

*De ontwikkeling  
van een zelfsturende,  
vitale gemeenschap*

( BRONDOCUMENT )

## INHOUDSOPGAVE

### 1. Brondocument

INLEIDING

TOTSTANDKOMING

### 2. Wat is zelfsturing?

ZELFSTURING VOLGENS DE KADERNOTA LEVEN 2008

ZELFSTURING VOLGENS DE FILOSOOF CORNELIS

### 3. Het ontstaan van een zelfsturende vitale gemeenschap

DE AANLEIDING

DE PARADOX

MODEL INTERACTIEF BELEID VERSUS ZELFSTURING

### 4. De werking van zelfsturing in de parktijk

DE VOORWAARDEN

DIALOOG

VERTROUWEN

VERANTWOORDELIJKHEDEN

NETWERKREGIE

ZELFSTURING ALS ONTWIKKELINGSPROCES

### 5. Tijdslijn zelfsturing: 'van verleden naar nu'

DE EERSTE PERIODE 1985 – 1998

DE TWEDE PERIODE 1998 – 2003

DE DERDE PERIODE 2003 – HEDEN

### 6. De toekomst

HOE VERDER?

# 1. Brondocument

## INLEIDING

Het is de wens van de gemeente Helden, om met behulp van een document, te reflecteren op het proces van zelfsturing, dat al in 1992 zijn oorsprong vindt. Het vormt een beschrijving van de sociale processen die in de zelfsturende, vitale gemeenschap spelen. Tevens is het een middel om de dialoog over zelfsturing te kunnen voeren, om ervaringen levend te houden en zo een plaats kunnen krijgen bij de vorming van de nieuwe gemeente van Peel en Maas. Zoals één van de betrokkenen bij het proces zelfsturing het formuleerde:

*‘Het is waardevol om succes van nu te verbinden met het verleden, waardoor het ook het succes van morgen kan zijn.’*

## TOTSTANDKOMING

Het brondocument is tot stand gekomen op een manier die passend is bij het proces van zelfsturing. Tijdens een bijeenkomst op 14 april 2009 is een afvaardiging van in totaal 20 deelnemers van gemeente, dorpsoverleggen, burgers en maatschappelijke partijen vertegenwoordigd.

Door het in beeld brengen van een tijdslijn, hebben zij met elkaar teruggeblikt op alle ervaringen met zelfsturing. Daarna zijn ze met elkaar in tweetallen in gesprek gegaan over de best practices van zelfsturing binnen de gemeente Helden. Vervolgens zijn deze gesprekken over best practices binnen vier subgroepen uitgewisseld. Tenslotte hebben de afgevaardigden met elkaar de toekomst van zelfsturing verbeeld.

De werkwijze is geïnspireerd op de benadering van Appreciative Inquiry (AI) letterlijk vertaald als waardierend onderzoeken. AI refereert aan een onderzoeksperspectief dat uniek is door zijn intentie om te ontdekken, te begrijpen en innovaties in organisaties op te sporen. De benadering is erop

gericht om te ontdekken wat ‘leven’ geeft aan het systeem en in dit geval aan het proces van zelfsturing. Het activeert de competenties en energie van deelnemers om gezamenlijk te begrijpen welke factoren en krachten van invloed waren op de zelfsturing binnen de gemeente Helden. Het onderzoeken ervan versterkt de reflectie op en het bewustzijn van zelfsturing tijdens de dialoog. De waarderende manier is een proces van bekrachtiging gebaseerd op geloof, vertrouwen en overtuiging dat mensen met elkaar verbindt. Het draagt bij tot het verlangen om gezamenlijk de toekomst te verrijken en betekenis te geven. Het waardeert het beste ‘wat er is’ en verenigt dit met het verbeelden en construeren van de mogelijkheden van de toekomst.

AI is een onderzoeksmethode voor het in praktijk ontwikkelen van de collectieve wil en kennis van een groep of organisatie. Uit de gezamenlijke verkenningstocht middels alle verhalen vormt zich in dit geval een ‘theorie’ over de ontwikkeling van een zelfsturende vitale gemeenschap. In dit brondocument is gebruik gemaakt van letterlijke citaten van afgevaardigden die aan de bijeenkomst op 14 april deelnamen. In de verhalen van de betrokkenen zit veel betekenis en een bepaalde wereldbeschouwing. Het is dit perspectief dat het proces van zelfsturing binnen de gemeente Helden zo leerzaam maakt. Daarbij is verbinding gelegd met het gedachtegoed van grote denkers als Habermas, Gergen, Cornelis, Isaacs, Graves over onderwerpen als zelfsturing, dialoog, communicatie, synchroniciteit en paradigma's om het proces van zelfsturing te illustreren.

## 2. Wat is zelfsturing?

'Zelfsturing' vormt samen met 'burgerschap' en 'heelheid' het fundament in het proces om tot de ontwikkeling van een zelfsturende, vitale gemeenschap te komen. In de beschrijving wat zelfsturing is, is een definitie van deze drie begrippen uit de kadernota Leven opgenomen, waarna een definitie van zelfsturing volgt van de filosoof Cornelis.

### **ZELFSTURING VOLGENS DE KADERNOTA LEVEN 2008**

De drie begrippen 'zelfsturing', 'burgerschap' en 'heelheid' vormen samen een krachtige driehoek die binnen het hele proces van zelfsturing centraal staat.

#### **ZELFSTURING**

Zelfsturing wil zeggen dat de overheid en de maatschappelijke partners ruimte geven op het openbare domein aan gemeenschappen (dorpen en kernen) en kleinere sociale verbanden zoals bijvoorbeeld verenigingen, gezinnen en individuen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van hun eigen leven en leefomgeving. Feedback draagt bij tot de ontwikkeling van krachtige intelligente sociale verbanden. De sturing van de gemeente vindt plaats in de vorm van een regierol die recht doet aan zelfsturing, burgerschap en heelheid.

---

*'Verskil tussen zelf organiseren en zelfsturing.*

*Zelf organiseren: vanuit een initiatief zelf iets invullen.*

*Zelfsturing: wat daaraan vooraf gaat:*

*wat vind je belangrijk in de samenleving en hoe stuur je daar met elkaar op'.*

---

*'Zelfsturing is een keuze, benoem het daarom als*

*zodanig. Anderzijds wordt zelfsturing meer als een beleving*

*dan een keuze ervaren doordat het vanzelf ontstaat*

*bijvoorbeeld de invoering van de gordel in de auto is voor een bepaalde categorie mensen wennen geweest.*

*Terwijl de jongeren van deze tijd niet beter weten'.*

---

*'Er komen bepaalde kernwaarden steeds terug:*

*verbondenheid, duurzaamheid en ontmoeting'.*

## BURGERSCHAP

Burgerschap betekent lid zijn van een samenleving, een dorp, een vereniging en een gezin, waarbij verbindingen worden aangegaan, betrokkenheid naar de omgeving ontstaat en de verantwoordelijkheid voor de gemeenschap en ieders eigen leven centraal staat.

Het begrip burgerschap heeft te maken met verbindingen tussen burgers onderling, met de verbindingen die mensen aangaan, het leven dat ze samen delen in de straat, de wijk en het dorp. Het begrip burgerschap heeft ook te maken met de verhouding tussen ieders eigen privé-domein en het openbare, publieke domein. Behalve individuele- en groepen burgers bewegen ook maatschappelijke organisaties en de overheid zich in het publieke domein. Burgerschap veronderstelt ook betrokkenheid. Betrokkenheid op anderen, betrokkenheid op het geheel. Bij burgerschap hoort ook het openstaan voor elkaars denkbeelden en respect voor verschillen. Het heeft ook betrekking op de bredere samenleving en de groepen en mensen die daar leven, wonen en werken. Deze invulling van betrokkenheid van burgers, verenigingen en organisaties zorgt voor sociale cohesie en maakt dat alle mensen meetellen en meedoen.

Het begrip 'burgerschap' drukt uit dat mensen hun verantwoordelijkheid nemen voor de manier waarop ze samen inhoud en vorm geven aan het openbare, gemeenschappelijke leven. Als de principiële bereidheid tot het nemen van 'eigen verantwoordelijkheid' aanwezig is, kan de samenleving en als onderdeel daarvan ook de gemeentelijke overheid mensen toerusten en ondersteunen in het nemen en dragen van deze verantwoordelijkheid, in het worden en zijn van een actief burger.

## HEELHEID (INTEGRALITEIT)

Alle ontwikkelingen en verschijnselen in de gemeenschap worden in hun onderlinge samenhang gezien en benaderd. Het kernwoord in dit verband is integrale aanpak. Dat betekent mensen en gemeenschappen niet in hokjes opdelen. Het gaat om de bereidheid om over de grenzen van de eigen regelingen en organisaties heen te kijken.

## ZELFSTURING VOLGENS DE FILOSOOF CORNELIS

Zelfsturing wordt door de filosoof Cornelis aangeduid als het vermogen om het eigen natuurlijke systeem, het verborgen programma, te gebruiken om door feedback inzichten te verkrijgen en deze inzichten te verwerken tot waarden.

De filosoof Cornelis gaat er vanuit dat ieder mens een eigen logica van het gevoel heeft. Met behulp van de logica van het gevoel is de mens in staat zichzelf te sturen en zo nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Dit kan alleen lukken wanneer de emoties zich in de drie volgende stabiliteitslagen nestelen:

1. In de stabiliteitslaag van het natuurlijk systeem nemen mensen waar maar sturen zichzelf niet. Men leert niet door actief zichzelf of de omgeving te veranderen.
2. In de stabiliteitslaag van het sociale regelsysteem zijn mensen wel in staat te leren. Alleen leren is handelen en de structuur voor dat handelen wordt bepaald door de normen en wetgeving van het sociale regelsysteem. Doordat alles is gereguleerd biedt het mensen geen mogelijkheid tot zelfsturing.
3. In de stabiliteitslaag van de communicatieve zelfsturing zijn de mensen communicatief zelfsturend. Een niveau waar communicatie centraal staat. Alleen door communicatie zal men in staat zijn de steeds complexere en sneller veranderende omgeving te begrijpen, sturen en te corrigeren waar dit nodig is.

Bij de ontwikkeling van een zelfsturende vitale gemeenschap is de derde stabiliteitslaag van communicatieve zelfsturing essentieel. De mensen uit dit sociale regelsysteem ontdekken dat zij elkaar nodig hebben om daadwerkelijk te leren en om tot nieuwe inzichten te komen.

## EEN NADERE VERKENNING

*Er is kennis van de ruimte en kennis van de tijd.*

*De kennis van de tijd is van een logisch hogere orde.*

*De kennis van de ruimte is de kennis van de twintigste eeuw.*

*De kennistheorie van de zelfstuurder vraagt om een aanvullend begrip van de menselijke dimensie van tijd, ieder mens voert een eigen uniek programma in de tijd.*

*De zelfstuurder denkt in de dimensie tijd.*

*De twintigste eeuw heeft, ook in de wetenschap, de ruimtelijke structuren bestudeerd van de atomen, van moleculen, van organismen, van de hersenen, van de regelsystemen als sociale organisatievormen en van de automatisering; de fysieke, biologische en sociale ruimte. Daarom stelt de cultuur van de twintigste eeuw mensen ook niet in staat om zelf te sturen.*

*Er zijn in die periode wel echte stuurders maar die wijken af van de standaardgedachte.*

We moeten over tijd leren denken als een nieuw hoofdstuk in de menselijke kennis dat communicatie en zelfsturing heet.

De twintigste eeuw was technologisch en organisatorisch een leerproces, met een ongekeerde vooruitgang in de specialismen op alle gebied. Maar, het was tevens een blinde eeuw in termen van sturing en zelfsturing. De balans van de twintigste eeuw is dat de maatschappij organisatorisch en technologisch leerde handelen in een sociaal regelsysteem van gehoorzaamheid en politieke hiërarchie, maar zonder terugmelding. De macht was totalitair en de mensheid was gehoorzaam. De twintigste eeuw produceerde 'de zwijgende mens', zonder zelfsturing en zonder communicatie.

De toekomst is het denken van waarden, waarbij waarden worden verkregen door het verwerken van feedback tot nieuwe sturingsinzichten.

De toekomst is de logica van de levenslust, van de meest fundamentele drift om te leren en van de zelfsturing in de richting van wat waardevol is en van wat nieuwe mogelijkheden biedt. De toekomst is de definitie van jeugd, niet als biologisch begrip maar als filosofisch begrip en cultureel bepaald, namelijk het hebben van nieuwe ideeën.

De overgang naar de eenentwintigste eeuw valt samen met het denken in de dimensie tijd. De kennis van de twintigste eeuw blijft en komt daarmee in een groot nieuw perspectief. We gaan over naar het denken van tijd in ontwikkelingsprocessen en naar zelfsturing, die werkt met de terugmelding van de logica van het gevoel.

De twintigste eeuw kende een catastrofaal leerproces. Catastrofaal is wanneer men een oplossing zoekt in een denksysteem dat die oplossing logisch uitsluit. Als we de oplossing zoeken naar vraagstukken in de dimensie tijd, die in wezen vraagstukken van sturing en zelfsturing zijn, dan moeten we niet zoeken in de ruimte buiten onszelf, de ruimte kent geen tijd.

De twintigste eeuw sloot de tijd als ontwikkelingsperspectief uit door hem allen als meetlat te gebruiken. De tijd was tellen, de rekenkunde is een logische ruimte.

De mens was een ruimtelijk object, waarover beslissingen werden genomen, vanuit een centrum van politieke macht. Bij het eind van de twintigste

eeuw zien we hoe de macht wordt gedecentraliseerd. Dat is een op zichzelf logisch onontkoombare ontwikkeling vanuit het oogpunt van beleid (is feedback verwerken tot nieuwe stuurbedoelingen). Het wordt niet afgedwongen, het is geen kwestie van strijd of wapens, het is geen fysische wet. Je kunt er onderuit als politicus, maar dan krijg je een achteruitlopend land. Want het gaat om een culturele kennisomslag in de menselijke geest.

Hoe meer een sociaal systeem is gedecentraliseerd, hoe intelligenter het wordt. Want het aantal beslispunten voor besturing wordt een veelvoud door zelfsturing en de communicatie tussen de mensen. Het meest gedecentraliseerde systeem is dat van de communicatieve zelfsturing van de mens. Daarmee wordt bereikt dat de mens niet meer het eindpunt is van een beslissing, de doelgroep van de bevelen, de regelsystemen, maar het vertrekpunt en minstens het noodzakelijke toetspunt om bij te stellen en fouten te verwijderen uit het systeem.

De macht is gedecentraliseerd, dat betekent dat de logica van sociale besturing verdwijnt en plaatsmaakt voor de communicatie en de inrichting van de mogelijkheden om zelf te sturen, de bevelen worden adviezen. Als je jezelf stuurt betreffende je werk, je gezondheid, je leerprocessen en de vragen van welzijn, dan kun je de schuld niet meer geven aan de baas, aan de regering, aan de gemeente. Zolang je de schuld geeft aan een ander leer je niet, want dan stuur je niet en alle sturen is zelfsturen. Het gaat niet overal even snel maar de communicatie gevoegd bij de zelfsturing is de snelste vorm van leren. Als logisch paar zullen de communicatie en de zelfsturing ontwikkelingen enorm versnellen. Onze technologie richt zich nu op communicatie terwijl de twintigste eeuw begon met een technologie van wapens en onderdrukking van de zelfsturing, een organisatie van gehoorzaamheid en zwijgen van mensen.

Macht is het vermogen om een beslissing erdoor te drukken, ook als de veronderstelling betreffende het beeld van de wereld en van de mensen ongeldig zijn. Dat is de reden waarom macht op termijn altijd het onderspit delft en de landen en mensen die eronder lijden op achterstand zet.

De processen van verandering en de culturele leerprocessen in de maat-

schappij zijn erop gericht de structuren te veranderen en kwalitatief te verbeteren in de richting van meer mogelijkheden voor zelfsturing en uitbreiding van menselijke programma's.

Met behoud van verworven kennis zal de eenentwintigste eeuw gericht zijn op een mentaal gereorganiseerd cultureel kennissysteem van de toekomst. Hoe de menselijke geest het menselijk programma verder kan ontwikkelen met behulp van de communicatie. De wereld zal kwalitatief verbeteren in de richting van waarden.

De wereld van de mogelijkheden bestaat niet in de ruimte, maar in de dimensie van de tijd, het denken van de bestuurder en de zelfstuurder. De wereld van de mogelijkheden vormt een heel nieuw hoofdstuk in de menselijke kennis. Alleen wanneer we vooronderstellen dat de wereld niet uit feiten bestaat maar uit mogelijkheden, ontwikkelen we visie en het inzicht dat nodig is voor sturing en zelfsturing. Dan gaan we zoeken naar de kwalitatieve verbetering van de bestaande ruimtelijke structuren.

De filosofie van de communicatieve zelfsturing, 'baas in eigen brein' wordt dwars door een mentale slagboom gereden, de twintigste eeuwse muur van materialisme, sociale regelsystemen, opdelen van kennis in versplinterde gebiedjes van specialisatie, zonder communicatie met het groot menselijk kennissysteem. Baas in eigen brein is de filosofische uitloper van de emancipatie.

Het belangrijkste werd de mens in de twintigste eeuw onthouden, zelfkennis en die van de wereld om hem heen.

Aangezien er in de buitenwereld geen verleden, geen heden en geen toekomst is, moeten we de tijd elders zoeken. De tijd is een dimensie die alleen de mens bewust kent, als zelfsturende geest.

Als we willen sturen en zelfsturen dan denken we de toekomst en hoe we mensen ertoe kunnen brengen uit hun passiviteit te komen, uit hun sleur. Hoe ze zich kunnen ontwikkelen tot zelfsturing als baas in eigen brein, in een veld van communicatie. Voor de filosofie van kennis en van de zelfstuurder zijn mensen geen eindpunt van beslissingslijnen maar startpunt,

zelfstuurders waarmee wordt gecommuniceerd. De ethische houding die hierbij hoort is respect voor de zelfsturing van de ander en jezelf, ook als die zelfsturing verborgen is of lijkt. Daarom is het denken van de toekomst in principe altijd ethisch en kenmerk van jeugd, de vroegere generatie kloof wordt een communicatieve brug.

Het gaat erom hoe de maatschappij denkt en zich communicatief uit en hoe het individu dat ervaart en voelt in de emotionele basis van de zelfsturing. Het gevoel wil de meester zijn, niets meer en niets minder. Dat is de enige manier voor ieder individu, om het unieke verborgen programma te ontwikkelen, waarvan elk mens drager is. Respect voor de zelfsturing van anderen is de enig mogelijke ethiek, die de dwang van buitenaf en van bovenaf in de 21<sup>e</sup> eeuw vervangt. De mensen leren van elkaar en de maatschappij leert van hen, niet omgekeerd. De maatschappij kan niet leren, zij is een cultureel geheugen. Wat de maatschappij kent, is wat mensen hebben gedacht en wat door anderen werd herkend. Gevoel werd in de twintigste eeuw wetenschappelijk bestempeld als subjectief en dus ongeldig. Van die lading was de wetenschap zich niet bewust. Als men de mensen het gevoel zou schenken, dan zouden ze zichzelf sturen. Dat de mensen zichzelf zouden sturen, dat was helemaal niet de bedoeling in de twintigste eeuw. Wat hen bijgebracht werd, was de eis van gehoorzaamheid. Het beginsel van gestuurd worden van buitenaf keerde in het sociaal systeem terug, toen het verongelijkte gevoel, vanuit een geaborteerde zelfsturing, de gedaante aannam van de emoties van angst, boosheid en verdriet. De emoties werden als irrationeel beschouwd en daarmee als ongeldig. Dat het ging om een strijd tussen externe sturing en de interne sturing werd in de twintigste eeuw niet begrepen. De emoties leidden tot waanbeelden, hoge bloeddruk, agressiviteit, stress en tenslotte depressiviteit. De geesten van zelfsturing hebben dit systeem doorbroken, kunstenaars en ondernemers, die bedrijven hebben opgezet die daarvoor niet bestonden. De maatschappij draait, kent welvaart, waarheid, schoonheid en ethiek, juist door de mensen die de resultaten van hun zelfsturing communiceerden. Als het gaat om de vraag hoe het nu moet met communicatieve zelfsturing,

of er geen anarchie komt, dan vergeten we waar de vernieuwingen vandaan komen. Niet uit de maatschappij zelf, want die werkt met traditie en dat is per definitie geen vernieuwing. Als we begrijpen dat deze vernieuwing voortkomt uit het verborgen unieke programma van mensen die zich laten leiden door de zwakke signalen van het gevoel, dan wordt duidelijk waarom we een ommezwaai meemaken in de cultuur. De verborgen logica van het gevoel is de kennisgrondslag van alle zelfsturing en alleen de geldige zelfsturing wordt herkend als waarheid en gecommuniceerd.

Het aanleren van de moedertaal en de aanvullende taalsystemen van het sociaal bestel en van de wetenschap luidt de bewuste fase in van ons leren onszelf te zijn, baas te worden in eigen brein en onszelf te sturen in de toekomst. Ons gevoel kent ons verborgen programma.

De bovenstaande tekst is een samenvatting van de gedachten van Arnold Cornelis door Geert Schmitz. Geraadpleegd zijn de volgende publicaties: Logica van het gevoel, achtste druk 1998; De vertraagde tijd, eerste druk 1999; Rustpunten van de Geest, eerste druk 1999.



### 3. Het ontstaan van een zelfsturende vitale gemeenschap

Bij het ontstaan van een zelfsturende vitale gemeenschap wordt allereerst ingegaan op de aanleiding voor het ontstaan ervan, waarna beschreven wordt hoe de kloof tussen burger en overheid als een paradoxale ontwikkeling speelt. Om vervolgens in het model interactief beleid en zelfsturing te illustreren hoe deze paradox in de praktijk eruit ziet. Tot slot een korte toelichting van de filosoof Cornelis die de essentiële rol van communicatie bij zelfsturing beschrijft, wat belangrijk is om overheid en burger weer met elkaar te verbinden en de kloof te dichten.

#### DE AANLEIDING

- Er was onvrede en er waren frustraties over de paternalistische aansturing waardoor inzicht ontstond dat het moest veranderen. Er verandert iets van binnenuit bij de burger. Deze vindt niet altijd bevrediging meer in het consumeren en wil regie hebben.
  - De gemeenschap is veranderd en het gaat nu niet meer zoals eerst. Vroeger was er gezag van de burgemeester, de pastor maar dat hebben we gehad. In de jaren '70/'80 zijn veel taken door de overheid opgepakt en is de creativiteit uit de bevolkingslaag van 25-35 jarigen gehaald. Toen mensen los waren van de kerk heeft de overheid deze rol overgenomen. We zijn daarin soms doorgeslagen in de regelgeving. Wat is zinvol en wat is niet zinvol. Vroeger werden er ook feesten georganiseerd waar het hele dorp bij aanwezig was zonder vergunningen of iets. Nu stellen we veel regels op om elkaar af te dekken en geen risico te lopen. Daar zit ook angst onder, wat verlamt.
  - *'Gekozen burgers uit de indirecte democratie slagen er niet in om de kloof tussen burger en overheid te overbruggen waardoor de afstand groter wordt.'*
  - *'Door fundamentele kritiek op het paternalistische bestuur is zelfsturing ontstaan.'*
  - *'Het besef van leading ambtenaren én bestuurders dat zich een andere tijdsgeest aandiende.'*

- Het geloof in zelfsturing is dus ingegeven doordat de samenleving verandert.
  - *'Zelfsturing is voor mij gemeenschapsvorming.'*  
*'Zelfsturing = anders in de maatschappij staan.'*  
*'De enige manier om samenleving duurzaam te krijgen.'*  
*'Het geloof in actief burgerschap.'*  
*'Burgerschap betekent klaarstaan voor elkaar.'*  
*'Het gaat om een andere vorm van sturing: interactiever met als doel dat de samenleving duurzamer wordt en het de kwaliteit van leven verhoogt.'*  
*'De gemeenschap waarin je leeft, daar moet je iets voor terugdoen.'*  
*'Om de potentie van de samenleving aan te boren, aandacht voor elkaar te hebben en sociale cohesie te creëren.'*  
*'Pandemie; het virus van zelfsturing.'*  
*'Elkaar ontmoeten: herkenbaarheid van de wijk. Anders in de maatschappij staan'.*  
*'Geloof in zichzelf en geloof in zelfsturing.'*  
*'In Evertsoord had men de leefbaarheidsagenda opgesteld. Men had er geen geloof in, door SAMEN aan de slag te gaan bleek men in staat de agenda te verwezenlijken. Daardoor ontstond de overtuiging: 'Wij geloven dat het kan.'*

#### DE PARADOX

Deze onvrede over de kloof tussen burger en overheid is te verklaren als we de maatschappelijke ontwikkelingen bezien. Dan valt op dat er tegenovergestelde bewegingen zijn:

- Virtuele en fluïde netwerksamenleving versus locale en vaste gemeenschappen;
- Schaalvergroting versus behoud menselijke maat;
- Efficiënte dienstverlening versus betekenisvolle symboliek;
- Uniformiteit versus differentiatie.

Het openbaar bestuur en met name de gemeenten zoeken een bestuursvorm die zorgt voor een betekenisvolle - indirecte - democratie. Dit zoeken vindt op instrumentele wijze plaats door schaalvergroting, efficiency en uniformering vanuit het klantperspectief. Een voorbeeld hiervan is het project 'De gemeente geeft antwoord', het ambitieuze project om alle klanten van de Nederlandse overheid eenduidig te benaderen, op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau. De gemeente wordt daarbij gepositioneerd als eerste overheid: de overheidslaag die het dichtst bij de burger staat.

Het is een eenzijdig antwoord van de overheid waarbij te zien is dat de democratie afkalft en dat de kloof tussen overheid en democratie groeit.

Daardoor ontstond een tweetal inzichten:

1. Het besef van burgerschap en het onderscheid met consumentendom. De opdracht vanuit dit inzicht luidt: ontwikkel burgerschap, kijk naar andere partijen die ook actief zijn richting burger zoals de welzijns-, de zorg-, de onderwijs- en de woonsector.
2. Bestuurskracht gaat over het zelforganiserend vermogen van gemeenschappen. *'In een gemeenschap met 1000 inwoners is meer kennis aanwezig dan op een gemeentekantoor met 150 medewerkers. Laten we eens kijken hoe we er met 1150 mensen samen uitkomen'.*

Vandaag de dag is te zien dat het maatschappelijke middenveld actief is, dat er tal van burgerinitiatieven zijn en dat de overheid met vormen van interactief bestuur hard werkt aan het verkleinen van de kloof tussen de overheid en burger. Echter, terwijl de overheid haar best doet de burger bij het bestuur te betrekken neemt de afstand alleen maar toe. De betrokkenheid van de burger komt veelal niet verder dan een claimende consumentenhouding, ook als de burger betrokken is bij de ontwikkeling van beleid.

De democratie schuurt. Kortom, er is een paradoxale ontwikkeling gaande, de overheid bedenkt steeds verfijndere vormen van interactief bestuur en de afstand wordt in praktijk alleen maar groter. De oplossing dient op een ander niveau te worden gezocht. Op het niveau waar het probleem ontstaat

*'In een gemeenschap met 1000 inwoners is meer kennis aanwezig dan op een gemeentekantoor met 150 medewerkers.'*

en niet waar de uitingen van het probleem zich manifesteren. Mensen worden te weinig aangesproken als burger en te veel als consument. Dat is een wezenlijk onderscheid, dat grotere aandacht verdient en middels zelfsturing gestalte kan krijgen.

## MODEL INTERACTIEF BELEID EN ZELFSTURING

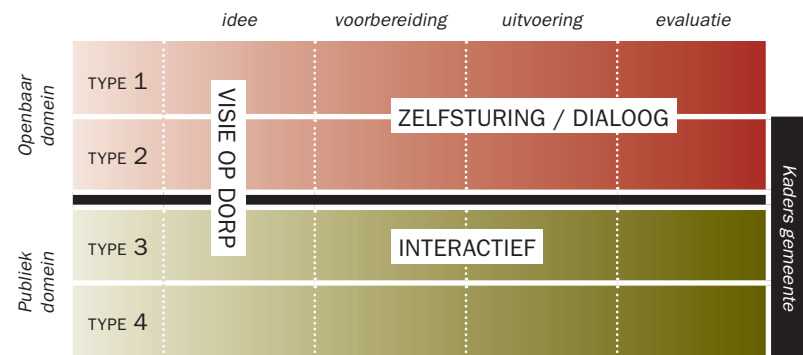
Onderstaand model geeft in een viertal type processen modelmatig de werking van interactief beleid versus zelfsturing in de praktijk weer:

TYPE 1 de gemeenschap;

TYPE 2 de gemeenschap met ondersteuning van de overheid;

TYPE 3 de overheid die de burger betreft bij haar beleid;

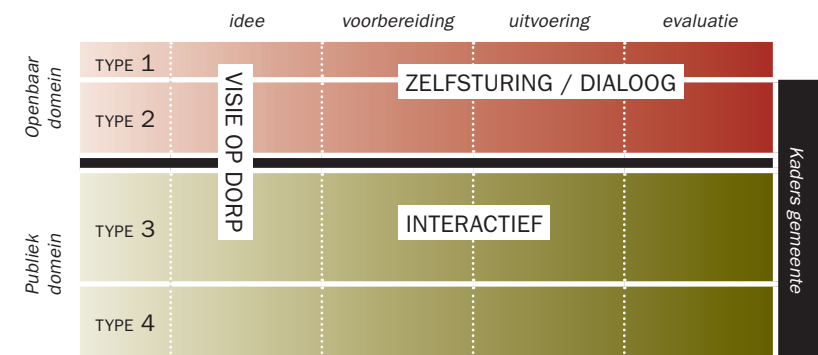
TYPE 4 de overheid die een aantal zaken zelf doet.



- TYPE 1 EN 2 vormen het openbare domein (leefwereld perspectief); waar private partijen met elkaar een gemeenschap vormen. De communicatie kent de vorm van zelfsturing en is op overeenstemming gericht.
- TYPE 3 EN 4 geven de overheid weer (systeem perspectief); het publieke domein, waar door interactief bestuur de burger wordt betrokken bij het overheidshandelen. Hier is spraken van communicatie gericht op resultaat.

Dit model van zelfsturing appelleert aan een volwassen burger in de zin van proactief en zelfsturend, het verwerken van feedback tot nieuwe stuurbe-doelingen. Dit betekent dat de emancipatie, de individualisering, zoals die in de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw op gang is gekomen een basisaanname is voor dit model. Een andere waarneming is dat de individualisering heeft geleid tot het afkalven van dwingende sociale verbanden. Een geëmancipeerde burger kiest nu zelf zijn sociale verbanden en wordt niet extern gestuurd. De burger kiest voor het nemen van verantwoordelijkheid voor zijn omgeving. We beginnen opnieuw. De basis zijn de wortels van oude sociale verbanden. We leven in de tijd van een nieuw wij-gevoel, het scheppen van een nieuwe gemeenschap.

We zullen de paradox van de toename van interactief overheidshandelen modelmatig laten zien. Dezelfde figuur als boven maar type drie, de overheidsinspanningen gericht op de toename van interactief handelen, wordt modelmatig getoond. In deze figuur komt tot uitdrukking dat de overheid de gemeenschap in beslag neemt. De ruimte om gemeenschap te zijn, wordt letterlijk weggenomen. De burger is nodig om een goede overheid te zijn en wordt daar ook voor gebruikt. Het pleidooi is een omkering in ons denken over de relatie gemeenschap - overheid en de positie van de burger daarin.



### HET COMMUNICATIETHEORETISCH PERSPECTIEF VAN HABERMAS

Het concept communicatief handelen vormt de normatieve grondslag van de theorie van Habermas. De oriëntatie op het realiseren van overeenstemming zonder dwang is volgens hem inherent aan iedere communicatie. Habermas maakt een onderscheid tussen communicatief en strategisch handelen.

Bij communicatief handelen is een actor gericht op het bereiken van overeenstemming met een of meer actoren op basis van deugdelijke argumentatie.

Een strategisch handelende actor is gericht op het bereiken van zijn doeleinden met behulp van geld, dwang of misleiding. Dit betekent volgens Habermas niet dat men te allen tijde communicatief in plaats van strategisch moet handelen. De materiële reproductie kan ook via strategisch handelen worden gerealiseerd. Communicatief handelen is alleen nodig als bron en vernieuwer van de symbolische aspecten van de leefwereld, dat wil zeggen culturele leerprocessen, sociale integratie en socialisatie. In dit verband acht Habermas een belangrijke rol weggelegd voor de politieke en culturele openbaarheid, het maatschappelijke domein waar publieke discussies plaatsvinden.

Volgens Habermas kan men naar de samenleving kijken vanuit het leefwereld- en het systeem perspectief. Deze kunnen betrekking hebben op dezelfde fenomenen, maar laten andere aspecten en relaties zien.

- Het leefwereldperspectief is het perspectief van een actor uit de sfeer van gezin, vriendenkring en dagelijks werk. Deze actor neemt de maatschappelijke verschijnselen waar en verstaat deze vanuit zijn eigen belevingswereld. Het begrip leefwereld attendeert op de intenties en de afspraken van betrokkenen en op het functioneren van primaire sociale groepen.
- Het systeem perspectief daarentegen attendeert op de gevolgen die binnen het perspectief van de individuele actor niet verschijnen of niet zichtbaar zijn. Het scherpt het oog voor handelingscoördinatie die in zekere zin onbewust en via 'systemische' koppelingen tot stand komt, zoals de werking van het marktmechanisme. Deze koppelingen zijn vaak vanuit het perspectief van de individuele actor niet-bedoelde gevolgen van handelingen.

Culturele leerprocessen, sociale integratie en socialisatie (symbolische reproductie) in de samenleving als leefwereld zijn echter afhankelijk van communicatieve handelingen. Als de vaststelling van wat waar en juist is, afhankelijk is van machtsprocessen dan loopt de symbolische reproductie van de samenleving gevaar. Wanneer deze zaken 'buiten mensen om' door middel van systeemintegratie - op basis van de onbedoelde gevolgen van mediatieve handelingen - worden bepaald, spreekt Habermas van een kolonisering van de leefwereld door het systeem. De mensen zijn dan gevangen in een net van handelingsconsequenties die zij noch andere personen hebben bedoeld. Het handelen op basis van macht en geld leidt tot een onbeheersbare dynamiek die meer kosten oplevert in termen van verstoring van symbolische reproductie van de leefwereld, dan baten door de effectievere vervulling van maatschappelijke functies.

## 4. De werking van zelfsturing in de praktijk

Hieronder volgt een beschrijving van zaken die voor de werking van de zelfsturing in praktijk volgens de betrokkenen bij het proces belangrijk zijn. Hierbij worden randvoorwaarden genoemd en komt de dialoog als essentiële factor naar voren. Dit is aangevuld met een korte beschrijving van de essentie van een dialoog volgens William Isaacs, een autoriteit op dit gebied. En wat de rol van taal en relaties volgens Ken Gergen heeft op de beelden die in een gemeenschap over zelfsturing kunnen leven. Vervolgens ook hoe verantwoordelijkheden, vertrouwen en netwerkregie een rol spelen binnen het proces van zelfsturing. En het bijzondere van synchroniciteit dat ook in het proces van zelfsturing door betrokkenen is ervaren en hoe Joseph Jaworski, autoriteit op dit gebied, dit begrip omschreven heeft.

### DE VOORWAARDEN

Om te komen tot zelfsturing kwam heel duidelijk uit de ervaringen naar boven dat de volgende voorwaarden aanwezig dienen te zijn om het proces van zelfsturing in praktijk te realiseren:

- **ORGANISATIEPROCESSEN GOED ORGANISEREN**  
*'Eerst structureren van de interne organisatieprocessen, alvorens de blik naar buiten kan worden gericht. Daarna is de blik van buiten naar binnen weer mogelijk.'*
- **INTEGRAAL BELEID**  
*'Zaken in samenhang aanpakken.'*
- **PRODUCTGERICHTE AFSPRAKEN**  
*'Afspraken maken die ook zijn vast te pakken middels prestatiecontracten als basis om samen verantwoordelijk te zijn voor wat we leveren aan de burgers.'*
- **DE AANWEZIGHEID VAN EEN FYSIEKE COMPONENT**  
*'Fysieke component, de faciliteiten die nodig zijn, b.v. gemeenschaps-huis of brede school. En dan pas de slag maken naar de sociale inrichting, de sociale component.'*

### DIALOOG/COMMUNICATIE MET BURGERS EN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

Het is van belang dat de gemeentelijke overheid zowel met individuele burgers als met maatschappelijke organisaties een dialoog aangaat en onderhoudt. Een dialoog die is gericht op besluitvorming en die open staat voor democratisch toezicht en bijsturing. De open en gelijkwaardige dialoog heeft als doel om de grenzen van de individuele en collectieve verantwoordelijkheid in beeld te brengen en te houden. De gemeente dient in te grijpen als er zich problemen voordoen die de mogelijkheden van individuen, groepen of gemeenschappen te boven gaan. Dat kan ook nodig zijn als het taken betreft die zich niet lenen voor zelfsturing. Daarvoor is een continue dialoog nodig om dat tijdig en in gezamenlijk overleg te onderkennen.

In de dialoog zijn de volgende ervaringen als betekenisvol beleefd:

- **WEDERZIJDSE VERWACHTINGEN NAAR ELKAAR UITSPREKEN**  
*'Wat zijn de verwachtingen van burgers en overheid naar elkaar.'*
- **HOUDING: HET IS BELANGRIJK DAT PARTIJEN GELIJKWAARDIG ZIJN (GEWORDEN) EN ELKAAR RESPECTEREN, WAARDEREN EN VERTROUWEN**  
*'(Incubatie)Tijd nodig om elkaar te leren kennen en te vertrouwen.'*  
*'Luisteren naar elkaar en geduld hebben draagt bij tot succes.'*
- **HOUDING GEMEENTE**  
*Positieve reactie van de gemeente als een gemeenschap eigen weg gaat. Lef om los te laten en zich open te stellen voor de mening van de gemeenschap.*
- **HOUDING GEMEENSCHAP**  
*Burgers ruimte geven om zelf op ontdekkingsreis te gaan en om te groeien naar het nemen van de eigen verantwoordelijkheid. 'Zodat uit individuele behoefte een nieuw wij-gevoel ontstaat.'*  
*'In Koningslust zijn er 6 - 7 werkgroepen net als in Grashoek. Ze zijn de smeerolie, terwijl het dorpsoverleg het communicatieplatform is.'*
- **ZELFREFLECTIE TOEPASSEN OM BEWUSTZIJN TE CREËREN EN ZELFVERTROUWEN TE KRIJGEN DAT MEN IN STAAT IS TOT ZELFSTURING**  
*'Mensen motiveren bij zelfsturing om in zichzelf te geloven.'*

#### DIALOOG VOLGENS WILLIAM ISAACS

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

In een zelfsturende vitale gemeenschap 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'.

#### VERTROUWEN

Vertrouwen is als de verbindende factor in het proces van zelfsturing ervaren. Naast de dialoog kan zelfsturing niet worden gerealiseerd als de overheid geen vertrouwen heeft in de burgers en de maatschappelijke organisaties. En omgekeerd als deze geen vertrouwen hebben in de overheid. De gemeente Helden heeft losgelaten en vertrouwen aan personen en organisaties gegeven om zaken te regelen. Dat wil niet zeggen dat ze zich in de praktijk afzijdig heeft gehouden, want als het om publieke zaken gaat kunnen ze altijd door burgers en organisaties worden aangesproken. De driehoek van gemeente, burger, maatschappelijke partijen heeft de basis gelegd voor zelfsturing op basis van een gevoel van gelijkwaardigheid en vertrouwen vorm te geven wat betrokkenen ook zo ervaren hebben, wat uit de volgende quotes blijkt:

*'Ontstaan van partnerschap waardoor het vertrouwen in het bestuurlijk apparaat is hersteld.'*

*'Partijen gingen elkaar waarderen en vertrouwen waarbij vervolgens werd gezocht naar oplossingen en niet naar problemen.'*

*'Op het moment dat partijen als gelijkwaardig werden beschouwd is een proces ontstaan waar wij niet het individuele belang maar het gemeenschappelijk belang voorop stelden.'*

*'Ontwikkeling van vertrouwen. Het gewoon laten gebeuren.'*

#### VERANTWOORDELIJKHEDEN

De dialoog en het vertrouwen zijn basale zaken die ervoor zorgden dat betrokkenen hun verantwoordelijkheden op gingen pakken. Kritische burgers gingen hun verantwoordelijkheid nemen en de kar trekken:

*'Als gemeenschap hebben we tot deze periode eigenlijk altijd geageerd naar de overheid, om wat voor reden dan ook, terecht of onterecht. Echter als we iets willen, moeten we toch echt zelf in de lead gaan.'*

*'Er moet een groep zijn die de kar trekt = de initiatiefgroep, vroeger de gemeente, nu het platform. Daarbij is het belangrijk om het probleem terug te geven.'*

Verantwoordelijkheid is te onderscheiden in verantwoordelijkheid in individuele en collectieve zin. In individuele zin dat burgers zich op de hoogte stellen van gebeurtenissen in de samenleving en ze zich openstellen voor ontwikkelingen en medeburgers.

Verantwoordelijkheid in collectieve zin veronderstelt dat maatschappelijke organisaties bereid en in staat zijn om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen, uitdagingen op te pakken en individuele burgers daarin te betrekken. Op het publieke domein speelt een groot aantal processen en activiteiten. Vooral bij het samen in gang zetten en uitvoeren van veranderingsprocessen is het van belang gebleken dat burgers, maatschappelijke organisaties en gemeente zich bij iedere fase in het proces blijven afvragen in welke verhouding ze tot elkaar staan, of en hoe ze elkaar kunnen aanspreken en waar dus verantwoordelijkheden liggen.

*'Zelfsturing is niet vanuit de gemeente problemen over de schutting gooien naar de burger toe, maar het gaat hierbij om samenspel. De gemeente dient los te laten hierin ('vasthoudend loslaten'). Het vraagt iets anders van beide partijen. Dat is een uitdaging omdat we goed zijn om voor anderen te denken. We zijn ook opgevoed in oplossend vermogen. Daarom is het belangrijk dat mensen zelf initiatieven gaan nemen en hun zelfregelend vermogen vergroten. Het vraagt andersom denken: er is een probleem en als gemeenschap kijken hoe we dit samen kunnen oplossen.'*

*'Elkaar ontmoeten en het probleem teruggeven. Mensen moeten niet denken dat de gemeente zelfsturing wil om er vanaf te zijn. Zelfsturing niet opdringen.'*  
*'Zelfsturing van onderop, hoe trigger je dat? Het moet vanuit de basis komen met eenvoudige dingen als mensen bij elkaar brengen en het gesprek op gang brengen.'*

De volgende ervaringen zijn van belang gebleken:

- **HET ONTSTAAN VAN EEN ZOEKTOCHT IN WIE NU WAARVOOR VERANTWOORDELIJK IS**

*'Wat is van de gemeente en wat is van de gemeenschap?' Wat kan er binnen de gemeenschap gebeuren zonder overheid of met een faciliterende overheid?'*

*'Het gevoel dat er bij de afschaffing van de dorpsraden ontstond: wat zijn onze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Wat zijn we dan nog? In de tijd is er een omslag ontstaan en praten ze meer over: wat is onze missie?'*

*'Dorpsraden worden dorpsoverleg waarbij ontdekt dient te worden wat nu de kaders zijn en de bevoegdheden. Dit was snel geen punt meer omdat geconcludeerd werd 'dat je veel mag en kan zeggen zolang het op een normale manier gezegd wordt.'*

*'De gemeenschap is zelf verantwoordelijk voor wat er gebeurt binnen hun gemeenschap, dus ook zelf verantwoordelijk voor het maken van plannen. 'Eigen verantwoordelijkheid gaat vooraf aan zelfsturing.'*

*'Laten we het niet meer over vrijwilligers hebben, maar welke rechten*

*en plichten heb je als je tot deze gemeenschap behoort. Dit is een veel mooiere definitie.'*

*'Over het loslaten door de gemeente en hoever je daarin gaat, wordt verschillend gedacht door het dorpsoverleg, burgers en gemeente. De een vindt dat de overheid teveel los laat en de ander niet. De mening is hierin dat er dingen fout mogen gaan.'*

*'Het dorpsoverleg moet zo min mogelijk zelf doen; door met mensen te bespreken: "wie geit het". Het gesprek over hoe het gaat is belangrijk.'*

*'Geduld van de overheid voor participanten in het proces van zelfsturing. Als je geen geduld hebt, krijg je het niet van de grond. Het kost tijd. De ander ook de worsteling en ruimte voor de zoektocht gunnen.'*

- **DE BEWUSTWORDING DAT DE OVERHEID NIET ALLES OPLOST MAAR DE GEMEENSCHAP ZELF VERANTWOORDELIJK IS**

*'Ze zijn trots op wat ze hebben gedaan. Men is achteraf dankbaar dat we het zo opgelost hebben. Dat zij het dus zelf opgelost hebben en niet de gemeente.'*

*'Mensen willen iets bereiken voor hun dorp en eigen verantwoordelijkheid hierin nemen'*

*'Er is mensen verteld zelf verantwoordelijk te zijn voor de samenleving en dus ook voor de kwaliteit van het gemeenschapshuis of van het sportveld. Als zij niet van plan zijn daarin te investeren is het ook niets waard. De voetbalvereniging gaat een nieuwe kleedaccommodatie bouwen. De gemeente betaalt 50% en de rest doen ze zelf. En wat blijkt? Ze maken het gebouw mooier, efficiënter, duurzamer en ze zijn trots op wat ze hebben gedaan. Dat zij het dus zelf opgelost hebben en de gemeente alleen ondersteund heeft.'*

## NETWERKREGIE

Regie voeren vanuit de gemeente betekent in praktijk een rol in het samenbrengen van netwerkpartners teneinde synergie tussen partners te bewerkstelligen. Van personen en organisaties wordt door de gemeente geen verantwoordelijkheden afgenomen. Integendeel, de gemeente neemt enkel de rol van regie voeren op zich en sprak betrokkenen aan op hun verantwoordelijkheden. Doordat iedere schakel haar verantwoordelijkheid neemt kan de samenhang in de keten blijven bestaan en wordt het vertrouwen in elkaar bevestigd en versterkt. Een heel belangrijk element van regievoering is het samen ontwikkelen en vasthouden van een gedeelde visie: hoe wordt een probleem, ontwikkeling of maatschappelijke kans gedefinieerd, welke doelen heeft iedereen daarbij voor ogen, in hoeverre worden ze goed geformuleerd en samen gedeeld, via welke wegen worden die doelen nagestreefd en wat is ieders taak in het nastreven van die doelen? In het stellen van deze vragen, in het samen vinden, vasthouden, evalueren en ontwikkelen van antwoorden op deze vragen ligt de regierol van de gemeente. Het is de kunst die zo in te vullen dat de partners er inspiratie en energie uit putten zodat ze hun eigen steentje bij dragen aan het geheel. Bovengenoemde elementen zijn de sleutel tot succes van de netwerkregie. Goede voorbeelden hiervan zijn de netwerkregiestructuren op het terrein van Wonen, Welzijn en Zorg (Leven in het Dorp), Jeugd en Gezin en Leefbaarheid.

Netwerkregie is in de volgende vormen in het proces van zelfsturing zichtbaar:

- **IN PRAKTIJK BETEKENT DE REGIEROL VAN DE GEMEENTE EEN OMSLAG VAN PRODUCT- NAAR PROCESGERICHT AANSTUREN EN KADERS UITZETTEN**  
*'Het proces is belangrijker dan het resultaat. Dat proces bepaalt wie je overhoudt aan inwoners nadat een straat of gebouw is gerealiseerd. Mensen die de kar trekken en anderen kunnen motiveren.'*
- **DE GEMEENTE ALS FACILITATOR VAN HET PROCES ZELFSTURING**  
*'Hoelang stuurt een gemeente en overheid en wanneer grijpen ze in? Als er iets mis gaat, wordt er vaak ingegrepen. Terwijl wij vinden: grijp niet in, laat de dingen gebeuren, dan kunnen er misschien wel dingen mis gaan, maar vaak is dat het beste en snelste leerproces.'*

*'Een politieke valkuil is het loslaten: er gebeurt iets en we hebben het stuur niet in handen. Het gaat erom aan de voorkant te investeren en aan de achterkant is dan winst te behalen van mensen die blij zijn en zich gemotiveerd inzetten.'*

*'Toen de structuur en beheersing werd losgelaten, kwam er ruimte om naar elkaar te luisteren en zich te verplaatsen in de ander. Daardoor ontstond openheid en langzaam vertrouwen waardoor mensen zich druk gingen maken om het gezamenlijke, de publieke zaak.'*

*'Zelfsturing kreeg ruimte om spontaan te ontstaan en werd niet zozeer vanuit beleid gestuurd.'*

*'Kaders zijn nodig om zelfsturing levendig te houden.'*

*'Sturen op loslaten en andersom denken. Dan komt de rest vanzelf en valt alles op z'n plaats. Verankering in hoofden en harten. Dat is zo krachtig, dan gaat het vanzelf en geeft burgers eigenaarschap over hun leven.'*

*'In het dorp zitten veel kwaliteiten en deskundigheid. Heel actief zoeken naar dorpelingen die ook zelfsturing willen. Als mensen opstaan, dit proces als gemeente ook faciliteren b.v. het lastig vinden om een projectplan te schrijven en dat de gemeente hierin dan faciliteert.'*

## ZELFSTURING IS EEN ONTWIKKELINGSproces

Gemeente, burgers en maatschappelijke partijen kwamen tijdens het proces van zelfsturing in tot de volgende inzichten over leermomenten:

- **HET BESEF DAT ZELFSTURING EEN CONTINU PROCES IS**  
*'Zelfsturing is een continu proces, het is niet af... Het maakt gebruik van een sociaal netwerk waarin mensen elkaar vinden. Als mensen wegval- len kan ook de beweging wegvallen...'*  
*'Leer van de ander en beschouw elkaar als partner en niet als vijand.'*
- **SYNCHRONICITEIT VAN MENSEN**  
*'Dat er een heleboel mensen waren die tegelijkertijd hun schouders eronder hebben gezet. Het is niet helemaal toevallig dat er een zekere synchroniciteit ontstond bij de mensen die er waren en dat die de bewe- ging heeft versterkt.'*



## SYNCHRONICITEIT VOLGENS JOSEPH JAWORSKI

Als er flow om ons heen is, lijken de dingen gewoon te gebeuren.

We ervaren synchroniciteit, een magische ervaring zoals een jazzmusicus die ervaart als het 'in the groove' zijn. We zijn collectief op één lijn.

- **OMSLAG VAN SOLISTISCH NAAR GEMEENSCHAPPELIJK DENKEN**  
*'Niet het individuele belang maar het gemeenschappelijk belang matchen.'*  
*'Besef dat je door samen te werken, resultaten kunt bereiken.'*  
*'Ik-wij: Samen, we hebben elkaar nodig.'*  
*'Het partnerschap met elkaar dat groeit door wederzijds respect en vertrouwen is een keerpunt in het proces gebleken.'*  
*'Een dorp opvoeden tot zelfsturing is balanceren tussen individu en collectiviteit.'*
- **EEN GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE EN DOEL**  
*'Geen visie, geen uitgangspunt. Geen communicatie, geen traject.'*
- **ZOEKTOCHT HOE LOS TE KOMEN VAN HET GEBRUIKELIJKE GEDRAG**
  - *Omslag van praten in problemen en bedreigingen omzetten in het praten in termen van kansen, oplossingen (en vooral uitdagingen) en wat willen we samen bereiken.*
  - *'In gesprek met elkaar en zelf iets vinden van ons dorp.'*
  - *'Bij een bijeenkomst van de dorpsraad met 100 mensen 'de eerste 5 minuten mogen we volop mopperen, daarna gaan we kijken wat we willen en kunnen.'*
  - *'De burger heeft de neiging om te consumeren, en om meer te nemen dan te geven. Net als binnen een voetbalvereniging: burgers kiezen ervoor om contributie te betalen om zo geen bardienst te hoeven draaien. Vaak een klein groepje mensen dat actief is. Actueel is dat gemeente ruimere regels gaan hanteren bij het verstrekken van bouwvergunningen om wat te bouwen in de eigen tuin. Er is veel over te doen, zelfs krantenkoppen 'Rijdende rechter krijgt veel te doen', bedenkingen is dat wel verstandig. De verwachting is dat er meer conflicten ontstaan. Nu is het zo dat als er een probleem met het tuinhuisje*

*van de burens is dat de buurman bij de gemeente komt klagen en komt checken of er een bouwvergunning is. Dit in plaats in gesprek met de burens zelf te gaan. Hier is ook sprake van een vorm zelfsturing toe te passen en daar vertoont men nog veel een consumerend gedrag.'*

- *'De mens is ik-georiënteerd en dient te leren delen. Als een mens deelt kan hij vermenigvuldigen.'*
- *'Het initiatief van het zelfsturend digitaal jongerenplatform [www.ollielplats.nl](http://www.ollielplats.nl). Een jongerenplatform in Vorkmeer, voor en door jongeren. Jeugd wordt op deze manier meegenomen in de zelfsturing. Wat gaan we doen en waarom. In het bestuur zitten studenten van 23 jaar, studenten communicatie en marketing die zorgen dat het platform in leven blijft, om op deze manier enthousiasme te genereren dat jongeren het zelf gaan doen. Het is ook hier een zoektocht om te kijken hoe je wegblijft van het consumeergedrag. Dat ze achterover gaan leunen en zeggen we hebben toch een bestuur? De verantwoordelijkheid ligt bij de jongeren zelf.'*
- **DEZELFDE TAAL EN OP EEN OVERSTIJGEND NIVEAU SPREKEN DOOR OVER ELKAARS GRENZEN TE KIJKEN EN NAAR EINDDOELSTELLINGEN I.P.V. FINANCIËN**  
*'Is het erg als het fout gaat? En als het fout gaat, wat levert het dan daarna op?' Inzicht ontstaat: 'Wie geen fouten maakt, leert niets.'*
- **GEEF ELKAAR DE RUIMTE OM TE ZIJN ZODAT EEN COMMUNICATIEF VELD ONTSTAAT**  
*'Een individu in een gemeenschap wil iets zijn, iets betekenen. Een aanvulling vormen, een positie in de samenleving bekleden, betekenis hebben. Daar waar de overheid in staat is om de gemeenschap en individuen betekenis te gunnen, ligt de basis voor het communicatief veld. Als je in staat bent om elkaar betekenis te gunnen en daarover te communiceren dan ontstaat dat veld en ontstaat communicatie. Gun iemand zijn betekenis zin in welke hoedanigheid dan ook. Een overheid en een burger. Als je dat bij elkaar los kan maken, heb je dat veld.'*

- **SUCCEES EN TELEURSTELLINGEN DELEN**

*'Teleurstelling delen is net zo belangrijk als succes, want het leven bestaat niet alleen uit leuke dingen en gelijkwaardigheid ontstaat ook door alles te delen.'*

*'Succes vieren, kijk eens dat hebben we samen voor elkaar weten te krijgen!'*

*'Succes vieren en delen 'kijk dit hebben we met z'n allen voor elkaar kunnen krijgen. Mag klein en groot zijn.'*

*'Deel succes en teleurstellingen met het dorp. Doe wat je zegt en leg uit.'*

#### DE ROL VAN TAAL EN RELATIES VOLGENS KEN GERGEN

*'To claim the truth is to put the language in the freezer'*

Er zijn vele werkelijkheden, ieder geeft op zijn of haar eigen manier betekenis aan een situatie. Iemands wereld wordt beperkt door de grenzen van de taal.

De ontwikkeling van cultuur en kennis in een organisatie zijn sterk relationeel en talig.

In een zelfsturende vitale gemeenschap wordt betekenis aan die gemeenschap gegeven door de uitwisseling van beelden met taal over de verschillende werkelijkheden die men onderkend.

## 5. Tijdslijn zelfsturing: 'van verleden naar nu'

*'Rol van burgers, van verbanden en kruispunten in ontstaan van geschiedenis.'*

*'In de tijdslijn zijn kruispunten ontstaan. Dat bepaalde ontwikkelingen bij elkaar gekomen zijn en elkaar gekruist en versterkt hebben voor zelfsturing.'*

De ontwikkeling van de zelfsturing van de kernen heeft een bepaald proces doorlopen.

Het proces is aanvankelijk niet gestuurd. Het zijn reacties geweest op situaties die zich voordeden. De ontwikkeling is op gang gekomen doordat besluitvormers zowel politiek, ambtelijk als ook in het maatschappelijk middenveld een gevoel met elkaar gingen delen over een gewenste richting naar de toekomst. De ontwikkeling kan in drie fasen worden onderverdeeld:

- De eerste periode, 1985 tot 1998, het reageren op wijzigende sociale verbanden;
- De tweede periode, 1998 tot 2003, het expliciet maken van maatschappelijke ontwikkelingen;
- De derde periode vanaf 2003, concrete resultaten en het doorlopen van leerprocessen.

## DE EERSTE PERIODE 1985 – 1998

In 1978 ontwikkelt de gemeente Helden een samenhangend subsidiebeleid met duidelijke inspraak van de verenigingen. *Rechtmatigheid van de subsidierelatie* heeft sterk de nadruk evenals de procedures. In diverse kernen worden gemeenschapshuizen gebouwd waarbij de verantwoordelijkheid voor de exploitatie bij de gemeenschap wordt gelegd. De raad van de gemeente Helden stelt in 1982 de verordening op de dorpsraden vast. Gelijk met de gemeenteraadsverkiezingen worden de eerste dorpsraden gekozen. Van de dorpsraden wordt verwacht dat zij de belangen van het dorp bij de gemeente bepleiten. Er ontstaat druk op vrijwilligers en er is zorg om het wegvallen van voorzieningen. Het gevoel dat de gemeente de mening van de dorpen niet serieus neemt leeft in die periode sterk. De dorpsraden zijn vaak politiek getint. Gekozen dorpsraadsleden hebben vaak een relatie met de politiek. Midden jaren '80 wordt door de gemeente Helden *beleid ontwikkeld* op de vele terreinen van welzijn. Het beleid heeft betrekking op sport, cultuur, ouderen, sociale veiligheid, gehandicapten, recreatie en toerisme en arbeidsmarkt. Gelijktijdig worden adviescommissies ingesteld om *inspraak* te leveren op deze terreinen van welzijnsbeleid en uitvoering. De relatie met de verenigingen ontstijgt het niveau van subsidiesturing. Het adagium is dat de gemeente kan overlaten en dat met beperkte subsidieregels meer kan worden bereikt als de organisaties zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering.

Een van de problemen die zich voordoet is dat het uitvoerende welzijnswerk op vele plaatsen in afzonderlijke stichtingen is georganiseerd. In 1988 besluiten de gemeenten van Helden, Kessel, Meijel en Maasbree, een brede welzijnsinstelling op te richten. Uitgangspunt is dat er door samenhang in de uitvoering een meerwaarde ontstaat. *Integraliteit* is geboren, hoewel die term toen niet is gebruikt. Het is tevens de periode dat de *bedrijfseconomie* in overheidshandelen een belangrijke plaats krijgt. Begin jaren '90 betekent dit dat wordt ingezet op *doelmatig en productgericht* werken. De medewerkers van de gemeente Helden krijgen een duidelijk mandaat om de afgesproken productie te leveren. Tevens wordt *integraal management* geïntrodu-

*‘Wie geen  
fouten maakt,  
leert niets.’*

ceerd. Het betekent het afscheid van de uitgaven- en functioneel gestuurde overheid. De *ondernemende medewerker* is geboren. De emancipatie van de arbeid krijgt een plaats, de medewerker wordt uitgedaagd zelf initiatieven te nemen en proactief te zijn.

De relatie met de jonge welzijnsinstelling Vorkmeer kenmerkt zich door deze ontwikkelingen vanaf de start door een zakelijke opdrachtenrelatie die tot productovereenkomsten worden uitgewerkt. Met Vorkmeer wordt afgestemd op het welzijnsbeleid en de doelen die daarin worden gesteld. Vorkmeer is daardoor een zeer effectieve welzijnsorganisatie voor de gemeente.

*Deregulering* van de verhouding met de verenigingen wordt een speerpunt in de welzijnsnota uit 1992. Leefbaarheid op het platteland wordt op nationaal en provinciaal niveau een speerpunt. Emancipatie en individualisering, het wegvallen van vertrouwde sociale verbanden, waaronder de religie en het verlies van voorzieningen wordt vooral als een bedreiging gezien. De pilot de Peel leeft, een initiatief van het Ministerie van VWS wordt uitgewerkt door de provincie in een subsidieregeling. Helden reageert daarop door te sturen op intrinsieke ontwikkelingen. Het inzicht bestaat dat een financieel gestuurde injectie geen fundamentele ontwikkeling op gang brengt. De exploitatie van de gemeenschapshuizen wordt als een last ervaren. De gemeente geeft aan dat een eenmalig subsidie niet tot een structurele oplossing leidt. De besturen moeten terug naar de basis en draagvlak zoeken bij de verenigingen in de gemeenschap. Net als bij de dorpsraden is er een situatie waarbij een kleine groep verantwoordelijk wordt gemaakt voor het resultaat. De inwoners van de kern claimen naar de dorpsraad en het bestuur van de gemeenschapshuizen en deze op hun beurt claimen in de richting van de gemeente. Het college en de ambtelijke organisatie wijzen op de noodzaak van draagvlak binnen de gemeenschap. Niet de overheid maar de gemeenschap zelf is primair verantwoordelijk.

De welzijnsinstelling Vorkmeer heeft regelmatig overleg over het beleid en stuurt mee op een noodzakelijk geachte omslag in het functioneren van de dorpsgemeenschappen. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid wordt consequent teruggespiegeld naar de stichtingen en verenigingen in de gemeenschappen. De gemeente ontwikkelt een eerste visie op leefbaarheid in 1996. Tijdens de rondgang in de dorpen wordt door de inwoners leefbaar-

heid, naast werk, nadrukkelijk op de agenda geplaatst. De herstructurering in de landbouw maakt dat de gemeente in de visie een duidelijke slogan heeft: werk, werk, werk. De signalen voor een visie op leefbaarheid worden nog niet op waarde geschat. De bodem is wel bewerkt. Leefbaarheid werd daarbij nog vertaald in fysieke kwaliteit.

### **DE TWEDE PERIODE 1998 – 2003**

Het MT van de gemeente voert een fundamentele discussie met medewerkers van de afdeling welzijn. Hoe kan voorkomen worden dat het gedrag van de ambtelijke organisatie gericht blijft op het oplossen van de problemen van de gemeenschap. Er is een cultuuromslag nodig. De kadernota welzijn richt zich op de ondersteuning van de eigen verantwoordelijkheid van de gemeenschappen. Vooral worden kaders geschapen om de vrijwilligers te ondersteunen. Een actief en positief vrijwilligersbeleid wordt aan verenigingen en instellingen aangeboden. De praktijksituatie waarbij Vorkmeer als een gelijke partner wordt gezien wordt opgeschreven in de kadernota welzijn. Niet alleen feitelijk maar ook formeel is daarmee een netwerkrelatie ontstaan.

De gemeente besluit om alle kernen van de dorpen op te knappen. Bij de uitwerking van dit voornemen is de zelfbewuste houding van de dorpsraden en dorpsbewoners opvallend. Het betreffende ingenieursbureau wordt naar huis gestuurd tijdens een “inspraak” ronde. Een zelfbewust geworden bevolking neemt een eigen positie in en neemt verantwoordelijkheid.

Verkiezingen worden niet gehouden in 1998. De dorpsraden leggen de regels naast zich neer. De deregulering is in de praktijk een feit. De tweede pilotronde voor de ontwikkeling van leefbaarheid in de Peel komt langs. De gemeente Helden wil in de pilot de eigen verantwoordelijkheid van de gemeenschappen ondersteunen. Dit betekent sturen op (emancipatie) processen en niet op concrete fysieke projecten.

De Peelgemeenten zitten op de oude lijn. De dorpsraad claimt, de gemeente geeft wat zij vinden dat moet en zo blijft een broos systeem van claimen en geven in stand. De betreffende gemeenten hebben korte termijn gewin want zo krijgen zij voor diverse projecten (co)financiering. Het succes van

de pilot wordt dan afgelezen aan het binnenhalen van subsidie. Zo blijft een desastreus systeem van het overnemen van verantwoordelijkheid van een gemeenschap in stand. De gemeente Helden weigert consequent op deze wijze mee te doen.

De politieke invloed in de dorpsraden neemt af. Er bestaat het inzicht dat dit voor een gezonde verhouding nodig is. De interesse van de politiek blijft. Het respect voor de nieuwe houding groeit. We constateren in de praktijk depolitisering, deregulering en desorganisatie. Systeemsturing is daarmee een feit. Schotten tussen afdelingen worden besproken. De gemeente is inmiddels een consequent handelende organisatie vanuit de visie op eigen verantwoordelijkheid.

De gemeente Helden schrijft zijn tweede visie, de ontwikkelingsvisie 2000 en die sterk de leefbaarheid benadrukt en introduceert daarbij het begrip zelfsturing. De eigen verantwoordelijkheid van de gemeenschappen als basis voor politiek handelen krijgt daarmee een krachtig politiek gedragen gezicht. Alle politieke partijen geven in 2002 zelfsturing bij de verkiezingen een zeer hoge politieke prioriteit. Zelfsturing wordt in korte tijd een icoon. Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een heel lastig proces van afstand nemen en overlaten aan de bevolking doorleefd.

Het internationaal jaar van de vrijwilliger in 2001 is letterlijk een feest in alle kernen. De bevolking viert massaal. Het nieuwe zelfbewustzijn is alom voelbaar, zelfsturing is een feit. Voorbeelden zijn:

- De worsteling van de gemeenschap Beringe met de realisering van een nieuw gemeenschapshuis;
- De sterke daad van het gemeenschapshuis van Grashoek om een in gang gezette verbouwing te stoppen vanwege een brede discussie over de functies van het gemeenschapshuis;
- De eerste integrale visies van de dorpen op eigen ontwikkeling worden opgeleverd.

De jaren 1999 tot en met 2003 zijn zeer productief. Achter de fysieke projecten beweegt een sterk proces van gemeenschapsontwikkeling.

De gemeente schaft de verordening op de dorpsraden af in 2003. De ontwikkeling van dorpsraad naar dorpsoverleg is een formeel feit. Het denken in termen van resultaatverantwoordelijk maakt plaats voor procescoördinatie en dialoog.

Op initiatief van de zorginstelling en de woningstichting komt er een visie van de woning-, zorg- en welzijnsinstelling samen met de gemeente op het gebied van wonen, welzijn en zorg met als thema 'wonen à la carte'. Het is een visie op eigen verantwoordelijkheid, eigen regie over het leven. Wonen, welzijn en zorg is vraaggestuurd geworden. De gemeente voegt daar aan toe de beleidsnota "vitale kernen, vitale ouderen en vitale netwerken".

Wonen, welzijn en zorg krijgen vanuit een netwerkstructuur van 33 partijen vorm waarbij vraagsturing leidt tot een groot aantal gerealiseerde projecten vanaf 2002.

### **DE DERDE PERIODE 2003 – HEDEN**

De kernen hebben visies ontwikkeld. Dit is niet gelukt in Panningen waar door de omvang een gedifferentieerdere sociale structuur is. Wel zijn er diverse wijkgebonden initiatieven.

Koningslust ontvangt in 2004 en 2005 het compliment 'kern met PIT'.

Vele projecten worden uitgevoerd. Grashoek ontwikkelt een volledig steunpunt voor zorg.

Beringe heeft de visie "de droom van Beringe" gereed en gaat met diverse projecten aan de slag. In alle kernen van Peel en Maas zijn zogenaamde kernteams WWZ aanwezig.

De regio Peel en Maas ontvangt voor zijn aanpak de Utrechtse stimuleringsprijs voor WWZ, een prijs van het ministerie van VWS, VROM en de provincie Utrecht. In 2005 ontvangt de gemeente Helden de prijs voor het beste vrijwilligersbeleid in Nederland.

De WMO komt eraan en via pilots in het kader van WWZ en regelmatige overleggen met het NIZW en anderen, krijgt de WMO een sterke paragraaf

leefbaarheid. Peel en Maas krijgt ook een pilot status WMO op de onderdelen regiestructuur en vraagsturing. Vooral het inrichten van de plan do check act-cyclus als onderdeel van een zichzelf versterkend proces van zelfsturing is krachtig. Alle betrokken partijen in de driehoek gemeenten, maatschappelijk middenveld en gemeenschappen/burgers hebben baat bij een dergelijk zichzelf versterkend proces.

Ondertussen zijn er drie regiestructuren ontwikkeld. Een voor het eerste deel van het leven, jeugd en gezin, het zogenaamde jeugdstation. Een ontwikkeling welke onder andere door een groot aantal partijen wordt ingevuld. Kenmerkend is de visie op de ontwikkeling van kansen voor het kind in plaats van een probleemgestuurd netwerk. Het tweede netwerk ontwikkelt zich (door) rond de kernen waarbij heelheid van het dorp basis is. De visie is zelfsturing. Het derde netwerk is WonenWelzijnZorg waarbij in 2008 de visie is herijkt, het aantal convenantpartijen is gestegen tot 36. Op een groot aantal terreinen worden producten en projecten gerealiseerd, gericht op het zolang mogelijk eigen regie houden van de zorgbehoevende mens.

De fusie van vier gemeenten per 1 januari 2010 kondigt zich aan. In vrijwel alle kernen zijn initiatieven om de zelfsturing, de gemeenschapsvorming op basis van individuele keuze van burgers, verder te ontwikkelen. Opvallend daarbij is dat er een soort versnelling op de processen zit. De actieve rol van sleutelspelers bij de start van zelfsturing stimuleert elders tot een versnelling van het leerproces.

Ondertussen heeft zelfsturing zijn politieke bevestiging gekregen in de ontwikkelingsvisie gemeente Helden 2006 en de Perspectievennota 2008 van de nieuwe gemeente Peel en Maas.

In 2009 is gestart met een kenniscentrum zelfsturing. Daarin participeren gemeenten, provincie een Hogeschool en twee welzijnsinstellingen en de vereniging van Kleine kernen Limburg. De Hogeschool wil zijn opleidingsprogramma aanpassen aan de specifieke competenties die een opbouwwerker nodig heeft om de communicatie zelfsturing te faciliteren. Op dit moment is dat nog een probleem.

De provincie wil graag deze vorm van gemeenschapsontwikkeling onder de aandacht brengen van anderen.

Ten slotte is er de Kadernota Leven 2008. Dit is een van de ontwikkelingsvisie afgeleide nota waarin de volgende kernbegrippen als centrale sturing zijn uitgewerkt: burgerschap, zelfsturing, diversiteit en heelheid. Het is een kompas naar de toekomst.

## 7. De toekomst

Terugblikkend over het ontstaan en de werking van zelfsturing in de praktijk was er ook aandacht voor hoe de zelfsturende, vitale gemeenschap er in de toekomst uitziet. Tijdens de bijeenkomst op 14 april werden daar de volgende beelden over gedeeld:

*‘Meer dorp en minder overheid. Burgers ondersteunen maatschappelijke organisaties en de overheid faciliteert met minder belemmeringen. Een samenspel tussen mensen, organisaties met als motto zoek naar de oplossing in plaats van de belemmering. Niet ‘ja, maar’, maar geloven de in eigen kunst en kwaliteiten van de mens met als visie: “Geit neet, besteit neet”.’*

*‘De gemeenschappen Peel en Maas zijn zelf in staat om de kwaliteit van de eigen fysieke of sociaal maatschappelijk leefomgeving te benoemen. En om daarin de verantwoordelijkheid te nemen en samen te werken met partners om de leefbaarheid gestalte te geven. Een gemeenschap die de verantwoordelijkheid neemt in dat wat zij en anderen doen om dat ook cyclisch te monitoren. Dat is voor het ultieme moment waar we terecht willen komen in 2012. Met daarnaast een maatschappelijke overheid die in staat is om deze processen te faciliteren en niet te domineren.’*

*‘Visiegedreven organisaties waarbij de gemeente, gemeenschappelijke organisaties en groepen van burgers elkaar in een communicatieve omgeving ontmoeten. Over 3 jaar heeft het dorpsoverleg geen rol meer binnen de zelfsturing, alleen nog binnen de communicatie. Voorbeeld: Op dit moment wordt zelfsturing via het dorpsoverleg gespeeld. Gaan wij uitdragen, initiëren, doel is dat mensen zelf opstaan (dit willen wij, dat ze zelf reageren). Dorpsoverleg is het platform om met elkaar te praten en af te stemmen, maar niet meer om de zelfsturing aan de gang te houden. Vanuit een actieve rol als dorpsoverleg een stap naar voren maken naar een natuurlijke communicatieve rol = meer dorp (gemeenschap, buurt), minder overheid. In 2012 lopen de mensen makkelijk bij elkaar naar binnen en spreken elkaar ook gemakkelijk*

*aan op gebied van wat speelt in het dorp of om iets op te pakken of op te lossen. Mensen vinden elkaar... en met het proces maak je ook de toekomst. Waardoor een initiatiefrijke gemeenschap met respect voor de burger door communicatie en synchroniciteit van mensen ontstaat.’*

### HOE VERDER?

Zelfsturing wordt door de betrokkenen ervaren als een permanente ontdekkingstocht waarin men zelf de toekomst ontdekt, anticipeert op ontwikkelingen en deze vormgeeft. In het verdere proces van de doorontwikkeling van zelfsturing vindt men daarin belangrijk dat er oog is voor een aantal zaken.

- **DENKEN IN MOGELIJKHEDEN, KANSEN EN VANUIT GEMEENSCHAPPELIJK BELANG**  
*‘Een dorp opvoeden tot zelfsturing is balanceren tussen individu en collectiviteit.’*  
*‘Omslag van praten in problemen en bedreigingen omzetten in het praten in termen van kansen, oplossingen en wat willen we samen bereiken.’*

### POSITIVE PSYCHOLOGY VOLGENS

#### FREDERICKSON & BRANIGAN EN COOPERRIDER

Het recente onderzoek van Frederickson en Branigan (2005) toont aan dat: ‘Positive emotions broadens the scope of attention and thought-action repertoires’. Frederickson kwam erachter dat positieve emoties als vreugde en interesse bij personen leiden tot flexibiliteit, leren en grenzen verleggen.

Cooperrider stelt dat in een gezonde dialoog binnen organisaties tweemaal meer positieve dan traditionele vragen worden gesteld.

In een zelfsturende vitale gemeenschap gidst het positieve beeld van de toekomst de dialoog.

- **METHODIEKEN EN TECHNIEKEN AANBIEDEN OM MENSEN IN HET DORP OP TE LEIDEN HUN ROL IN HET NETWERK OP EEN ZELFSTURENDE MANIER TE KUNNEN VERVULLEN**

*'In de gereedheidskist zijn instrumenten nodig om die herhaling van de grond te krijgen, die dynamiek te behouden. Hoe pakken we die op? Er zijn methodieken nodig om de continuïteit te borgen.'*

- *'De gemeente wil zelfsturing maar stuurt nog onvoldoende erop in eigen organisatie dat ambtenaren ook anders sturen, bijvoorbeeld ambtenaren corrigeren vaak nog als burgers het fout doen.'*
- *Zorgpunt dat ambtenaren in het dorp zitten, waarbij er een spagaat kan zijn tussen regels en ruimte.*
- *Burgers willen een overheid die meer faciliteert met minder regels: 'Wanneer moet de gemeente ingrijpen en naar je toekomen, toe bewegen en wanneer afstand nemen.'*

#### **VERANDERENDE PARADIGMA'S DOOR GRAVES (BECK EN COWAN)**

Kijkend naar veranderingen in paradigma's blijkt het werk van dr. Clare W. Graves interessant te zijn. Van belang is dat zijn model inzicht biedt in soorten netwerken en hun relatie tot het type omgeving. Graves geeft aan dat nieuwe contexten (omgevingscomplexiteiten) nieuwe wijzen van denken (paradigma's) noodzakelijk maken. En tegelijkertijd kunnen bepaalde paradigma's maar een bepaalde complexiteitsniveau managen. Dit waren enkele van de uitgangspunten die dr. Clare W. Graves formuleerde naar aanleiding van zijn onderzoek naar de ontwikkeling van paradigma's welke hij 'waarden-systemen' noemde. Graves zag, in zijn meer dan 35 jaar durende studie een duidelijke ontwikkeling waarbij het ene paradigma logischerwijs voortkomt uit het andere. Tenminste vier van deze waardensystemen zijn interessant bij het verkennen van ontwikkelingen in de sociale kant van netwerken:

- Het blauwe waardensysteem gericht op orde, stabiliteit, discipline, procedures, regels en structuur;
- Het oranje waardensysteem gericht op ondernemerschap, mogelijkheden, succes en presteren;
- Het gele, groene en turkoois waardensysteem gericht op consensus, dialoog, synergie, flexibiliteit en heelheid.

Een vitale zelfsturende gemeenschap is het traditionele blauwe en oranje waardensysteem ontstegen

*'Een nieuwe wereld ontstaat alleen omdat de oude generatie eerst sterft. De tijdsperiode is dus bijna een generatie.*

*Het is wel belangrijk dat er mensen zijn die de weg wijzen.'*

*- Max Planck -*



- **AANDACHT VOOR DE VOORTDURENDE INVULLING, CONTINUÏTEIT EN ONTWIKKELING VAN DE NETWERKEN**

*'Veel mensen mee laten doen en leerervaringen aan anderen vertellen want passie inspireert.'*

*'We leggen verantwoordelijkheid bij bewoners in het dorp. Hoe houd ik ze erbij, dat het morgen niet in één keer weg kan zijn? De kwetsbaarheid van muteren op cruciale plekken dat je zegt hoe kan de gemeente ze met andere partijen erbij houden. Hoe onderhoud ik het netwerk dat de dingen blijven doen zoals de gemeenschap dat blijft wensen.'*

*'Er zijn methodieken nodig om de continuïteit te borgen.'*

*'Een netwerk groeit. Het komt bij elkaar en het gaat weer uit elkaar. Het komt bij elkaar en het gaat weer uit elkaar... Dat is ook gezond. Steeds op zoek gaan naar hoe houd je het netwerk vitaal. Belangrijk dat je ook mensen hebt in de gemeenschap die zelfsturing begrijpen. Je hebt cultuurdragers nodig.'*

- **HOE HOUDEN WE DE CONTINUÏTEIT VAN DE ZELFSTURING VAST?**

*'De vraag is nu hoe je naar Helden kunt kijken en leren welke mijlpalen je nodig hebt om terecht te komen in een vitale gemeenschap, die zich ook zelf in stand houdt. Er moet in die gemeenschap straks ook iets zijn dat ook weer voldoende energie genereert anders valt het ook weer stil.*

*Je hebt een voortraject, een traject dat het echt staat te gebeuren, wat nu op veel plekken in Helden gebeurt, en het natraject; hoe houd je het vitaal? Een gevaar is dat je die continuïteit in het gevoel houdt. Op het moment dat mensen wegzakken moeten er weer andere mensen opstaan of je moet proberen via enthousiasme andere mensen te bewegen om deel te nemen. Wat je ziet is dat er een communicatief veld ontstaat. Waar er iets is dat communicatie op gang komt. Het dorpsoverleg kan daarin een rol vervullen of nemen. Er is iets een sfeer van een communicatief veld waar zoveel energie in zit dat een heel dorp ermee aan de slag gaat met dat wij-gevoel. Hoe borg je die continuïteit? De behoeftes peilen en enquêtes doen. In de gereedschapskist zijn instrumenten nodig om die herhaling van de grond te krijgen, die dynamiek te behouden. Hoe pakken we die op? Er zijn methodieken nodig om de continuïteit te borgen.'*

- **LEEFBAARHEID/ZELFSTURING IS NOOIT AF. HOE KUN BLIJF JE DIT INVULLEN?**

– *'Zelfsturing mag nog meer een begrip worden. Waarbij het belangrijk is met elkaar voorkomen van doorslaan van zelfsturing naar zelfbepaling.' Opknappen van de gehele dorpskern als voorwaarden om in de toekomst succesvol te zijn'*

*Met als aandachtspunten dat overleg zich in een informele structuur afspeelt. Hoe houdt je hier zicht op en stuur je dit aan? Waarbij partijen kunnen handelen vanuit eigen belang, hoe krijg je ze zover dat ze in het algehele belang denken en handelen?'*

– *'Proces van eigen verantwoordelijkheid/zelfsturing en meer dialoog dient nog voor andere onderwerpen opgestart te worden. Mensen (jong en oud) blijven betrekken en communiceren. En daarbij de jeugd een kans geven. Ook het verhaal van deze bijeenkomst aan de burger uitleggen.'*

– *'Een netwerk groeit. Het komt bij elkaar en het gaat weer uit elkaar. Het komt bij elkaar en het gaat weer uit elkaar... Dat is ook gezond. Steeds op zoek gaan naar hoe houdt je het netwerk vitaal. Belangrijk dat je ook mensen hebt in de gemeenschap die het begrijpen en daaruit de conclusie trekken dat ze het beter weten met andere woorden je moet wel delen en verdelen en ideeën bundelen.'*

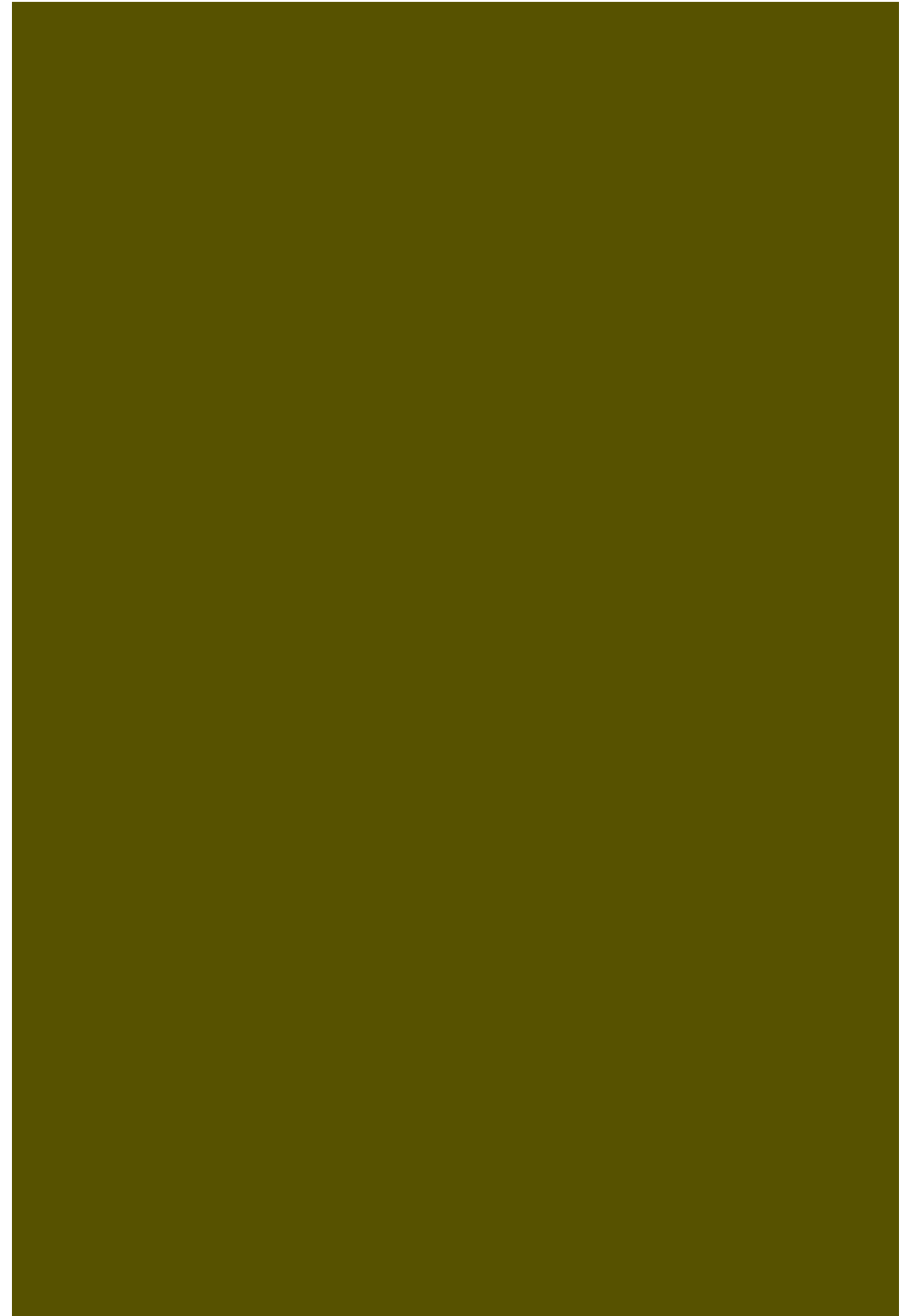
– *'Niet één vitale zelfsturende gemeenschap maar een veelvoud van gemeenschappen. Die gemeenschappen gaan de burgers d.w.z. mensen die verantwoordelijkheid nemen voor de publieke zaak. En zij gaan vanuit deze vide kijken naar elkaars belangen!!. Zo ontstaat een klimaat waarin men creatief met verschillen weet om te gaan. Hierdoor overstijgt de zelfsturing de fase van voorzieningen en gaat men meer naar de sociale / maatschappelijke samenhang c.q. naar leefbare houdingen en verhoudingen.'*

– *'Welke stadia doorloop een samenleving in groeien en hoe kun je hierop sturen en die borgen?'*

– *'Voor zelfsturing mag nog schaalvergroting plaatsvinden om van invloed te zijn in de mondiale wereld. Mooi als de landelijke overheid het ook op zou pakken en zelfsturing op andere terrein zoals b.v. onderwijs zou plaatsvinden. Dan gaan zaken elkaar versterken.'*

In het hele proces van zelfsturing kwam men tot de conclusie dat de hele zoektocht in de ontwikkeling van een zelfsturende vitale gemeenschap het volgende heeft opgeleverd:

*'Democratie heeft geleid tot eigenwaarde van het dorp, dat mensen weer geloven in elkaar en iets voor elkaar betekenen. Waarbij dat gevoel alleen kan ontstaan als overheid en burger elkaar hun betekenis gunnen.'*



the 1990s, the number of people in the UK who are aged 65 and over has increased from 10.5 million to 13.5 million, and the number of people aged 75 and over has increased from 4.5 million to 6.5 million (Office for National Statistics 2000).

There is a growing awareness of the need to address the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.

The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.

The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.

The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.

The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.

The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.

The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people. The Department of Health (2000) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and has set out a number of key objectives for the health care system to meet the needs of older people.