

Lantaarnpalen en kampvuren

De andere burger vraagt een
andere overheid

1. Tijdsdiagnose: twee tendensen

A. De opmars van het dikke-ik:

- Steeds meer consumeren als voorwaarde voor 'geluk': *onmatigheid*
- Je dik maken ten koste van anderen: concurreren, polariseren, opzij drukken *onbarmhartigheid*
- Een dikke huid hebben: de ellende van anderen is hun probleem: *onverschilligheid*

De opmars van het dikke-ik vindt op drie niveaus tegelijk plaats, die samenhangen:

- 1) Op het niveau van individuen
- 2) Op het niveau van organisaties, landen en economische machtsblokken
- 3) Op planetair niveau: de mensheid die zich al consumerend en producerend steeds dikker maakt en haar eigen voortbestaan en dat van andere soorten in gevaar brengt

B. Tegenkrachten:

- Naast de opmars van het dikke-ik wordt onze tijd ook gekenmerkt door hoopgevende tegenkrachten:
- Hoopgevend is met name dat het dikke-ik niet gelukkig is, maar vooral gefrustreerd: het wil steeds meer, maar raakt nooit voldaan
- breed uitwaaierende zoektochten naar nieuwe mogelijkheden voor *verbinding* en diepere vormen van *zingeving* ‘voorbij het dikke-ik’

Eigentijdse zoektochten naar nieuwe vormen van verbinding en zingeving:

- in de persoonlijke levenssfeer: levenskunst, vriendschap , slow food & slow sex, spiritualiteit
- Op het niveau van werk en professioneel handelen: zingeving in werk, beroeps-eer, maatschappelijk betrokken organiseren
- Op het niveau van ‘lichte gemeenschappen’ en betrokken netwerken: samengaan van persoonlijke ruimte en ervaren gemeenschappelijkheid

2. Overheden in spagaat

➤ Enerzijds is vooral op landelijk niveau electoraal gewin te halen door het dikke-ik te pampieren: meer groei, meer consumptie, meer veiligheid, enzovoort: de overheid als machtige oplossingsmachine voor politieke consumenten

➤ Anderzijds worden met name lokale overheden geconfronteerd met de negatieve gevolgen van de opmars van het dikke-ik:

- Onveiligheid en agressie in de openbare ruimte
- Afbrokkelen van sociale cohesie, overbelasting en morele onverschilligheid
- Nieuwe maatschappelijke twee-delingen

➤ Lokale overheden stuiten hier op drie problemen tegelijkertijd:

- a) Afnemende *normatieve en morele* consensus
- b) Toenemende *zakelijke* complexiteit en onoverzichtelijkheid: steeds meer, steeds complexere problemen vragen tegelijkertijd en in steeds hoger tempo om aandacht: onbeheersbaarheid
- c) Burgers eisen snelle, effectieve *oplossingen* die hèn geen moeite kosten

➤ *Twee strategieën*

- 1) Meer planning, toezicht en controle in het teken van efficiency, transparantie en verantwoording
- 2) Zoektochten naar nieuwe, ‘horizontale’ vormen van bestuur: de nieuwe overheid en de nieuwe burger
 - *Uitdaging*: hoe aansluiting te vinden bij eigentijdse vormen van zingeving en bezieling ‘voorbij het dikke-ik’, niet alleen bij burgers, maar ook binnen de overheid zelf

3. 'De lerende overheid'

- Recent rapport van de WRR bepleit een verschuiving van verticale naar horizontale vormen van bestuur. Die zijn met name noodzakelijk t.a.v. hardnekkige, 'ongetemde' problemen
- Daarbij gaat cognitieve onzekerheid t.a.v. de 'zaak' waar het om gaat *samen* met gebrek aan normatieve consensus
- De problemen zijn tegelijkertijd onhelder en controversieel en worden door verschillende 'stakeholders' op tegenstrijdige manieren gedefinieerd

		Waarden	
		Consensus	Dissensus
Kennis: Zekerheid	Beleidsideaal: <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke doelen • Objectieve kennis • Planbaarheid en transparantie • Gegarandeerde resultaten 	‘Neuzen’ dezelfde kant op krijgen: <ul style="list-style-type: none"> • inspraak • participatie • debat • compromissen 	
	Onzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> • Grote complexiteit • Experts weten het niet of spreken elkaar tegen • Geen heldere probleemdefinitie 	<ul style="list-style-type: none"> • veel partijen met strijdige probleemdefinities • onderliggende tegenstellingen rond fundamentele waarden

Waarden en normen:

Consensus

Dissensus

Kennis:

Zekerheid

Beleidsideaal:

- Duidelijke doelen
- Objectieve kennis
- Planbaarheid en transparantie
- Gegarandeerde resultaten

‘Neuzen’
dezelfde kant op
krijgen:

- inspraak
- participatie
- debat
- compromissen

Onzekerheid

- Grote complexiteit
- Experts weten het niet of spreken elkaar tegen
- Geen heldere probleemdefinitie

- veel partijen met strijdige probleemdefinities
- onderliggende tegenstellingen rond waarden en zingeving



*Beleids-
makers
willen
'omhoog'
naar de
zeker-
heid en
de con-
sensus*

- Maar de beweging ‘omlaag’ is in onze tijd minstens zo belangrijk: twee mogelijke fouten:
 - 1) Ten onrechte ‘omlaag’, naar de onzekerheid en naar onderliggende ‘zingevingsvragen’, terwijl een behoorlijk draagvlak en goede ‘technische’ oplossingen in principe mogelijk zijn
 - 2) Ten onrechte ‘omhoog’: via halfbakken ‘inspraak’ en ‘participatie’ naar de schijnconsensus en de schijnzekerheid, weg van de confrontatie met onzekerheid en weg van morele uitdagingen

- Halfbakken inspraak, nep-participatie en schijnbare transparantie creëren een ‘papieren’ beleidswerkelijkheid, waarachter de *ervaren* problemen onveranderd blijven bestaan.
- Zij voeden cynisme bij de burgers en versterken de opmars van het dikke-ik
- De ‘nieuwe burger’ en de ‘nieuwe’ overheid vragen om het uit kunnen houden van onzekerheid en om het voeden van morele leerprocessen en om ruimte voor diepere vormen van zingeving

- Daarvoor zijn nieuwe vormen van *leren* nodig die morele uitdagingen en zingevingsvragen niet uitsluiten maar insluiten
- Dat vraagt om bijpassende ‘voedende’ vormen van *organiseren*
- Hier doemt een van de grootste uitdagingen op waarvoor ‘de nieuwe overheid zich geplaatst ziet: de spanning tussen de logica van de lantaarnpalen en de logica van de kampvuren

4. Lantaarnpalen en kampvuren

a) De logica van de lantaarnpalen:

- Maximale zichtbaarheid, transparantie, controle en verantwoording
- Centraal gestuurd en beheerd
- De zichtbaarheid en controle kunnen altijd uitgebreid worden: meer palen, meer licht, nieuwe systemen, nieuwe controlerende instanties, nieuwe protocollen

Maar: dit licht creëert hoe dan ook een schemerzone en een eigen duisternis

- Professionals en cliënten/burgers bewegen *heen en weer* tussen het licht van de lantaarnpalen en het schemerduister buiten de officiële lichtkringen
- Daar stoken zij hun eigen kampvuurtjes:
 - Decentraal beheerd, zelfgestookt, tijdelijk
 - *Verhalen* en emoties in plaats van informatie
 - Geen prestatie-tijd (doelen, agenda's) maar betekenis-tijd
 - Hier verschijnen personen in hun bijzonderheid en is aandacht voor hun ervaringen en emoties
 - Ruimte voor aandacht, bemoediging en troost maar ook voor plagerijen, humor, ontlading
 - En ruimte om krenkingen en falen onder ogen te zien: ruimte voor 'trage vragen'

- hier kan verschijnen wat er in existentieel en moreel opzicht echt toe doet, zowel verbinding en inspiratie als ‘zwaarte’ en vertraging
- Mede daarom is de betekenis van kampvuren in de ogen van veel bestuurders en managers hoogst *ambivalent*:
- Zij vallen buiten het organisatorische licht en zijn daarmee *oncontroleerbaar*
- Ze vormen potentieel een bron van *kritiek* op machtsmisbruik, onzorgvuldigheid en onverschilligheid en op maatschappelijk onrecht dat door organisaties wordt uitgeoefend of ‘doorgegeven’: ze maken de ‘onderkant’ zichtbaar, datgene wat via schijnconsensus en schijnzekerheid wordt toegedekt en aan het zicht onttrokken

- Maar tegelijkertijd zijn de kampvuurtjes voor hedendaags organisaties onontbeerlijk:
 - a) *onmisbare* bron van motivatie en inspiratie: hier is de organisatiecultuur geworteld en wordt betrokkenheid in stand gehouden
 - b) Van groot belang voor de *ervaren* kwaliteit van het handelen van professionals aan de kant van cliënten en burgers: kampvuurtjes bieden ruimte voor echte aandacht en voor *co-creatie*
 - c) Een centraal medium voor overdracht van impliciete *kennis en inzichten* aan de kant van burgers en cliënten, die onmisbaar is voor het adequaat omgaan met complexe en omstreden vraagstukken

Waarden en normen:

Consensus

Dissensus

Kennis:

Zekerheid

Beleidsideaal:

- Duidelijke doelen
- Objectieve kennis
- Planbaarheid en transparantie
- Gegarandeerde resultaten

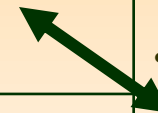
‘Neuzen’
dezelfde kant op
krijgen:

- inspraak
- participatie
- debat
- compromissen

Onzekerheid

- Grote complexiteit
- Experts weten het niet of spreken elkaar tegen
- Geen heldere probleemdefinitie

- veel partijen met strijdige probleemdefinities
- onderliggende tegenstellingen rond waarden en zingeving



Naar beide kanten bewegen

- De nieuwe burger heeft een overheid nodig die beide kanten op durft te bewegen en ook onzekerheid toe kan laten en morele leerprocessen aandurft, door heen en weer te bewegen tussen lantaarnpalen en kampvuren
- Daarmee worden morele kwaliteiten binnen de overheid van groot belang, niet alleen in de zin van het nalaten van laakbaar handelen, maar vooral positief
- Deugden als zorgzaamheid, trouw, moed, eerlijkheid en oprechte betrokkenheid

6. Tot slot

- hier staat de ‘lerende overheid’ voor een nieuwe uitdaging
- Grosso modo zijn we heel erg goed in kaders en methoden voor complexiteitsreductie, maar liggen de grote uitdagingen op moreel en existentieel gebied: hoe hier te leren, ‘voorbij het dikke-ik’
- We beschikken niet over een morele gasbel die we daartoe af kunnen tappen maar moeten juist om leren gaan met verschil, diversiteit, met uitwaaiering van zingevingsmogelijkheden en waarden

- Overheidsorganisaties staan hier voor de uitdaging om een eigen voedingsbodemp voor morele leerprocessen te ontwikkelen en in stand te houden
- Dat is niet makkelijk: morele problemen vragen doorgaans om het betreden van de ‘plek der moeite’
- Het gaat hier om confrontaties met dikke-ik gedrag in en vanuit de *eigen* organisatie en om het samen onder ogen zien van de gevolgen van onverschilligheid, lomp gedrag en onrecht en het zoeken naar menswaardige vormen van omgang daarmee

- Hier is een rijke *humuslaag* nodig van inspirerende verhalen en metaforen, van goede voorbeelden en bemoedigende ervaringen om zo ‘leerzame wrijving’ op te kunnen roepen tussen de betrokkenen rond de vragen die er echt toe doen.
- Hier kunnen overheden aansluiting vinden bij eigentijdse zoektochten naar nieuwe vormen van verbinding en diepere vormen van zingeving
- Daartoe moeten overheden echter voordoen dat ze zelf bereid en in staat zijn voorbij het dikke-ik te opereren

Conclusie:

Alleen door zelf heen er weer te bewegen tussen de lantaarnpalen en de kampvuren, mag de overheid verwachten dat burgers bereid zullen zijn nieuwe kampvuurtjes te stoken en bij te dragen aan een samenleving die minder door concurreren en presteren wordt beheersd en meer ruimte biedt aan nieuwe, vitaliserende vormen van verbinding tussen mensen

Reacties?

h.kunneman@planet.nl