

Succesvolle burgerinitiatieven in wonen, welzijn & zorg



Doorpakken, maar niet voor de troepen uitlopen

Effectief leidinggeven aan een burgerinitiatief

Burgerinitiatieven in wonen, welzijn en zorg werken op allerlei gebieden aan een betere leefomgeving. Aan buurten waarin we weer wat meer omkijken naar elkaar. Aan een ontmoetingspunt, een vervoersproject of een kleinschalige woonvoorziening. Het kan van alles zijn. Maar hoe organiseer je dat met elkaar? Wat komt er, met andere woorden, organisatorisch bij kijken?

In dit artikel kijken we naar enkele belangrijke aspecten van uw eigen organisatie:

- * Wat maakt een groep kartrekkers tot een effectieve groep?
- * Wat is een passende organisatiecultuur voor burgerinitiatieven?
- * Wat kenmerkt effectief leiderschap?
- * Hoe stimuleert u samenwerking binnen de organisatie?

Kartrekkers

Om met succes een burgerinitiatief in wonen, welzijn en zorg te starten is een groep enthousiaste en kundige kartrekkers onontbeerlijk. Kartrekkers hebben het talent om kansen in de wijk of het dorp te herkennen én ze te verzilveren. Ze weten mensen aan het initiatief te binden. Kartrekkers zijn betrokken, enthousiaste en ondernemende bewoners die ook anderen in beweging weten te krijgen. Ze kunnen pragmatisch denken en hebben het vertrouwen van de gemeenschap. Een effectieve groep kartrekkers heeft veel kwaliteiten!

Een effectieve groep kartrekkers...

- * heeft een gemeenschappelijke visie op het waarom van hun initiatief;
- * heeft mensen met de juiste expertise in huis (of weet deze gemakkelijk te vinden);
- * bevat een mix van denkers en doeners;
- * is creatief, ondernemend, sociaal vaardig en heeft humor;

Lees deze reeks artikelen!

Dit artikel is het derde in een reeks van 10 over burgerinitiatieven in wonen, welzijn en zorg. Vanuit het landelijk programma *Langer Thuis* is door ActivAge en Movisie gesproken met verschillende contactpersonen van drie initiatieven en hun samenwerkingspartners. De inzichten die naar voren kwamen, staan centraal in deze reeks. Alle artikelen samen leveren de bouwstenen voor burgerinitiatieven om zich verder te ontwikkelen, en effectief en productief samen te werken met de gemeente en andere lokale partners in wonen, welzijn en zorg.

U vindt de artikelen op www.movisie.nl/langerthuis.

- * Artikel 1: Drie inspirerende voorbeelden
- * Artikel 2: Daar doe je het voor
- * Artikel 4: Draagvlak verzekerd?
- * Artikel 5: Het gaat niet alleen om meten
- * Artikel 6: Als het geld rolt
- * Artikel 7: We doen het samen; de gemeente als partner
- * Artikel 8: Samen op de bres voor kwetsbare bewoners. Hoe burgerinitiatieven kunnen samenwerken met professionals
- * Artikel 9: Zijn er grenzen aan wat je oppakt?
- * Artikel 10: Een kwestie van goed organiseren



Lukt het linksom niet, dan proberen echte kartrekkers het gewoon rechtsom.

- * is eensgezind over het doel en heeft daarover een goed verhaal naar buiten;
- * bevat sleutelfiguren met een goed netwerk in de wijk of het dorp;
- * heeft goede contacten met de gemeente, de woningbouwvereniging of andere instanties;
- * bestaat uit goede netwerkers die op alle niveaus kunnen verbinden;
- * heeft doorzettingsvermogen maar kan ook relativeren;
- * toont inlevingsvermogen naar samenwerkingspartners, maar ook lef en brutaliteit.

Bronnen: Van der Sluis & Van der Land, 2011; Dorssers, 2013.

De eigen zwakke en sterke punten

Om te analyseren hoe het zit met de kartrekkers in uw eigen organisatie, is het belangrijk om af en toe met een zekere afstand naar uw burgerinitiatief te kijken. Wat doen wij als initiatiefnemers, bestuursleden, leidinggevenden of andere sleutelfiguren om de organisatie goed te laten functioneren? Waar lopen we tegenaan? Hiervoor kunt u de vragen in de volgende tabel gebruiken.

In de linker kolom staat een korte checklist rond bestuurlijke effectiviteit. Deze vragenlijst is een onderdeel uit de Kracht-Meting voor vrijwilligersorganisaties van Movisie (zie ook kader p. 4). Het is een handig instrument voor besturen die hun eigen sterke en zwakke punten in kaart willen brengen. Behalve stuurkracht kunt u hiermee ook draagkracht, samenwerkingskracht, hulpkracht en vernieuwingskracht in kaart brengen. De rechter kolom bevat enkele bevindingen uit de praktijk van dertig senioreninitiatieven in zorg en welzijn (Dictus, 2013).



Volhardend

In Austerlitz tekende binnen twee jaar een derde van alle volwassen dorpsbewoners voor lidmaatschap van de coöperatie Austerlitz Zorgt. Volgens Jan Sniijders, voorzitter, zijn visie en daadkracht de belangrijkste succesfactoren: "Wij hebben een gevoelige snaar geraakt in het dorp. In onze visie kan het niet zo zijn dat een gemeente een leefbaarheidsonderzoek houdt en er vervolgens niets gebeurt om de wensen van het dorp te vervullen. Wie A zegt moet ook B zeggen. De gemeente deed het niet, dus hebben we het zelf gedaan." Volgens Marie-Louise Hehenkamp van Stichting BonaFide in Amersfoort is 'durven vragen' ook een kenmerk van effectieve kartrekkers: "Je kunt het niet alleen. Je hebt iedereen erbij nodig. Als ik denk dat iemand kan bijdragen, stap ik er gewoon op af." Succesvolle kartrekkers zien voortdurend nieuwe kansen en zijn volhardend. Lukt het linksom niet, dan proberen ze het gewoon rechtsom. Als je met hen verder praat en vraagt naar het geheim van de smid, komen opvallend vaak dezelfde thema's bovendrijven: een passende organisatiecultuur, leiderschap en samenwerking.

Herkent u zich hierin?

- * Het bestuur maakt van tijd tot tijd plannen over de toekomst van de organisatie.
- * De (toekomst)plannen die het bestuur maakt, zijn bij de vrijwilligers bekend.
- * Het bestuur zorgt dat besluiten en plannen ook worden uitgevoerd.
- * Het bestuur werkt aan het verbeteren van de organisatie.
- * Het bestuur creëert de voorwaarden waaronder vrijwilligers zich met plezier kunnen inzetten.
- * Vrijwilligers beslissen mee over (toekomst-) plannen van de organisatie.

Bron: Movisie, 2011

Herkent u zich ook hierin?

- * Het is vaak moeilijk om nieuwe bestuursleden te vinden.
- * Zittende bestuursleden nemen steeds meer taken op zich waardoor het onaantrekkelijker wordt voor nieuwkomers.
- * Evaluatie gebeurt veelal door de bestuursleden zelf, met als risico dat leden minder betrokken zijn en de evaluatie niet objectief is.
- * Bestuursleden vinden het moeilijk mensen ergens op aan te spreken. Omdat het gaat om vrijwilligers is er geen gezagsrelatie.

Bron: Dictus, 2013

Organisatiecultuur

Of het nu gaat om een multinational of een bewonersinitiatief: iedere organisatie heeft een organisatiecultuur. De cultuur van een organisatie wordt meestal omschreven als een stelsel van impliciete en expliciete ideeën, waarden en normen die bepalend zijn voor hoe de mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan. Het is belangrijk dat de betrokkenen

daarover met elkaar in gesprek zijn, aldus de Ierse filosoof en organisatiedeskundige Charles Handy. Om dit gesprek mogelijk te maken, ontwikkelde hij een typologie van organisatieculturen, elk met specifieke kenmerken, kwaliteiten en uitdagingen. Het volgende overzicht is een bewerking van de typologie van Handy.

Vier soorten organisatieculturen (naar Handy, 1981)

De machtscultuur 	<ul style="list-style-type: none">* Beeld: een web met de leider als centrale figuur.* Alle macht zit bij de top, meestal bij een zeer charismatisch persoon.* Er zijn weinig regels en procedures nodig: medewerkers zijn loyaal.* Kwaliteit: charismatische leiders kunnen veel mensen in beweging brengen.* Uitdaging: kwetsbaar als solerende leider wegvalt; in een vrijwilligersorganisatie is het zaak ook ruimte te scheppen voor nieuwe leiders en inspraak.
De rolcultuur 	<ul style="list-style-type: none">* Beeld: een Griekse tempel: met stevige pilaren en een sterke top.* Alles draait om voorschriften en procedures: de logica van het systeem.* Het gaat niet om jou, het gaat om de rol die je vervult, je functie en je resultaten.* Kwaliteit: overzichtelijke structuur, alles is helder dankzij regels en afspraken.* Uitdaging: gevoel van verstikking door te veel regels en afspraken. In een vrijwilligersorganisatie is ook veel aandacht nodig voor het informele, voor sfeer en waardering, los van resultaten.
De taakcultuur 	<ul style="list-style-type: none">* Beeld: een net met een paar dikke en veel dunne draden, alle stevig verknoopt.* Veel vrijheid in doen en laten, veel projectgroepen: het resultaat staat voorop.* Het draait om expertise, kwaliteit, creativiteit en innovatie.* Kwaliteit: veel ruimte voor ondernemende vrijwilligers en inzet van ieders talenten.* Uitdaging: te veel en te snelle verzakelijking, prestatiezucht, weinig aandacht voor gemoedelijkheid, informeel sociaal contact.
De personencultuur 	<ul style="list-style-type: none">* Beeld: een sterrenstelsel dat goed bekeken moet worden om er enige structuur in te ontdekken.* De organisatie als parkeerterrein van losse individuen, geen gezamenlijkheid.* Alles draait om persoonlijke ontwikkeling en bevrediging.* Kwaliteit: veel mogelijkheden voor eigen inbreng en zelfontplooiing.* Uitdaging: de gezamenlijke missie en visie raken uit beeld, er is grote kans op onderlinge ruzie, de groep valt dan uiteen.

Natuurlijk is dit maar een model. Een burgerinitiatief valt nooit binnen één cultuurtype. Maar Jan Sniijders van Austerlitz Zorgt, zelf organisatieadviseur, herkent de beelden. "Ook wij hebben onze kwaliteiten en valkuilen. Een kwaliteit bij ons is de grote deskundigheid van de bestuursleden, waardoor we snel dingen voor elkaar krijgen. Zo kunnen we de vaart erin te houden." We herkennen hier elementen van de taakcultuur. Sniijders: "Hier staat tegenover dat het voor ons soms een uitdaging is om niet te snel te gaan. Je wilt doorpakken, maar als je te veel voor de troepen uitloopt, raak je het contact met je vrijwilligers en het dorp kwijt. Voor ons is het belangrijk dat iedereen zijn zegje kan doen." Sniijders zegt daarmee ook dat Austerlitz Zorgt meer wil zijn dan een op prestatie gerichte

organisatie met een taakcultuur. Er moet ook aandacht zijn voor de mensen. De leden van de zorgcoöperatie moeten het gevoel hebben dat iedereen van waarde is en erbij hoort. Dat uitdragen is een kwaliteit uit de personencultuur.

Leiderschap

Aandacht voor de mensen in de organisatie is ook volgens onderzoeker Ted van de Wijdeven (2012) cruciaal. Hij sprak met tientallen initiatieven in stadswijken en schrijft over de initiatiefnemers als 'projectentrekkers' en 'buurtbouwers.' Zij hanteren een informele leiderschapsstijl, waarbij het vooral gaat om het inspireren en meekrijgen van anderen. Ze laten zien dat je zaken voor elkaar krijgt dankzij ieders inspanning.

Ze stellen zichzelf niet voorop en laten juist anderen excelleren in hun projecten en initiatieven.

Marie-Louise Hehenkamp en Willemien Meershoek van Stichting BonaFide in Amersfoort zijn echte vertegenwoordigers van deze mensgerichte leiderschapsstijl. Zij zien zichzelf als aanjagers en begeleiders bij het ontwikkelen van kleinschalige burgerinitiatieven in de wijken van Amersfoort. Willemien: "Daarvoor is het belangrijk dat je voortdurend uit bent op het leggen van verbindingen en dat je uitgaat van ieders kracht. Wij benadrukken dat wij graag samenwerken met anderen, waarbij die anderen hun eigen identiteit kunnen behouden.

KrachtMeting voor vrijwilligersorganisaties

Wilt u weten hoe sterk uw burgerinitiatief is? Is er voldoende draagkracht en vernieuwingskracht in de organisatie? Doe dan de KrachtMeting, ontwikkeld door Movisie. De KrachtMeting is bedoeld om te meten hoe sterk vrijwilligersorganisaties functioneren. We doen dit door u gericht vragen te stellen over een aantal thema's:

- * **Stuurkracht.** De Stuurkracht brengt in beeld hoe sterk het bestuur van de organisatie is en waar eventueel een risico zit.
- * **Draagkracht.** Draagkracht brengt in beeld of de vrijwilligersorganisatie genoeg mensen heeft om plannen ook daadwerkelijk uit te voeren.
- * **Samenwerkingskracht.** Brengt in beeld of de organisatie met andere partners samenwerkt, of er binnen de eigen organisatie goed wordt samengewerkt. Weet men bijvoorbeeld van elkaar wat iedereen doet?
- * **Hulpkracht.** Brengt in beeld of de organisatie voldoende hulpbronnen heeft. Denk aan voldoende vrijwilligers, geld, vergaderruimte, etc.
- * **Vernieuwingskracht.** Brengt in beeld of een vrijwilligersorganisatie in staat is om te vernieuwen: doet de vrijwilligersorganisatie al twintig jaar hetzelfde of zijn er regelmatig nieuwe activiteiten, veranderingen en vernieuwingen?

Aan het eind van de KrachtMeting kunt u uw eigen antwoorden printen. Daarnaast kunt u ook andere betrokkenen uitnodigen om de KrachtMeting in te vullen. Zo krijgt u met de KrachtMeting inzicht in hoe u zelf uw organisatie beoordeelt en hoe uw collega-bestuursleden of andere vrijwilligers dat doen.

> [Naar de krachtmeting](#)



Kartrekkers hebben het talent om kansen in de wijk of het dorp te herkennen én ze te verzilveren.

De projecten die wij proberen aan te jagen hoeven zich niet aan ons aan te passen of in onze organisatie op te gaan. Wij presenteren geen gesloten plannen, maar een doelstelling waar je samen aan kunt werken. Bij BonaFide draait alles om respect voor elkaar en verbinden. Als wij dat willen zien in het gedrag van de bewoners, moet het ook in ons eigen gedrag te zien zijn."

Samenwerking

Volgens Daan Dictus (2013) ligt er in veel senioreninitiatieven een taboe op interne hiërarchie. De machts- en rolcultuur zijn met andere woorden niet populair. Toch zijn er wel vormen van ervaren hiërarchie, gekoppeld aan rollen, bijvoorbeeld tussen bestuur en achterban en tussen ervaren en minder ervaren vrijwilligers. Ook blijkt uit Dictus' onderzoek dat sommige vrijwilligers zich 'hogere voelen' of 'hogere worden ingeschat'. Goede samenwerking is heel belangrijk.

Elkaars gebruiksaanwijzing

Iris van der Reijden, van Stadsdorp Nieuwmarkt, weet dat zulke verhoudingen de samenwerking op scherp kunnen zetten. Ze pleit ervoor om veel aandacht te besteden aan het elkaar leren kennen, want ieder heeft zo zijn 'gebruiksaanwijzing'. Tijdens de bijeenkomst *Vliegwiel Burgerinitiatief* op 21 mei 2014 in Utrecht zegt ze: "Het is heel belangrijk dat je als initiatiefnemers eerst elkaar goed leert kennen. Anders ga je te snel dingen regelen. Dan komt er een voorbereidingsgroep die aan de slag gaat en dan zegt iemand anders opeens: ja maar wacht even, dat was toch mijn verantwoordelijkheidsgebied? Ook intern, bij lichte vormen van organisatie, heb je verschillen van inzicht, en gaat het erom dat mensen elkaars gebruiksaanwijzing leren kennen."

Democratische organisatie

Ook Jan Sniijders vindt dit belangrijk, maar merkt dat je elkaar al doende beter leert kennen. "Je moet op een gegeven moment wel in actie komen, mensen willen graag hun talent inzetten en resultaat zien." Aan talent heeft Austerlitz Zorgt overigens geen gebrek. In het bestuur zitten een marketingdeskundige, een accountant, een organisatieadviseur, een gepensioneerde uitgever annex vormgever, een ICT'er en iemand uit het onderwijs. "We kunnen een groot bedrijf runnen.", zegt Sniijders. "Maar zo willen we niet werken. Er zit geen enkele rivaliteit, daar heeft niemand behoefte aan. Het is een soort vriendenclubje."



Zijn dat toch geen tekenen van een machtscultuur? Is Jan Snijders niet de ongekroonde burgemeester van Austerlitz? Snijders werpt die suggestie ver van zich af. "Wij zijn een democratische organisatie. We laten ons sturen door de leden die zich twee keer per jaar uitspreken op de ledenvergadering. Zij bepalen de prioriteiten en welke diensten we ontwikkelen. Ook via enquêtes en interviews krijgen we de behoefte aan welzijns- en zorgdiensten en zorgwoningen in kaart. Al deze onderzoeken hebben steeds extreem hoge responscijfers." Natuurlijk heeft ook hij zelf een gebruiksaanwijzing, merkt hij terloops op. "In een externe overlegsituatie kan ik soms behoorlijk drammen. Geen nood, de anderen vangen dat prima op." Collega Wim Oerlemans beaamt met merkbaar plezier: "Jan heeft gelijk. We sturen altijd iemand met hem mee."

Dit artikel is het derde in een reeks over burgerinitiatieven in wonen, welzijn en zorg. Vanuit het landelijk programma *Langer Thuis* zijn drie initiatieven in beeld gebracht. De inzichten die in de gesprekken naar voren kwamen, staan centraal in deze reeks. Alle artikelen samen leveren de bouwstenen voor burgerinitiatieven om zich verder te ontwikkelen, en effectief en productief samen te werken met de gemeente en andere lokale partners in wonen, welzijn en zorg.

Bronnen

- * Dictus, D. (2013). *Samen sterk. Instituties voor collectieve actie in het verleden en heden. Een vergelijkend onderzoek naar Gilden en burgerinitiatieven*. Masterscriptie. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- * Dorssers, E. (2013). *Een regenboog aan zorgcollectieven. Zelfsturende zorgkracht in Limburg*. Horst: Vereniging Kleine Kernen Limburg.
- * Handy, C. (1981). *Understanding organisations*. Second Edition. New York: Penguin Books.
- * Sluis, M. van der & Land, M. van der (2009). *Inspelen op initiatief. Actieve burgers en sociale professionals in de buurt*. Utrecht: Movisie.
- * Wijdeven, T. van de (2012). *Doe democratie. Over actief burgerschap in stadswijken*. Delft: Uitgeverij Eburon.

Auteur: Kees Penninx (ActivAge)

Eindredactie: Mariëtte Hermans

Fotografie: 123rf, Marriët Sieffers

Meer informatie over Langer Thuis?

Kijk op www.movisie.nl/langerthuis of neem contact op met Hilde van Xanten via h.vanxanten@movisie.nl

© Movisie 2014