

4. Hanteer waarden

Tien Gouden Regels voor het acteren in complexe vraagstukken

Generiek beleid wordt veelal uitgedrukt in [normen](#) en beleidsopgaven. Het gehalte totaalfosfaat in het oppervlaktewater mag niet meer zijn dan 0,15 mg/l, een medewerker van de thuiszorg mag 10 minuten besteden aan het aankleden van 'een klant' en de uitstoot van broeikasgassen in veenweidegebieden moet verminderen met 1 miljoen ton CO₂-eq. Voortgang wordt gemonitord met behulp van kpi's (key performance indicators). In het zorgdomein zijn er pakweg 600 kpi's, zo werd mij verteld. Processen stranden zo in de ingewikkeldheid.

Daarom is het van belang bij complexe vraagstukken de aandacht te richten op waarden. Waarden zijn subjectief en altijd in beweging, dus vragen ze om een continue dialoog. Gaat het bijvoorbeeld over energie, dan heeft Nederland de ambitie om in 2030 27% van de energie op te wekken uit hernieuwbare bronnen. Voor veel Nederlanders die als vrijwilliger actief zijn met onder andere zonnepanelen en dorpsmolens is dit beleidsdoel niet interessant. Zij willen primair iets betekenen voor de gemeenschap en waar mogelijk ook financiële input hebben voor lokale projecten, bijvoorbeeld rond kinderopvang en biodiversiteit. Vaak gaat het bij deze mensen om waarderen en gewaardeerd te worden. Samen met buurgenoten iets voor elkaar krijgen heeft sowieso betekenis. Dat zijn waarden.



Figuur 1. Twaalf aspecten, gebaseerd op Herman Dooyeweerd¹.

In een complex proces loont het de moeite scherp in beeld te hebben aan welke aspecten de betrokkenen betekenis toekennen. Figuur 1 kan daarbij helpen (zie ook [filmpje 46](#)). Hierin staan aspecten geordend van laag (fysisch) naar hoog (moreel). Aangezien waarden niet statisch zijn, is het van belang die exercitie regelmatig te herhalen. Gaandeweg komen er

¹ Dooyeweerd, H. (1935) *Wijsbegeerte der wetsidee*.

meer waarden in beeld en worden ze verfijnder. Door te dóén in plaats van alleen plannen te maken, wordt duidelijk wat er in de praktijk echt toe doet voor de betrokkenen.

Essentieel in figuur 1 is dat alle aspecten in elk project (proces) een rol spelen. Ze worden echter pas waarden als mensen er betekenis aan toekennen. Bijvoorbeeld, water benoemen we als een fysisch aspect. Als we het van belang vinden dat er voldoende waterberging in een woonwijk aanwezig moet zijn, is voldoende waterberging een waarde geworden. Op het moment dat we een waarde bevriezen, generiek maken en er een getal aan verbinden, zoals “er moet 6% oppervlaktewaterberging in een wijk aanwezig zijn”, spreken we over een norm. Als er betekenis wordt toegekend aan de kwaliteit van het oppervlaktewater, komen chemische en biotische aspecten in beeld, zo ook het gedrag van mensen (een sociaal aspect). Dat je geluk ervaart als je nabij je eigen woning langs het water kunt wandelen, is een waarde, een psychologisch aspect. Het psychologische aspect, ook wel het sensitieve aspect genoemd, richt zich op mensen als individuen. Als het water mooi is ingepast in de wijk en er goed uit ziet, raakt dat het esthetische aspect.

Door met mensen in gesprek te gaan, komen de waarden die ze toekennen aan een gebied of proces in beeld. Ook kan worden geduid welke waarden ontbreken of versterkt kunnen worden. In samenhang karakteriseren ze de complexiteit van een vraagstuk. Omdat het in kaart brengen van waarden zowel mensen bij overheden en de markt betreft als inwoners en lokale ondernemers, kunnen de gesprekken plaatvinden in een tussenruimte (gouden regel 8).