met continue beweging en uitwisseling. Ook al hebben we bij maatschappelijk vraagstukken zelden te maken met een blanco startsituatie, we willen de dynamiek in de vrije ruimte, zoals hierboven beschreven, wel creëren. Juist omdat het zo complex is, is het exploreren en co-creëren, via een emergent proces van ‘*klein stapje-reflectie-ontwerpen van de volgende stap*’, de enige manier om samen verder te komen. Niemand heeft dé wijsheid in pacht; analyses vooraf werken niet. De kracht hiervan is dat de betrokkenen gezamenlijk in de gecreëerde ruimte of praktijk de complexiteit in het hier-en-nu kunnen gaan ervaren en erméé kunnen leren werken.

Bij dit alles geldt in plaats van een ‘tevreden klant’ veeleer een ‘tevreden vraagstuk’ als succes criterium voor het proces.

Gelijktijdigheid van ontwerp, begeleiding en uitvoering

Hoewel elke vraag zijn eigen dynamiek en proces zal kennen, lijkt een dergelijk explorerende en co-creërende aanpak te vragen om een bijna gelijktijdigheid van ontwerp, begeleiding en uitvoering. We bedoelen hiermee dat alle betrokkenen ten dienste staan van het vraagstuk. Functies doen er niet zozeer toe, wél dat de verschillende benodigde rollen worden vervuld, waaronder waarschijnlijk die van adviseur, begeleider, gids. Tijdens het proces wordt er gezamenlijk naar gestreefd om te bieden wat in het hier-en-nu nodig is, wat de vraag behoeft. Waarbij het niet zo zeer om improvisatietalent gaat, maar om het vermogen om te schakelen, te kleuren, te kiezen uit diverse mogelijkheden uit het palet van participatieve, explorerende, betekenisgevende en co-creërende methodieken; maar waarbij ook de meer ordenende, analyserende en belangengeoriënteerde kwaliteiten van de BV Nederland, op het juiste moment, een plaats kunnen krijgen.



Community.nl geen sine cure...

In veel van de beschrijvingen van praktijksituaties in de hierboven aangehaalde literatuur valt te lezen dat het toepassen van vernieuwingsmethodieken bij maatschappelijk complexe vraagstukken geen sine cure is. Het taaië vraagstuk is immers niet voor niets 'taai', en als het gemakkelijk 'anders-om-gaan' was, dan was dat vast al lang gebeurd. Wat maakt het nu zo lastig om de criteria voor 'anders-om-gaan' in de praktijk te realiseren?

Een belangrijke verklaring hiervoor ligt besloten in de beschrijving van de grondslagen van de BV Nederland. Het werken op participatieve, systemische en emergente wijze vraagt om het – weliswaar tijdelijk – uitstellen van macht, status en positie, om het loslaten van bestaande verhoudingen en verantwoordelijkheden, om het centraal stellen van het gemeenschappelijke belang, boven het eigen belang. Daarbij komt dat, in tegenstelling tot wat we gewend en gewoon zijn, de uitkomst van het proces op voorhand ongewis is en zelfs het proces niet geheel van te voren kan worden ontworpen op te tekenafel. Dat maakt een community-benadering van een complex vraagstuk voor de mensen die erin zouden moeten participeren, bijzonder spannend, onzeker en behoorlijk 'anders'.

Bij vraagstukken die zich op lokaal, concreet, praktisch niveau afspelen, lijkt het gemakkelijker deze barrières te slechten. Zodra echter de complexiteit zich op iets abstracter (beleids)terrein voordoet, wordt het schier onmogelijk de gebaande paden en posities te verlaten. Het is dan ook van belang om per vraagstuk en bijbehorend 'systeem' te bepalen of deze zich leent voor 'anders-om-gaan'. Wetende dat het 'anders-om-gaan' bij complexe vraagstukken niet eenvoudig is en nogal wat vraagt van onderwerp, omgeving en betrokkenen, proberen wij hieronder een overzicht te geven van de (rand) voorwaarden, condities en succesfactoren waarbinnen een dergelijke aanpak het overwegen waard is en wanneer niet. Dit overzicht is puur indicatief en niet bedoeld om uitputtend en uitsluitend te zijn.

Bevorderende (f)actoren voor anders-om-gaan:

- Er is sprake van complexiteit in zin van: meer partijen, meer lagen, meer disciplines zijn nodig om tot inzichten en handelen te komen
- Er bestaat de mogelijkheid om meer partijen/personen bijeen te krijgen
- Er is al veel geprobeerd om situatie te verbeteren en niets lijkt te werken
- Er is een aantal mensen dat zich hard willen maken voor een vernieuwende aanpak
- Er is bereidheid om bestaande paden/posities te verlaten om tot nieuwe inzichten te komen
- Er is een gemeenschappelijk gevoelde wil/noodzaak om tot andere richtingen te komen
- Er is geen voorkeursuitkomst op voorhand
- Er is bereidheid om het proces tijd en ruimte te geven om te gaan 'werken'; dan wel om te beginnen aan een klein stapje en daarna weer verder te kijken
- Er is een acute (crisis)situatie, waardoor ander handelen mogelijk of zelf noodzakelijk is
- Er bestaat bereidheid/mogelijkheid om in de eigen werkpraktijk te experimenteren met nieuw handelen

Belemmerende (f)actoren voor anders-om-gaan:

- Het probleem speelt zich af in een relatief gesloten 'systeem'
- Er zijn groepen/personen met groot belang dat er geen doorbraak/oplossing komt
- Er is dermate grote instabiliteit in context dat ongewis proces/uitkomst ongewenst is
- Er is grote haast voor quick wins
- Er staan grote spotlights op het vraagstuk en dus op de betrokkenen
- Er is geen mogelijkheid om 'praktijk' te maken van nieuwe ideeën
- Er is geen open communicatie mogelijk (en ook niet af te spreken binnen randvoorwaarden)

Tenslotte...van BV Nederland naar Community.nl

In dit artikel bepleiten wij het overwegen van een andere aanpak rondom vastgelopen, complexe, maatschappelijke vraagstukken, wanneer meer van het zelfde niet werkt. Aan de hand van de werkzame principes achter de metafoor van de BV Nederland hebben wij geschetst vanuit welk denken en handelen ons publieke domein en samenleving behoorlijk succesvol bestuurd en geleid worden. En tegelijkertijd hebben wij inzicht willen geven aan de beperkende, stagnerende kenmerken van dit denken bij multi(f)actor vraagstukken, waarin het polderen en ordedenken tot meer 'verdeeld' denken en handelen leiden terwijl meer harmonisatie en toekomstbestendigheid gewenst of genoodzaakt is.

Lerend van de praktijk van het community-denken en geïnspireerd door vernieuwingsdenkers uit verschillende domeinen hebben wij de uitgangspunten geschetst voor een proces van 'anders-om-gaan' met maatschappelijke opgaven: van BV Nederland naar Community.nl.

Wij baseren ons daarbij mede op het begrippen-trio van Adam Kahane: Systemisch, Participatief en Emergent. Door ons vertaald in de uitgangspunten:

- De vraag centraal (geheel i.p.v. deelbelangen)
- Het systeem optimaal betrokken (synergie i.p.v. stapelen)
- Nieuwe werkelijkheid samen met 'het systeem' onderzoeken en co-creëren (i.p.v. expertaanpak en onderhandelen)
- Gelijktijdig ontwerpen, begeleiden en uitvoeren van het proces (i.p.v. uitdenken en uitrollen)

Wij realiseren ons terdege dat het 'anders-om-gaan' met maatschappelijke vraagstukken niet zonder meer altijd en overal toepasbaar is. In het schetsen van de (on)mogelijkheden hiervan, blijken de wens om tot een belangenoverstijgende oplossing te komen en de bereidheid om daarvoor over de eigen schaduw heen te stappen, cruciale succesfactoren te zijn.

Het gemeenschappelijke bóven het deelbelang kunnen stellen, vraagt van alle betrokkenen veel moed en vertrouwen. Al is het maar om te kunnen dealen met de onzekerheid en risico's van het verlaten van bekend terrein, bestaande posities en veilige havens. In de wetenschap dat het 'aan de man brengen' van ander denken en handelen in de BV Nederland geduld en wijsheid vergt, verwachten wij tegelijkertijd dat met het toenemen van de noodzaak tot, ook het verlangen hiernaar zal toenemen.

Zoals bij ieder zoek- en veranderproces zal het ontwikkelen van en ruimte geven aan ander repertoire niet altijd even soepel verlopen – wij denken niet de wijsheid in pacht te hebben -, maar de 'wetten' van Community.nl in acht nemend kan échte vernieuwing ontstaan wanneer het door voldoende mensen gedragen wordt.

Wij hopen met dit artikel een bijdrage te leveren aan verdere dialoog en nadere verbinding met andere geïnteresseerden.