

Gedreven gemeenschap

GEDREVEN GEMEENSCHAP

Een kleine filosofie
van maatschappelijke
organisaties in transitie

Jan Hoogland
Robert van Putten
Jan van der Stoep

VERANTWOORDING
E S S A Y



Buijten & Schipperheijn *Motief*
Amsterdam

Deze publicatie is onderdeel van de reeks Verantwoording Essay, die wordt uitgegeven in samenwerking met Stichting voor Christelijke Filosofie.

STICHTING ■■■■■
CHRISTELIJKE ■■■
FILOSOFIE ■■■■■

ISBN: 978-94-6369-288-5

© 2024 Buijten & Schipperheijn *Motief*
Amsterdam

Behoudens uitzonderingen krachtens de Auteurswet van 1912 mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers.

Voor het maken van kopieën uit deze uitgave, ook voor zover toegestaan door de Auteurswet, zijn vergoedingen verschuldigd. Voor betaling van vergoedingen en voor toestemming voor het overnemen van gedeelten in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken wende men zich tot de uitgevers.

Omslagontwerp: Aperta, Jan Johan ter Poorten

Vormgeving binnenwerk: Andries Mol

INHOUD

Inleiding	7
1 De uitdaging	15
Een strategische driehoek	
2 Context	23
De impact van modernisering	
3 Bedoeling	35
Werken vanuit de kern	
4 Bezieling	45
Het vuur gaande houden	
5 Binding	55
Vormgeven aan betrokkenheid	
6 Verhalen	69
Een sleutel tot vernieuwing	
Epiloog	81
Verantwoording	84
Literatuur	87
Auteurs	91

INLEIDING

Tot ver in de twintigste eeuw was het heel gewoon dat allerlei belangrijke zaken in de samenleving geregeld werden door verbanden en organisaties die voortkwamen uit particulier initiatief. Denk aan kerken, culturele clubs en verenigingen, schoolverenigingen, zorginstellingen, vakbonden, sportclubs en zoveel meer. Al die verbanden werden gedragen door hun eigen achterban en de daarin aanwezige betrokkenheid en gedrevenheid. Die achterban werd veelal gevormd door een volksdeel met een gedeelde levensbeschouwing of ideologie, iets wat we later ‘verzuiling’ zijn gaan noemen.

Sinds de jaren zestig is de samenleving sterk veranderd, met grote impact op de positie van maatschappelijke organisaties. Kerken, politieke partijen en maatschappelijke organisaties hebben veel leden verloren en mensen verbinden zich steeds minder aan gemeenschappelijke levensovertuigingen. Deze trends kennen we onder termen als secularisatie en individualisering. De bekende sociale wetenschapper Hans Boutellier spreekt in dit verband wel van

de opkomst van een 'pragmacratie': een pragmatisch bestuurd samenleving. De overheid heeft daarbij een steeds grotere, actieve en ordenende rol ingenomen.

Vanaf het begin van deze eeuw is echter in het publieke debat toenemende consensus zichtbaar dat deze 'ontzuiling' ook keerzijden kent. Het wordt steeds duidelijker dat de verdeling van het maatschappelijke leven tussen overheid en markt leidt tot een verlies aan sociale cohesie en onderlinge zorg voor elkaar. In allerlei bewoordingen wordt inmiddels een appel gedaan op nieuwe maatschappelijke betrokkenheid: actief burgerschap, participatiesamenleving, coöperatieve initiatieven, gemeenschapszin. Tegelijk moet worden vastgesteld dat de periode van de verzuiling definitief voorbij is (al zien we vandaag de dag wel 'sociale bubbels' ontstaan en groeperingen die zich willen afsplitsen van het geheel, maar dat is niet een herleving van oude tijden).

Oude en nieuwe maatschappelijke organisaties staan ondertussen voor de uitdaging het publieke belang te dienen. De vraag is hoe zij op een goede manier kunnen opereren in het huidige, steeds veranderende, maatschappelijke krachtenveld. Hoe kunnen zij werkelijk een *maatschappelijke* organisatie blijven in deze eeuw? Zijn zij niet al te zeer afhankelijk geworden van overheidsfinanciering? Zijn zij niet te zakelijk en bureaucratisch geworden? Hebben zij nog wel oog voor de menselijke maat? Houden zij zich niet steeds meer bezig met registratie en verantwoording in plaats van het helpen van de mensen die van hun dienstverlening afhankelijk zijn?

Dat bezinning op de toekomst en vernieuwing van maatschappelijke organisaties al geruime tijd gaande is, blijkt wel uit het feit dat wetenschapper en bestuurder Wim van de Donk in 2001 al een oratie uitsprak met als titel *De gedragen gemeenschap*. In dit verhaal hield hij een pleidooi voor de herwaardering van organisaties, initiatieven en sociale verbanden tussen staat, markt en privésfeer in. Van de Donk zocht naar een perspectief op ‘maatschappelijk organiseren de ontzuiling voorbij’, zoals de ondertitel van zijn oratie luidde. Hij pleitte dus niet voor een herstel van de verzuiling, maar wel wilde hij voorkomen dat ontzuiling zou leiden tot ontzieling. Met het oog daarop deed hij een appel op maatschappelijke organisaties om, ongeacht eigen levensbeschouwelijke achtergrond en geschiedenis, volle inzet te tonen om het publiek belang te dienen.

Ruim twintig jaar later zien wij dat maatschappelijke organisaties dit allesbehalve gemakkelijk vinden. Integendeel, vandaag de dag worstelen veel maatschappelijke organisaties van allerlei kleur met hun identiteit. De pragmacratie is in de tussentijd steeds complexer geworden en heeft zich ontwikkeld tot een horizontaal en dynamisch georganiseerd geheel van verbindingen en knooppunten wat we ook wel de netwerksamenleving noemen. Maatschappelijke legitimiteit moet daarin steeds weer verdiend worden. Een dergelijke situatie vraagt van organisaties dat ze ergens voor staan, dat ze weten wat hun toegevoegde waarde is aan de samenleving en ook weten hoe ze commitment krijgen van mensen. *Ontzilde bezieling*

(zoals een boektitel uit 2016 over deze thematiek luidt) is hard werken. De vraag is: hoe kunnen maatschappelijke organisaties die hun identiteit niet langer aan de verzuiling ontleenen toch *bezielde* organisaties blijven, drijvend op de betrokkenheid van toegewijde burgers? Dat is het onderwerp van dit essay.

Wat er op het spel staat

We bekommeren ons in dit essay dus om de toekomst van maatschappelijke organisaties. De vraag is natuurlijk waarom je dat zou doen. Een laconieke reactie is denkbaar: tijden veranderen, bewegingen komen en gaan en misschien heeft het verschijnsel van maatschappelijke organisaties zijn tijd wel gehad. We denken een aantal goede redenen te hebben om niet zo laconiek te reageren, maar ons juist te engageren met de vraag hoe maatschappelijke organisaties zich betekenisvol kunnen vernieuwen in een veranderde maatschappelijke context. Er staat namelijk nogal wat op het spel.

Een eerste reden is dat maatschappelijke organisaties, of ze nu vanuit een levensbeschouwelijke of een niet-levensbeschouwelijke drive zijn ontstaan, zich inzetten voor belangrijke waarden. Ze streven naar rechtvaardigheid, solidariteit, liefde of menselijke waardigheid. Veel maatschappelijke organisaties zijn ooit ontstaan uit nood. De overheid hield zich nog maar marginaal bezig met sociaal beleid en mensen hadden nog weinig middelen om zelf in voldoende mate in hun behoeften te voorzien. Ook

tegenwoordig slaan burgers de handen in elkaar als markt en overheid het laten afweten. Het initiatief om voedselbanken op te richten voor mensen met onvoldoende middelen van bestaan is een recent voorbeeld daarvan. Waar bedrijven gebonden zijn aan de logica van de markt en overheden aan de logica van de bureaucratie, kan in maatschappelijke organisaties een heel andere werkwijze centraal staan: die van sociale betrokkenheid. Maatschappelijke organisaties kunnen daarom een unieke rol spelen in het bevorderen van wat in de katholieke traditie het *bonum commune* heet, het gemeenschappelijk goede. Het gemeenschappelijk huis dat we bewonen vraagt om een gedeelde verantwoordelijkheid.

Een tweede reden is dat een krachtig netwerk van maatschappelijke organisaties bijdraagt aan de kwaliteit van een democratische en vrije samenleving. Wanneer we alleen individuen en overheden hebben, is er geen gezamenlijkheid ('gedragen gemeenschap' in de woorden van Wim van de Donk) die aandacht heeft voor publieke waarde. Om het ideaal van een vrije samenleving te bevorderen zijn daarom intermediaire instituties nodig, die zich tussen overheid en individu bevinden. Dat creëert afstand en daarmee ook ruimte voor eigen initiatief van burgers. Naast overheid en markt kunnen burgers zo een eigen zelfstandig domein claimen. Vandaar dat voor het geheel van maatschappelijke organisaties ook wel de term 'maatschappelijk middenveld' wordt gebruikt. Maatschappelijke organisaties zijn een oefenplaats voor democratische gezindheid. Je leert het uithouden met

elkaar, de vaardigheid tot samenwerken en het overbruggen van verschillen. Deze gezindheid hebben we in tijden van polarisatie en populisme weer hard nodig.

Een derde reden is dat zowel professionals als burgers op zoek zijn naar bezieling. We willen ‘geïnspireerd goed werk’ doen, met passie handelen, bijdragen aan iets wat ertoe doet, onze idealen handen en voeten geven. Dat kan beroepsmatig of als vrijwilliger, vanuit een levensbeschouwelijke of een niet-levensbeschouwelijke inspiratie. De rode draad is dat we vanuit een bepaalde drijfveer willen handelen. Dat vraagt echter om collectiviteiten, om structuren die ruimte geven aan die gedrevenheid. Zo beschouwd zijn maatschappelijke organisaties een inventief en effectief middel om werk te maken van maatschappelijke bevlogenheid. Ze brengen mensen samen rond een gedeelde waarde die gestalte krijgt vanuit een gezamenlijk vuur. Dat maakt een ogenschijnlijk ouderwets vehikel, zoals maatschappelijke organisaties die zijn ontstaan in het tijdperk van de verzuiling, potentieel weer *avant-garde*: vooruitstrevend en vernieuwend. Natuurlijk gaat dat niet vanzelf, organisaties kunnen wel degelijk verstoofd en vastgeroest zijn. Maar in dit essay zullen we een handelingsperspectief aanreiken om van maatschappelijke organisaties inderdaad voertuigen voor inspirerend handelen te maken.

Wat dit essay brengt

De drie genoemde redenen zijn uiteraard niet uitputtend, maar geven voor nu voldoende urgentie aan

om ons te blijven bezinnen op de toekomst van maatschappelijke organisaties. Met dit essay willen we een impuls geven aan strategievorming in maatschappelijke organisaties die een gedreven gemeenschap willen blijven vormen in tijden van transitie. Onze bijdrage daaraan is het beste te typeren als een kleine filosofie van maatschappelijk organiseren.

We gebruiken de typering *klein* omdat we niet pretenderen een alomvattend antwoord te geven. Daarvoor is het vraagstuk niet alleen te complex, maar ook te existentieel. De vraag naar de juiste drijfveren, naar gedrevenheid, is vooral een ‘trage vraag’ die steeds opnieuw gesteld moet worden en zich slechts via vertraging laat doordenken. Daartoe willen wij in dit essay inspireren.

We noemen dit essay *filosofisch* omdat we geen kant-en-klare recepten willen geven. Het is de taak van de filosofie om theoretische verheldering te bieden en om door het formuleren van theoretische inzichten de verbeelding te prikkelen, ten dienste van het alledaagse handelen en een goede dialoog. Daartoe formuleren we een denkrichting en bieden we handelingsperspectief, maar zonder een blauwdruk of een stappenplan. We bewegen ons tussen tal van disciplinaire kaders door en maken gebruik van inzichten uit de sociologie, bestuurskunde, communicatiewetenschap en theologie.

In hoofdstuk 1 schetsen we een strategische driehoek met een drietal samenhangende uitdagingen voor maatschappelijke organisaties. Die strategische uitdagingen vatten we in drie termen: bedoeling,

bezieling en binding. In hoofdstuk 2 plaatsen we die strategische uitdagingen in hun maatschappelijke en historische context. Daarna diepen we in de hoofdstukken 3, 4 en 5 de drie strategische uitdagingen verder uit. Dat brengt vervolgens bij de vraag: hoe breng je over deze strategische uitdagingen de bezinning op gang in je organisatie? Hoofdstuk 7 brengt daarvoor het belang van verhalen voor het voetlicht. In de epiloog brengen we alle lijnen bij elkaar, met het oog op de bijdrage van maatschappelijke organisaties in tijden van transitie.

Tot slot: maatschappelijke organisaties en wie daarin werken vormen niet alleen aanleiding en object van analyse, maar zijn ook het adres van dit essay. Ons primaire lezerspubliek zijn de mensen die betrokken zijn bij de vormgeving van maatschappelijke organisaties. Dan denken we aan een brede groep van professionals: bestuurders, managers, communicatieadviseurs, marketingspecialisten, HR-professionals, teamleiders, relatiebeheerders, IT-specialisten, de facilitair medewerkers, vrijwilligerscoördinatoren, toezichthouders, leden van de ondernemingsraad, enzovoorts. We hopen dat het mensen, al dan niet in een leidinggevende rol, inspireert om te werken aan een gedreven gemeenschap.



1 DE UITDAGING

Een strategische driehoek

In dit hoofdstuk schetsen we de strategische uitdagingen waarvoor maatschappelijke organisaties staan. We identificeren drie uitdagingen: bedoeling, bezieling en binding. Deze strategische uitdagingen komen niet uit de lucht vallen. Ze hebben weliswaar sterk te maken met de veranderende context die in het volgende hoofdstuk wordt besproken, maar vallen daar niet mee samen. De strategische uitdagingen die wij zien, hangen *inherent* samen met het fenomeen maatschappelijke organisatie zelf. Ze komen als vanzelf mee bij het vormen en continueren van gedreven gemeenschappen. Dat wordt duidelijk wanneer we de vraag beantwoorden wat maatschappelijke organisaties eigenlijk zijn. Een omschrijving hiervan helpt sowieso bij het scherper in beeld brengen van ons onderwerp van reflectie in dit essay.

Wat zijn maatschappelijke organisaties?

Met de wetenschappelijke literatuur in ons achterhoofd omschrijven wij maatschappelijke organisaties

in dit essay als *werkverbanden waarin mensen in gezamenlijkheid, vanuit een gedeelde inspiratie werken aan een ideaal van maatschappelijk belang*. Te denken valt aan (al genoemde) zorginstellingen, organisaties op het gebied van ontwikkelingshulp, scholen, buurt-huizen en wijkverenigingen, milieu- en natuurorganisa-ties, koren en sportverenigingen. Een heel divers palet dus. Sommige maatschappelijke organisaties werken landelijk, andere lokaal. De ene organisatie heeft duizenden leden, de andere werkt kleinschalig. In al deze variëteit aan verschijningsvormen is er een aantal constanten, die doorklinken in onze werkom-schrijving. Daarin zitten drie dimensies die het karakter-istieke van maatschappelijke organisaties bepalen.

Het eerste element is dat maatschappelijke orga-nisaties *werken aan een ideaal van maatschappelijk belang*. Vaak worden maatschappelijke organisaties non-profitorganisaties genoemd. Het zijn organisa-ties zonder winstoogmerk. Inkomsten zijn weliswaar noodzakelijk en vaak wordt ook wel omzet gemaakt, maar hun activiteiten zijn per definitie gericht op de realisering van niet-economische waarden. Als non-profitorganisatie beogen ze bijvoorbeeld maat-schappelijke idealen als gemeenschapszin, rechtvaar-digheid of gelijkheid te bevorderen.

Het tweede element is dat maatschappelijke orga-nisaties werken *vanuit een gedeelde inspiratie*. Ken-merkend voor maatschappelijke organisaties is dat ze doorgaans meer ruimte bieden voor de ‘waardenratio-naliteit’ dan staat en markt dat doen. Dat engagement kan allerlei vormen aannemen en tal van inspiratie-

bronnen hebben: christelijk, humanistisch, confuciaans, islamitisch, enzovoort. Minder dan overheden hebben maatschappelijke organisaties de eis om levensbeschouwelijk neutraal te zijn. Die inspiratiebronnen zijn overigens niet altijd prominent aanwezig. Bij sportclubs speelt dat bijvoorbeeld veel minder een rol.

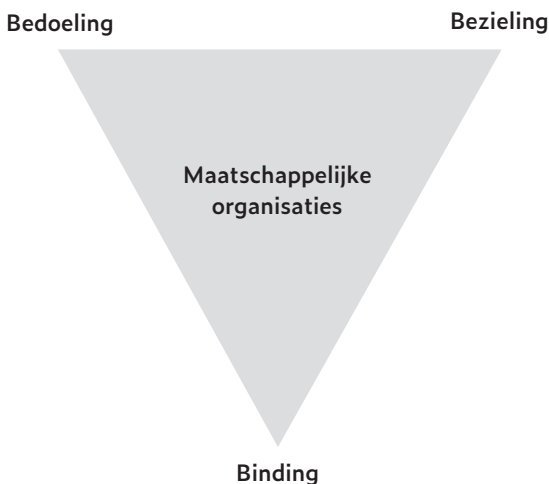
Het derde element benadrukt dat maatschappelijke organisaties werkverbanden zijn *waarin mensen in gezamenlijkheid* zich inspannen voor publieke waarden. Maatschappelijke organisaties onderscheiden zich hierin van de marktlogica waarin concurrentie en individualiteit centrale principes zijn, maar ook van de staatslogica waarin dwang en hiërarchie onvermijdelijk zijn. De gezamenlijke inspanning van mensen in een maatschappelijke organisatie berust daarentegen op vrijwilligheid en intrinsiek commitment. Daarom worden ze vanouds ook wel ‘vrije associaties’ genoemd. De literatuur spreekt over *civil society* als een vrije maatschappelijke ruimte om tot collectieve actie te komen.

Drie strategische uitdagingen

Met deze omschrijving hebben we de belangrijkste karakteristieken te pakken. Nu komen we als vanzelf bij de strategische uitdagingen aan. Het is immers bepaald niet vanzelfsprekend dat maatschappelijke organisaties volgens deze werkschrijving functioneren. Integendeel. Veel maatschappelijke organisaties, zeker die al een langere geschiedenis achter de

rug hebben, ervaren dat het soms moeilijk is om *het ideaal van maatschappelijk belang* voor ogen te houden, om *vanuit een gedeelde inspiratie* en met mensen *in gezamenlijkheid te werken* aan dat ideaal. Er treden gemakkelijk verstoringen op en elk van deze elementen kan zomaar ondersneeuwen en in de verdrukking raken (waardoor dat komt zullen we in het volgende hoofdstuk uitgebreid bespreken).

Elk van de drie elementen uit de werkschrijving is te vertalen naar een strategische uitdaging om op koers te blijven als maatschappelijke organisatie. We zien daarom drie opgaven die permanent aandacht vragen van maatschappelijke organisaties, zeker in turbulente tijden als de onze. Die opgaven typeren we respectievelijk met de termen *bedoeling*, *bezieling* en *binding*. Ze worden gepresenteerd in onderstaande driehoek.



We noemen de opgaven *strategisch* omdat ze over het wezen van maatschappelijke organisaties gaan, inherent met de legitimiteit en toekomst ervan verbonden zijn. We noemen ze bovendien *uitdagingen*. Dat kan eufemistisch klinken, maar we willen bewust een toberige toon vermijden. Het gaat volgens ons om opgaven die mensen kunnen stimuleren om het goede te doen. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 diepen we de drie strategische uitdagingen verder uit, maar hier geven we alvast een korte typering.

De strategische uitdaging van de bedoeling gaat over het blijven werken aan idealen van maatschappelijk belang. Je zou hier ook kunnen spreken van de publieke waarde die de betrokken organisatie aan de samenleving beoogt bij te dragen. Deze uitdaging gaat over koers houden door de geschiedenis heen, in tijden van transitie. Organisaties die hun bedoeling niet helder voor ogen houden, kunnen vervallen tot al te financieel gedreven of bureaucratisch handelen.

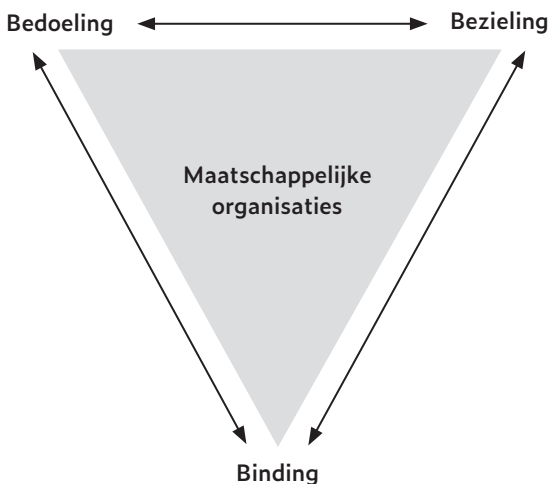
De strategische uitdaging van bezieling gaat om het gaande houden van het vuur in organisaties. Hier gaat het vooral om het levend houden van de waarden en drijfveren op basis waarvan mensen zich voor de organisatie en haar bedoeling willen inzetten: de gedeelde inspiratie vanwaaruit mensen in gezamenlijkheid werken aan een ideaal van maatschappelijk belang. Wanneer je daaraan geen onderhoud pleegt, kan het vlammetje gemakkelijk uitdoven en het commitment van mensen aan je organisatie verzwakken.

De strategische uitdaging van binding gaat over het betrokken houden van mensen bij de organisatie.

De vraag is steeds weer: op welke wijze voelen mensen zich vanuit hun verschillende rollen bij de organisatie betrokken: afnemers, cliënten, medewerkers, vrijwilligers en diverse soorten belanghebbenden? Waarom geven zij de organisatie hun vertrouwen en tonen zij bereidheid zich ervoor in te zetten? Wat maakt de organisatie in hun ogen legitiem?

Samenhang in de driehoek

De drie strategische uitdagingen staan natuurlijk niet los van elkaar. Bedoeling, bezieling en binding zijn geen drie separate opgaven voor een organisatie, maar zijn onderling nauw vervlochten thema's. Dat zien we in onderstaande versie van de driehoek afgebeeld met de pijlen. Interdependentie (wederzijdse afhankelijkheid) kenmerkt de relaties tussen de drie hoekpunten.



Afhankelijk van de gekozen organisatiestrategie versterken of verzwakken de verschillende hoekpunten elkaar. Of een organisatie in staat is mensen duurzaam aan zich te binden, hangt mede af van het vermogen om zich te richten op waar het in de organisatie primair om moet gaan en van de manier waarop inspiratiebronnen worden aangeboord. Een organisatie waarin de bedoeling niet meer centraal staat of waarin weinig ruimte is voor gedeelde bezieling zal waarschijnlijk grote moeite hebben om mensen aan zich te binden. Bezieling is wat mensen nodig hebben om tot gezamenlijke actie te komen. En als je het idee hebt dat de organisatie met van alles bezig is, maar niet met wat wezenlijk is, waarom zou je je er dan nog voor blijven inzetten? Een vergelijkbaar verhaal kan worden gehouden vanuit de andere hoekpunten.

De drie strategische uitdagingen in samenhang laten zich vangen in de term *gedrevenheid*. Bedoeling, bezieling en binding zijn drie strategische uitdagingen om een gedreven gemeenschap te vormen. Deze strategische driehoek kan dienen als normatief kader, als ‘instrument’ voor een audit van een maatschappelijke organisatie gericht op zingeving. Hij kan heidagen, strategiediscussies, toezichtgesprekken en inspiratiesessies ondersteunen.

Ten slotte, de strategische driehoek geeft ook inzicht in discussies over identiteit in organisaties. Bedoeling, bezieling en binding zijn tevens te begrijpen als drie dimensies van organisatie-identiteit. Aan wélke kernwaarden je bijdraagt (bedoeling), vanuit wélke bronnen je dat doet (bezieling) en met wélke mensen

(binding). Ook op deze manier kun je de strategische driehoek gebruiken. We zullen in dit essay echter niet heel diep ingaan op het identitaire aspect. Dat zou weer nieuwe discussies openen. Hier staat vooral de vraag centraal hoe organisaties gedreven gemeenschappen kunnen zijn.