

Werken in de Branche van de Toekomst



Artikel De kunst van het samenwerken

Onderdeel van toolkit Nieuw Participeren



BibliotheekWerk



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie

5. De kunst van het samenwerken

Auteur: Marjan Middelkoop, senior adviseur Beleidsontwikkeling Cubiss

Inleiding

In het kader van de ESF-pilot Nieuw Participeren hebben Lonneke Jans en Marinka Koppejan, beiden van Cubiss, met Bibliotheek Het Groene Hart verkend wat het betekent om samen te werken met vrijwilligers rond een burgerinitiatief. Dit burgerinitiatief kun je beschouwen als een *community of purpose*. Het doel is het bewerkstelligen van een dorps huis, waar onder andere een bibliotheekfunctie in ondergebracht wordt.

In dit artikel plaatst Marjan Middelkoop (Cubiss) de belangrijkste bevindingen van Lonneke en Marinka in een bredere context. Wat betekent het voor een organisatie om samen te werken met burgers en *bottom-up* initiatieven? Over welke vaardigheden moet je beschikken? Wat kunnen we leren van de ervaringen van Bibliotheek Het Groene Hart?

Denkkader: van een oude naar een nieuwe orde

De pilot Nieuw Participeren wordt uitgevoerd tegen de achtergrond van diverse maatschappelijke transitieën. Op tal van terreinen – zoals economie, onderwijs, zorg – treden er veranderingen in een zelfde richting op. Deze veranderingen wortelen met name in fundamenteel andere denkbeelden over de werkelijkheid enerzijds en nieuwe mogelijkheden door digitale en technologische ontwikkelingen anderzijds. We veranderen van een verticaal geordende centraal aangestuurde *top-down* samenleving, naar een horizontale *bottom-up* netwerksamenleving.

We bevinden ons niet in een tijdperk van veranderingen, maar in een verandering van tijdperk, stelt Jan Rotmans. Je kunt ook stellen dat we een dwaling van de afgelopen 100 jaar van ons afschudden en een beter begrip hebben van hoe ontwikkeling en innovatie zich voltrekken in onze complexe, veranderlijke wereld. In de afgelopen eeuw die onder meer bepaald werd door het Scientific Management van Frederic Taylor (Taylorisme) werd verandering gezien als het resultaat van *top down* ingezette sturing. Nu realiseren we ons beter dat verandering veelal min of meer uit het niets opduikt (emergentie) als resultante van een grotendeels blind proces. Het Taylorisme heeft bewerkstelligd dat we organisaties volgens de logica van machine-organisaties hebben ingericht. Het productieproces werd opgeknipt in overzichtelijke delen, uitgevoerd door specialisten om daarmee efficiencyvoordelen te behalen. Er werd een strikte scheiding tussen doen en denken aangebracht. Aan de top van de hiërarchie werd gedacht. Arbeiders werden niet geacht na te denken. Er was een sterke planning & control, mede vanwege een negatief mensbeeld: de arbeider is van nature lui en onwillig. Verder was er een fixatie op efficiency. Het systeem en de regels stonden centraal, niet de mens.

In het nieuwe denkkader is er meer oog voor duurzaamheid en het gezamenlijk creëren van producten en diensten die van waarde zijn voor alle betrokkenen. We streven het delen en hergebruiken van materialen (liefst *cradle to cradle*) na. Voorheen stond de aandeelhouder vaak centraal en werden bronnen en grondstoffen geëxploiteerd en uitgeput, zonder de maatschappelijke effecten daarvan mee te nemen en de kosten/baten-analyse.



In dit schema worden de oude en de nieuwe orde (paradigma's) met behulp van een enkele begrippen aangeduid:

Oud paradigma	Nieuw paradigma
Systemen/structuren centraal	Mens centraal
Controle & beheersing	Vertrouwen
Lineaire causaliteit	Cyclische causaliteit
Efficiency, doelmatigheid	Effectiviteit; tijd en aandacht
Financiële kosten/baten	Maatschappelijke kwaliteit, meerwaarde
Reductionistisch denken, eenvoud forceren	Complexiteit

Naast nieuwe denkkaders heeft ook het internet processen van horizontalisering bewerkstelligd. Internet zorgt voor nieuwe verbindingen en maakt dat iedereen met iedereen in contact kan komen. Kennis is breed verspreid over de samenleving en kan makkelijk gedeeld worden. Er ontstaan nieuwe sociale fysieke en digitale netwerken. Het monopolie op betere kennis en inzichten dat bij bepaalde functionarissen, organisaties en instituten lag is verdwenen. Dit stelt organisaties voor nieuwe vraagstukken. Hoe combineer je een verticale aansturing met horizontale ontwikkelingen? Welke vrijheid van handelen hebben de medewerkers in hun contacten met de omgeving? Hoe wordt er goed gebruik gemaakt van signalen van buiten?

In de samenleving ontstaat er spanning tussen klassieke organisaties of instituten en die van het netwerk. Er ontstaan schurende logica's tussen die van de hiërarchie (macht, controle, beheersing) en die van het netwerk (toeval, interactie, combinatie (bricolage), associatie, emergentie). Er zijn tijdelijk werkbare arrangementen en oplossingen nodig om deze logica's met elkaar te verbinden. Op basis van *mutual gains*.

We zitten ook in een turbulente tijd door de financiële en economische crises. Dat brengt angst, onzekerheid en twijfel met zich mee.

Al met al ontstaat er een omslag in denken, sturen en organiseren. De netwerksamenleving is constant in ontwikkeling en iedereen moet zich steeds weer een nieuwe positie en een nieuwe rol aanmeten. Maatschappelijk, op organisatieniveau en persoonlijk bewegen we ons in verschillende snelheden van een oude naar een nieuwe orde.

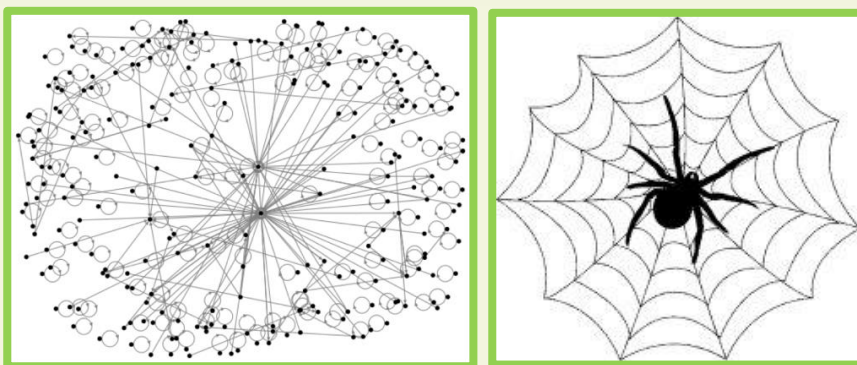
Van een hiërarchie naar netwerkorganisatie

Het betreft hier een continuüm. Organisaties bevinden zich ergens op de lijn van een puur hiërarchische organisatie aan de ene kant tot een geheel platte netwerkorganisatie aan de andere kant. Bepalend is onder meer het vigerende denkkader, de mate van verticale sturing (formeel en informeel) en invloed van horizontale contacten (formeel en informeel). Een netwerkorganisatie wordt niet begrensd door zijn muren; de grenzen met de buitenwereld zijn fluïde.



In een netwerkorganisatie is er sprake van interactie tussen veel actoren binnen en buiten de organisatie (polyvocaal)¹. Een organisatie is een netwerk van mensen die samenwerken in wisselende verbanden. Deze mensen maken weer deel uit van verbanden buiten de organisatie. Als actor ben je één van velen. Je invloed op het geheel hangt mede af van het aantal connecties of relaties dat je hebt (diversiteit), maar vooral van de kwaliteit van de relaties. Alle actoren handelen vanuit hun eigen referentiekader en hun eigen begrip van de situatie. Ze kunnen alleen langs de weg van de dialoog tot een gezamenlijke duiding van de werkelijkheid komen.

Zoals het organogram (het harkje) de hiërarchische organisatie verbeeldt, verbeeldt de platte pannenkoek de netwerkorganisatie (het harkje voorbij).



De vaak gebruikte metafoor 'de spin in het web' is hierbij minder van toepassing. Het gaat niet om een centrale persoon of organisatie waar alles om draait of iemand die vanuit een centrale 'strategische' positie alles overziet, maar wel om een actor die goed kijkt en luistert, en snel reageert op ontwikkelingen of ontwikkelingen in gang zet (responsiviteit).

Burgerinitiatieven en de kunst van het samenwerken

De nieuwe orde is het meest zichtbaar in de explosie van maatschappelijke burgerinitiatieven in de laatste tien jaar. Denk bijvoorbeeld aan de Leeszaal Rotterdam West, de vele lokale energiecollectieven of de projecten rond *city gardening*. Het publieke domein wordt steeds meer een zaak van burgers, ondernemers en instellingen. De overheid is niet alleen meer aan zet. Individuen nemen verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de samenleving als geheel.

De oorzaken voor deze beweging zijn divers. Het gaat om een autonome beweging en niet alleen om een reactie op bezuinigingen². De traditionele maatschappelijke verbanden brokkelen af. Er is een ongeëvenaarde individuele bewegings- en keuzevrijheid ontstaan³. Als reactie hierop ontstaat er meer behoefte aan gezamenlijkheid en gedeelde sociale doelen. Door de informatietechnologie ontstaan er nieuwe vormen van interactie en raakt men via netwerken met elkaar verbonden. Als tegenhanger van de globalisering ontwikkelt men meer belangstelling voor het lokale en gaat men op zoek naar de lokale identiteit (glocalisering).

¹ Zie ook T. Homan, 2013

² Van eerste overheid naar eerst de burger, over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen. Jaarbericht 2013/ Denktank Vereniging van Nederlandse gemeenten



Verder ontstaat er een aversie tegen de (neo-liberale) ontwikkelingen in de vrije markt, die geleid hebben tot tal van fraudezaken en andere schandalen, evenals een snel toenemende ongelijkheid tussen arm en rijk. Men wantrouwt grote anonieme bedrijven en zet kleinschalige coöperaties op. Kortom, een samenspel van economische, financiële, ecologische en institutionele factoren.

Er worden veel benamingen gebruikt voor de recente burgerkracht. We spreken over een doe-democratie, een *DIY-society (Do It Yourself)*, actieve burgers, vrijwilligers, sociaal ondernemers, sociaal doe-het-zelvers. De overheid spreekt van een participatiesamenleving. Een samenleving waarin de burger, gesteund door zijn eigen sociale achterban, meer regie neemt over zijn eigen leven en waarin de overheid zich op tal van terreinen terugtrekt. Deels uit financiële overwegingen, deels uit principiële. De keerzijde van een participatiesamenleving is dat er meer sociaal kapitaal⁴ nodig is, meer sociale cohesie en de bereidheid van velen om zich voor anderen of het collectief in te zetten.

Burgerinitiatieven zijn van alle tijden, ze komen op en ze verdwijnen weer. In de jaren '70, '80 en '90 was de participatie van burgers vooral gericht op beïnvloeding van het lokale politieke beleid. Met dat verschil dat in de jaren '70 het initiatief volledig bij de overheid lag en de participatie van burgers gericht was op afspraak op afgeronde overheidsplannen en dat er vanaf de jaren '80 sprake was van interactieve beleidsvorming. Vanaf het begin van deze eeuw kwam de beweging op gang waarbij het initiatief volledig bij de burger lag.

Vrijwilligerswerk brengt vraagstukken met zich mee op het niveau van het individu, de organisatie en de samenleving. Wij zoomen in op de organisatievraagstukken. Het gaat daarbij enerzijds om allocatieproblemen: het matchen van vraag en aanbod (allocatie van tijd) en het matchen van taken en vaardigheden; het werven, aansturen en plannen (allocatie van skills)⁵. Het gaat anderzijds om normatieve kwesties: waarvoor wil men zich inzetten en onder welke condities.

Net als bij *employability* gaat het bij de tegenhanger *volunteerability* (of het vrijwilligerspotentieel) om een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is niet louter een attribuut van individuen, maar ook (en vooral) een gemeenschappelijk goed en een collectieve verantwoordelijkheid.

Casus Het Groene Hart: wat leren we ervan?

Hoe positioneert een bibliotheekorganisatie zichzelf in een samenleving waarin initiatieven van onderop ontstaan? Hoe kan zij de samenwerking met haar lokale omgeving goed faciliteren?

³ L. Hustinx [et al.], 2015

⁴ Bowling alone : The collapse and revival of American community / R.D. Putnam, 2000. Volgens Putnam bestaat sociaal kapitaal uit sociale netwerken en de wederkerigheid van contacten tussen mensen (vrienden, burens maar ook vreemden) en het onderlinge vertrouwen dat daaruit voortvloeit.

⁵ E. Kaats en W. Opheij



In Harmelen, een dorp van ruim 8.000 inwoners in de gemeente Woerden, in het werkgebied van Bibliotheek Het Groene Hart (HGH), is ruim tien jaar geleden het Dorpsplatform ontstaan. Het doel van het platform, opgericht in 2005, is gezamenlijk te werken aan het in standhouden en verbeteren van een goed woon- en leefklimaat in Harmelen. Dit platform probeert het geluid van de lokale burgers te vertolken en de besluitvorming bij de gemeente te beïnvloeden. Het platform kent een algemeen en een dagelijks bestuur en drie werkgroepen (leefbaarheid; verkeer en ruimte; zorg en welzijn), allen bemand door vrijwilligers. Het Dorpsplatform ijvert onder meer voor het oprichten van een dorps huis, een open en neutrale plek voor iedereen. Maar ook plek waar het gaat om samen sterk staan, om de ontwikkeling van mens en omgeving, om een gevoel van warmte en welkom zijn. Ongeveer vijf jaar geleden hebben zij andere partijen in hun omgeving benaderd om zich samen in te zetten voor een nieuw dorps huis met verschillende functies. De bibliotheek draagt de genoemde waarden uit en dat geldt ook voor Welzijn Woerden.

HGH kan een plek van inloop en ontmoeting faciliteren met informatie, netwerken en inspiratie. Welzijn Woerden kan faciliteren dat mensen die hulp of dagrecreatie wensen, of informatie daarover, in het dorps huis terecht kunnen. De bibliotheek moet wegens een bezuiniging met ingang van 2016 op korte termijn een nieuw onderkomen voor haar vestiging in Harmelen vinden. Bij dit initiatief is ook een lokale architect betrokken. Verder ontstond er steun voor het burgerinitiatief vanuit de Rabobank, mede vanuit haar coöperatieve gedachte. De Rabobank was huurder van een mogelijk geschikt pand voor het dorps huis. De kern van het dorpsinitiatief is het Dorpsplatform, zij zijn de trekker van het initiatief. De bibliotheek en Welzijn Woerden zijn dragers van het initiatief.

Volgens Mirjam van den Bremen, directeur van regiobibliotheek Het Groene Hart, is de aansluiting bij lokale behoeften, de lokale verankering en de zichtbaarheid van de bibliotheek van het grootste belang. Het is de bedoeling dat ook de medewerkers in de publieke dienstverlening meer vorm gaan geven aan hun rol in het netwerk, stelt van den Bremen. Nu fungeren met name de directeur en het management in de lokale omgeving echt als het gezicht van de bibliotheek. Zij bouwen mee aan een netwerk van lokale samenwerkingspartners, waarbij het uitgangspunt steeds samenwerken op basis van de inhoud en een gedeeld belang, een gemeenschappelijk doel, is. Het gedeelde belang zit voor een groot deel in het versterken van elkaars functies en het inhoud geven aan de gezamenlijkheid vanuit de eigen functie en deskundigheid, geeft van den Bremen aan. Het hart van het nieuwe dorps huis is ontmoeting. Dit is een belangrijke functie van de bibliotheek, een functie die welzijn bevordert.

Volgens Ineke Alsem, werkgroep zorg en welzijn en lid van het bestuur van het dorpsplatform, maakte deze kwaliteit van HGH als actieve netwerker de bibliotheek van het begin af aan tot een noodzakelijke partner voor het Dorpsplatform Harmelen. Als plek waar je makkelijk binnenloopt kan de bibliotheek een schakel zijn tussen burgers en platform. De bibliotheek ondersteunt de leefbaarheid. Zij kan als geen ander advies geven over hoe je informatie hanteert en hoe je informatie uit kunt wisselen; zij kan burgers bereiken en heeft een groot bereik. De functies van de bibliotheek en die van het dorps huis versterken elkaar. Bovendien zijn de vaste subsidiestromen van de bibliotheek en Welzijn Woerden nodig om het dorps huis te laten functioneren, aldus Alsem.



Wat is de meerwaarde van de samenwerking tussen het Dorpsplatform en de bibliotheek?

Eenzijds is de samenwerking ingegeven door bezuinigingen, maar anderzijds wordt de bibliotheek op deze manier een faciliteit voor en door burgers. De bibliotheek durft een stapje terug te zetten en de regie deels bij de burgers neer te leggen. De maatschappelijke waarde van de bibliotheek komt in een ander daglicht te staan. De omgeving maakt zich hard voor het behoud van de bibliotheekfunctie en heeft dit ook nadrukkelijk kenbaar gemaakt tijdens bewonersavonden in het kader van de voorzieningendiscussie.

De (maatschappelijke) waarde van de bibliotheek is voor de inwoners duidelijk en wordt door hen voor het voetlicht gebracht. De discussie gaat daardoor niet over de vraag of er sprake kan zijn van een nieuwe bibliotheeklocatie, maar over de vraag hoe deze wordt gerealiseerd. De directeur van Welzijn Woerden, Hanny van Baren, merkt ook op dat bieb en welzijn elkaar kunnen versterken; beide partijen bereiken een ander publiek. “Welzijn Woerden hanteert een leefwereldgerichte benadering en denkt vanuit de logica van burgers, in tegenstelling tot een systeemgerichte benadering, van een logica van wetten en regels. Welzijn Woerden is gericht op een duurzame, toekomstgerichte sociale infrastructuur; het gaat niet om de stenen.”

Hoe verloopt de samenwerking?

Maatschappelijke initiatieven wekken vaak grote energie en enthousiasme bij de start. Maar na tegenslagen gaat het er om te volharden. Zelforganisatie is geen vanzelforganisatie!⁶ Er is langdurig coördinatievermogen nodig en de energie moet worden vastgehouden. In Harmelen veranderen de regie en de rollen af en toe tijdens het proces; volgers worden aanjagers of vice versa. De bibliotheek wilde aanvankelijk geen trekker zijn van de activiteiten die uit het initiatief voortkwamen, maar wilde wel samenwerken en partijen verbinden. Welzijn Woerden is de trekker geworden van een haalbaarheidsonderzoek en leverde de voorzitter van de projectgroep. Nadat de gemeenteraad de financiële voorwaarden uit de gepresenteerde *business case* te duur vond, ontstond er een impasse. Welzijn Woerden wil geen trekker meer zijn in verband met de tijdsinvestering en ervaart de houding van de gemeente als niet erg constructief. Nu trekt de bibliotheek de regie meer naar zich toe, ook omdat de tijd voor HGH begint te dringen. Het Dorpsplatform levert op dit moment een voorzitter voor het samenwerkingsverband. De gemeente heeft, na afwijzing van de *business case* voor het eerste pand dat men op het oog had - voorheen het vestigingspand van de Rabobank - intern gekeken hoe het traject weer gerevitaliseerd kon worden via de wethouders die inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor dit traject. Ook de ambtelijke betrokkenheid heeft een nieuwe invulling gekregen. De gemeente heeft een nieuw pand - gemeentelijk vastgoed – aangeboden. Hier moet een nieuwe *business case* voor geschreven worden. Het Dorpsplatform heeft een nieuwe kartrekker benaderd. Welzijn Woerden en de bibliotheek nemen deel aan de projectgroep. Er wordt met verschillende partijen gesproken.

⁶ Bron: De uitvinding van de Leeszaal: collectieve tactieken en culturele uitwisselingen / M. Specht en J. van der Zwaard, 2015



Een open vraag is nog hoe dit burgerinitiatief geborgd wordt en of de huidige vrijwilligers die werken binnen het Dorpsplatform ook een rol zullen spelen na de eventuele realisatie van het dorps huis. Voor de uitvoering van de bibliotheekfunctie is in het nieuwe dorps huis zeker inzet van vrijwilligers nodig. Verder is het volgens van Baren van belang dat er een nieuwe juridische entiteit wordt gecreëerd voor het dorps huis, zodat bij een eventueel faillissement niet alle partijen worden meegesleept. Deze entiteit levert een hoofdtrekker. "Er moet een gezamenlijk concept ontwikkeld worden en er moet dus ook iemand verantwoordelijk zijn voor dat gezamenlijke concept. Dat heeft te maken met sociaal ondernemerschap. Dit is wel lastig als de gemeente geen duidelijkheid geeft over je toekomst op middellange termijn", aldus van Baren.

Er is binnen deze samenwerking een duidelijk gedeeld belang, maar de betrokken partijen hebben ook eigen belangen. HGH hecht veel waarde aan het behoud van haar kernfuncties, haar netwerk en haar zichtbaarheid. De Rabobank heeft ook commerciële belangen. Het Dorpsplatform hecht veel waarde aan de uitstraling van het gebouw en de locatie. Welzijn Woerden streeft het leefbaar houden van een kern op gebied van zorg na. De laatste partij in de samenwerking, de gemeente, is als organisatie complex, alleen al omdat er meerdere wethouders bij betrokken zijn; het gaat immers om cultuur, welzijn, wijken en vastgoed. Alle partijen stellen dat het van belang is de gemene deler en gezamenlijk vastgestelde doel steeds voor ogen te houden.

Opmerkelijk is dat de functies van het dorps huis door verschillende betrokkenen (net) anders geformuleerd wordt. Desgevraagd stelt van den Bremen dat het gaat om lezen, leren, informeren en ontmoeten. Hannie van Baren, directeur van Welzijn Woerden stelt dat het gaat om WMO, gezondheid, welzijn en zorg. Hierbinnen past de dagbesteding. Verder moet het een broedplaats zijn voor ideeën. Daar moet ruimte voor zijn. Ontmoeting alleen vindt zij als functie te 'licht'; het gaat voor haar om het bredere sociale domein.

Wat leren we hiervan?

Uit de in interviews opgetekende ervaringen in Harmelen en op basis van literatuurstudie trekken we onder meer de volgende lessen:

1. Bij samenwerking gaat om het afstemmen van doelen op elkaar (doelconvergentie), en om het creëren van vertrouwen. Dit gaat gepaard met het inleveren van wat autonomie. Formuleer duidelijk wat de gedeelde doelen zijn, vergelijk de bestaande denkbeelden daarbij en wees duidelijk over je eigenbelang;
2. Het gaat om regievoering zonder macht; je kunt niet direct sturen; dit vergt tijd en geduld;
3. Beschouw jezelf niet als de centrale spin in het web, maar wees een responsieve, verbindende actor in het netwerk;



4. Ontwikkel de vaardigheden die je nodig hebt in een wereld die steeds meer samenwerkt en netwerkt⁷:
 - switchen tussen denkkaders. Hierdoor kun je 'meervoudig kijken' en krijg je meer handelingsopties;
 - verbindend leiderschap om individuen met elkaar verbinden in een omgeving van tegengestelde belangen om gedeelde resultaten te bereiken;
 - oprechte belangstelling en tijd en aandacht om in relaties te investeren (geen instrumentele relaties);
 - inzicht in groepsprocessen en in de eigen dynamiek;
 - overzicht en inzicht in inhoud en processen; bewuste en onbewuste processen; officieel en achter de schermen;
 - conflicten hanteren, verschillen constructief maken;
5. Er moet een nieuwe identiteit ontstaan en deels actief ontwikkeld worden voor de nieuwe organisatie. Dat vergt veel inzicht en inspanning;
6. Ontwikkel je in de richting waar de bal naar toe gaat, niet naar waar hij vandaan komt (oude versus nieuwe orde).

Een belangrijk aandachtspunt is dat opereren in netwerken veel tijd en aandacht vergt. Deels is het een kwestie van attitude en inzicht. Deels staat het op gespannen voet met de tijdsdruk die de institutionele organisaties onder meer door bezuinigingen ervaren.

⁷ Bron onder meer: E. Kaats en W. Opheij, 2012

Literatuurlijst

- Van eerste overheid naar eerst de burger; over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen. Jaarbericht 2013/ Denktank Vereniging van Nederlandse gemeente
- Leren samenwerken tussen organisaties / E. Kaats en W. Opheij, 2012
- De uitvinding van de Leeszaal: collectieve tactieken en culturele uitwisselingen / M. Specht en J. van der Zwaard, 2015
- Geleid vrijwilligerswerk : over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015 (en nieuwe strategieën om het te bevorderen) / L. Hustinx [et al.], 2015
- Het et-cetera principe : een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling / Thijs Homan, 2013
- Burgerwacht op eigen kracht: een brede verkenning van ontwikkelingen in burgerparticipatie / P. van Houwelingen [et al.] . – SCP, 2014

