

Samen Verantwoordelijk

Een reflectie op de eerste Betekendag

In deze beschouwing onderzoekt Dick Rijken hoe we samen verantwoordelijkheid dragen bij maatschappelijke kwesties op het snijvlak tussen ontwerp en openbaar bestuur.



PONT's reflectieve ruimte en de eerste Betekendag

Betekendagen zijn onderdeel van PONT's 'reflectieve ruimte'. We nemen de tijd om stil te staan bij fundamentele thema's op het grensvlak van ontwerpen en het openbaar bestuur.

De eerste Betekendag had als thema het samen omgaan met verantwoordelijkheid. In de ochtend was er een 'verantwoordelijkheidsrevue' met veel gasten op het podium die vertelden over hun persoonlijke ervaringen met verantwoordelijkheid en met de manier waarop we daar als organisaties mee om proberen te gaan. De middag stond in het teken van spelregels die mensen onderling kunnen afspreken om met verantwoordelijkheid om te gaan en eindigde met een 'waardenparade' waarin groepen van deelnemers spelregels presenteerden rondom verschillende waardenconflicten.

Deze beschouwing is onderdeel van hetzelfde reflectieproces. Het is nauw verbonden met de eerste Betekendag, maar ook een op zichzelf staande reflectie op verschillende ideeën die op de dag aan de orde kwamen rondom 'samen verantwoordelijk zijn'. Hier en daar wordt inhoudelijk gerefereerd aan sprekers of hun presentaties, maar het is vooral een eerste verkenning in een permanent onderzoeksproces naar een fundamenteel thema in een ontwerpende aanpak van maatschappelijke kwesties.

De eerste Betekendag ging over het samen omgaan met verantwoordelijkheid in situaties waarin er veel op het spel staat, met name in de domeinen van jeugdzorg en veiligheid. Volgende edities zullen voortbouwen op wat we tegenkomen en wat we verder willen uitdiepen. Maar daarover later meer.

Samen verantwoordelijk?

Als dat maar goed gaat...

Ontwerpers werken veel voor en met overheden en steeds meer ambtenaren zien de waarde van een ontwerpende aanpak in hun werk bij het omgaan met complexe maatschappelijke uitdagingen. Veel van die uitdagingen vereisen nieuwe soorten van samenwerking tussen meerdere—en verschillende soorten—spelers. Het vraagt ook om experimenten of om nieuwe interventies met een grote mate van onzekerheid over de effecten ervan. Nieuwe dingen doen, en soms zelfs met partners waar nog nooit eerder mee is samengewerkt. Dat betekent in veel gevallen voorbijgaan aan bestaande procedures en protocollen, experimenteren vanuit onzekerheid en soms zelfs het bewust nemen van risico's. Niet echt een dagelijkse gang van zaken voor overheden en ambtenaren.

Waarden, kaders en regels

De schijnbaar eenvoudige vraag om partijen 'samen verantwoordelijk te laten zijn' voor complexe interventies blijkt in de praktijk vooral een hele lastige. Wat als het misgaat? Wat als iemand een fout maakt? Wat als die fout gemaakt wordt terwijl iemand iets buiten de regels doet—met de beste bedoelingen, misschien zelfs wel gedwongen door een concrete situatie, of zelfs na zorgvuldig overleg met andere teamleden? Zijn we dan ook nog samen verantwoordelijk? Zijn we samen aansprakelijk? Kan dat dan? En wie beantwoordt dan vragen van de media?

En toch hebben we geen keuze. We gaan de problemen van vandaag en morgen niet oplossen met de verkokerde procedures en protocollen van gisteren. We moeten terug naar waarden, naar 'de bedoeling', zoals het vaak genoemd wordt. We moeten ons verdiepen in de redenen achter de dingen die we doen. Niet vasthouden aan bestaande vormen, maar op zoek naar het waarom en van daaruit nieuwe vormen bedenken. Samen op zoek naar een antwoord op de vraag 'hoe willen we samen-leven?'.

Als je nadenkt over het waarom van bijvoorbeeld de zorgsector, dan kom je uiteindelijk uit bij 'menselijkheid' als kernwaarde: als het tegenzit met welzijn of gezondheid, dan willen we daar op een menselijke manier mee omgaan en iemand helpen. Maar als 'menselijkheid' een belangrijke waarde is, dan willen we die waarde ook terugzien en ervaren in het handelen van professionals, in de interactie met systemen in de sector, in de professionele praktijk, maar vooral in de leefwereld van de mensen waar we het voor doen. Als we veiligheid belangrijk vinden, dan willen we dat ook daadwerkelijk ervaren in onze leefwereld. Op straat, in publieke ruimtes en in ons eigen huis.



Zo zijn dergelijke waarden als ‘menselijkheid’ of ‘veiligheid’ de kern van wat willen doen en ervaren. Maar wat als dat binnen de regels niet lukt, omdat er zo véél regels zijn? Wat als zorg niet meer menselijk voelt omdat er teveel tijd en moeite gestopt wordt in administratie of verantwoording? Dan is de bedoeling uit beeld verdwenen. Liever een regel overschreden dan een essentiële waarde niet vormgegeven. Toch?

Spelregels in de ruimte tussen leefwereld en systeemwereld

In de Betekendagen staan we stil bij het werken met waarden—conceptueel, moreel, sociaal, psychologisch, bestuurlijk, maar ook praktisch. Hoe werk je ermee als ambtenaar of als ontwerper? We kijken naar waarden vanuit verschillende disciplines (van bestuurskunde tot design, van veranderkunde tot filosofie) maar ook in verschillende sectoren van de samenleving zoals zorg of veiligheid. En vooral ook naar onderlinge verbindingen tussen die vakgebieden en sectoren. De leefwerelden van burgers laten zich niet opdelen in hokjes en kokers. Daarin komt alles samen en dat is ook de plek waar beleid en interventies in de publieke sector betekenis krijgen.

De zoektocht naar nieuwe vormen en manieren van werken is er een die we samen aangaan: bestuurders, managers, ambtenaren, professionals, ontwerpers, burgers, gezinnen, etc. Binnen alle wettelijke kaders die er zijn, is er vaak meer ruimte dan we denken voor nieuwe manieren van samenwerking. We gaan op zoek naar die ruimte. Waar gaat die over? Wat speelt daar? Hoe werken we daarin samen? Wie durft er om ruimte te vragen en wie durft er die ruimte te geven? Spelregels zijn anders dan kaders die we aangereikt krijgen, het zijn vooral afspraken die we met elkaar samen maken om ervoor te zorgen dat we doen wat er moet gebeuren. In complexe kwesties loont het om eerst goed stil te staan bij wat we met elkaar willen gaan doen en hoe we dat willen bereiken.

Spelregels voor samenwerking als rode draad

We gaan vanuit PONT met elkaar (ontwerpers, ambtenaren, professionals in de publieke sector) op zoek naar spelregels voor samenwerking.

Complexe maatschappelijke kwesties zijn geen spelletjes, maar ze vragen wel om nieuwe ruimte voor samenwerking met voor iedereen een betekenisvol handelingsperspectief. En, inderdaad, om het nemen van verantwoordelijkheid. Als we echt aan de bak moeten, dan moeten we het samen eens worden over de manier waarop we dat doen—alleszins een serieuze aangelegenheid.

En toch zijn spel-regels vooral ook speel-regels. Een speelse houding is cruciaal om met open vizier opnieuw en creatief na te kunnen denken. Spelregels gaan vooral over de manier waarop we met elkaar en met het samenwerken omgaan. Ook als het serieus wordt.

Misschien wel juist op dat moment: als er veel op het spel staat, is doen wat er echt nodig is belangrijker dan het volgen van procedures of protocollen. Daarover nadenken, daarmee experimenteren is iets anders dan het formuleren van beleid. De nadruk ligt bij spelregels niet op kaders die aangeven wat er allemaal niet kan en mag, maar op de manier waarop we ons in samenwerking willen richten op wat de echte bedoeling is.

Spelregels gaan over relaties en over gedrag. Over de manier waarop we met elkaar omgaan, onderling als professionals, maar ook met de burgers waar we voor werken. Ze gaan ook over het omgaan met waarden. Wanneer zijn we rechtlijnig en principieel en wanneer zijn we pragmatisch en flexibel? Daar kunnen we spelregels voor maken.

Werken met waarden

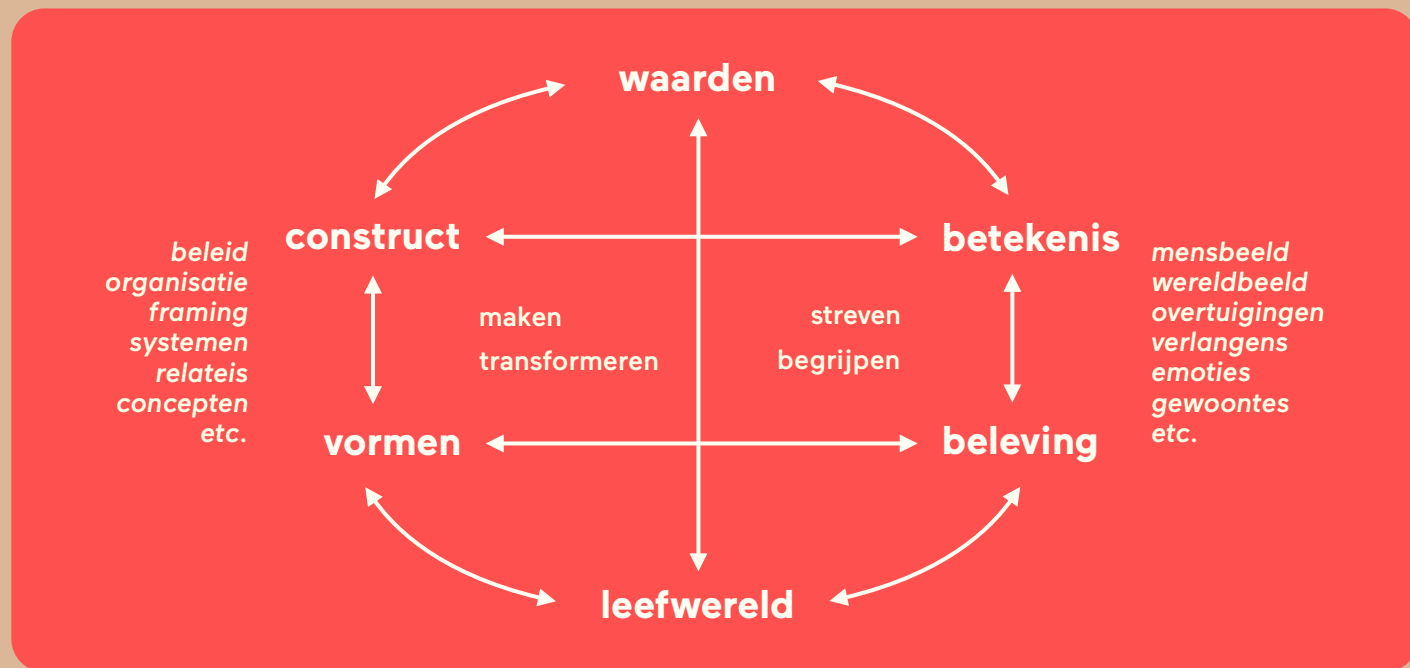
Allemaal makers!

Ontwerpers, professionals en ambtenaren bewegen in werelden van waarden, betekenis en vormen. Ze zijn allen makers, mensen die de wereld veranderen, die een verschil willen maken en dat ook doen in ons dagelijks leven. We willen dat overheden betekenisvol handelen in dienst van de samenleving. Maar betekenis is niet statisch, het is geen ‘ding’ dat je kunt ontwerpen alsof het een affiche is. Betekenis is altijd dynamisch, komt tot stand in specifieke situaties, in de manier waarop mensen een situatie beleven en interpreteren. Betekenis wordt door mensen actief gemaakt in hun dagelijks leven: betekenis-geving. In het Engels: sense making. Denk maar aan de uitdrukking ‘beauty is in the eye of the beholder’. We kunnen streven naar betekenis bij mensen waar we voor werken, maar onze controle als ‘makers’ houdt op bij dat wat we maken. Wat mensen daarvan vinden, is niet aan ons, maar aan hen.

De waardencirkel

Betekenis komt altijd indirect tot stand na persoonlijke interpretatie van iets dat we waarnemen of meemaken. Menselijke beleving is vaak de bron. We kunnen van alles en nog wat maken (van stoelen en websites tot hele maatschappelijke sectoren en overheidsbeleid) maar het zijn de mensen die ermee in aanraking komen, die er betekenis aan geven. Door alles wat ze meemaken actief te interpreteren, de hele dag door, ontstaat betekenis, als een verhaal dat het leven inhoud geeft. Dat zijn geen passieve doorgeefprocessen, maar actieve en dynamische handelingen.

.



Bovenstaand model geeft een overzicht van verschillende aspecten van het omgaan met waarden. De essentie ervan is dat wat we willen aan de rechterkant staat (relaties tussen waarden, betekenis, beleving en leefwereld) en dat wat we kunnen maken langs de linkerkant van het schema beweegt. Waarden en leefwereld staan in het midden: dat is uiteindelijk waar alles om draait: als we iets waardevol vinden, dan moet dat voelbaar zijn in leefwerelden van mensen.

Om een betekenisvolle wereld te maken, kunnen we waarden benoemen en via constructen (manieren van organiseren, framing, beleid, etc.) vormen maken (dingen, gebeurtenissen, 'uitvoering' in overheidstaal) die via beleving betekenis kunnen krijgen voor mensen. Zo geven we de waarde 'medemenselijkheid' bijvoorbeeld vorm via het construct van een complexe zorgsector. En binnen die sector zijn er dan producten, diensten, ruimtes en mensen waar we als burgers mee in aanraking komen. Dan is er beleving en die beleving heeft voor mensen meer of minder betekenis.

We zeiden het eerder al: dat is een complex en permanent dynamisch proces. In dat proces zijn de belangrijkste waarden vaak moeilijk te meten. Als 'menselijkheid' een centrale waarde is in onze zorgsector, hoe geven we die dan vorm? En hoe houden we in de gaten of dat lukt? En wat doen we als we die menselijkheid niet meer ervaren in de praktijk? Wie signaleert dat en wat wordt daar dan mee gedaan?

Waarden vormgeven wordt soms gezien als een top-down proces waarin we waarden benoemen, we er een manier van organiseren voor vaststellen en erop vertrouwen dat alles in 'de uitvoering' wel goed komt. Alsof je alleen naar de linkerkant van het diagram kijkt van boven naar beneden. Het is een industriële manier van werken die niet meer werkt in de complexe wereld van vandaag.

In een dynamische wereld moet er permanent feedback zijn: zijn we goed bezig, wat gaat er mis, wat kan er beter? Moeten we iets veranderen op vormniveau, in de uitvoering? Of moeten we terug naar het construct en structureel veranderingen ontwerpen via complexe reframingsprocessen?

Is alles van waarde weerloos?

De verleiding is groot om vooral met waarden te werken die helder te meten zijn. Wachtijd, kostprijs, aantal behandelingen, etc. Maar hoe bepaal je of iets echt betekenis heeft? En was dat dan ook de betekenis waar we het voor deden? De écht belangrijke waarden (menselijkheid, liefde, wijsheid, schoonheid, etc.) zijn niet objectief te meten, maar dat mag geen excuus zijn om er dan maar niet mee aan het werk te gaan. Ook de dingen die we niet kunnen meten, kunnen we vaak wel kwalitatief organiseren en al doende e-valu-eren. We moeten in onze veranderlijke samenleving vooral op zoek naar dynamiek in de manier waarop we waarden vormgeven.

Vandaag anders dan morgen, hier anders dan daar. Waarbij de waarden belangrijker zijn dan de vormen. Liever vasthouden aan een belangrijke waarde en die opnieuw vormgeven, dan vasthouden aan vormen die niet langer de juiste waarden vormgeven. "Alles van waarde is weerloos", het beroemde citaat van Lucebert, resoneert vandaag meer dan ooit. Waarden zijn ons anker, het bestaansrecht voor alles wat we doen. Ze zijn ons kompas in onbekend terrein.

Waarden, voor-waarden, rand-voor-waarden

Als het gaat om verantwoordelijkheid, is het werken met waarden een complex proces waarbij verschillende waarden verschillende rollen kunnen spelen: doelwaarden gaan over de essentie van wat we willen bereiken, voorwaarden zijn daar dienstbaar aan of noodzakelijk voor, en randvoorwaarden zijn vaak meer algemene kaders waar rekening mee gehouden moet worden. In de jeugdzorg kan een doelwaarde zijn: 'een eerlijke kans voor een kind', met als voorwaarden 'zich thuis en op school veilig voelen' of 'vertrouwen hebben in een begeleider' en als randvoorwaarden 'betaalbare zorg', 'wettelijke kaders', etc.

In de praktijk krijgen we vaak met al deze verschillende soorten waarden tegelijkertijd te maken. En ze hebben verraderlijke relaties met elkaar, die je al terug ziet komen in de naamgeving. Uiteindelijk draait alles om doel-waarden, maar die zijn vervolgens weer afhankelijk van de voor-waarden (die moeten er 'eerst' zijn, eraan voorafgaan) en de rand-voor-waarden (die bepalen de lijnen van het speelveld, alles moet daarbinnen gebeuren). Voor je het weet, raak je zodanig verstrikt in voorwaarden en randvoorwaarden dat de uiteindelijke doelwaarden niet meer aan bod kunnen komen omdat het speelveld te drastisch ingeperkt is. Wat schieten we op met zorg die betaalbaar is (randvoorwaarde) en aangeboden wordt door gekwalificeerde professionals (voorwaarde), maar die niet meer menselijk aanvoelt (en dat was de doelwaarde)?

Vorbij bekende waarden

Veel professionals en ambtenaren werken (vaak impliciet, zo zijn ze ‘opgegroeid’) vanuit waarden, voorwaarden en randvoorwaarden die nauw verbonden zijn met hun professionele rol of takenpakket. Daar zijn ze bekend mee. Ze weten hoe groot hun speelveld is, ze zijn vertrouwd met de verantwoordelijkheden die ze hebben, en ze hebben respect voor de grenzen van hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Een ambtenaar behandelt niet en een zorgprofessional maakt geen beleid. Een therapeut gaat niet over de lesinhoud op school en de docent niet over therapie. Dat maakt het nemen van verantwoordelijkheid ook overzichtelijk. Je bent verantwoordelijk voor je eigen rol, je eigen bijdrage, je eigen handelen en die verantwoordelijkheid ga je ook niet uit de weg.

Maar wie is er dan verantwoordelijk voor het geheel? Lees: voor het vormgeven van de doelwaarden?

Complexe problemen laten zich steeds minder vaak uittekenen in keurige vakjes waar verschillende professionals hun eigen ding in doen. Verschillende interventies van verschillende mensen tellen niet altijd op tot een bevredigende oplossing. Dan moet er iets nieuws bedacht worden. Buiten de gangbare kaders, buiten de bestaande competenties en verantwoordelijkheden. Wat dan? Hoe dan? Op zoek gaan naar nieuwe experts? Dat kost ook weer tijd. Of improviseren met wat we hebben want we kunnen en willen niet wachten? Samen verantwoordelijk zijn wordt dan al snel een lastige kwestie omdat niet duidelijk meer is wat er moet gebeuren, wie dat het beste kan doen, wie er verantwoordelijk is voor het geheel (zijn de juiste waarden wel vormgegeven?) en wie er aansprakelijk is als er iets misgaat.

Als alles binnen de lijntjes kan (lees: binnen de bestaande randvoorwaarden), dan is er niks aan de hand. Dan doet iedereen gewoon zijn werk met de daarbij behorende bekende verantwoordelijkheden. Samen verantwoordelijkheid moeten nemen begint als bestaande oplossingen niet meer werken en we samen creatief moeten worden. En dat is steeds vaker het geval.

Dat is ook het moment dat we heel scherp moeten zijn in het formuleren van de doelwaarden waar de hele situatie beter van wordt. En dan moeten we misschien ook gaan nadenken over de manier waarop we die gaan vormgeven buiten formele of professionele kaders. Dan moeten we samen gaan leren. Uitproberen, experimenteren, kijken wat er gebeurt. En wie is er dan verantwoordelijk?

Dit zagen we ook bij veel gasten op de eerste Betekendag. We gingen in de ochtend in gesprek met mensen uit verschillende sectoren van de samenleving om te kijken hoe zij verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid tegenkomen in hun praktijk en wat we van hen kunnen leren.

Echt handelen vanuit ‘de bedoeling’ blijkt vaak een zoektocht naar het oprekken van grenzen van de bestaande kaders. En verantwoordelijkheid is vooral een cluster van begrippen die met elkaar samenhangen. Daar gaan we hieronder op in.

Drie perspectieven op verantwoordelijkheid

Het omgaan met verantwoordelijkheid blijkt geen eenvoudige opgave als meerdere partijen samenwerken. Onze eerste gast op de Betekendag was Wendy van Neer, concernstrateeg bij de regio Gooi en Vechtstreek. Zij wond er geen doekjes om: we zeggen veel te makkelijk dat we samen verantwoordelijk moeten zijn als ambtenaren en professionals in de jeugdhulp en de jeugdzorg, maar in de praktijk is iedereen bang voor aansprakelijkheid. Samen verantwoordelijk zijn is bij haar meer een probleem als zodanig, dan een oplossing voor iets anders. Op de dag volgden er vele presentaties, waaruit drie uitgesproken verschillende perspectieven op het begrip naar voren kwamen.

1. Verantwoordelijk voelen: betrokkenheid

Allereerst wat we de ‘binnenkant’ zouden noemen: je ergens verantwoordelijk voor voelen. Voor veiligheid op straat, voor een eerlijke toekomst voor een jongere, etc. Dat is vaak een emotionele binding die je voelt met een kwestie waar je mogelijk invloed op hebt—met mensen wiens lot je aan het hart gaat, met waarden als rechtvaardigheid of eerlijkheid.

Je zou iets kunnen betekenen, je voelt je geroepen. Het komt uit het hart—en dat motiveert om ook iets te willen doen, om een verschil te maken in de leefwereld van mensen. Veel mensen die werken bij de overheid voelen een soortgelijke ‘roeping’: iets willen betekenen voor de samenleving.

Een woord dat we vaak in deze context gebruiken is ‘betrokkenheid’, een begrip met vaak een subjectieve empathische lading. Hoe meer betrokken je je ergens bij voelt, hoe groter de kans dat die betrokkenheid zich ook vertaalt naar verantwoordelijkheid.

Essentieel aan dit perspectief op verantwoordelijkheid is wel dat het vooral een identificatie is met de problematiek, met een kwestie, maar nog niet noodzakelijkerwijs met een (deel van de) oplossing of van een interventie. Dit kan psychologisch schuren als je je verantwoordelijk voelt, maar er niet direct iets is wat je kunt doen. Dan bekruipt je al snel een gevoel van machteloosheid. Het kan ook schuren als er nog dingen onzeker zijn.



Je hebt iets nog nooit eerder gedaan, het is niet helemaal volgens de regels, je weet niet zeker wat de uitkomst zal zijn, etc. Je voelt dat er iets moet gebeuren, je wilt iets doen, maar er is nog veel onduidelijk of onzeker. Ook dat kan ongemakkelijk voelen.

Hoe meer betrokkenheid, hoe groter de kans dat je die onzekerheid voor lief neemt en toch gaat handelen. Want 'we moeten toch iets doen'... Maar wat dan? Betrokkenheid inspireert en motiveert de zoektocht naar dat 'wat'.

2. Verantwoordelijk zijn

Verantwoordelijkheid kan een (formeel) onderdeel zijn van je werk, van je takenpakket, of van een belofte die je gedaan hebt. Dit gaat over verantwoordelijk zijn. Over plicht. Ook al is er misschien wel helemaal geen emotionele binding, toch voel je verantwoordelijkheid als iets 'op je bord ligt'. Afspraak is afspraak. Het is geen verrassing, je doet wat je moet doen, maar de emotionele binding kan hier anders zijn. Het is vaak verantwoordelijkheid waar je vertrouwd mee bent. Dat is een andere psychologische binding dan de meer onzekere verantwoordelijkheid die vanuit betrokkenheid kan ontstaan in een specifieke situatie. Sterker nog, het is bekend terrein en je hebt er ervaring mee.

Het wordt penibel als je verantwoordelijk wordt voor iets dat nieuw voor je is. Kun je dat wel aan? Wat is precies nodig? Zie je niet iets over het hoofd? Heb je de juiste bevoegdheden om te doen wat er nodig is? Wat als het nog niet eens duidelijk is wat er nodig is?

Voor je het weet, is er zoveel stress dat je dan toch maar terugvalt op wat je kent en kunt, want dat is veilig. Maar wat als dat niet is wat nodig is? Nog meer stress? Of gewoon een sprong in het diepe nemen en we zien wel wat er onderweg gebeurt? Heb je daar het lef voor? Vertrouw je jezelf om het aan te gaan? Vertrouwen anderen je?

Hoe dan ook, of er nu betrokkenheid of plicht achter zit, verantwoordelijkheid is meer werk en je had het al druk. Wat doe je? Verantwoordelijk zijn is niet vrijblijvend. Het is een offer. Maar waarden en offers gaan altijd samen. Geen echte waarde zonder dat het wat kost. Oftewel: wat is betrokkenheid echt waard?

3. Verantwoordelijkheid nemen

We komen dan uit bij het nemen van verantwoordelijkheid. Er moet iets gebeuren, het is niemands taak of opdracht, maar samen niets doen is geen optie. Dan kan de eerder benoemde betrokkenheid iemand over de streep trekken. Maar als die er niet is, dan is het nog maar de vraag of er iemand opstaat om buiten de eigen taken om, meer verantwoordelijkheid te nemen. Als de emotionele binding groot is, dan ben je eerder bereid die sprong te nemen. Je neemt de verantwoordelijkheid vanuit je hart, vanuit overtuiging.

Met verantwoordelijkheid komt namelijk ook aansprakelijkheid. Kijk maar naar de woorden zelf—die gaan over het geven van antwoorden nadat je aangesproken wordt op je handelen. Waarom heb je dit gedaan? Had het niet anders of beter gekund? Wat is er misgegaan? Wat heb je fout gedaan? Welke consequenties trek je uit wat er gebeurd is? Het is niet voor niets dat mensen regelmatig de uitdrukking 'ik neem mijn verantwoordelijkheid' gebruiken als ze bedoelen dat ze ergens mee ophouden omdat er iets is misgegaan. Het is de tragiek die besloten ligt in de intieme band tussen vrijheid en verantwoordelijkheid: met name als je zelf in alle vrijheid een keuze maakt, dan ben je aansprakelijk voor die keuze.

Zo wordt aansprakelijkheid al snel een eng spook. En het kan nog erger. Als je veel mensen aanstuurt, dan ben je voor alles wat zij doen uiteindelijk verantwoordelijk en dat leidt al snel tot het actief sturen op risicomijdend gedrag. Veel managers weten daar alles van. Daar hebben we dan ook weer een ander woord voor in het leven geroepen: eind-verantwoordelijkheid. Het is een begrip waarin macht en verantwoordelijkheid samenkomen: als je een ander aanstuurt of opdrachten geeft, dan maakt die machtsrelatie je ook verantwoordelijk voor het handelen van die ander.

Hoe neem je de verantwoordelijkheid die je voelt?

We kunnen het voelen van verantwoordelijkheid zien als de binnenkant van het begrip, aansprakelijkheid als de buitenkant, en het nemen van verantwoordelijkheid als de brug daartussen.

De stap die dan het verschil maakt, is de stap van het voelen naar het nemen van verantwoordelijkheid. Wat kun je ontwerpen om die stap makkelijker te maken? Of minder eng? Of beter onder elkaar te verdelen? Welke omgangsvormen horen daarbij, welke relaties tussen bestuurders, ambtenaren, professionals, ontwerpers en burgers? En hoe zorg je er dan voor dat de juiste waarden vorm krijgen in de leefwerelden van de verschillende betrokkenen?

Waardenparade

De tweede helft van de Betekendag stond in het teken van het formuleren van spelregels rondom het samen verantwoordelijk zijn.

Spelregels!

Omdat onderlinge relaties en het samen handelen zo'n grote rol spelen in het samen omgaan met verantwoordelijkheid, kozen we voor het werken met spelregels om de focus scherp op het samen handelen te houden. Spelregels voor relaties en spelregels voor gedrag.

We spreken in de wereld van beleid vaak over wet- en regelgeving, over regels waar we ons aan moeten houden. Dat strakke denken is vaak eerder een probleem dan een bruikbare manier van omgaan met complexe kwesties.

Spelregels zijn net anders. Minder strak. Speelser, zeg maar. Ze nodigen uit tot spelen met betekenis, met relaties en met gedrag op een manier die inspireert, die niet alleen ruimte kleiner maakt met wat er niet mag, maar misschien ook juist wel uitdaagt met wat er wel zou kunnen. Minder aandacht voor het voorkomen dat er iets misgaat, meer aandacht naar actief proberen om het juiste te doen.

Wet- en regelgeving komt vaak 'van boven' en je hebt je er maar toe te verhouden. Spelregels bevinden zich veel meer in het domein van onderlinge afspraken. Als er onzekerheid is, dan is het de moeite waard om daar samen bij stil te staan en afspraken te maken over de manier waarop je samen wilt omgaan met die onzekerheid. Spelregels maak je samen, om het leven makkelijker te maken, om samen na te denken over de waarden die echt belangrijk zijn.

Vaak blijkt er namelijk veel meer ruimte te zijn dan dat we zelf denken. Ook binnen wettelijke kaders, ook binnen culturen van instellingen of organisaties, ook in teams. Spelregels kunnen gebruikt worden om die ruimte te pakken op manieren waar je het samen over eens bent. Je maakt ze zelf, met elkaar, samen. Samen verantwoordelijk door samen regels te maken.

Experimentalist Governance

Martje Weusten, juriste op het gebied van gezondheidsrecht, en ook een van de sprekers op de Betekendag, pleit voor 'experimentalist governance'. Complexe problemen laten zich niet op klassieke manieren 'be-sturen'. 'Experimentalist governance' is een manier van besturen die in het teken staat van samenwerking en leren in een breed netwerk van betrokkenen. Relaties staan erin centraal. En binnen die relaties speelt vertrouwen een sleutelrol. Persoonlijke betrokkenheid kan en moet ook moreel en emotioneel zijn. Dan moet er ook ruimte zijn voor subjectiviteit, voor persoonlijke betrokkenheid. Dat betekent navigeren door vaak onbekend terrein. Verantwoordelijkheid nemen is dan een langetermijnproces waarin mensen samen leren van en met elkaar. Het vraagt om bewustzijn, verbinding en eigenaarschap.

Game design

Game designer Jeroen van Mastrigt (ook spreker) ziet spellen en games als een manier van omgaan met kwesties waarin emotionele betrokkenheid en leren centraal staan. Die betrokkenheid kan verschillende aspecten hebben: een hoger doel, het verdiepen van een relatie, ergens helemaal in opgaan, creativiteit, kunde of autonomie. Als we in ons werk (als ambtenaar, als professional, als ontwerper) niet op deze manieren worden uitgedaagd, dan ervaren we een verlies van betekenis. Jeroen noemt het een betrokkenheids crisis alsof veel werk een slecht ontworpen spel is.



Spellen zijn kunstmatige conflicten met regels, spelen is betrokken handelen buiten het gewone en spelregels geven hier vorm en ruimte aan: andere wetten dan die van de buitenwereld, andere waarden om vorm aan te geven, andere manieren om met die waarden en met elkaar om te gaan. Jeroen stelt voor om meer gebruik te maken van de principes van betrokkenheid: stel samen spelregels die er vorm aan geven, maar die ook het handelen in de werkelijkheid verbeteren en betekenisvoller maken.

Spelregels maken

Spelregels zijn een manier om vanuit waarden stappen te zetten naar het samen concretiseren en vormgeven van die waarden. Dan wil je niet blijven hangen in algemeenheden waar niemand op tegen kan zijn. “Luister naar elkaar met respect” is te algemeen en vooral ook een open deur. “Vat samen wat iemand net gezegd heeft en vraag of het klopt” is beter. Tijdens de middag formuleerden deelnemers in groepen aan de hand van concrete casussen spelregels. Deze presenteerden ze op banieren met op de voorkant twee waarden of een waardenconflict en op de achterkant een of meer spelregels. Alle banieren werden gepresenteerd in een heuse Waardenparade.

Hieronder een verzameling spelregels op basis van de regels die door de groepen werden gepresenteerd tijdens die Waardenparade. Omdat daar flink wat overlap in zat, is het een ruimhartige interpretatie van de resultaten waarin inzichten uit de verschillende spelregels inhoudelijk geordend en gecombineerd zijn. Na elke spelregel is er een korte opsomming van de waarden die erin aan de orde komen.

#1. Ga naar buiten: kantoorscheenen uit, buurtsloffen aan

Wat heeft nu echt betekenis voor mensen? Als je meer wilt weten over burgers, over hun leefwereld, over hun zorgen en dromen, zoek ze dan op. Denk niet ‘maar ik ben zelf ook burger’, want dat is hetzelfde als ‘ik heb al een boek’. Ga naar ze toe. Kijk, luister, en voel vooral ook.

Kost dat tijd? Ja, maar het is geen straf en je leert waar het leven over gaat. Je zult er versteld van staan hoe anders anderen kunnen zijn. Doe het niet alleen als functionaris (wie heeft dat woord verzonnen?), maar vooral ook als mens. Noem het professionele nabijheid. Zoals een buurtwerker ooit zei over de jongeren waar hij mee samenwerkt: “ze geloven me pas na half zes”.

[Waarden: vertrouwen, dienstbaarheid, medemenselijkheid, wederkerigheid]

#2. Zien is meer dan kijken en je ziet ook wel eens iets over het hoofd.

Als mensen zeggen dat ze gezien willen worden, dan gaat dat niet over visuele waarneming. Dat gaat over oprechte interesse, over echt snappen, over interpreteren wat je waarneemt op een manier die recht doet aan iemand op een dieper niveau. Geen eenzaamheid groter dan voelen dat een ander niet ziet wie je bent—als mens. Iemand het gevoel geven echt ‘gezien’ te worden is een waardig doel op zichzelf. Het betekent veel.

Begin het gesprek met “Mag ik je horen?” Bombardeer iemand niet met vragen, maar geef ruimte voor het eigen verhaal. Ga op zoek naar wat er achter het verhaal speelt. Vraag door als iets belangrijk lijkt. Let op lichaamstaal. Wissel van plek, ga niet strak tegenover iemand zitten. Als er leed is, laat dat er zijn, even zonder oordeel of aandrang om het op te lossen. Het is er is, het doet pijn, we zien het, maar we kunnen er ook naar kijken als een ding, een object, een fenomeen dat ruimte inneemt. Gepaste afstand geeft ook troost.

Dat gaat verder dan “ik begrijp dat u zich machteloos voelt”. Daar moet je over nadenken. Terwijl je bij iemand bent, maar ook daarna. En als je dan een beeld hebt van iemand, dan ga je weer terug. Met dat beeld, ook als het pijnlijk is. Als het maar eerlijk is. Heb je het goed gezien? Heb je iets gemist? Herkent iemand zichzelf erin? Nee? Dan ben je nog niet klaar.

[Waarden: empathie, individualiteit, openheid, nieuwsgierigheid, betrokkenheid]

#3. Wat kan er wel?

De manier waarop een jongere of een burger niet in de verschillende hokjes van beleid of wetgeving past, is meestal wel duidelijk. Daar kunnen we lang en met veel passie over klagen, maar dat lost niets op. Wat kan er wel? Wat als je oprecht probeert vanuit de ander te kijken? Wat zie je dan en wat betekent dat?

Wie is iemand? Zijn er verborgen talenten? Wat doen mensen met passie en wat kunnen ze om dat te kunnen doen? Is er een verborgen passie of talent? Oftewel: wat kan er wel en wat kan daar nog meer mee? Welk probleem kan daar mee opgelost worden en wie zou daar blij van worden? Daar worden mensen niet alleen vrolijk van, dat kan ook nieuwe mogelijkheden bieden voor oprechte samenwerking.

[Waarden: veiligheid, subjectiviteit, autonomie.]

#4. Doe het zelf

Als je niet oppast als maker of professional, krijg je al snel de neiging om de regie in handen te nemen. Juist als je vanuit persoonlijke betrokkenheid oprecht iemand wilt helpen, is de verleiding groot om vanuit eigen kennis en kunde aan het werk te gaan.

Je ziet een mogelijke oplossing of interventie en je wilt aan het werk: “Zo gaan we het doen!” Niet dus. Wacht even, Je werkt niet alleen vóór mensen, maar vooral ook mét hen. Het is hún leefwereld. Zij moeten er mee leven—letterlijk en figuurlijk.

Lees eerst spelregel 3 nog een keer. Stel jezelf en de mensen voor wie je werkt dan herhaaldelijk de vraag: wat willen en kunnen mensen zelf? En hoe kun je ze daar dan bij helpen? Dat zal voor iedereen iets anders zijn. Maak samen een plan waar mensen zelf in geloven. En wat moeten, kunnen of willen mensen dan daarvoor leren? Laat je niet verleiden door begrippen als opschalen en uitrollen als iets lijkt te werken. Niet dat het onmogelijk is, maar de verschillen tussen mensen zijn groot. Hoe meer je uit het doolhof van de jeugdzorg blijft, hoe beter.

[Waarden: respect, autonomie, inclusiviteit, groei, vertrouwen, betrokkenheid]

#5. Doe het samen

Samenwerking begint met ‘samen’ en eindigt met ‘werken’. Het is een open deur, maar wel een die de moeite waard is om bij stil te staan. Zeker als het om gezamenlijke verantwoordelijkheid gaat. Wie zijn er uiteindelijk allemaal betrokken bij het werken aan een kwestie, zowel verticaal (van burgers tot aan bestuurders) als horizontaal (verschillende vakgebieden en soorten expertise).

Ken uzelve en ken elkander! Zorg ervoor dat het helder is vanuit welke waarden gewerkt wordt en neem wat tijd om het daarover eens te worden. Is alle kennis of kunde aanwezig om verder te kunnen of hebben we hulp nodig? Zijn er onzekerheden? Hoe gaan we daar mee om? Wat moeten we leren? Wat gaan we doen als er onverwachte of ongewenste dingen gebeuren? Praat erover en leg het vast—al is het maar informeel. Als het samen-werken als zodanig onderwerp van gesprek is, dan is het ook makkelijker om samen afspraken te maken over het omgaan met verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.

Hier ligt de grote potentie van spelregels: samen afspraken maken over het omgaan met elkaar en met complexiteit. Het is de moeite waard om hier rustig bij stil te staan.

[Waarden: verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, inclusiviteit]

Hoe nu verder?

Het viel meteen op dat een aantal waarden meerdere keren terugkwamen: betrokkenheid, veiligheid, vertrouwen en autonomie. In onze discussie over ‘samen verantwoordelijk zijn’ kunnen we deze waarden zien als voorwaarden: als ze goed vormgegeven worden, dan wordt het makkelijker om samen verantwoordelijk te zijn voor het vormgeven van een doelwaarde.

Dat verbaast niet. Het begint met betrokkenheid als emotionele sleutel tot het voelen van verantwoordelijkheid. Mensen willen ‘echt’ ‘gezien’ worden. En als ambtenaar of als ontwerper moet je mensen ook ‘echt’ ‘willen’ ‘zien’. Dan groeit betrokkenheid, want dat is makkelijker bij echte mensen dan bij geaggregeerde statistieken. Dat is ook het moment dat zowel bij de professional als bij burgers de subjectiviteit in beeld komt. Het cultiveren van betrokkenheid is bekend terrein voor (social) designers die thuis zijn in empathisch onderzoek. Het is essentiële brandstof voor het willen zoeken naar werkende interventies en het vasthouden aan doelwaarden.

Om dan ook verantwoordelijkheid te nemen, ben je gebaat bij veiligheid en onderling vertrouwen. Het begrip ‘lef’ komt ook vaak naar voren in discussies. Als je je veilig voelt en omringd wordt door mensen die je vertrouwt en die jou vertrouwen, dan is het makkelijker om lef te hebben en een sprong in het diepe te nemen.

Maar hoe cultiveer je veiligheid en vertrouwen? Wat kunnen we daarvoor ontwerpen? Kunnen we een architectuur formuleren voor lef of moed waar we als ambtenaren en als ontwerpers in de praktijk mee kunnen werken? Hier is het ‘samen’ werken misschien wel een veelbelovend gegeven: juist partners en collega’s kunnen vertrouwen geven. Daar kun je voor ontwerpen. Het is een mooi thema voor een volgende betekendag.

De eerste Betekendag was een goede eerste stap in het verkennen van de manier waarop we met elkaar kunnen werken aan complexe opgaven in de samenleving. Het is de moeite waard om in volgende betekendagen wat dieper in te gaan op de voorwaarden die op deze eerste dag naar voren zijn gekomen. De tweede Betekendag zal gaan over vertrouwen: wat is het, hoe werkt het, hoe kun je ervoor ontwerpen, en hoe verhoudt vertrouwen zich tot controle?

U hoort nog van ons!

--Dick Rijken

Over Dick Rijken

Dick Rijken is een pionier in het toepassen van een ontwerpende aanpak in nieuwe domeinen. Hij stond aan de wieg van het vakgebied Interaction Design in de jaren negentig bij de HKU en bij het Sandberg Instituut. Hij was co-hoofd van VPRO-digitaal in de beginjaren en was lange tijd lector 'IT en Samenleving' aan De Haagse Hogeschool. Rond 2010 was hij betrokken bij de start van NoAcademy, destijds de eerst serieuze poging om social design als vakgebied te ontwikkelen. Hij was tot voor kort ook directeur van STEIM, een laboratorium voor geluids-kunst en elektronische live performance en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Design Academy Eindhoven.



Hij is momenteel actief in de Jeugdzorg via het Team Aanpak Wachttijden en werkt samen met Kees Dorst aan het opzetten van de leefwereldacademie, een plek waar mensen begeleid worden in het omgaan met complexe kwesties in de net-werksamenleving. Voor PONT verzorgt hij de Betekendagen waarin stilgestaan wordt bij fundamentele thema's in het werken met een ontwerpende aanpak in het openbaar bestuur.

In deze beschouwing onderzoekt Dick Rijken hoe we samen verantwoordelijkheid dragen bij maatschappelijke kwesties op het snijvlak tussen ontwerp en openbaar bestuur.

