



Wakkere stad: samenleving 4.0

Jan van Ginkel en Frans Verhaaren, *Werken aan de wakkere stad: Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*, Vakmedianet, 164 blz., ISBN 978 94 6276 059 2.

Kijk eens goed naar een oude barstende asfaltweg. Je ziet scheuren, maar daarin ook talloze nieuwe plantjes kiemen en groeien. Het asfalt staat voor de oude samenleving, maar het nieuwe staat al klaar. Hoe kunnen lokale bestuurders samen met burgers dit nieuwe leven, dat ontstaat door decentralisatie van overheidstaken, stimuleren, verzorgen en behouden?

Van 3.0 naar 4.0

In *Werken aan de wakkere stad: Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht* tonen Jan van Ginkel, directeur van de gemeente Zaanstad (daarvoor was hij dat in Schiedam) en Frans Verhaaren (organisatieadviseur, executive coach) zich bijzonder gefascineerd door al dat nieuwe leven. Het boek gaat over hoe sturing is te geven aan het huidige decentralisatieproces waarbij overheidstaken naar gemeenten worden geheveld. Het gaat over hoe gemeenten zich kunnen verbinden met onderstromen in de lokale samenleving en zich kunnen ontwikkelen tot vitale gemeenschappen. Hoe kan gemeenschapskracht de vanzelfsprekende basis worden waarop de publieke ruimte wordt georganiseerd? Hoe gaan we naar samenleving 4.0?

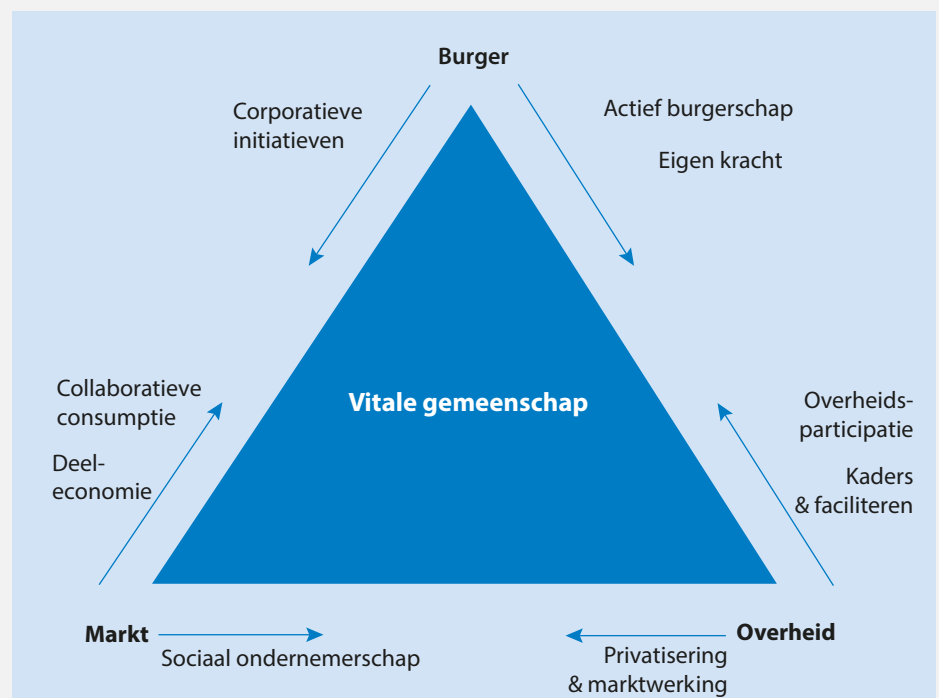
Gemeenschapskracht is het nieuwe weefsel van de toekomst

Samenleving 3.0 (corporatief, afstemming door onderhandelingen tussen belangengroepen) loopt ten einde. 4.0 moet nog ontstaan, maar we zien nu al de opkomst van

zelforganiserende platformen, netwerken en cocreatieve ecosystemen. We zijn op weg naar een samenleving waarin mensen een zelfsturende rol nemen, van consument meer producent worden, en van individualist worden ze meer actief lid van de *civil society*. We

zijn op weg naar een vitale leefomgeving, een energieke samenleving, waarin de burger op eigen kracht invulling geeft aan zijn burgerschap; de markt doet dat met sociaal ondernemerschap. De overheid zal 'gelaagd' moeten gaan sturen: soms faciliterend, soms kaderstellend, dan weer dwingend en overnemend, afhankelijk van de situatie. Het is én overheidssturing én burgersturing. Je zou het krachtenveld van een vitale samenleving in een schema kunnen samenvatten (zie figuur).

Een vitale gemeenschap is voor velen nog een zweverig ideaal, maar in werkelijkheid is het



Nieuwe initiatieven in een vitale gemeenschap

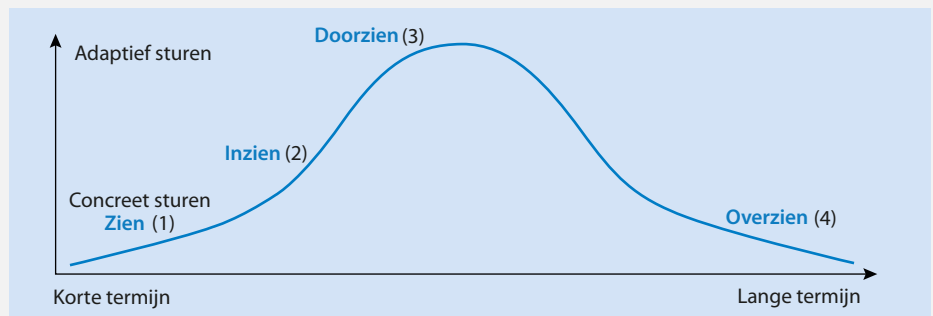
een onmisbare toegangsweg tot het gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor toepassing van waarden die onze wereld leefbaar maken. Zo is veiligheid sterk afhankelijk van de kwaliteit van het buurtleven. Of neem gespecialiseerde zorg; die kun je kopen, maar wezenlijke aandacht voor ouderen of gehandicapten is niet te koop. Die kunnen alleen mensen met oog voor elkaar in een betrokken, lokale gemeenschap geven. Deze waarden maken het leven de moeite waard. Het gaat verder dan burgerkracht, want dat gaat over de individueel geëmancipeerde burger. Het gaat vooral over gemeenschapskracht, een vitale, bruisende leefgemeenschap. Dat heet *de wakkere stad*.

Met generatieve blik kijken

Je kunt op vier heel verschillende manieren naar verandering kijken. Je kunt 'de meubels verzetten' (kleine brandjes worden geblust; beleid en identiteit van de organisatie blijven intact). Of je gaat 'het huis eens flink verbouwen' (kaas schaven helpt niet meer; dit is geen verandering, maar vernieuwing). Of je 'verhuist naar een andere stek' (transformatie: niet alleen structuren veranderen, maar ook spelregels en de identiteit).

Bij de eerste-ordeverandering zijn doel en weg erheen bekend. Bij de tweede orde is het doel bekend, maar de weg is nieuw. Bij de derde orde is én het doel niet bekend én de weg erheen niet te sturen, wel na te voelen. Maar er is ook nog een vierde-ordeverandering, hier is het waar het in *Werken aan de wakkere stad* allemaal omdraait. Wat is de weg? Hoe het doel te bereiken? Daar te komen? Dat is allemaal niet bekend! De vierde orde kent slechts bewustzijn van beweging. Die beweging ervaar je als een ogenschijnlijke chaos. Dit zien we nu gebeuren: allerlei zaken gaan schuiven, voorspelbaarheid is ver te zoeken. De chaos is zo groot dat je die maar beter voor lief kunt nemen.

Bij de omgang met de vierde orde is de zienswijze van Peter Senge en Otto Scharmer buitengewoon interessant. In *Presence: Exploring profound change in people, organizations and society* leggen ze uit wat 'de generatieve blik' inhoudt. Niet op de bekende manier om van



Veranderordes, sturing en tijd

uit een paar waarnemingen heel analytisch het totaalplaatje af te leiden, maar het omgekeerde doen: in elk detail het geheel proberen te zien. Zo begin je je nadat je ettelijke vergaderingen hebt bijgewoond eindelijk een beeld te vormen van hoe de hele organisatie eruitziet. Of uit bepaalde details in gesprekken met burgers begin je aan te voelen waar ze in essentie mee bezig zijn. Bij de vierde orde (zie bovenstaande figuur) ben je bezig met 'overzien', net als een surfer die wel een richting kiest, maar steeds bezig is op elke golf en elke windvlaag te reageren. Behalve generatief kijken, vraagt de vierde-ordeontwikkeling ook dat je bij jezelf je basispatronen herkent. Er is dus veel innerlijke arbeid te doen. Senge en Scharmer hebben het over *presencing*, een samentrekking van *presence* (volledige aandacht en bewustzijn) en *sensing* (aanvoelen wat eraan komt).

Nieuw leiderschap: leer te leren

Je moet het spel kunnen spelen in twee werelden. De systeemwereld van politiek en organisatie vraagt om resultaatsturing, snel en resoluut. De leefwerelden van burgers vergen sturing op bewustzijn, geduldig en aandachtig. Vierde-ordeleiderschap is daarom langzaam leiderschap: in een maximum aan bewustzijn vormt zich een minimale interventie. Het gaat niet om ontwerpen van groots beleid; daar zit de toekomst niet in, die toekomst zit in de micropraktijk van de beleidsmedewerker. *De essentie is leren te leren*. Leer als leidinggevende bij medewerkers hun zelfsturend en veranderend vermogen uit te lokken. Het gaat erom leren mensen wakker te maken. Het gaat om in staat zijn jezelf te leren om anderen in hun ontwikkeling te wekken, je organisatie en de

context in ontwikkeling te brengen, om het wakker maken van gemeenschapskracht.

Het aanboren en tot wasdom brengen van potenties in de stad en haar gemeenschappen is niks anders dan het op gang brengen van leerprocessen en ervoor zorgen dat die zich voortzetten. De stad leert te leren: zo krijg je de lerende stad, bijvoorbeeld met 'kantelaars' (lees de boeken van Jan Rotmans er maar op na). Als leiderschap in het teken komt te staan van mensen wakker maken voor hun deelname en bijdrage aan de gemeenschap, dan is het enige wat telt dat ze zelf medeschepper worden van beleid. Wat telt is het zelf meedoen aan de toekomst van je gemeenschap. Anders gezegd: leiderschap heeft geen boodschap meer aan de organisatie, maar alleen nog aan organiseren. En wel zó organiseren, dat medewerkers en burgers zich veilig en uitgenodigd voelen om het beste van zichzelf te geven.

Ook kun je stellen dat dat leiderschap nu wel klaar is met afrekenen op resultaten. *Bij vierde-ordeveranderingen zie je resultaten alleen in je achteruitkijkspiegel, nooit op je routeplanner!* Geen resultaatgerichtheid, wat dan wel? Wat je nodig hebt, is vakbewustzijn (welke talenten en vaardigheden heb je?), zelfbewustzijn (wat doe je voor je persoonlijke ontwikkeling?), sociaal bewustzijn (hoe ben je bezig samenwerking met anderen te verdiepen?) en omgevingsbewustzijn (hoe betrek je je context bij je werk opdat er meerwaarde ontstaat voor grotere ontwikkelingen?). Door op deze manier leren te leren, kan het lokale bestuur toegroeien naar een wakkere stad.

Samenvatting: Paul D. Barneveld