

Essay voor het bouwen aan gemeenschappen, en een herstel van de welvaartstaat.

De Radicale Weg: het maatschappelijk paradigma verschuiven

Hilary Cottam – mei 2021, (1)

'Een paradigma verschuiven is geen abstract begrip dat je in een collegezaal of tijdens een workshop hanteert, maar iets dat zich concreet voltrekt: in de diepte van jezelf, in je relaties, in de echte wereld.'

Charlotte du Cann, The Dark Mountain Project

'Wat als dit het begin zou zijn van zaaien, luisteren en aanvoelen – een infrastructuur voor verbeelding ten behoeve van gemeenschappen in het Verenigd Koninkrijk?'

Cassie Robinson, Emerging Futures Fund

'Spring, en het net zal verschijnen'

Julia Cameron, The Artist's Way

1. De start

In 2018 schreef ik een boek: **Radicale Hulp**. Het boek vertelt het verhaal van een tien jaar durend experiment om welzijnssystemen opnieuw vorm te geven. Het beschrijft waarom de uitdagingen van deze eeuw vragen om een nieuwe reeks sociale systemen; het schetst hoe die systemen eruit zouden kunnen zien – de onderliggende principes en voorbeelden van systemen die al in de praktijk worden gebracht; en het beschrijft de weg ernaartoe – de methoden en processen waarmee we het nieuwe systeem hebben ontworpen en die anderen kunnen navolgen om een welvaartsstaat voor de 21e eeuw op te bouwen.

De vraag naar het boek overtrof nationaal en internationaal alle verwachtingen. De visie en de verhalen in **Radicale Hulp** hebben weerklank gevonden bij het grote publiek en bij leiders binnen de overheid en lokale gemeenschappen. Als reactie daarop heb ik duizenden hulpvragen ontvangen – om instrumenten, om advies over de aanpak, om ondersteuning – en meer uitnodigingen voor een kop koffie dan in één mensenleven passen.

Er blijkt een brede wens te bestaan om de beschreven veranderingen te realiseren: het creëren van nieuwe systemen die eigen kracht en vermogen bevorderen, en het loslaten van interventies die louter gericht zijn op behoeften of crisissituaties. Ook wordt openlijk erkend dat er veel hulp nodig is om deze veranderingswens om te zetten van een gespreksonderwerp in daadwerkelijke actie.

Hoe hierop te reageren? Vanuit een piepkleine studio op een parkeerterrein in Peckham, Zuid-Londen, heb ik naar beste vermogen gehoor gegeven aan de nog steeds toenemende verzoeken om hulp, bezoeken en gesprekken. Het was een voorrecht om anderen in Groot-Brittannië, Europa en daarbuiten te bezoeken en van hen te leren.

Ik heb initiatieven met een enorm potentieel gezien, maar ik heb ook keer op keer de frustraties gehoord bij degenen die erkennen dat hun werk 'vastloopt' bij gebrek aan de ondersteunende cultuur, investeringen en infrastructuur die nodig zijn voor verspreiding en verandering. Er is weliswaar energie vanuit de gemeenschap, maar zorgsystemen, arbeidsmarktsystemen, werkculturen in het sociaal werk, zorgdiensten enzovoort zijn hardnekkig en moeilijk te veranderen – tot grote frustratie van velen die binnen deze verouderde instellingen werken. Bovendien is sociale 'innovatie'

losgekoppeld van bredere economische en ecologische vraagstukken, wat het veranderen potentieel beperkt.

In 2020 boog de Nationale Loterij van de Gemeenschapsfonds zich over een aantal nauw met elkaar samenhangende vragen. Men erkende dat baanbrekend werk in verschillende delen van het Verenigd Koninkrijk kwetsbaar zijn en afhankelijk zijn van een klein aantal mensen dat tegen de stroom in werkt. Als reactie hierop onderzocht het fonds de mogelijkheden voor nieuwe financieringsmodellen. Het fonds richtte zich specifiek op de relatie tussen gemeenschappen en de lokale overheid, vanuit het inzicht dat het financieren van gemeenschappen op zichzelf niet tot verandering leidt. De oprichting van het 'Fonds voor een noodzakelijke andere toekomst', onder leiding van Cassie Robinson, markeerde een nieuw begin. Omdat men beseftte dat er in een 'toekomst in wording' behoefte is aan zowel nieuw werk als nieuwe werkwijzen, richtte het fonds zich op nieuwe verhalen, nieuwe praktijken en het zaaien van ideeën voor verandering. De kern van het 'Fonds voor een noodzakelijke andere toekomst' was onderzoek: het stellen van goede vragen in plaats van overhaast naar oplossingen te grijpen. Dit vormde een vruchtbare bodem voor een project dat ik 'De Radicale Weg' noemde: een onderzoek naar de samenwerkingsprocessen en -trajecten die nodig zijn voor wie streeft naar bloei op basis van vermogens, zoals beschreven in *Radicale Hulp*. Dankzij een kleine subsidie konden gesprekken worden gevoerd met betrokken leiders over de aard van onze huidige stagnatie – waar lopen we vast? – en wat er nodig is om te kunnen groeien.

2. Het project

In zijn studie naar staatsmacht, *De Magie van de Staat*, schrijft de antropoloog Michael Taussig over 'bedevaart als methode': een manier om zowel officiële als onofficiële stemmen te horen, een onderzoeksvorm die ons in staat stelt te observeren en in ons op te nemen, in plaats van te verklaren.

Deze werkwijze hanteer ik al tientallen jaren, waar mogelijk begin ik mijn werk door te leven in en naast gemeenschappen en instellingen, waarbij ik vooral probeer te observeren, me simpelweg af te stemmen en te zien wat er naar voren komt.

Ik heb vrijwel uitsluitend gewerkt met mensen die op de een of andere manier om mijn hulp hadden gevraagd bij de implementatie van *Radicale Hulp*, en heb daartoe een reeks gesprekken gevoerd met gemeentesecretarissen en vooraanstaande vernieuwers in het veld. (De woorden van deze deelnemers heb ik hieronder af en toe letterlijk en cursief weergegeven).

Vanwege de pandemie (corona) vonden deze gesprekken digitaal plaats. Zoom brengt een heel andere vorm van interactie met zich mee: stiltes voelen zwaarder aan, lichaamstaal is minder goed waarneembaar en toevallige ontmoetingen of observaties vallen weg. Tegelijkertijd heeft de pandemie de breuklijnen in bestaande vormen van maatschappelijke dienstverlening pijnlijk zichtbaar gemaakt; ondanks de druk die op leiders in de publieke sector en op gemeenschappen ligt, zijn velen bereid na te denken en te praten over hoe het anders zou kunnen.

Het uitgangspunt van elk gesprek was de vraag wat er nu nodig is om de diepgaande maatschappelijke uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd aan te pakken; de gesprekken zelf waren echter informeel van opzet en volgden de geest en energie van de deelnemer. Veel van de mensen die ik heb gesproken, zijn in de praktijk bezig met het ontwikkelen en uitproberen van nieuwe werkwijzen. De pandemie heeft de lokale

overheid een kans geboden – "we hebben onze identificatiekoorden afgedaan..." Er heerst het gevoel dat er even niet op de vingers wordt gekeken; vooral de "ijzeren greep" van toezichthouders lijkt te zijn verslapt, waardoor er ruimte is ontstaan om dingen te proberen waarvan men al lang droomde. Er is een breed gedeelde vastberadenheid – en zorg – om te voorkomen dat de situatie weer terugkeert naar de oude staat.

Deze eerste gesprekken met topbestuurders zijn aangevuld met vervollgesprekken die Cath Dillon voerde met leidinggevendenden in diverse regio's. Samen hebben we de opgedane inzichten kunnen analyseren. We hebben daarbij kunnen putten uit onze gezamenlijke ervaring bij Participatie en onze huidige werkzaamheden: in het geval van Cath als hoofd Innovatieprojecten bij de Innovatie Eenheid, waarbij ze nauwe banden onderhoudt met een groot aantal lokale overheden. We hebben ons afgevraagd welke ondersteuning er nu nodig is voor die leiders – nog altijd een kleine groep – die zich inzetten voor systemische maatschappelijke verandering in hun eigen woon- en werkomgeving.

3. In een veranderende context

In 'Radicale Hulp' zet ik uiteen waarom we opnieuw moeten nadenken en waarom het verbeteren van onze huidige sociale systemen niet langer volstaat:

(1) We worden geconfronteerd met nieuwe problemen die wezenlijk anders van aard zijn: van de ecologische crisis (waarvan de pandemie deel uitmaakt) tot ingrijpende demografische verschuivingen. Het aanpakken van deze uitdagingen vereist diepgaande participatie en nieuwe horizontale verbindingen, terwijl we opereren binnen verticaal georganiseerde instellingen die erop gericht zijn mensen buiten te sluiten;

(2) Een nieuwe context: de verzorgingsstaat functioneert alsof de context sinds de jaren vijftig niet radicaal is veranderd, terwijl de realiteit is dat we te maken hebben met andere gezinsstructuren, een andere economie en nieuwe opvattingen en dromen;

(3) Diepgewortelde ongelijkheden – zowel materieel als relationeel van aard – zijn de afgelopen decennia toegenomen en zijn niet aangepakt door de verzorgingssystemen van de twintigste eeuw.

We bevinden ons in een tijd van radicale onzekerheid (Tuckett). De systemische verschuivingen en crises om ons heen zijn omvangrijk en ingrijpend; ze maken onze traditionele methoden voor planning, leiderschap, innovatie, bedrijfsvoering en begroting – die allemaal gebaseerd zijn op risicobeheersing binnen ogenschijnlijk stabiele systemen – onbruikbaar. Risicomodellen suggereren dat we de variabelen kennen (of kunnen inschatten) en dat we vooruit kunnen plannen om de kans op toekomstig falen te beperken. Radicale onzekerheid erkent daarentegen dat de huidige systemen en werkwijzen niet langer voldoen en dat toekomstige oplossingen onzeker, complex en lastig zijn, waardoor standaard top-downinterventies en -innovaties gedoemd zijn te mislukken. Denken vanuit radicale onzekerheid opent nieuwe mogelijkheden, mits we de moed hebben om nieuwe samenwerkingsvormen en methoden te omarmen en open te staan voor een toekomst die zich nog moet ontfouwen.

Wanneer we de 'Radicale Weg' binnen deze bredere context beschouwen, richt ons onderzoek zich op vier thema's en de onderlinge samenhang daartussen:

- Energie-initiatieven vanuit de gemeenschap: in veel delen van het Verenigd Koninkrijk ontstaan nieuwe sociale modellen vanuit de basis, en is er hernieuwde beleidsmatige belangstelling voor benaderingen gericht op gemeenschapsontwikkeling;
- Kwetsbaarheid van de lokale overheid: tien jaar bezuinigingsbeleid heeft de reikwijdte en de mogelijkheden van de lokale overheid sterk beperkt. Een overheid die minder zeker is van haar positie, toont interesse in een nieuwe relatie met de gemeenschappen die zij bedient;
- verschraving van het innovatielandschap: deels toe te schrijven aan de gevolgen van bezuinigingen en de voortdurende opmars van een marktgerichte filosofie;
- de complexe verwevenheid van gemeenschappen en overheidsbestuurders met gevestigde opvattingen over innovatie, waarbij er steeds meer aandacht is voor relationele maatschappelijke verandering.

Een dergelijke benadering is uiteraard niet uitputtend; zo blijft met name de rol van de centrale overheid buiten beschouwing, evenals de door velen waargenomen tendens naar een nieuwe, centralistische 'aansturingscultuur' die op alle niveaus gevolgen zal hebben. Dit artikel – en ons onderzoek – richt zich echter op de lokale context. Wij onderzoeken de onderlinge samenhang en de mogelijkheden van de eerste vier factoren: de verschuiving naar de gemeenschap; de kwetsbare maar experimenterende lokale overheid; de toekomst van innovatie; en de groeiende belangstelling voor relationele verandering (gebaseerd op handelingsvermogen).

4. De wending naar de gemeenschap

Buurtgericht gemeenschapswerk krijgt in heel Groot-Brittannië nieuwe energie. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat gemeenschapswerk ooit is verdwenen (Eileen Conn). En toch is er iets veranderd. Gemeenschappen ontwikkelen nieuwe benaderingen voor hardnekkige maatschappelijke problemen (bijvoorbeeld het werk van Poverty/Truth in Morecambe Bay, het werk van Tessy Britton bij Participatory City in Barking en Dagenham, en de acties van de Black Lives Matter - beweging); ze experimenteren met nieuwe democratische vormen (zoals de overname van instellingen door Flat Pack Democracy) en ze stellen de marktgerichte economische orthodoxie ter discussie via zowel beleidsingrepen als marktverstoringen (bijvoorbeeld The Creative Economist in Liverpool) en de oprichting van nieuwe, lokaal eigendom zijnde ondernemingen (zoals de Transition-beweging en het Onion Collective).

De hernieuwde aandacht voor de gemeenschap komt deels voort uit noodzaak. Nu publieke budgetten zijn uitgehold, is de gemeenschap in de bres gesprongen: ze houdt lokale bibliotheken en zwembaden open en voorziet in voedsel en onderdak. Juist om deze reden waarschuwen velen tegen deze wending naar de gemeenschap (Neil McInroy); zij betogen dat men van bezuinigingspolitiek geen deugd moet maken en dat we niet moeten terugvallen op ideeën zoals de 'Big Society', wat in de praktijk neerkomt op het aan hun lot overlaten van de meest kwetsbaren, die over de minste middelen beschikken.

Dergelijke waarschuwingen moeten ter harte worden genomen. Maar er speelt hier nog iets anders. Er is sprake van een hernieuwd besef dat lokaal geworteld werk meer zoden aan de dijk zet. De eerder genoemde projecten – en vele andere –

getuigen van een creatieve opbloei: ze laten de kracht en het vermogen van mensen zien om beslissingen te nemen en op nieuwe manieren sociale oplossingen te bedenken en te creëren, oplossingen die aansluiten bij de leefwereld van mensen op een specifieke plek.

Het is belangrijk te bedenken dat William Beveridge, de architect van de verzorgingsstaat, zelf geloofde in de kracht van de gemeenschap. Hij vreesde dat zijn staatsoplossingen lokale onderlinge banden en creativiteit zouden inperken (Beveridge 3.0). Hoewel men zou kunnen stellen dat we vandaag de dag – na een decennium van bezuinigingen – meer moeten investeren in nieuwe vormen van welzijn, moeten we ook erkennen (net als Beveridge deed) dat de verbeeldingskracht en energie van de gemeenschap momenteel worden afgeremd door de tegenwind van staatsmacht. Dit geldt met name voor technocratische diensten: deze zijn verticaal georganiseerd en sluiten niet aan bij de mogelijkheden van een horizontaal georganiseerde reactie vanuit de gemeenschap.

Wat is een gemeenschap?

‘De overheid gebruikt het woord "gemeenschap" om arme mensen aan te duiden. Door armoede op deze manier te beschrijven, krijgt de plek een warme uitstraling.’

‘Een gemeenschap is een groep mensen die een identiteitsvormend verhaal delen... een groep mensen die een verhaal delen dat zo belangrijk voor hen is, dat het een aspect van hun identiteit bepaalt.’

‘Dit verschilt van de groep mensen die op een bepaalde plek woont of een gedeelde interesse heeft. Mensen die bij een bushalte wachten, hebben weliswaar een gedeelde interesse, maar ze vormen geen gemeenschap. (Tenzij ze er al heel lang staan te wachten...)’

[Toby Lowe]

‘Met gemeenschap bedoelen we elk netwerk van individuen die min of meer formeel samenwerken om een gedeeld, maatschappelijk nuttig doel te bereiken.’

[New Local daarentegen omschrijft een gemeenschap als een moreel positieve belangengroep]

In de context van dit werk gebruik ik de term "gemeenschap" voor mensen die op een bepaalde plek wonen en – door hun ruimtelijke nabijheid – een gemeenschappelijk lot delen (Margaret Levi), en die al dan niet georganiseerd zijn. In elke lokale omgeving bestaat doorgaans het impliciete besef dat individuen tot meer dan één gemeenschap behoren en dat de belangen van deze gemeenschappen soms met elkaar kunnen botsen.

5. De kwetsbare overheid

‘de overheid is zo nerveus geworden’

‘we verschuilen ons achter regelgeving – er wordt voor de ‘juiste’ beslissing gekozen in plaats van de beste, maar zelfs bij zaken rond kinderen [d.w.z. de jeugdzorg] zouden we de meeste regels kunnen omzeilen als we dat zouden willen.’

*‘lokale overheden, de NHS: ze verkeren in een staat van wanhopige ontredde-
ring’*

Terwijl gemeenschappen leken op te bloeien en mogelijkheden uitstraalden, is de lokale overheid naar de achtergrond verdwenen. Die terugtrekking is opgevallen door de recente belangstelling voor gemeenschapswerk, maar ze begon al veel eerder: niet met het bezuinigingsbeleid, maar al onder de conservatieve regeringen van Margaret Thatcher. De marktwerking binnen diensten die de overheid zo lang had verzorgd – de niet-aflatende promotie van uitbesteding, opdrachtverlening en de inzet van externe consultants voor strategie en advies – heeft geleid tot een uitholling van vaardigheden en lokale relaties.

Ook 'New Labour' droeg hieraan bij door de marktwerking te steunen en uit te breiden middels subtiele taalveranderingen, prestatie management en andere neoliberale hervormingen. Het daaropvolgende bezuinigingsbeleid onder de regering-Cameron, waarbij lokale overheden tot wel 40% op hun budgetten moesten korten, deed hier nog een schepje bovenop. Armoede en sociale nood namen toe – in de vorm van honger, psychische problemen en wanhoop – en lokale overheden raakten verstrikt in een vicieuze cirkel: meer taken, minder middelen en – door de voortdurende cycli van ontslagen en organisatorische hervormingen als gevolg van bezuinigingen – nauwelijks tijd om zich echt op de kernzaken te richten.

Op sommige plekken reageerden lokale bestuurders op radicale en innovatieve wijze (zie de voorbeelden hieronder). Elders ebde het vertrouwen weg. Naarmate men zich meer bewust werd van de kracht van de gemeenschap, ontstond – vaak bij degenen die het meest openstonden voor verandering – de behoefte om een stap terug te doen.

Het 'Nieuwe Gemeenschap Paradigma', onlangs gepubliceerd door de Nieuw Locale Overheid, een organisatie van lokale bestuurders, inmiddels simpelweg 'Nieuw Lokaal' genoemd), raakt de kern van dit dilemma. Nieuw Lokaal wijst de 'beperking van de stijgende vraag' naar publieke diensten aan als de kern van het probleem en stelt dat gemeenschappen – die dicht bij het probleem staan – over de kennis en expertise beschikken om dit aan te pakken.

Even los van de vraag of dit daadwerkelijk de juiste diagnose van het probleem is: de verschuiving tussen de macht van de overheid en die van de gemeenschap is opvallend.

Cormac Russell vergelijkt dit met een hydraulische pomp: twee concurrerende verticale sectoren die zich opnieuw op elkaar afstemmen, waarbij de ene sector energie en druk overneemt van de andere. Russells werk beschrijft de feitelijke situatie – een situatie die hij toejuicht, omdat hij ervan overtuigd is dat gemeenschappen wel degelijk over de middelen beschikken om hun eigen problemen op te lossen en dat het tijd is dat hun 'druk' toeneemt.

Maar moet het altijd gaan om een 'zero-sum game', een concurrentiestrijd? Het uitgangspunt van deze verkenning is net iets anders. De geschiedenis leert ons dat bij paradigmaverschuivingen uiteenlopende actoren – het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld, intellectuelen en de overheid – worden opgeroepen nieuwe rollen op zich te nemen. Deze nieuwe rollen en samenwerkingsverbanden zijn cruciaal voor de totstandkoming van een maatschappelijk akkoord dat een antwoord kan bieden op de maatschappelijke uitdagingen van een bepaald tijdperk, zoals de ingrijpende transitievraagstukken waarmee we vandaag de dag worden geconfronteerd.

In dit licht bezien is de vraag dus niet of de lokale overheid meer macht aan de gemeenschap zou moeten of kunnen overdragen. Geen van beide kan onze problemen in zijn eentje oplossen. De vraag is welke nieuwe,

opkomende rollen elk van hen moet vervullen om het hoofd te bieden aan onze uitdagingen op creatief, sociaal en economisch vlak. Welke nieuwe verhouding is er nodig tussen de overheid en onze gemeenschappen?

'De Radicale Weg' is een onderzoek dat zich richt op de overheid, en in het bijzonder op de rol van wettelijke diensten binnen deze dynamiek. Het is duidelijk dat de instrumenten en het apparaat van de overheid momenteel niet toereikend zijn voor de heroriëntatie en het ontwerpwerk dat van de overheid wordt gevraagd. Dit vormt een cruciale uitdaging: in zekere mate zijn alle andere actoren afhankelijk van de overheid voor het uitzetten van de koers en het vastleggen van het kader, en toch probeert de overheid werk van de 21e eeuw te verrichten in een jasje van de 20e eeuw.

De lokale overheid vormt geen homogene cultuur, en de invloed van een Algemeen Directeur binnen de eigen gemeente werd door veel geïnterviewden als precair ervaren. Algemeen Directeuren zijn minder daadkrachtig; er is sprake van een verwatering van de macht binnen het lokale bestuur. Zoals een deelnemer opmerkte, biedt het samenstellen van een topteam een unieke kans. Daarnaast draait het – in een context van krappe budgetten en dreigende faillissementen – om relaties, overtuigingskracht en focus.

In 2014 beschreven Heimans en Timms het concept 'New Power' (nieuwe macht) en de manier waarop macht verschuift als reactie op de eerder genoemde paradigmaveranderingen. 'Oude macht' is statisch en verankerd in hiërarchische instituties en de positie die een individu daarbinnen inneemt. 'Nieuwe macht' wordt gezien als een stroom: het vermogen om veel mensen en organisaties te verbinden aan een gemeenschappelijk doel. Heimans en Timms benadrukken dat de ene vorm van macht niet per se wenselijker is dan de andere, maar dat inzicht in de beschikbare machtsvormen – en wanneer deze ingezet kunnen worden – essentieel is om verandering teweeg te brengen.

Tijdens mijn gesprekken viel me een fundamentele kloof op tussen twee groepen leiders: enerzijds degenen die gefrustreerd waren omdat het hen niet lukte hun omgeving mee te krijgen in de verandering die zij noodzakelijk achtten, en anderzijds degenen die erin slaagden voorbij deze achterhaalde mechanismen en hiërarchieën te kijken en te handelen.

Donna Hall, de voormalig topbestuurder van Wigan en – samen met Lord Peter Smith, de politiek leider van Wigan – de bedenker van de 'Wigan Deal', is een schoolvoorbeeld van 'Nieuwe Macht' binnen het lokale bestuur. Geconfronteerd met bezuinigingen in 2010 en de onmogelijkheid om op de oude voet door te gaan, oversteeg Donna formele hiërarchieën en institutionele grenzen. Ze ontwikkelde een visie op een nieuw partnerschap tussen burgers en overheid: in dit partnerschap kregen gemeenschappen zeggenschap over hun eigen middelen – zoals gebouwen en budgetten – zodat ze deze op nieuwe manieren konden inzetten, terwijl wettelijke diensten opnieuw werden ingericht rondom relaties binnen en tussen gemeenschappen. Deze radicale koerswijziging veranderde het sociale landschap in Wigan en vormt een inspiratiebron voor bestuurders in heel Groot-Brittannië en daarbuiten. Ik heb bestuurders uit Scandinavië met wie ik samenwerk, meegenomen naar Wigan voor werkbezoeken.

Donna en de 'Deal' kwamen vaak ter sprake in gesprekken. Velen zouden graag in de voetsporen van Donna en de 'Deal' treden, maar haar leiderschapsstijl lijkt voor hen onbegrijpelijk. Het is – om een vergelijking te maken met Philip Pullmans **His Dark Materials** – alsof de werelden van nieuwe en oude macht gescheiden zijn door een grens die de meesten niet kunnen zien of overschrijden. Nu de mogelijkheden van de 'oude macht' binnen het lokale bestuur voor velen afbrokkelen, lijkt het gemakkelijker om te vertrouwen op de eigen gemeenschappen dan om zich een nieuwe machtsverhouding voor te stellen – zowel binnen als tussen de lokale overheid en die gemeenschappen.

Leiders in het 'Nieuwe Macht'-denken maakten de volgende onderscheiden en observaties over hun werk:

- Zij ['oude macht'] zien zichzelf als beheerders van middelen; het is lastig samenwerken met externe financiers die op dezelfde manier zijn opgeleid (Nesta werd vaak genoemd als voorbeeld van een financier die eveneens focust op het beheer van middelen in plaats van op het vergroten van lokale capaciteit). In plaats van te investeren in capaciteitsopbouw, lijkt hun filosofie neer te komen op: 'word eerst maar slechter, dan gaan we met jullie samenwerken'.
 - Zij ['oude macht'] beheersen risico's, in plaats van op nieuwe manieren met onzekerheid om te gaan.
 - Wij ['nieuwe macht'] meten om te leren, niet om de stand bij te houden.
 - Laten we het oude een waardige dood gunnen, zodat mensen niet blijven vasthouden aan wat voorbij is.
 - We moeten oneindig veel tweede kansen bieden.
 - Definieer rollen op basis van het benodigde werk, niet op basis van professionele normen [oude macht].
 - Werk in het tempo van vertrouwen ['nieuwe macht'].
-

6. Vaarwel innovatie?

Er is sprake van een innovatieparadox. Innovatie wordt tegenwoordig algemeen aanvaard als een constante, als verwacht gedrag binnen lokale gemeenschappen en de publieke sfeer. Sterker nog, er heeft zich een gedeeld en verfijnd discours rond 'systeemverandering' ontwikkeld. Hoewel er volop over innovatie wordt gesproken, is de praktijk ervan echter beperkter geworden. Innovatie is een zakelijke aangelegenheid: middelen zijn schaars en projecten zijn kleinschalig qua budget, tijdsbestek en ambitie. Zoals een vooraanstaand beoefenaar opmerkte: "Dit gaat niet om verandering voor de gehele bevolking; het lijkt meer op acupunctuur."

Het bekroonde 'Geen Verkeerde Deur' initiatief van de North Yorkshire Gemeenteraad is een goed voorbeeld van hoe innovatie in deze context kan werken. De aanpak richt zich op een kleine groep jongeren met een hoog risico (en hoge kosten) en complexe problematiek, voor wie het huidige systeem tekortschiet (jongeren die in de jeugdzorg zitten of daarop zijn aangewezen). 'Geen Verkeerde Deur' vervangt de huidige versnipperde ondersteuning door diverse diensten en professionals door een model waarbij een jongere stabiele relaties kan behouden, ongeacht of hij thuis woont of in een zorginstelling verblijft. Uit eerste evaluaties is

gebleken dat dit eenvoudige maar doeltreffende idee kosten bespaarde en de uitkomsten voor jongeren verbeterde. Inmiddels is 'Geen Verkeerde Deur' door vijftien lokale overheden in Engeland overgenomen.

'Geen Verkeerde Deur' kan worden beschouwd als een 'best practice': de best mogelijke innovatie binnen de huidige regelgevende kaders (zoals die van Ofsted) en de kaders voor opdrachtverlening die ook de innovatie sturen. Men erkende echter ook het verschil tussen deze aanpak – waarbij bestaande diensten op nieuwe manieren met elkaar worden verbonden – en het systeemveranderende werk dat wordt beschreven in **Radicale Hulp**.

In gesprekken wezen de meeste deelnemers op de hardnekkige aanwezigheid van een 'servicementaliteit': *'het is erg lastig om de wens van mensen om nieuwe diensten te creëren, te veranderen'*.

We wilden echter onderzoeken of succes bij het uitvoeren van een innovatieproject – zelfs als dat eng gedefinieerd was – een onzichtbare invloed zou kunnen hebben door de vaardigheden en de moed aan te wakkeren om een stap verder te gaan.

Uit onze interviews bleek dat leiders die eerder betrokken waren bij diverse innovatieprojecten zich niet in staat voelden om bredere systeemveranderingen na te streven. Dit kwam grotendeels doordat ze zich simpelweg niet konden voorstellen hoe ze de grenzen van hun eigen dienst en de bestaande regelgeving konden overstijgen of omzeilen; uitspraken als "proberen een systeem werkend te krijgen put je volledig uit" en "wanneer de complexiteit escaleert, fluistert er een stemmetje in je oor: wat gebeurt er als we worden geïnspecteerd en de boel in elkaar stort?" illustreren dit gevoel. Tegelijkertijd riep de ervaring met de 'acupunctuur'-aanpak nieuwe vragen op over het doel en de missie: "het heeft me geradicaliseerd", "het was alsof de schellen van mijn ogen vielen... ik voel me nu gesterkt."

Na enkele decennia van innovatiepraktijken lijken nu de langetermijngevolgen zichtbaar te worden van het werken met methoden, werkwijzen en een discours dat geworteld is in één specifiek paradigma: dat van de massaproductie. Hoewel pioniers aanvankelijk processen omarmden die ruimte boden voor vernieuwing en een nieuwe blik op de zaak, lijkt het erop dat de industriële wortels van innovatie weer de kop opsteken naarmate de methoden zijn opgeschaald en verankerd in het systeem. Iedereen werkt nu met het 'double diamond'-model en past 'gebruikersethnografie' toe, zonder dat dit leidt tot de diepgaande verandering waarnaar sommigen op zoek zijn.

Deze diepgaande verandering begint niet bij het verbeteren van wat er al is, maar stelt een fundamentele vraag: wat is er nu nodig om te kunnen floreren? Dit vereist dat men zich verhoudt tot machtsverhoudingen en de erfenis van uitsluiting, en – cruciaal – dat men een verhaal creëert dat de dagelijkse praktijk verbindt met een visie op veranderen. Er zijn slechts enkelen die op deze manier werken, onder wie Tessy Britton (Participatory City), Sophia Parker (Little Village) en Imandeep Kaur (Civic Square). Internationaal zijn er anderen die experimenteren, zoals Aarathi Krishnan (UNDP); zij stelt diepgaande vragen over de erfenis van ras en macht – thema's die in de meeste innovatieprojecten ongemoeid blijven. Ook Gabriella Gomez-Mont is een voorbeeld: met haar **Laboratorio** (een 'bureau voor publieke verbeelding') in Mexico-

Stad probeerde ze voorbij het louter leveren van diensten te kijken en ideeën rond verbeeldingskracht centraal te stellen in het maatschappelijk leven.

Maar in de mainstream is wat ooit begon als een soort guerrillabeweging, geworden tot een kwestie van vaste formules; het is slechts een nieuwe variant van een op behoeften gebaseerd welzijnskapitalisme dat weliswaar soms marginale verbeteringen teweegbrengt, maar niet de radicale verschuivingen mogelijk maakt die we zagen in het eerste decennium van de 'Deal' of bij de meest geslaagde experimenten uit **Radicale Hulp**. Kortom: innovatie stelt ons niet in staat ons voor te stellen hoe welzijnssystemen eruit zouden moeten zien, noch helpt het ons de relaties opnieuw vorm te geven die cruciaal zijn voor een nieuw sociaal paradigma, waaronder de verhouding tussen de overheid en de gemeenschap.

7. Van behoefte naar vermogen

'Radicale Hulp heeft het heersende denken veranderd. Dat is een grote prestatie. Maar de praktijk is weerbarstig.'

'We hebben investeringen nodig die de sociale infrastructuur versterken, niet louter stenen en beton. En voor al die nieuwe instellingen zullen we vervolgens een manier moeten vinden om te voorkomen dat mensen erin terechtkomen!'

De sterke wens om het anders aan te pakken – de drijfveer achter deze verkenning – klonk luid door in de gesprekken met leiders. Maar achter deze uitgesproken intentieverklaring schuilen zeer uiteenlopende opvattingen over wat een dergelijke verandering werkelijk zou inhouden.

Bepalen waar te beginnen is complex. Zoals een deelnemer die met diverse systemen werkt, opmerkte: "Mensen vinden het erg lastig om te beginnen. Het systeem als geheel voelt te groot aan – iedereen moet erbij betrokken worden, en dat zijn te veel mensen om aan één tafel te krijgen. Als reactie daarop beginnen mensen gewoon waar ze staan; het wordt een kwestie van projecten en wat 'sleutelen' in de marge."

Dat sleutelen voelt ontoereikend aan en traditionele projecten lijken niet de juiste weg vooruit. Er is met name een groeiende weerstand tegen kortlopende innovatieprojecten die van buitenaf worden aangestuurd. Verschillende leiders uitten hun frustratie over het feit dat ze voortdurend als pilotlocatie werden uitgekozen door teams uit Londen; deze teams baseerden zich op gegevens over achterstandswijken en kwamen vervolgens aanzetten met een kleinschalig samenwerkingsproject (met een budget van 50.000 pond). Er leeft steeds meer het besef dat dergelijke projecten lokaal weliswaar verwachtingen wekken, maar uiteindelijk weinig tastbaars achterlaten op het gebied van verbeterde lokale omstandigheden of versterkte lokale capaciteiten. Twee leiders vertelden me dat ze dergelijke teams onlangs hadden verzocht hun heil elders te zoeken.

De huidige context vormt ook een directe uitdaging voor de gangbare vormen van gecentraliseerd consultancywerk die de afgelopen decennia overal zijn aangeboden. Dergelijke ondersteuning is vaak niet langer gewenst; bovendien – en dat is cruciaal – draagt ze niet bij aan de ontwikkeling van de lokale vaardigheden en kennis die in toenemende mate worden erkend als essentiële bouwstenen voor zowel de paradigmaverschuivende aanpak die we nodig hebben als de

'verbeeldingsinfrastructuur' waarnaar we verlangen. Hier ligt een uitdaging, want juist de leiders die zich sterk inzetten voor radicale verandering, zijn zeer gemotiveerd om te leren en in contact te komen met mensen die elders baanbrekend werk hebben verricht – maar de totstandkoming van die contacten vraagt om een nieuwe aanpak.

Cultuurverandering wordt gezien als onderdeel van het geheel, maar ook hier voelen leiders in de voorhoede zich gefrustreerd: cultuur alleen is niet genoeg. Zo hebben leiders in North Ayrshire onlangs, in samenwerking met de Carnegie Trust, een overtuigend en openhartig rapport geschreven met de titel *'Waarom is aardig zijn niet genoeg'*. Volgens hun ervaring leidde vriendelijkheid niet tot veranderingen in de praktijk: *'vanwege de bijna universele waardering van vriendelijkheid als persoonlijke waarde (ongetwijfeld een deel van de kracht en aantrekkingskracht ervan) roept het woord zelf associaties op die problematisch kunnen zijn. In tegenstelling tot andere benaderingen om systeemverandering te beschrijven, is er een zekere mate van comfort in gesprekken over vriendelijkheid, waardoor het moeilijk is om verder te gaan dan waarden en attitudes en te komen tot iets structurelers.'*

Het is interessant dat een deel van het meest innovatieve werk afkomstig is uit Schotland, waar het geloof in de kracht van de gemeenschap samengaat met een nog steeds sterke staat. Het werk van Katie Kelly, plaatsvervangend Algemeen Directeur van de East Ayrshire Council, is een inspirerend, zij het zeldzaam, voorbeeld van een innovatieve herdefiniëring van de lokale overheid en gemeenschappen.

Onder de noemer 'Levendige Gemeenschappen' heeft Katie een unieke, faciliterende aanpak ontwikkeld voor het werk van de gemeente. Ze maakt geen onderscheid tussen gemeentemedewerkers en gebruikers van de diensten: iedereen wordt gezien als onderdeel van een gemeenschap met een rol te spelen. Ze heeft budgetten gebruikt voor langetermijn perspectieven voor buurtinitiatieven en ze behielden – ondanks bezuinigingen – deskundige opbouwwerkers ('de menselijke bruggen') die gemeenschappen kunnen ondersteunen bij de ontwikkeling van hun werk. Waar mogelijk is de rol van de overheid opnieuw vormgegeven om ten dienste te staan van gezinnen.

8. Wie is klaar voor de praktijk?

Uit onze gesprekken bleek dat lokale locaties en hun leiders zich in een van de drie stadia van paraatheid of actie bevinden. Deze stadia zijn breed en overlappen elkaar, maar we kunnen ze als volgt omschrijven:

Groep 1: Toont grote belangstelling en spreekt de taal van innovatie vloeiend (en treedt mogelijk op als belangrijke opdrachtgever voor innovatieprojecten), maar heeft geen werkelijk inzicht in wat er moet gebeuren of in de volledige implicaties van een systeem dat uitgaat van capaciteiten. Deze groep is omvangrijk.

Groep 2: Experimenteert op kleine schaal: ze hebben behoefte aan creatieve, morele en financiële steun, en met name aan middelen, tactieken en vaardigheden om pilots binnen hun systemen verder te brengen. Deze groep is vaak vermoeid en voelt zich alleen – ze vormen de voorhoede en zijn klein in aantal.

Groep 3: Heeft oprechte ambities, begrijpt dat systeemverandering een specifieke aanpak vereist (geen project of pilot, al kunnen die wel een rol spelen), staat achter de filosofie van de 'capability approach' (benadering vanuit capaciteiten)

en zet zich in voor een gebiedsgerichte werkwijze. Deze groep heeft hulp nodig bij de start en is eveneens klein in aantal.

Het is belangrijk te benadrukken dat deze indeling niet rigide is. Een diensthoofd kan bijvoorbeeld tot groep 3 behoren en werken onder een algemeen directeur uit groep 1. Op basis van onze gesprekken hebben we besloten dat de focus van toekomstige werkzaamheden en samenwerking moet liggen bij groepen 2 en 3. Deze groep is klein in aantal maar oprecht betrokken: zij hebben de mogelijkheid om veranderingen in gang te zetten die anderen kunnen volgen.

9. Op weg naar een radicale aanpak: opkomende lijnen

Ons onderzoek heeft het volgende aan het licht gebracht:

(1) De overheid is ernstig verzwakt door bezuinigingen (en uitgeput door Covid), maar beschikt nog steeds over macht, middelen en creatief potentieel;

(2) Gemeenschappen zijn slagvaardig, hebben intuïtief inzicht in lokale mogelijkheden en een diepgaande kennis van de eigen omgeving: ze zijn creatief, maar het ontbreekt hen aan middelen en bredere netwerken, en ze hebben een grote leergierigheid;

(3) Een onhervormde, risicomijdende publieke sector vormt een belemmering die de belangrijke rol van gemeenschappen beperkt;

(4) De uitdagingen zijn te groot om hier een kwestie van 'of-of' van te maken: een infrastructuur voor waarneming en respons (een 'voelbare infrastructuur') vereist de inzet van iedereen, en in het bijzonder nieuwe hybride vormen van samenwerking tussen gemeenschap en lokale overheid.

Wat nodig is, zijn robuuste, nieuwe horizontale systemen die de plek, de gemeenschap en de lokale overheid met elkaar verbinden: een gedeelde visie, nieuwe werkwijzen en een filosofie die richting geeft aan besluitvorming en de inzet van middelen.

Visie

De verandering waar we naartoe bewegen, vereist de ontwikkeling van een authentiek lokaal verhaal. Dit verhaal moet voldoende ruimte bieden (om in de termen van 'Nieuwe Macht' te spreken: tweetalig, of eigenlijk zelfs meertalig zijn) zodat alle inwoners van een bepaalde plek zich erin kunnen herkennen. Het verhaal vormt een constellatie: het biedt een gedeeld kompas en een richting – het is zichtbaar en begrijpelijk vanuit onze huidige positie en geworteld in onze realiteit, maar wijst tegelijkertijd naar de toekomst die we nastreven. 'De Deal' is een voorbeeld van zo'n verhaal; het werd breed gedragen in Wigan en maakte de ingrijpende verandering mogelijk die Donna en haar collega's tot stand brachten. Een visie laat zich niet kopiëren; ze moet lokaal tot stand komen en groeien.

In Barrow maakte een recent experiment – uitgevoerd door het door 'Opkomende Toekomst' gefinancierde 'Nieuwe Constellatie'-team – een krachtig visietraject mogelijk. Hierbij werd een dwarsdoorsnede van de gemeente (overheid, gemeenschap en lokale bedrijven) betrokken bij een diepgaande, organische (virtuele) reis, die resulteerde in een nieuw verhaal over wat Barrow kan worden. Dit verhaal kan richting geven aan nieuwe gezamenlijke activiteiten binnen de gemeente en sturing bieden aan de investeringen die binnenkort naar Barrow zullen vloeien.

De visie – of het verhaal – vormt het vertrekpunt voor een hernieuwde verhouding tussen de lokale overheid en de gemeenschap: ze maken deel uit van hetzelfde verhaal en kunnen vanuit dat besef samen verder bouwen.

We hebben vastgesteld dat het belangrijkste verschil tussen de groepen is dat Groep 2 en 3 de noodzaak van een visie begrijpen; hun visie is misschien nog niet volledig uitgekristalliseerd, maar er is wel sprake van een kiem waar ze naartoe werken. Groep 1 verwacht daarentegen bedrijfsplannen, innovatietheorie en strategie met een visie.

Praktijk

'We moeten allemaal afleren'

'Iedereen hier wil overleggen, maar ze weten niet dat dit geen betrokkenheid is.'

Er is een grote behoefte aan nieuwe vormen van creatieve praktijk. Dit is lastig terrein: er zijn tools nodig om te beginnen, ze zijn als de rekwisieten in een toneelstuk, die vertrouwen geven wanneer nieuwe rollen worden uitgetoetst - maar overmatige afhankelijkheid van een menu of een formule zet ons alleen maar terug en is weer een sluier die de opkomst van nieuwe praktijken in de weg staat.

Het vertrouwen in alle instellingen is laag. Een visionair verhaal zoals The Deal of Barrow's New Constellation, samen gemaakt, heeft weerklank, maar om het echt te laten klinken, moet het tastbaar worden gemaakt door de praktijk: nieuwe vormen van doen, maken en nieuwe institutionele reacties voor het gedrag van maatschappelijk werkers, schoolleiders en overheidsfunctionarissen. In de 'Radical Way'-benadering wordt het doel afgeleid uit gedrag, niet uit geformuleerde doelstellingen of retoriek.

We hebben reeds gewezen op de uitdagingen die velen ervaren bij het bepalen van een startpunt. Het is cruciaal om te kiezen voor een plek die lokaal urgent en van belang is. Even belangrijk is het om zodanig in te grijpen dat het wettelijke systeem zich openstelt voor verdere veranderingsmogelijkheden; dat wil zeggen: het systeem zelf wordt zodanig verstoord dat er ruimte ontstaat voor anderen om toe te treden en te groeien binnen – of bij te dragen aan – een nieuw ecosysteem.

Dit werk vereist de deelname van een breed samengesteld team, waaronder leiders die verantwoordelijk zijn voor de ter discussie staande onderdelen van het huidige systeem, evenals een diverse vertegenwoordiging van de gemeenschap. Iedereers stem moet daarbij gewicht in de schaal leggen, ongeacht de uiteenlopende machtsposities binnen de hiërarchie. Om dit werk zo uit te voeren dat diepgaande participatie mogelijk wordt en er iets nieuws ontstaat, zijn vaardigheden op het gebied van

facilitering en creatie vereist die op veel plekken nog ontbreken. Een directe impuls qua capaciteit zou kunnen voortkomen uit het herbestemmen en decentraliseren van bestaande innovatie-instellingen.

Filosofie

‘Strategische plannen zijn er in overvloed. We hebben de filosofie nodig – die stelt je in staat vooruit te komen en geeft je legitimiteit in moeilijke tijden.’

Gedrag veranderen, systemen opnieuw uitvinden, bestaande machtsverhoudingen doorbreken: dit zijn processen die een heldere en richtinggevende filosofie vereisen om onderweg niet te verdwalen. Zonder een nieuwe verwoording van wat werkelijk telt, zullen systemen de neiging hebben terug te vallen in oude patronen; en als de nieuwe filosofie te algemeen is – zoals ‘aardig zijn’ – zal ze niet doordringen. De filosofie is ons ‘ware noorden’: ze helpt ons er weer bovenop als het tegenzit en herinnert ons aan wat belangrijk is wanneer we de weg kwijtraken.

De kern van de *Radicale Weg* is het koesteren van de vermogens van mensen en plekken. De *capability approach* (benadering vanuit vermogens) – ontwikkeld door Nobelprijswinnaar en econoom Amartya Sen en filosoof Martha Nussbaum – is gericht op ontwikkeling: het doel is niet om problemen op te lossen, in behoeften te voorzien of een specifiek resultaat te leveren. De benadering stelt een vraag: wat kan ik werkelijk zijn en doen? Deze ogenschijnlijk eenvoudige vraag omvat veel meer: ze brengt zowel het materiële – de kansen op een bepaalde plek en de toegang daartoe – als onze innerlijke belevingswereld in beeld (zoals de ideeën die ons zijn bijgebracht over onze plek in de samenleving). Machtsverhoudingen komen scherp in beeld en gedetailleerde, persoonlijke verhalen vormen de basis voor verandering.

Martha Nussbaum noemt het kader van vermogens een ‘tegentheorie’, omdat het de gevestigde orde doorbreekt. De huidige benadering van maatschappelijke verandering – die ten grondslag ligt aan onze sociale instellingen, waaronder financieringsorganisaties, de derde sector, de diensten van de verzorgingsstaat en bepaalde vormen van buurtwerk – ziet mensen als afhankelijk en hulpbehoevend. Vanuit die vooroordelen probeert men vervolgens iets te bieden en de behoefte te managen. De *capability approach* zet deze cultuur op zijn kop: een vermogen kan niet zomaar aan jou of mij worden gegeven of opgelegd. Ieder van ons kan zich ontwikkelen, mits we daarbij ondersteuning krijgen.

Geld

Er is onvoldoende geld. Dit leidt tot drie fundamentele problemen: hulpverlenende instanties kunnen de vraag van mensen die wachten op ondersteuning – en die zich vaak in steeds nijpender situaties bevinden – niet meer aan; het leiderschap is instabiel – de dagelijkse druk zorgt voor een verloop onder het personeel dat ruimte voor vernieuwende ideeën vrijwel onmogelijk maakt (een punt dat in veel gesprekken naar voren kwam en ook in *Radical Help* wordt besproken); en er is weinig tot geen capaciteit om iets nieuws op te zetten – daarvoor is immers ‘speelruimte’ in het systeem nodig.

Er is financiering nodig, en wel op aanzienlijke schaal (miljoenen ponden) en met een langetermijnperspectief (5 tot 10 jaar). Deze financiering moet gekoppeld zijn aan een visie en filosofie, niet aan vooraf vastgestelde resultaten, en de voortgang moet worden gevolgd via leergerichte relaties in plaats van via rapportages.

De vraag die rijst is: wat is er nodig om lokale gemeenschappen van kapitaal te voorzien? Net zoals we begrijpen dat lokale economieën een lokale infrastructuur nodig hebben (lokale ontwikkelingsbanken, beroepsorganisaties, fysieke infrastructuur), hebben bloeiende gemeenschappen dat ook nodig.

Momenteel wordt het vermogen om te dromen en te creëren gesmoord door een gebrek aan toegang tot kapitaal, kennis en bredere hulpbronnen. De strijd om beschikbare middelen belemmert relaties en remt het potentieel af; partijen dwingen zichzelf in allerlei bochten om te voldoen aan wat filantropen of centrale overheidsinstanties op dat moment 'in de mode' vinden, terwijl ze onderling concurreren met andere partijen uit hun eigen gemeenschap.

Het van kapitaal voorzien van gemeenschappen via nieuwe, op wederkerigheid gebaseerde structuren zou een radicale verschuiving in de relatie tussen de lokale overheid en de gemeenschap mogelijk maken. Hiermee zouden de huidige, op geldstromen gebaseerde afhankelijkheidsrelaties worden doorbroken. 'De Deal' bracht bezittingen en budgetten terug naar gemeenschappen. We kunnen ons afvragen hoe gezinsondersteuning, ouderenzorg, economische innovatie, openbare ruimtes en meer eruit zouden zien als kapitaal in al zijn vormen zou worden ondergebracht in gemeenschappelijk beheer. Dit is een cruciaal terrein waar meer verbeeldingskracht nodig is.

10. Nog steeds onderweg...

*'Ik zoek het gezelschap van anderen die hiermee aan de slag kunnen,'
'om het vuur aan te wakkeren en een beweging met potentie op te bouwen.'*

In maart 2021 kwam een kleine groep (14 personen) die betrokken was geweest bij het bredere onderzoekstraject bijeen voor een gesprek van een middag: een bespreking van dit stuk en de daarin geschetste uitdagingen. Onze gezamenlijke tijd bevestigde hoe weinig tijd en ruimte er – met name voor leiders in de publieke sector – is voor reflectie en verbeeldingskracht, en hoe cruciaal die tijd en ruimte zijn om de verandering waar zovelen naar streven mogelijk te maken. Het onderzoekstraject leidde ook tot belangrijke nieuwe relaties en verbindingen tussen mensen die de lat hoger leggen en zoeken naar manieren om verandering op basis van handelingsvermogen te realiseren. Het aanpakken van de uitdagingen op het gebied van visie, filosofie, praktijk en financiering is urgent. Wie deze weg inslaat, heeft veel meer steun nodig – emotioneel, financieel, intellectueel en institutioneel – willen we de verandering die we voor ogen hebben ook daadwerkelijk zien.