

Organisatie Guideline

"We vormden nu een officiële stichting en de taken in het galeriebestuur waren verdeeld. Maar die taakverdeling zei verder weinig over de verdeling van de werkzaamheden bij onze eerste klus: de inrichting van de galerie. Schoonmaken, muurtjes wegbikken, elektriciteit aanleggen, waterleiding verleggen, schilderen, inrichting regelen. Iedereen deed waar hij goed in was, of had een kennis die iets kon die erbij gehaald werd. En dat alles op vrijwillige basis. Zorgen voor bier of wijn ter plekke of een pizza wilde de animo nog wel eens vergroten. Als de voorzitter het al in z'n hoofd haalde om dwingende 'voorstellen' te doen, als het iemand niet paste of geen zin had kon hij hoog of laag springen: het ging toch niet door. Kortom, overleggen en consensus vorming was noodzakelijk.

En bij het organiseren van tentoonstellingen kwamen we er ook al snel achter dat onze kunstkenner doorslaggevend was. Weliswaar stond in de statuten dat de keuze voor een te organiseren tentoonstelling was onderworpen aan een bestuursbesluit, maar denk maar niet dat we iets konden besluiten zonder zijn instemming. Niemand anders had kennis, gezag en zin om het overleg met kunstenaars te voeren. Dit werd dus het 'natuurlijke domein' van onze kunstkenner; bij problemen waren we op afroep beschikbaar. En er was wel meer dat in de praktijk afweek van de formele taakverdeling. De secretaris-penningmeester diende ieder jaar de jaarrekening op te stellen, maar had vaak wel wat anders aan z'n hoofd. Een verzoek van de voorzitter kon daar maar weinig aan veranderen. En wie kon het eigenlijk wat schelen, als je genoeg op de bankrekening hebt staan, is dat niet echt een zorg. En als er te weinig geld was, werd het weer tijd voor een bedelbrief naar donateurs. Niettemin, later bleek dat voor het afsluiten van een belangrijke en tevens goedkope verzekering de jaarcijfers wel moesten worden opgeleverd. En met een kleine inhaalslag van de penningmeester werd hier prompt aan voldaan. Kortom, hier was sprake van een organisatie gebaseerd op onderlinge samenwerking en op gelijkwaardigheid. Als men niet zelf overtuigd was van nut en noodzaak gebeurde het gewoon niet. Deze organisatiecultuur is inherent voor een club die drijft op vrijwilligers en waar de wederzijdse afhankelijkheden beperkt zijn, of gelijkwaardig verdeeld."

De praktijk is dus vaak harder dan de leer. Wat niet wegneemt dat het van belang kan zijn je te verdiepen in enkele leerstellingen rond de organisatie. De nadruk ligt hierbij op enkele, want als het gaat om "organisatieleer" zijn er genoeg boeken (en theorieën) om ieder initiatief op voorhand onder te bedelven.

We gaan in op de volgende onderwerpen die van belang kunnen zijn voor het organiseren van je eigen Associatie van Baat & Nut:

- de verschillende manieren waarop je een organisatie kunt vormgeven
- stadia die de associaties doormaken bij voortgaande groei
- tot slot: aandacht voor het verenigen van het tegenstrijdige als essentie van de organisatieopgave bij Associaties van Baat & Nut

1. Organisatietypen

De variatie in de praktijk is enorm. Wereldwijd zijn er tientallen miljoen ondernemingen. In de theorie weet men die verscheidenheid dikwijls toch terug te brengen tot een aantal dat op de vingers van twee handen te tellen is. Zo ook hier. We onderscheiden:

- De bureaucratische organisatie
- De missionaire organisatie
- De vrijwillige vereniging
- De sociocratische werkgemeenschap
- De innovatieve onderneming
- De netwerkorganisatie
- Virtuele gemeenschappen

De eerste twee van deze zeven typen wordt vooral genoemd als referentiepunt waar de meeste Associaties van Baat & Nut zich tegen afzetten. Soms nadrukkelijk, zoals tijdens het interviewen blijkt ("zo willen wij het hier absoluut niet!"), maar meestal de facto.

De andere vijf zijn op hun beurt weer te zien als aantrekkelijke oriëntatiepunten wanneer beginnende initiatieven hun weg zoeken naar de best passende vorm.

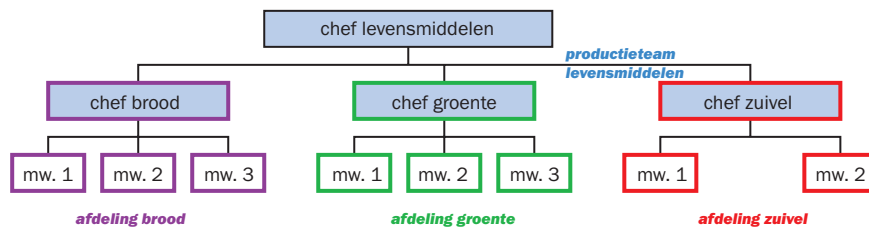
1.1 De bureaucratische organisatie

De medewerkers van deze type organisatie nemen helder gedefinieerde posities in. Aan hun positie ontleen de functionarissen wat ze mogen doen en laten, alsmede wie ze moeten raadplegen en wanneer. We kennen de bureaucratische organisatie goed vanuit het openbaar bestuur. Met het harkje als organogram waar de directeur een in vele onderdelen opgesplitste organisatie bij elkaar houdt. De socioloog Weber legde zo'n 80 jaar geleden de basisprincipes vast, die heden ten dagen nog zeer goed zichtbaar zijn. Er is niet alleen een vaste hiërarchie, er is ook een vaste verdeling van taken en bevoegdheden, gebaseerd op regels, schriftelijk vastgelegd en afdwingbaar (procedures en protocollen). Binnen de bureaucratie ligt veel gekwalificeerd werk waar gespecificeerde diploma's voor moeten worden meegenomen. De vrijheid van handelen van de medewerkers wordt in hoge en bekende mate ingeperkt. De volgorde van beslissen, aan wie eerst toestemming gevraagd wordt, alvorens er afgeweken wordt van de regel, is van uiterst belang binnen dit type organisatie.

Het openbaar bestuur hanteert de bureaucratie om rechtszeker en rechtsgelijk gewaardeerde zaken (bijv. uitkeringen) en diensten (bijv. zorg) te verdelen. Op de markt zien we ook min of meer bureaucratisch georganiseerde ondernemingen. Mintzberg noemt ze 'machine organizations'. Denk hierbij bijvoorbeeld aan autofabrieken, een grote brouwerij, of aan een semi-lopende band bedrijf als McDonalds.

Hiërarchie is essentieel voor de bureaucratie

Formeel is altijd duidelijk wie de baas is en welke afdeling waarover bevoegd is. Maar in de praktijk vallen klanten en werkprocessen niet altijd simpel in te delen, waardoor het 'van 't kastje naar de muur' en competentiestrijd de efficiëntie en effectiviteit doen dalen. Een sterk hiërarchische organisatie stellen we ons voor als een met veel geledingen, duidelijke toedeling van taken en verantwoordelijkheden inclusief een eindverantwoordelijk persoon of orgaan. De geledingen zijn vaak aan elkaar gekoppeld met het 'linking-pin' systeem.

Voorbeeld linking-pin

De leiders van verschillende eenheden op eenzelfde niveau (bijvoorbeeld de afdelingen brood, groente en zuivel in een winkelbedrijf) vormen samen een team op een niveau hoger (productieteam levensmiddelen), samen met de chef levensmiddelen. Er is weinig fantasie nodig om op dezelfde manier een productieteam non-food eraan toe te voegen, met afdelingen 'huishoudelijk', 'schoonmaak' en 'persoonlijke verzorging'. De chef 'levensmiddelen' en de chef 'non-food' vormt samen met de filiaalchef het managementteam, met de filiaalchef als eindverantwoordelijke. Het model heet 'linking-pin' omdat iedere chef deelneemt in twee niveaus. Zo maakt de chef 'brood' deel uit van de afdeling brood en zit tevens in het productieteam levensmiddelen. De chef vormt de 'linking-pin' tussen de twee geledingen.

Een hiërarchische organisatie gaat vaak samen met:

- een uitgekristalliseerd 'productieproces' waarin weinig verandering optreedt
- een stabiele externe omgeving
- aanwezigheid van betaalde krachten
- verregaande taakopsplitsing

Baat & Nut

Bureaucratische organisaties kom je onder de Associaties van Baat & Nut niet tegen, maar hiërarchische wel.

Een zekere hiërarchie is bijvoorbeeld aan te treffen in Galerie Herenplaats. De professionele teamleiders zijn verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de galerie en kunstuitleen en leggen verantwoording af aan de teamleider van de PameijerKeerkring. Op hun beurt bepalen ze waar de vrijwilligers voor worden ingezet en bepalen ze ook het kader waarbinnen de deelnemers functioneren. Voor verstandelijk gehandicapten geldt meestal dat zij baat hebben bij een duidelijk afbakening van verwachtingen en taken, met een vaste regelmaat en zo min mogelijk verrassingen.

Vrijwilligers laten zich per definitie geen taken opdringen die ze niet zien zitten en ten koste gaan van hun motivatie. Maar ze kunnen wel degelijk actief zijn binnen een hiërarchische organisatie. Sommigen geven namelijk de voorkeur aan duidelijk afgebakende werkzaamheden. Maar ook binnen een zekere hiërarchie zijn taken af te splitsen met meer eigen invullingruimte en verantwoordelijkheid.

1.2 De missionaire organisatie

Mintzberg schrijft hier het volgende over:

"Wanneer een organisatie overheerst wordt door haar ideologie, worden de leden aangemoedigd naar elkaar toe te trekken. Met als resultaat weinig arbeidsdeling en specialisatie. Wat de missionaire organisatie bijeen houdt, is het gedeelde geloof en de gedeelde waarden en normen. En de sleutel om dit alles zeker te stellen is hun socialisering, geëffectueerd door indoctrinatie. ... Deze organisatie formaliseert weinig van zijn gedragingen en maakt minimaal gebruik van planning en control systemen. Bijgevolg is er weinig technische infrastructuur. Ook wordt er weinig beroep gedaan op externe scholing, omdat de organisatie daarmee afhankelijk zou worden van externe invloeden. Daardoor mondt de missionaire organisatie uit tot een vormloze groep leden, met weinig werkspecialisatie, differentiatie in afdelingen en onderscheid naar status."

Wat Mintzberg schetst is eigenlijk de verloederding van de getuigenis-organisatie. Daar waar ideologie de boventoon voert, indoctrinatie essentieel is en de hoofdzaak zieltjes winnen. Fragmenten van de missionaire organisatie zijn terug te vinden in delen van de krakersbeweging en delen van het dierenbevrijdingsfront. Plus natuurlijk bij allerlei godsdienstige sekten. (Echter: de intensiteit van een ideologie staat als zodanig niet garant voor verloederding of gewoon stom bezig zijn. Het Leger des Heils of de Scientology beweging zijn voorbeelden van slimme, goed gediversifieerde organisaties waar hoogopgeleide functionarissen wel degelijk aan planning and control doen.)

In een recent verleden toonde de Stichting Perdu trekken van de missionaire organisatie. De enthousiaste deelnemers vergaten hun inzet te coördineren, waarbij er ook een financiële puinhoop ontstond. Inmiddels is orde op zaken gesteld.

Mintzberg leert ons door te wijzen op dit model, dat je scholing, rationele werkverdeling en heldere afspraken niet moet verwaarlozen. Verwissel bij individuen hun politieke correctheid niet met de bekwaamheid de organisatiedoelen te verwezenlijken. Iemand die goed kan dichten, hoeft nog niet goed een podium-werkplaats annex boekhandel te kunnen runnen.

1.3 De vrijwillige vereniging

"Vrijwillige verenigingen zijn dienstverleningsorganisaties waarin uitvoerenden en klanten op vrijwillige basis deelnemen aan het primaire proces en waar derhalve geen arbeidscontract bestaat. Bovendien kan worden verondersteld dat de relevante activiteiten in deze organisaties om zichzelf wille worden ondernomen, hetzij omdat ze een hoger doel betreffen, zoals in de politiek of bij Greenpeace of Amnesty International, hetzij omdat 'gezelligheid' doorslaggevend is voor betrokkenen, zoals bij sportclubs en studentenverenigingen. Vrijwillige verenigingen zijn van huis uit het product van de scheiding van werk en privé sfeer, een gedoogplek voor die activiteiten die niet passen in de sfeer van de moderne rationaliteit. Ze worden maatschappelijk bovendien wel gezien als laatste bindende factor waar andere bindingen, het gezinsleven bijvoorbeeld, niet effectief meer heten te zijn.

De leden, maar ook de actieve kaderleden (de uitvoerenden) en zelfs het bestuur van de vereniging (het management) participeren in de organisatie op basis van vrijwilligheid. Vandaar de centrale technologie van deze organisaties: mobiliseren met het oog op een gegeven doel, want alle betrokken zullen zich in dit laatste moeten kunnen vinden. De bindingen in dit soort organisaties zijn dan ook in hoge mate informeel. Deze organisaties kennen een bij uitstek formeel democratische besluitvormingsstructuur (de Algemene Ledenvergadering) maar uiteindelijk zijn de informele verhoudingen doorslaggevend.

Daarbij zijn nog twee elementen van belang: aan de ene kant het reciproque karakter van de bindingen tussen de in principe gelijkwaardige leden van de egalitaire gemeenschap, die dergelijke verenigingen (willen) zijn. Aan de andere kant – en soms in strijd daarmee – het (sektarische) wij-gevoel dat aangewakkerd wordt door de collectieve binding aan een gemeenschappelijk doel. Ook het leiderschap in dit soort organisaties moet het aan de ene kant hebben van vertrouwen van alle afzonderlijke leden in de persoon van de leider, maar kan tegelijkertijd niet zonder een zeker charisma, een zekere uitstraling naar het collectief".

Tot zoverre Marja Gastelaars in haar beschrijving van het verenigingsmodel zoals we dat zo goed kennen van de sportclub, de speeltuinvereniging en milieuorganisaties. Belangrijke kenmerken die zij noemt zijn: nadruk op onderling vertrouwen, informele verhoudingen, gelijkwaardigheid (met bij de leider een toefje charisma) en aandacht voor mobiliseren van aandacht van de buitenwereld voor de idealen van de organisatie.

Twee nuanceringen lijken voor onze Associaties van Baat & Nut van belang:

- ook producten kunnen door een vereniging worden aangeboden, niet alleen diensten
- privé en werk zullen in deze associaties juist vaak door elkaar heen lopen, terwijl daarnaast subsidie-eisen en de Nutsfunctie wel degelijk vormen van rationaliteit voorschrijven.

Voorbeelden van het door elkaar heen lopen van privé en werk: de verschillende woonwerk-projecten (w.o. 'Aanzet') en 'Vockestaert'. Die menging geeft een heel eigen spanningsveld. Bij de Vrouwenmaatschap ging het fout: het behendig weven van huishouden en eigen bedrijf lukte de deelnemers niet.

"Wet van de oligarchie"

Democratische organisaties zijn vaak onderhevig aan wat wel genoemd wordt de "wet van de oligarchie": na verloop van tijd treedt een machtsverschuiving op van de leden naar hun vertegenwoordigers. Dat gaat als volgt. Ter wille van de slagvaardigheid wordt steeds meer gedelegeerd aan de bestuurders. Deze bouwen een steeds grotere kennisvoorsprong op en worden onmisbaar. Ze raken gewend aan de macht, het aanzien en eventuele privileges. Ze bestieren de organisatie om hun positie te bestendigen en gebruiken de hen ten dienste staande middelen en bevoegdheden ook om eventuele oppositie (in de kiem) te smoren. Vooral verenigingen kennen dit risico, en dat sterker naarmate het ledental groeit. Door bijvoorbeeld bestuurders aan een zittingstermijn te binden, is dit tegen te gaan. Laat de termijnen op verschillende tijdstippen aflopen, om te voorkomen dat te veel bestuursleden tegelijk moeten aftreden en er belangrijke ervaring verloren gaat.

1.4 De sociocratische werkgemeenschap

Overheersend bij dit type organisatie is het verlangen naar democratische zeggenschapsverhoudingen. Hiermee bedoelen we dat de personen die actief zijn in de organisatie zo veel mogelijk hun stem kunnen laten gelden. En dat er zo veel mogelijk op basis van gelijkwaardigheid naar elkaar geluisterd wordt. Dat wil niet zeggen dat men allemaal dezelfde invloed heeft. Iemand met meer kennis van zaken zal beter overtuigen en al gauw meer invloed hebben.

De sociocratie heeft zich bezig gehouden met het ontwerp van een organisatiemodel dat recht doet aan democratische zeggenschapsverhoudingen. Voor de uitvoering gaat ze uit van het gangbare hiërarchische (linking-pin) model. Maar voor beleidsbeslissingen wordt er een model overheen geprojecteerd. Iedere (productie) eenheid vormt een "kring", vergelijk de afdelingen brood, groente en zuivel uit het schema. Ook de bovenliggende eenheden (productieteams levensmiddelen en non-food) vormen "kringen". De koppeling tussen onderliggende en bovenliggende kringen wordt nu verdubbeld. Behalve de chef neemt ook een van de daartoe verkozen medewerkers zitting in de bovenliggende kring. Daarmee wordt 'het geluid

van onderop' meer gelijkwaardig aan dat 'van bovenaf'. Voor de besluitvorming gelden verder de volgende regels:

- besluiten vallen op basis van consent; dat wil zeggen dat niemand overwegende en beargumenteerde bezwaren heeft, je hoeft het er echter niet mee eens te zijn; als er geen consent is, wordt er geen besluit genomen.
- toedeling van functies geschiedt op basis van consent, het kiezen van personen op basis van meerderheid van stemmen.

Essentiële cultuur elementen in dit model zijn een gezamenlijke missie, veiligheid (fouten maken mag) en onderlinge persoonlijke betrokkenheid.

In Nederland zijn enkele tientallen bedrijven die expliciet werken volgens deze beginselen. Sociocratische inrichtingsprincipes zoals 'democratische correcties op de hiërarchie mogelijk maken', 'medewerkers kunnen leren in een stimulerend, betrokken klimaat' komen we bij de meeste associaties tegen. Elk van de associaties moet een antwoord formuleren op het spanningsveld 'gelijkwaardig als mens (democratie), maar ongelijk qua positie en verantwoordelijkheid (hiërarchie)'. In de reeks van voorbeelden in dit boek zijn vele creatieve oplossingen te vinden, maar niet de expliciet sociocratische. De Nieuwe Band, een commercieel en ideologisch getinte coöperatie, zou het model kunnen passen.

1.5 De innovatieve onderneming

In een wereld die mede door globale markten onoverzichtelijk is en waar de kennis van de medewerkers steeds sneller veroudert, komt een ondernemingstype op dat veel gelijkenis vertoont met de spontane organisatie die opkomt bij rampen, in plaats van met de klassieke staande organisatie. Mintzberg noemde deze de 'innovatieve organisatie'. Kenmerkend is de deels informele onderlinge overeenstemming als belangrijkste coördinatieprincipe van de werkzaamheden.

De initiatiefnemers stellen zich bij de oprichting daarbij wezenlijk andere opgaven, dan een instelling netjes willen beheren of de doelstellingen van een vastgesteld jaarprogramma te willen halen. Op projectbasis wordt gewerkt en verder al naar gelang de zich ontvouwende werkelijkheid, gereageerd wordt er op de kansen en bedreigingen in de omgeving. Verkokering is taboe, de meeste invloed gaat naar de functionaris die het meeste afweet van het zich voordoende probleem (expertise, ervaring). Improviseren, behendig maatwerk leveren is een vereiste. Betrokkenen wordt gevraagd toekomstgericht te denken. Blokkades fungeren in dit type denken als prikkel om alternatieve wegen en middelen te vinden. Weerstand worden zo uitdagingen.

De andere wijze van produceren en zich organiseren voor de direct betrokkenen is meer dan een modegril. Innoveren is voor hen een manier om betekenis te zoeken. Daarbij wordt afstand genomen van een samen-

leving die door verkokering en uitsluitingprocessen mensen in een isolement drukt. Innovatief denken en handelen geeft vrijheid terug, laat zien dat er keuzemogelijkheden zijn en talen zinvoller besteed kunnen worden.

Neiging naar platte organisatievormen

Om daadwerkelijk te kunnen innoveren vermijdt men in dit type organisaties om veel lagen aan te brengen tussen uitvoering en management. Men noemt dat ook wel 'plat' organiseren. Het aantal boven elkaar liggende geledingen wordt beperkt. Als er al sprake is van vele eenheden, zijn deze nevenschikt (horizontale geledingen).

Maar er kunnen ook andere oorzaken ten grondslag liggen aan een platte organisatie. We noemen:

- de beperkte omvang van de organisatie
- kostenbesparing
- het democratische karakter
- de aard van de activiteiten
- de leiderschapsstijl

De relatie met het democratische karakter is tweeledig. Naarmate er minder bovenliggende lagen zijn binnen een organisatie, is de kans groter dat inbreng van onderop doordringt tot de uiteindelijk verantwoordelijke personen. Anderzijds betekent een platte organisatie die horizontaal uitdijt, dat er meer eigen verantwoordelijkheid aan de afdelingen gelaten wordt. Ook de leiderschapsstijl is van invloed. Leiding die slechts moeilijk kan delegeren, zal zo veel mogelijk zicht willen behouden op de activiteiten. Dit vertaalt zich eerder in horizontale werkverdeling dan in het creëren van tussenlagen.

Het kan ook te maken hebben met een groot niveauverschil tussen de leiding en de meewerkenden. Dat is het geval als meewerkenden sterk afhankelijk zijn van de voortrekker die als enige drager van de activiteiten functioneert. In dat geval heeft het bestaan van een platte organisatie juist helemaal niets met een democratisch karakter te maken.

Voorbeelden van duidelijk 'platte organisaties' zijn Dichters onder de Regenboog, of het Vrouw Kind Centrum in Leiden. Nog zich uitbottende innovatieve organisaties zijn bijvoorbeeld TANS (Towards A New Start) en Japie Pikin in Amsterdam Z.O.

1.6 Netwerkorganisatie

Kenmerkend voor elke organisatie is dat er een schil, een huid omheen zit. Er is een verschil tussen binnen- en buitenwereld. In de binnenwereld van de organisatie is er een gezamenlijk doel, bindende culturele elementen, een structuur van afspraken (men mag eisen stellen aan de ander, die gehonoreerd moeten worden), arbeidsverdeling en iets als beleid en strategie. "Binnen is van ons en veilig, buiten heerst de wet van de jungle" om de functie van die huid even op zijn primitiefst af te beelden.

Op twee manieren schilfert die huid tegenwoordig af. Organisaties (zie bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen, of de Volkshogescholen) worden gesplitst in zelfverdienende eenheden, die ook aan elkaar factureren. Het idee is de personeelsleden 'mean' te maken en de organisatie 'lean'. Sluw en slank, elkaar ook tegenwerkend af en toe, om in zichzelf gekeerdheid tegen te gaan. Dat de praktijk vaak tegenovergestelde effecten laat zien, laten we hier maar even buiten beschouwing.

Een tweede reden waarom de 'eenheidsorganisatie' als maatschappelijk en economisch fenomeen minder herkenbaar is, is de opkomst van netwerken. Organisaties zowel op de markt als in de quartaire sector zijn in toenemende mate afhankelijk van elkaar geworden. De klant vergt meer maatwerk, dat lang niet altijd precies past binnen de koker van een aanbieder.

Een drukke tweeverdiener op weg naar het werk zou graag op één punt niet alleen zijn/haar kind willen afgeven, maar ook de was en een boodschappenlijstje. De behoeften van de mensen hebben zich gevarieerder ontwikkeld dan de aanbieders in de maatschappij zich hebben gegroepeerd.

De waarde van vrijplaatsen om te kunnen experimenteren

Op technologisch gebied zijn er tal van vrije ruimten voorhanden in de maatschappij. Research & Development afdelingen bij grote bedrijven; ontwerpers in de industrie; innovatiecentra gelieerd aan de Kamers van Koophandel voor het midden- en kleinbedrijf; uitvindersbeurzen en -concoursen. Op sociaal gebied ontbreekt zo'n infrastructuur om systematisch de samenleving te vernieuwen.

Daarom zijn innovatieve ondernemingen belangrijk. Wel kent deze vorm een specifiek risico. Met de projectvorm valt op den duur toch niet stabiel te leveren. De nutsfunctie wordt in dat geval bedreigd. Want uiteindelijk, wanneer er sprake is van een redelijk grootschalige onderneming waar behoorlijk in geïnvesteerd is, gaat het om productie. En die valt slechts blijvend te behalen als je op tijd, de gevraagde kwaliteit en kwantiteit - zoals beloofd en door de klant gevraagd - weet te leveren.

Daarom wordt er meer en meer binnen en tussen organisaties samengewerkt onder noemers als:

- strategische allianties sluiten
- aanbodcoalities scheppen
- ketenverantwoordelijkheid nemen
- vraaggericht werken in een integrale aanpak

Zo wordt een onderneming steeds meer een organisatie van organisaties die wisselend interne en externe coalitiepartners kiezen, al naar gelang het profijt dat dit voor de eigen afdeling oplevert.

Dit vergt flexibiliteit tot het uiterste, met eerder een sterke horizontale blik: wat gebeurt in de markt, bij de 'conculega's, dan de blik naar boven gestrekt: welke orders zal mijn baas vandaag weer verstrekken?

De kunst van het netwerken ligt in het gebruiken van spanningen

Toegenomen communicatiecapaciteit dankzij de ICT technologie maakt zappen tussen samenwerkende partners ook makkelijker. Incidenteel kan contact gezocht worden met deze of gene instantie als organisaties constateren dat ze elkaar nodig hebben. Hand- en spandiensten kunnen dan verricht worden. Ook kan een procedure voor regelmatige gegevensuitwisseling tot stand gebracht worden. Regelmatig terugkerende werkzaamheden waarbij meerdere partners elkaar inschakelen, kunnen leiden tot standaardafspraken daarover.

Bij regelmatig positief contact echter, wordt al gauw gedacht aan het scheppen van een netwerk. Een netwerk wordt gecreëerd door organisaties die daarmee voordeel willen behalen.

Een netwerk is een verzameling actoren (organisaties/en/of personen) die doelgericht samenwerken en dit in principe willen blijven doen. Er wordt samengewerkt om synergie te behalen: winst uit het poolen van vermogens. Kenmerkend is verder dat de doeleinden van de partners niet geheel samen vallen en in aanvang is er geen centraal gezag dat de onderlinge betrekkingen reguleert. Het realiseren van de doelen wordt sterk bepaald door het vermogen onderling afspraken te maken. Om die besluitvormingsprocessen naar tevredenheid te laten verlopen moeten de deelnemers vertrouwen in elkaar ontwikkelen. Doch niet alleen dat, partners moeten ook leren eisen aan elkaar te stellen. Participeren in een netwerk betekent een zeker verlies aan autonomie accepteren om de winst van de samenwerking te kunnen incasseren.

Netwerken zijn instabiel, kennen groei, bloei en verval, criteria voor succes of falen zijn zelden 'hard'. Een analyse voorafgaand aan het construeren van een netwerk kan meer duidelijkheid verschaffen over de wijze waarop belangen, bronnen, communicatiepatronen van mensen en instanties die wat met elkaar willen, vervlochten zijn. Inzicht in die samenhangen helpt helder te krijgen wat gedaan moet worden, wie benaderd moet worden en hoe veranderingen in gang kunnen worden gezet. En welke spanningen inherent zullen zijn aan het opereren.

Voor Associaties van Baat & Nut geldt dat zij aan de ene kant licht gehandicapt mee doen in deze ratrace tussen zich eindeloos groeiperende en hergroeiperende netwerken. Want:

- men wil vaak vanuit andere waarden dan die van winst en opportuniteit werken
- op de markt gaat het steeds feller om gelijk krijgen, terwijl de getuigeniskant van de Associaties vaak meer neigt naar het eindeloos oppoetsen van 'het koperen geestesgoed'
- wisselend partnerschap is voor Associaties in principe een gruwel, trouw een groot goed
- een spanning die opgeroepen wordt in een netwerk is de spanning tussen autonomie van de eigen zaak en binding aan collectieve afspraken in het netwerk.

Het netwerk brengt nieuwe afhankelijkheden van de aangesloten partners met zich mee. Ze willen iets met elkaar bereiken en dat kan alleen als men zich aan de afspraken houdt. Dat kan een probleem gaan vormen bij de los georganiseerde associaties.

Aan de andere kant geeft het werken met vrijwilligers in een semi-vrijwillig arbeidsklimaat voorsprongen:

- extra inzet is dikwijls op ad hoc basis snel gerealiseerd; en als men het leuk vindt, dan kijkt men niet op een uurtje; vrijwilligers kennen ook geen zware arbeidsrechtelijke complicaties, de organisatie kan lenig zijn als dat moet;
- aangezien dagelijks leven en "werk" voor vrijwilligers heel nauw bijeen liggen, zijn het bij uitstek ervaringsdeskundigen in het hedendaagse combineren van zorg, werk en vrije tijd;
- een netwerk betekent een nieuwe, gezamenlijke poging; het is voor een deel een avontuur met een open einde; partners weten nooit van te voren waar het toe zal leiden; juist ook niet door het ontbreken van formeel gezag; er is slechts een aanjager, die het grotendeels moet hebben van persoonlijke kwaliteiten en

de reacties die daarmee worden losgeweekt; niet alleen in netwerken, maar in Associaties van Baat & Nut is "de persoonlijke factor" (Ief, integriteit, charisma), belangrijk; je titel of opleiding telt, maar zwaarder tellen je communicatieve vaardigheden en organiserend vermogen.

- de voedingsbodem van netwerken ligt in de ruilrelatie; netwerken blijven alleen in stand als men van elkaar profiteert; dit geldt niet zozeer op de korte termijn en voor ieder afzonderlijk, doch op een langere termijn en voor het totaal van actoren die van een netwerk deel uitmaken; het centraal stellen van de relaties, het onderhouden van een band is iets dat vrijwilligers kunnen en willen; een netwerk moet echter geen theekransje worden van mensen die te veel tijd hebben en van vergaderen houden; actoren moeten elkaar niet alleen kennen, een gemeenschappelijke taal ontwikkeld hebben, elkaar vertrouwen, maar ook veeleisend zijn naar elkaar. gepassioneerde vrijwilligers hebben die neiging vanzelf.

In ons bestand kan Dichters onder de Regenboog een netwerkorganisatie genoemd worden: een trekkende kracht met veel koppelingen naar relaties en enkele organisaties. Ook het woonexperiment in Rosmalen kan gezien worden als een netwerk, om te ontsnappen aan het spinnenweb van de bouw- en aanneemwereld. Vrienden op de Fiets mag ook een netwerkorganisatie genoemd worden.

1.7 Virtuele organisatie

Sinds de komst van internet is het begrip virtuele organisatie ontstaan. Omdat personen op afstand van elkaar en doorgaans onzichtbaar voor elkaar communiceren, wordt het niet als echte organisatie gezien. Niettemin liggen er wel bepaalde organisatorische principes aan ten grondslag. En je kan zeggen dat het een bijzondere vorm van netwerkorganisatie betreft. Als nieuwe verschijningsvorm besteden we er wat extra aandacht aan.

We spreken pas van een virtuele organisatie (of internetgemeenschap) als er een groep is van dusdanige omvang dat de communicatie vrijwel dagelijks nieuwe impulsen krijgt en de personen vaak genoeg deelnemen om als deelnemer herkenbaar te zijn. Voorts moet de internetgemeenschap een zekere bestaansduur hebben of garanderen.

De reden waarom mensen deelnemen in een virtuele organisatie kan zijn:

- een gedeelde interesse waarvoor kennisuitwisseling van belang is (bijvoorbeeld amateur-astronomen, ouders die met opvoeding bezig zijn, of professionals zoals medici die informatie uitwisselen)
- het delen van een belangrijke ervaring, het leren omgaan ermee en vaak ook het aangaan van sociale relaties met lotgenoten (denk aan aids- of kankerpatiënten)
- personen met een gedeelde interesse, niet zozeer gericht op kennisuitwisseling maar op een gedeelde "fantasie", zoals het gezamenlijk spelen van computerspelletjes
- personen die ruil als motief hebben, een virtuele marktplaats.

Voorts is onderscheid te maken in open gemeenschappen, voor iedere 'netganger' toegankelijk, en gesloten gemeenschappen (alleen via gebruikersnaam en wachtwoord). Combinaties komen ook voor, met een deel van de website vrij toegankelijk en een deel niet. Maar dit heeft slechts tot gevolg dat passanten zich geen deel voelen van de gemeenschap en er een extra drempel is opgeworpen om lid te worden: de passant kan niet beoordelen of het interessant genoeg is.

Nu staat het internet bol van de (discussie)groepen met slechts passanten en/of slechts van korte duur, wat de vraag oproept wat iets tot een virtuele gemeenschap maakt; enkele voorlopige typering.

a. Ondersteuning van bestaande organisatie

Als een woongroep een website exploiteert ten behoeve van de gezamenlijke deelauto's, waarop reserveringen kunnen plaats vinden, dan is er eigenlijk geen sprake van virtuele gemeenschap. Het gaat feitelijk om een informatieplatform van een bestaande reële organisatie.

b. Verbreding van een netwerkorganisatie

Bijvoorbeeld als in een wijk een website als informatieplatform wordt ingesteld voor professionals en bewoners. De professionals van verschillende instellingen vormen vaak al een netwerk. Een website met informatie uitwisseling zal dan veel overlegvergaderingen overbodig kunnen maken. Om bewoners erbij te betrekken moet het aantrekkelijk gemaakt worden om de website te bezoeken (bijvoorbeeld een agenda met dagelijkse activiteiten in de wijk, de typische huis-aan-huisbladen onderwerpen). Het peilen van reacties op voorgenomen instellingsbesluiten kan hier ook plaats vinden, maar moet gezien worden als slechts één der

communicatiekanalen. Een dergelijke opzet vergt een redactie die tevens de kwaliteit van reacties in de gaten houdt.

Deze 'gemeenschap' is slechts ten dele virtueel, omdat de deelnemers elkaar ook in het echt regelmatig tegen het lijf (kunnen) lopen. Maar dat vergroot juist de slagingskans.

c. Ideeën- en beleidsontwikkeling

Een omvangrijk probleem met veel verschillende belangen en aspecten en waarvoor een breed draagvlak nodig is, kan aanleiding zijn tot ontstaan van virtuele gemeenschappen. Denk aan kwesties als 'de omschakeling van de landbouw met het oog op milieu en dierenwelzijn' of 'wat moet er met onze wijk gebeuren nu veel woningen op de nominatie van sloop staan'. Het blijkt dat dit alleen werkt als informatiemonopolies worden doorbroken. Dus geen reacties vragen op beleidsvoornemens, maar de ruwe uitkomsten van het door de corporatie opgezette bewonersonderzoek toegankelijk maken, opdat anderen een contra-expertise er op los kunnen laten. En de formeel verantwoordelijken moeten een open discussie mogelijk maken. Dus de instellingsfunctionaris of ambtenaar mag op persoonlijke titel meedoen. Dit staat doorgaans op gespannen voet met de houding van directies en politici. Deze laatste moeten de insteek hebben van 'de discussie op gang brengen' in plaats van 'ik moet een besluit nemen'.

Slechts een lichte vorm van redactie is hier gewenst, om scheldkanonnades of niet ter zake doende bijdragen te filteren. Bij voorkeur door een onafhankelijke partij.

Als bijzondere variant kan je hier noemen politieke one-issue actiegroepen, zoals krakerbewegingen ("de vrije ruimte"), mensenrechten activisten, of politieke oppositie tegen dictatoriale regimes, et cetera. De effectiviteit in beïnvloeding van de publieke opinie is voor deze groepen door het internet sterk gegroeid. In geval van grote maatschappelijke onvrede kan een dergelijke gemeenschap plotseling zeer snel ontstaan.

d. open of gesloten 'peergroepen' rond thema's

Artsen die discussiëren over actuele gezondheidsthema's en hun eigen ervaringen met patiënten inbrengen, organiseren feitelijk hun eigen deskundigheidsbevordering. Deze faciliteit kan zijn opgezet door een koepelorganisatie van de beroepsgroep, maar kan grotendeels zelforganiserend zijn. En er ontstaat een andere soort hiërarchie, namelijk op basis van inhoudelijk gezag. Deelnemers geven een waardering in punten aan de bijdragen van anderen, die bij goede beoordelingen steeds meer gezag opbouwen en gericht om advies gevraagd worden.

Een voorbeeld van open 'peergroep' is de Linux-gemeenschap. Een groep van inmiddels 1000 deelnemers wereldwijd die zich bezig houden met een alternatief computerbesturingssysteem. Motto voor het openbare karakter is: "veel ogen zien fouten makkelijker".

Als open 'peergroep' kan je ook de groep achter de website van Grote Gezinnen typeren.

e. Zelfhulpgroepen

Patiëntenverenigingen bieden hiermee de mogelijkheid tot (virtueel) lotgenoten contact. Vaak wordt de faciliteit geboden door een in de sector werkzame instelling (bijvoorbeeld steunpunten mantelzorg) die het tevens als belangrijke bron van informatie ziet. Actieve deelnemers kunnen lichte redactionele werkzaamheden verrichten, zoals niet ter zake doende berichten verwijderen.

f. Sociale uitwisseling

Als we hier het voorbeeld van TANS als maatstaf nemen, kunnen we constateren dat het gaat om verspreid wonende mensen die zich met elkaar als groep identificeren (Marokkaanse jongeren). Men discussieert over de beeldvorming van buitenaf, typische problemen waarmee ze geconfronteerd worden, politieke opvattingen, et cetera.

Gestart door vrijwilligers als een project (ook te beschouwen als informele vereniging) is het inmiddels een soort netwerkorganisatie. Door het land verspreid worden zeer regelmatig themabijeenkomsten georganiseerd waar de jongeren elkaar ontmoeten. De initiatiefnemers worden door allerlei instanties als gewenste gesprekspartner gezien en hebben dit geformaliseerd door een stichting op te richten. De virtuele gemeenschap heeft zo gaandeweg een reële pendant gekregen.

g. Hobby-clubs en vrije tijd

Het spelen van spelletjes via de computer variërend van schaak tot "adventure-games". Of de informatie uit-

wisseling tussen Harley-Davidson liefhebbers of amateur-astronomen. Of de regelmatige bezoekers van elektronische ruilbeurzen. Voor een deel zie je hier wat vroeger het verenigingsleven was, terugkomen in virtuele gemeenschappen. Je hoeft de deur er niet meer voor uit. En in sommige gevallen kan men zich een geheel andere identiteit aanmeten.

Niettemin is opvallend dat het virtuele karakter niet volledig opgaat. De wat duurzamere internetcontacten worden regelmatig verstevigd middels een reëel treffen. Of dat nu gestalte krijgt in discussiebijeenkomsten, persoonlijke contacten, speltoernooien of een onderdelenbeurs. Vaak is dit element juist kenmerkend voor virtuele gemeenschappen, ter afbakening van discussiegroepen waar sprake is van overwegend toevallige netgangers die slechts passeren of af en toe wat informatie komen halen; deze laatste zijn moeilijk als gemeenschap te beschouwen.

Het mag duidelijk zijn dat het hebben van een website iets geheel anders is dan het zijn van een virtuele gemeenschap. De meeste beschreven Associaties van Baat & Nut hebben een website, die overigens ook in de meeste gevallen slechts de functie van uithangbord hebben. Een virtuele gemeenschap ontstaat pas na een stevige en langer durende investering in tijd om een 'kritische massa' te bereiken, alvorens het zich zelf in stand houdt. Als er sprake is van een plots opkomende maatschappelijke onvrede, kan dit het bereiken van de kritische massa sterk versnellen.

2. Stadia die de associaties doormaken bij voortgaande groei

We karakteriseren de stadia aan de hand van vier elementen: typering van de groep, tijdshorizon, productie oriëntatie en dominant motief. Zo herkennen we in veel associaties drie stadia. Die stadia worden hieronder beschreven als ideaaltypen. Ze vormen samen een fasenmodel om doorgaande groei te kunnen duiden en krachten die inwerken op de ontwikkeling te kunnen herkennen. Lang niet elke Associatie van Baat & Nut zal de hele cyclus aflopen. Dat hoeft ook geenszins, integendeel, soms betekent klein blijven het juiste formaat kiezen. In een kader introduceren we de drie stadia.

2.1 Van niks naar fase 1: Kring rond de leider

Een initiatiefnemer, al dan niet met een handvol getrouwen, heeft een 'visioen' en wil dat waarmaken. Dat vereist inspiratie bieden en mensen aan zich binden. Vrijwillig enthousiasme voor de goede zaak bindt de mensen. De leider weet van een individuele fascinatie er een gezamenlijk te bewerken vraagstuk van te maken.

Veel aandacht voor draagvlak: een minimum aantal mensen moet actief mee doen of steun betuigen. Om vaardigheden, plus de overige eerste productiebehoeftigheden, in de groep beschikbaar te krijgen.

Daadwerkelijk neemt men de voorbereiding van 'produceren en leveren' ter hand. Dit betekent oefenen en uitvinden hoe je adequaat kunt overleggen en te besluiten.

Vertrouwensvorming tussen de leden van de kleine groep is essentieel. Een valkuil is hier dat de leider geen verwatering van de ideologie duldt. Discussies over doel en middelen, baat of nut, tempo en bereik kunnen een beginnend initiatief doen verzanden. In zijn algemeenheid: een idee is iets van jezelf, een kans is iets van de omgeving. Die twee moeten op elkaar passen. Een initiatiefnemer kan wel kansen zien liggen voor een initiatief, maar dat wil niet zeggen dat zijn idee daarin past. Het idee hoeft niet absoluut nieuw te zijn, het kan elders al zijn waarde hebben bewezen, al dan niet in een enigszins andere versie. Zoals bij het Vrouw Kind Centrum, bij LETS of bij de Straatkrant.

Kring rond de leider

Van idee, via rondgebazuind initiatief naar een groep mensen die zich verenigen op een doelstelling en een plan. De tijdshorizon is weken en maanden. Motief: groeien in tal en betekenis.

Bondgenoten in actie

Dat plan wordt neergelegd in een externe arena: er worden extra middelen verworven (geld, gezag, medewerking, toestemming, steun, informatie en/of kennis). De groep gaat produceren, komt tot enige regelmaat in de wijze van organiseren, verzorgt zichzelf (Baat) en komt ook tot output voor externen (Nut). De tijdshorizon is maanden en halve jaren. Motief: bloeien als georganiseerd ideologisch samenwerkverband.

Gestabiliseerde onderneming

Na een fase waar een improviserende productiebrigade de boel bijeen houdt, groeit de organisatie uit tot een staande organisatie met geregelde productie. Men kan (zou kunnen) leveringscontracten niet alleen afsluiten, maar ook nakomen. De tijdshorizon is meerjaren. Motief is overleven als zelfstandige politiek-culturele onderneming in een omgeving die eisen stelt qua schaal, effectiviteit en kwaliteit.

In zo'n geval luistert het nauw hoe het oorspronkelijke idee toegesneden wordt naar de eigen context. In Leiden doet men de dingen nadrukkelijk in eigen tempo, de Straatkrant wil nadrukkelijk lokaal blijven, een optie om meer landelijk te werken is afgewezen. LETS staat of valt met het aansluiten bij couleur locale: de vrijwilligers moeten zich er thuis bij voelen.

Men kan naar de volgende ronde door indien:

- a) voldoende mensen een missie delen en daar opofferingen voor willen getroosten;
- b) in de kleine groep er vormen van taakverdeling zijn ontstaan, waarbij min of meer spontaan gecoördineerd wordt en competenties gevarieerd en voldoende aanwezig zijn;
- c) de leider zit effectieve groepsvorming en draagvlak verbreding in de buitenwereld niet in de weg door zijn door egocentrisme;
- d) men weet waar men zijn moet (adres); een boodschap kan communiceren en zijn pleit kan bezorgen in pers en relevante besluitvormingsarena's.

Over de Kring rond de leider

Een initiatief moet je niet onmogelijk maken door meteen met een zwaar ge-formaliseerde organisatie aan de gang te gaan. Begin bescheiden, geef een groep mensen de kans om aan elkaar en de opgaven te wennen. Wel is keer op keer een les (zie SBO Hellevoetsluis; zie Stichting Perdu; zie het Volksbuurtmuseum) dat omvangrijk en betrouwbaar leveren met zich mee brengt dat er regels, verplichtingen en routines tussen de betrokkenen worden gehandhaafd. Maar die les moeten de mensen zelf al doende leren.

Het lijkt overigens redelijk irrelevant a) of er in dit stadium van Kring rond de Leider al een rechtsvorm is; b) wat die vorm dan is, als deze er is. Veel belangrijker is hoe de mensen met elkaar omgaan en waar je de rechtsvorm voor gebruikt. Neem subsidie als mogelijkheid. De fout die je makkelijk kunt begaan is je in een te vroeg stadium binden aan subsidie-eisen. Als je daartoe bijvoorbeeld een stichting opricht, is die oprichting niet de fout, maar de hebzucht naar middelen.

Groeien kan op tal van manieren, je kunt ook te snel groeien. In een aantal cases spraken de woordvoerders nadrukkelijk over de zegenrijke werking van uitblijvende subsidie, niet geaccepteerd worden door de autoriteiten. Die weerstand maakte hen sterker, de initiatiefgroep werd creatiever, homogener en vastberadener.

't Maakt je ook bewuster van de verschillende manieren van groeien:

- groeien in kwaliteit is mooi, maar brengt als zodanig geen extra geld in kas;
- groeien in variëteit zal problemen geven in de bestuurbaarheid van het geheel;
- groeien in netwerkcontacten, (inbeddingen) zal problemen geven in termen van informatieachterstanden bij de thuisblijvers en perikelen rond het onherroepelijk opgeven van zelfstandigheid (want een netwerk als een vrijblijvend theekransje is tijdverspilling);
- groeien in tal en last zal bestaande (prettige) informele werkwijzen onder druk zetten.

Overigens, niks doen - als dat al bestaat - heeft ook zijn nadelen: de wereld om je heen verandert, draagvlak bij een achterban slijt, vrijwilligers zoeken voor zich zelf nieuwe horizons op. In geen enkel opzicht willen groeien, brengt onherroepelijk verval met zich mee, dat heeft eigenlijk als zodanig nog niets met het kapitalisme te maken. Dat heeft te maken met het feit dat mensen op zoek zijn naar nieuwe prikkels en steeds betere oplossingen willen voor zaken die hen storen. De leider moet in deze fase een belangrijker rol spelen dan professionals. Het inschakelen van professionals in deze fase is zeker niet per definitie verkeerd.

Professionals moeten echter niet de dienst gaan uitmaken, ook niet als zaakwaarnemers. Zie Vrouwenmaatschap, zie de strijd ertegen bij de particuliere opvang Prins Hendrik, zie het kwetsbare samenspel tussen professionals en de Sinti bij Romene Sinti.

Een voorbeeld van een associatie die bewust in het stadium van 'kring rond de leider' wil blijven, is het Dordtse Dichters onder de Regenboog. Hier zal de programmatische inhoud voor voortdurende nieuwe prikkels moeten zorgen om sleetsheid in de formule en verval te voorkomen.

2.2 Van kring naar fase 2: bondgenoten in actie

Het is hier dat er een balans moet ontstaan tussen informeel verkeer tussen bondgenoten naar formele afspraken tussen functionarissen. Dit vereist omgangsvormen bijstellen na de start met bekenden. Zo'n balans lijkt des te beter te ontstaan als betrokkenen in begin niet snel succes hebben. Een te vlotte start kan bewerkstelligen dat relaties nog niet beproefd zijn. De mensen kennen elkaar te weinig en reageren vooral op karakters i.p.v. collega's.

De bondgenoten moeten routines ontwikkelen en manieren afspreken om zich formeel te verantwoorden. Als er sprake is van subsidie komen ook externe vormen van output monitoring aan de orde. Men moet zichzelf als een organisatie in ontwikkeling nemen, waarbij personen vervangbaar zijn.

Men zal het eens moeten worden over aanpassingen van de doelstelling. Men moet elkaar toestaan in de praktijk water in de wijn te doen. Zonder vuile handen geen vooruitgang.

Noodzakelijke bronnen nemen in omvang toe en de verwerving ervan wordt deels meer routine. Gebeurt dit niet, dan zal men klein blijven.

Over Bondgenoten in actie

Na een startperiode wordt een plan neergelegd in een externe arena. Dit om extra middelen te verwerven (geld, gezag, medewerking, toestemming, steun, informatie en/of kennis). De groep gaat produceren, verzorgt zichzelf (Baat) en komt ook tot output voor externen (Nut). De tijdshorizon is maanden en halve jaren. Motief: bloeien als ideologisch samenwerkverband.

De bondgenoten merken dat ze samen wat kunnen en willen. Ze hebben er ook zin in om het idee dat hen tezamen bracht uit te bouwen. Hun werkzaamheid slaat ook aan bij de buitenwereld.

Dit stadium vormt een periode van consolidatie, verstevigen van de dingen die goed gaan, vervangen van versleten kwesties. Veelal is het in dit stadium dat de noodzaak van een rechtspersoonlijkheid zich opdringt. Er worden immers meer en meer verplichtingen met de buitenwereld aangegaan namens het collectief. Dat vergt dat kwesties goed vastgelegd worden.

Men kan jaren, naar ieders tevredenheid in dit stadium vertoeven als innovatieve organisatie die kiest voor dynamiek en avontuur i.p.v. een stabiele, zich steeds meer formaliserende organisatie te zijn. Om dit duidelijk te maken geven we hieronder in 6 punten waar het vanaf hangt of een associatie meer of minder kans van slagen heeft. Die 6 punten behandelen we juist op deze plek omdat in dit stadium de fundamenten voor een langdurig overleven en bloeien worden gelegd. Die zes punten vormen tezamen 'de kunst van het associëren'.

a. visie als overbruggingsmiddel

Visie vormt een drijfkracht, dat gold niet alleen voor de oude socialisten, dat geldt nu evenzeer voor de Associaties van Baat & Nut. De visie is een commentaar op de werkelijkheid in de zin van: 't klopt niet zoals de dingen lopen zoals ze lopen, zijn zoals ze zijn en georganiseerd worden. Wij kunnen dat beter en dat zullen we laten zien. Visie verbindt dus mensen die elkaar vinden op dit eenvoudige program: 't moet anders en dat gaan we organiseren. Visie verbindt ook het hier/nu met de toekomst, idealisten kennen een wenkend perspectief, dat is een betere toekomst die er komt mede dankzij hun optreden.

De slaagkans van een zelforganiserend initiatief is afhankelijk van verstandig opereren in het krachtenveld rond groei. Dat krachtenveld kent als kristallisatiepunten:

- a. visie als overbruggingsmiddel: mensen op elkaar betrekken en 't hier/nu met de toekomst verbinden*
- b. zingevend samenwerken*
- c. binnen- en buitenwereld op elkaar betrekken;*
- d. potenties om zich te ontwikkelen herkennen en in stelling brengen*
- e. competenties aanwenden*
- f. emoties hanteren*

Heeft men de eerste ruzies overleefd uit het vorige stadium, dan kunnen de twisten opnieuw binnen de organisatie oplaaien. Immers sommige mannen en vrouwen van het eerste uur vinden het ideologisch-zuiver-in-de-leer-zijn minder belangrijk dan als onderneming goed draaien en daarbij succesvol terrein veroveren op concurrenten.

Associaties van Baat & Nut zijn eigenlijk heel ruziegevoelige verbanden. Splijtzwammen te over: baat versus nut; ondernemen versus getuigen; zich binden op vrijwillige basis of betaald; democratie versus hiërarchie. Er kan ook nog eens strijd ontstaan over zaken als prijsberekening; doelgroepdifferentiatie; samenwerkingspartners, subsidievereisten. En dan hebben we alleen nog maar gehad over disputen, waarvan het duidelijk is dat de twist ergens over gaat.....

Leiderschap in deze fase betekent dit soort tegenstellingen kunnen overbruggen. Eerder dan charisma als magneetwerking, wordt charisma nu het vermogen tot synthese. De kunst is zich als leider te muteren. Indien de oorspronkelijke leider niet tot die kwalitatieve sprong in staat blijkt, wordt het nodig dat hij co-leiderschap mogelijk maakt.

b. Zingevend samenwerken

Aan de hand van de bespreking van de visie wordt duidelijk dat bij samenwerking het ook gaat om binding door passend rolgedrag tussen de participanten. Men zal in dit stadium omgangsvormen moeten bijstellen.

Immers na de (vlotte) start met bekenden, staat men voor opgaven die deels ook zakelijker betrekkingen vergen. Naast het informeel verkeer van de enthousiastelingen van de eerste fase zullen bondgenoten formele afspraken moeten leren hanteren als waren zij functionarissen. Dit vergt bereidheid om taken, posities en verhoudingen voortdurend bij te stellen. Belangrijk is dat de deelnemers leren accepteren dat politieke correctheid niks zegt over organisatorisch vermogen. Belangrijk is ook dat de leider moeite doet om goede informele betrekkingen te handhaven. Formaliseren van verhoudingen kun je beschouwen als een extra laag tussen mensen aanbrengen. Formalisering hoeft niet per se te impliceren dat je informele betrekkingen wegduwt of onderschoffelt.

Rolverschuiving en de extra laag van formalisering hoeven op zich niet gepaard te gaan met veranderingen in zeggenschap en besluitvorming. Maar dat sluipt wel snel in, zeker waar in dit stadium sprake is van schaalverandering en gewijzigde technologie. Richt men zich ook nog eens op een andere verhouding met de buitenwereld (bijvoorbeeld andere doelgroepen, extra diensten, meer omzet), dan wordt het herijken van de besluitvormingsprincipes, -organen en -mechanismen noodzakelijk. De kunst wordt dus te bezien wanneer oude vormen van zeggenschap de doelbereiking te veel gaat hinderen. Op zich al moeilijk genoeg. Dan heb je als uitvoerings-vraagstukken ook nog eens: 'Hoe doen we het dan beter?' en: 'Hoe vertel ik het de anderen?'

c. Binnen- en buitenwereld op elkaar betrekken

Het gaat hier over de houding t.o.v. de buitenwereld (klanten, sponsors en concurrenten) en het verwerven van externe bronnen, waaronder geld in ruil voor diensten/producten.

Net als bij de groeiende mens wijzigen zich behoeften aan bronnen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Kijk maar eens naar een puber, die slaapt minder, eet anders en heeft andere verlanglijstjes dan een zuigeling. Die behoefteverandering geldt ook voor Associaties van Baat & Nut, waarmee de afhankelijkheid van de buitenwereld zich ook wijzigt. De buitenwereld zelf verandert ook continu, het zou dan ook vreemd zijn als de associatie van Baat & Nut de buitenwereld altijd op dezelfde manier blijft behandelen. Een gemeente kan na een fase van weerstand, overstag gaan en oprecht samen willen werken. De kunst is om zich niet te laten verrassen door hetzij de omgeving, hetzij plotselinge opduikende groeistuipen intern. Niet laten verrassen door actieve scanning en surveillance, vooruit te kijken en intern ook goed te communiceren. Vergeet niet, een initiatief dat maatschappijveranderend is, wordt altijd bedreigd door conservatieve krachten. Hoe succesvoller een sociale innovatie, hoe talrijker de actoren die in hun gewone doen bedreigd worden.

Een gewone kruidenier of slager weet doorgaans goed waar het gevaar lonkt, waar de concurrenten mee bezig zijn en welke prijsprestatie vergelijkingen de klant treft.

Bij de initiatieven als in deze kansatlas is de situatie onoverzichtelijker. Dit dwingt tot het installeren en laten werken van specifieke methodes om de omgeving te scannen. De indruk is echter, dat Associaties van Baat & Nut, althans zoals wij ze hebben leren kennen, niet zo gericht met omgevingsverkenning bezig zijn. De informatie wat klanten belangrijk vinden, komt eenvoudig binnen doordat er met veel vrijwilligers wordt gewerkt die ook in hun eigen thuisbasis veel signalen oppikken. Informatie over wat verder weg liggende ontwikkelingen of over wat de concurrent uitspookt, wordt zelden stelselmatig verzameld.

d. Potenties om zich te ontwikkelen

Leiderschap impliceert in elke fase dat er rekening wordt gehouden met de tijdsfactor, dat wil zeggen de geschiedenis van de organisatie, zoals die gestold is in cultuur en structuur en zoals die zich aandient in beelden van de toekomst. Spontaniteit manifesteert zich dikwijls als tijdloos fenomeen. Terwijl een bewustzijn helpt als 'in deze fase van ontwikkeling past ons dit en dit type handelen, plus daarbij de volgende organisatieprincipes... Zijn we een fase verder, dan doen we het zo.....' Een associatie van Baat & Nut moet werken aan haar ontwikkeling, immers dat doen anderen in de buitenwereld ook, plus dat die buitenwereld min of meer autonoom verandert: Europese wetgeving, technologische vernieuwingen, demografische verschuivingen. Ontwikkelen in de goede richting gaat niet vanzelf, kost tijd en aandacht. Ontwikkelen, voor alle duidelijkheid impliceert in dit boek niet per se omzetgroei. Men kan ook besluiten de omzet op het huidige peil te laten en de energie te steken in kwaliteit, beter overbrengen van de boodschap of zoeken naar geschikter doelgroepen. De kunst van het associëren betekent hier de tekens van de tijd niet alleen te kunnen lezen, maar hun betekenis ook te kunnen vertalen naar de groep en deze inspireren om er gericht actie op te nemen.

e. Competenties

-zie kader voor een lijstje-

De kunst is te weten wat nodig is op een bepaald moment en waar die competenties te halen zijn en tegen welke prijs. Voor een deel kunnen competenties intern ontwikkeld worden, door mensen te stimuleren verborgen talenten te activeren. Voor een ander deel zal een beroep gedaan moeten worden op de buitenwereld. De kunst is in te zien wat stagneert of zal gaan stagneren, omdat in de kern van de organisatie bepaalde competenties niet of onvoldoende aanwezig zijn.

Noodzakelijke vermogens in een Associatie van Baat & Nut

- recruterend vermogen:
zijn de juiste personen/instanties tot deelname te bewegen : "entrepreneurs use the resources of others to achieve their entrepreneurial objectives"
- misverstanden vermijdend vermogen:
verschillen in taal- en denkwereld kunnen overbrugd worden
- bindend vermogen:
hier gaat het om eisen aan elkaar kunnen stellen, afspraken kunnen/willen maken en nakomen; zich willen verantwoorden, uithoudingsvermogen tonen.
- deal making vermogen :
inspelen op behoeften van potentiële coalitiepartners c.q. onderhandelingspartijen.
- het conflict oplossend vermogen:
bruggen kunnen bouwen om te binden want botsingen zijn er meer dan normaal.
- het coördinerend vermogen
functioneel geschakelde werktrajecten gebruiken
- pragmatiek vermogen:
gelijk krijgen in plaats van slechts gelijk hebben, dus ook een concept naar succesvolle uitvoering kunnen loodsen
- het synergetisch vermogen:
draagvlak voor voorstellen kunnen ontwikkelen; bij samenwerken zorgen dat frictiekosten lager zijn dan toegevoegde waarde door samenwerken.
- prestatievermogen:
kunnen leveren, meer nog: aan betekenisvolle anderen duidelijk maken dat wat nu door de associatie opgebracht wordt, voorheen onmogelijk was.
- leervermogen:
binnenwereld en buitenwereld beter op elkaar laten aansluiten

f. Emoties hanteren

Tot nu toe nauwelijks besproken, weglaten zou echter helemaal onvergeeflijk zijn. Geen enkele associatie komt er vanwege een koele berekening van deze of gene. Integendeel, verontwaardiging over hoe zaken lopen vormt de drijfveer. Hier houdt de metafoor van kunstig opereren ook op, de emotie moet authentiek zijn wil ze werken. De ervaring van lotgenoot zijn is bijvoorbeeld bij patiëntenzelforganisaties essentieel. Zie in onze cases de Sinti in Stein of de zelfbouwers met hun bivak in Rosmalen. Soms is de emotie lokaal: het gemeenschapsgevoel maakt dat de vrijwilliger in Hellevoetsluis heel hard wil lopen voor 'zijn mensen', maar naar verwachting geen voet voor de andere wil zetten in buurgemeente Brielle.

Die emoties kunnen zo specifiek zijn, dat het overplanten van een successtory uit dit boek onmogelijk wordt. Als receptenboek is deze encyclopedie ook niet bedoeld.

Emoties zijn essentieel voor bloei van een associatie, zelfs wanneer het een virtuele gemeenschap betreft: de webmaster zal veel lol aan 't werk moeten beleven, anders houdt 't op. Bovendien: in chatrooms wordt emotioneel gediscussieerd, met eigen codes en taal, opgeroepen door het specifieke medium.

Emoties moeten kunnen, spontaniteit is essentieel. Een sensitiviteit voor emoties en hun functionaliteit wordt een basisvereiste voor een leider.

Men kan de overstap wagen naar de volgende fase indien:

- a) Men eisen aan elkaar durft te stellen, men ontwijkt elkaar niet er zijn bruikbare vormen van conflictbeslechting ontwikkeld. Er ontstaat een subcultuur en de missie wordt uitvoeriger gedocumenteerd en uitgedragen.
- b) De bondgenoten en hun productiebrigade kunnen alle dagelijkse operationele en logistieke problemen oplossen. Op een manier die de lust in het produceren eigenlijk alleen maar doet toenemen. En in de organisatie zijn nog reserves qua middelen en inzetbereidheid aanwezig.
- c) Leiding wordt gedeeld, besluitvorming speelt zich af op diverse niveaus en diverse rondes.

- d) Public relations wordt zeer belangrijk, dat vereist nu hoge kwaliteit. Immers een verdere, latere sprong van stadium 2 naar 3 vergt relatief grote investeringen die voor een belangrijk deel extern gezocht moeten worden.

2.3 Van Bondgenootschap naar fase 3: de gestabiliseerde onderneming

De Min of meer gestabiliseerde onderneming

Na een fase waarin de improviserende productiebrigade de boel bijeen houdt, groeit de organisatie uit tot een staande organisatie met geregelde productie. Men kan (zou kunnen) leveringscontracten niet alleen afsluiten, maar ook nakomen. De tijdshorizon is meerjaren. Motief is overleven als zelfstandige politiek-culturele onderneming in een omgeving die eisen stelt qua schaal, effectiviteit en kwaliteit.

Zakelijke betrekkingen zijn normaal geworden, hoewel geenszins exclusief. De idealen van de associatie vergen nu eenmaal ook personele betrekkingen. Voorts is er sprake van voort-durende bijstellingen en nadere afbakening van taken, posities en verhoudingen. Personeel wordt gehoord, initiatiefnemers van het eerste uur nemen plaats als bestuurder of stuurman.

Schaalverandering en gewijzigde technologie brengt een andere besluitvorming met zich mee. Er ontstaan geregeld fricties tussen baat en nut; commercieel en non-profit; tussen management eisen en goede bedoelingen; tussen risico's nemen op markten en bescherming van bestaande positie/rechten. Die fricties zijn in de kern gezond, zullen nooit overgaan, maar moeten wel worden beheerst.

De volwassen onderneming is sterk context gericht. Wil nieuwe vormen, diensten, producten aanbieden om het ideaal telkens bij de tijd te kunnen verwezenlijken. Dynamiek in assortiment en doelgroepen vertaalt zich ook in lenigheid van geest en souplesse in coalitievorming. De interne democratie wordt mede gebruikt om debatten over opportunisme versus politiek correct zijn, uit te vechten.

Met behulp van de zes kristallisatiepunten valt ook duidelijk te maken waar de crux ligt in dit stadium. Tot slot komt het verschijnsel aan bod dat doorgaande groei, doorgaande professionalisering lijkt mee te brengen.

a. Kwaliteiten te gelde blijven maken: ondernemen vanuit een visie

De initiatiefnemer heeft mensen weten te overtuigen dat zijn idee werkt, anders gingen ze niet met hem in zee. (Fase 1) Inmiddels heeft de associatie gedemonstreerd dat het idee werkt.

Nu komt het er op aan te laten zien dat in gewijzigde omstandigheden het idee blijft werken.

De voorbeelden wijzen naar de volgende gevaren voor zo'n vernieuwingsinitiatief bij groei:

- afhaken van vrijwilligers van het eerste uur, die verdere formalisering van verhoudingen een achteruitgang vinden;
- te zware management opgaven voor de oorspronkelijke leiders, chaos neemt onevenredig toe;
- commercialisering sluipst naar binnen, waarmee de nadruk komt te liggen op vraagstukken van bedrijfsvoering; hoe je de maatschappij kunt verbeteren, komt weinig meer aanbod.

b. Zingevend samenwerken: de verhouding professional – leek

Zeker bij de eerdergenoemde transformatie van een vrijwilligersploeg naar bondgenoten in actie kan deze verhouding opspelen. Het is een stadium waar dikwijls professionals een onmisbare bijdrage aan het geheel leveren. De verhouding oorspronkelijke initiatiefnemer en anderen krijgt een extra 'herschikkingsimpuls' met 't op het tapijt verschijnen van de professional. Uit de cases blijkt de noodzaak dat de aanstichter/bezieler - op tijd! - een stapje opzij doet en ruimte maakt voor de professional. Omdat anders je slechts met een zichzelf bedruipende sekte bezig bent. De revolutie voeren is wat anders dan de tent runnen. Ook moet de leider de visie praktisch maken: ook andere mensen moeten de visie kunnen gebruiken voor de productieopgaven. Een aantal voorbeelden laat zien dat de komst van een professional nieuwe groei mogelijk maakte. Zie bijvoorbeeld: SBO, de Straatkrant, Stormvogel, Vereniging voor Samenlevingsopbouw.

Wat is eigenlijk adequaat professioneel handelen in dit type organisaties? De voorbeelden geven ons deze aanwijzingen: a) over een tolerantie voor ambiguïteit beschikken, in chaos kunnen functioneren, echter nooit leidend tot een laissez faire houding; b) kunnen opereren in de slagschaduw van grote ego's; c) de strategie niet willen claimen, maar wel ter discussie kunnen stellen; d) vrijwilligers gedifferentieerd kunnen belonen; e) een vermogen tot consensusbouw.

c. Binnen- en buitenwereld op elkaar betrekken

Voor zichzelf, maar niet in zichzelf gekeerd. Dat blijft een lastige knoop om te leggen.

Voor de buitenwereld, maar zichzelf daarbij niet verliezend. Per stadium loopt die discussie langs andere lijnen, hetgeen eisen stelt aan het leervermogen van de associatie. Vooral ook afleren wordt hier bedoeld: niet denken dat met oude inzet het thans weer zal lukken. De voorbeelden leren ons het volgende over wat slim is en wat niet:

Drijf de tegenstelling niet op de spits. Bijvoorbeeld de Bikkershof is openbaar terrein, maar 's avonds wel met een hek gesloten. Verleid mensen tot een bijdrage: de tuin Bikkershof is gratis, de fietsenstalling erbij niet. Veroorzaak met je formule synthese effecten ($1 + 1 = 3$). Bij Aanzet, Stormvogel, De Straatkrant vormen begeleid wonen en werken een succesformule die niet alleen vruchten afwerpt voor de deelnemers, ook de samenleving plukt er vruchten van. Maak de dingen niet nodeloos ingewikkeld: de Dordtse Dichters onder de Regenboog koestert de bescheiden schaal die zo goed past bij zowel vrijwilligers, maar ook de intimitéit van poëzie recht doet. Wat deelnemers trouwens als baat beschouwen varieert niet alleen per persoon, maar ook in de tijd. Behoeften kunnen evolueren: In de particuliere kinderopvang Prins Hendrik stellen ouders zichzelf ook meer eisen dan vroeger. Ook in het Volksbuurt-museum evolueerden criteria, vrijwilligers ondervonden het plezier van zaken steeds beter doen – waarmee de publieke aantrekkingskracht steeds sterker werd.

d. Potenties om zich te ontwikkelen: de omgang met geld en met andere bronnen

Geld alleen maakt niet gelukkig, maar je hebt 't wel nodig. Aanhakend bij de hierboven genoemde vraagstukken ligt er de kwestie: vraag je subsidie aan? Waar, wanneer en waartoe? Met het geld komen de gouden koorden immers. De voorbeelden laten hier het volgende zien.

Een erkende nutsfunctie valt niet lang vol te houden zonder subsidie. Bovendien moet er een positieve correlatie zijn tussen de hoeveelheid subsidie en de omvang van de nuttigheidsfunctie. De subsidietitel mag het gevoel van eigenwaarde, weidser, het zelfbeeld niet aantasten. Zo weigert TANS principieel geld uit all-ochtonenpotjes, Nora Storms is ook kieskeurig waar het gaat om subsidie: nooit mag verslaafdheid in haar ogen als een exclusief medisch vraagstuk geoormerkt worden; Theater STUT wenst niet in de categorie Welzijnswerk geplaatst te worden. De andere bronnen die je nodig hebt door je ideologische invalshoek zijn: cultureel kapitaal, enthousiasme van de deelnemers, draagvlak in de samenleving. Subsidie mag deze zaken niet verdringen. Zoeken naar particuliere sponsors en deelnemers is een uitstekende manier om het contact met de buitenwereld op peil te houden. Klanten, deelnemers, sponsors en subsidiënten: probeer te formuleren wat een aangename en nuttige mix is, passend bij de groeifase van de organisatie.

e. Competenties

Hier besteden we aandacht aan het onderwerp 'sociaal ondernemen'. Immers hiervoor viel al herhaaldelijk de term ondernemer. In onze ogen betekent dit vooral de vaardigheid om een aantal beginselen in overeenstemming met elkaar te brengen – in reactie op waargenomen marktkansen. Als redelijk grote organisatie wordt de associatie regelmatig uitgenodigd mee te doen in gezamenlijke ondernemingen. Dat roept discussie op, intern en extern. Bij teveel private klusjes opknappen kan terecht de overheid als voornaamste subsidiënt zeggen: heb je ons nog wel nodig? De doelgroep kan zeggen: kies je nog wel voor ons, zoals in het begin? Het niet gesubsidieerde bedrijfsleven kan roepen 'concurrentievervalsing'.

Eigenlijk zijn er dan drie beginselen in het geding. Geen ervan heeft 't monopolie; primair kiezen voor het ene kan betekenen dat je 'zondigt' bij het tweede of derde.

- 1 **het opportuniteitsbeginsel:** risico's durven nemen, grenzen verkennen, letten op hogere belangen in een lange termijn strategie. Het overleven van de organisatie is in het geding, bijvoorbeeld door te zorgen dat je meedanst op het bal, te zorgen dus dat je in relevante netwerken in de stad mee blijft draaien. Om zo ook invloed uit te oefenen ten bate van de doelgroep. Meedoen om mee te kunnen blijven doen.
- 2 **het profijtbeginsel:** aan wie komt de inspanning vooral ten goede?
- 3 beginsel van de **geloofwaardigheid:** je moet je altijd kunnen blijven verantwoorden en ook subjectief, in de ogen van de doelgroep, geloofwaardig zijn.

Wel of niet een aan een project meedraaien moet aan de hand van deze drie beginselen afgewogen worden. Stel daarom telkens voor het aanpakken van kansen deze drie vragen:

1. Is het handig voor de lokale positie om dit aan te nemen? (het opportuniteits-beginsel)
2. Komt het de doelgroep conform onze ideologie ten goede? (het profijtbeginsel)
3. Zijn de verplichtingen die je aangaat nog wel te rijmen met de doelstelling? (het geloofwaardigheids-beginsel)

Belangrijk is, dat voorafgaand aan de acceptatie van een klus, de associatie overlegt over opbrengsten, methoden en termijnen met de partner. Dat is een kwestie van onderhandelen, waarbij concessies gedaan worden.

Over die concessies, en welke dan wel, kan natuurlijk strijd ontstaan in de associatie. Dat debat moet niet uit de weg gegaan worden. Het moet zelfs opgezocht worden. We leven in een gebroken wereld, de kunst bestaat uit het zo dicht mogelijk naderen van Utopia. Er is niet één juiste weg, waarheid of methode. Het debat moet echter niet ontaarden, dat kan gebeuren bijvoorbeeld door zwak management, of door het stelselmatig slechts kiezen voor één beginsel. En waar geloofwaardigheid in het geding is, zal zwaar geïnvesteerd moeten worden in uitleggen waarom je (het zo) doet.

Uitleg hoeft niet tot overeenstemming te leiden. Je goede wil tonen door op andere momenten extra je best doen, kan een oplossing zijn. Een andere oplossing is om als beschaafde staatsburgers tegen elkaar te zeggen: 'we agree to disagree', we zijn het niet met elkaar eens, maar we hebben wel wat met elkaar en gaan dus verder samen.

f. Emoties

Privé en werk zullen in associaties vaak door elkaar heen lopen, men waardeert de associatie bijvoorbeeld juist om het gegeven dat deze mix en losse omgang juist wel mag, daar waar in het bedrijfsleven zulks taboe is.

Toch ligt hier een spanningsveld: subsidie-eisen en de Nutsfunctie kunnen wel degelijk vormen van rationaliteit voorschrijven.

Als emoties onmisbaar zijn, hoe moet het dan in de inmiddels relatief grote organisatie waar spontaniteit niet meer vanzelfsprekend is geworden? Of althans: er niet meer zo vanzelfsprekend mee omgegaan kan worden? Emoties zullen ingekaderd moeten worden. Schrik niet, inkaderen is fundamenteel iets anders dan aborteren. Bij de Stichting Perdu, die overigens wellicht dit derde stadium nog niet bereikt heeft, werd dit duidelijk. De hartstocht voor de zaak miste het complement van op de centen passen, de bonnetjes goed opbergen etc. Het gevolg was een crisis, bijna was de zaak ten onder gegaan. Heel duidelijk kiest Japie Pikin voor het combineren van emotie en ratio: naastenliefde met een goede boekhouding; warmte en spontaniteit; gepaard aan hygiëne en kwaliteit van de maaltijden.

Je moet ook plezier kunnen scheppen in je bezigheden, met je maten. Het moet vooral ook leuk blijven, anders gaan vrijwilligers afhaken. Dat is een keiharde wet in het werken met vrijwilligers. Bij grotere associaties moet dit explicieter georganiseerd worden.

2.4 Doorgaande professionalisering onvermijdelijk?

Hieronder behandelen we tot slot het thema, dat doorgroeien bijna altijd betekent doorgaande professionalisering. Moet je dit tegenhouden? Kun je dit tegenhouden? Waar liggen de grenzen? Hoe? Wat is een meta-competentie in dit verband?

Groei in aantal medewerkers geeft disproportionele groei van het communicatie-verkeer. Er moet niet alleen binnen afdelingen gecommuniceerd worden, ook tussen de afdelingen. Maar ook zelfs binnen de afdelingen alleen al, neemt de kans op misverstanden toe.

Meer mensen geeft ook altijd meer diversiteit in standpunt. In strenge kloosterordes of het Vreemdelingenlegioen bijvoorbeeld, weet men dit op te vangen door intensieve initiatieprocedures. Lang niet elke associatie heeft daar tijdens de groei tijd voor of zin in. Waar diversiteit van belangen toeneemt, neemt de tijd die 't kost om op één lijn te komen ook sterk toe.

Groei betekent voorts dat de associatie een grotere economische waarde vertegenwoordigt, er is geïnvesteerd in productiemiddelen. Het klantenbestand en gevormde expertise zijn waardevolle zaken. Het beheer hiervan zal men niet geheel meer aan vrijwilligers willen toevertrouwen, daar is het een te kostbaar goed voor geworden.

Tenslotte, het succes van een associatie kan onverwachte en onvoorziene gevolgen hebben: noodzaak te investeren in nieuwe technologie om de vraag aan te kunnen, meer invitatie van netwerkpartners om mee te doen, zwaardere eisen door de grotere schaal: denk aan Arbo wetgeving, eisen van de brandweer, contacten met een accountant etc.

Door te groeien kom je te spelen in hogere divisies met andere regels van het spel. De sportmetafoor is niet toevallig. Voor het gebeuren tussen de krijtlijnen gelden precies dezelfde regels voor de 4e klasse amateurs als voor de champions-league. Daarbuiten gelden heel verschillende regels. Om de elftallen op de been te

brengen en te houden, zijn vele extra en onvergelijkbaar ingewikkelder management kwesties aan de orde. Beter worden als voetbalelftal –in een hogere divisie gaan spelen en dan niet prompt degraderen - vereist toenemende professionalisering. Denk aan het stadionbeheer, de training, het opstellen van contracten, de scouting, het commercieel aanwenden van het logo, het positief overkomen in de pers. De investeringen zijn toegenomen en de afhankelijkheid van afdelingen naar elkaar zijn zo hoog, dat vrijwillige inzet een te grote risicofactor wordt.

In Associaties van Baat & Nut is min of meer dezelfde tendens zichtbaar: kijk naar LETS, SBO Hellevoetsluis, AANZET Den Bosch, Volksbuurtmuseum maar ook Straatnieuws en Stichting Stormvogel. In alle gevallen betekende groei versterking van de professionele kant. Er zijn ook uitzonderingen: Jepie Pikin wil heel geleidelijk groeien, zonder dat er te grote afhankelijkheid ontstaat van subsidie en/of betaalde medewerkers. In een bespiegeling hardop ziet de organisatie zichzelf wel steeds 'professioneler' optreden. Maar dat is dan vooral bedoeld als tegenovergestelde van 'gebrekig, haperend, onbetrouwbaar'. De Bikkershof groeit kwalitatief, ook qua inkomsten (fietsenstalling). Maar de tuin heeft een vaste begrenzing, kan niet groter worden. Wel kan er meer tijd gestoken worden in voorlichting, daar zijn echter geen profs voor nodig. Ook het woonproject in Rosmalen kende een 'intrinsieke' begrenzer qua inzet van beroepskrachten: de deelnemers moesten die uit eigen zak betalen. STUT is een idealistisch collectief van beroepskrachten. De vraag of doorgaande professionalisering een bedreiging vormt voor de idealen, kon daar dus niet gaan in termen van meer of minder beroepskrachten. Zeggen dat een beroepskracht een ongepaste figuur is, is zeggen dat je zelf niet deugt. Bij STUT is wel het debat gevoerd over gewenste en ongewenste effecten van doorgaande professionalisering. Maar dat debat ging over hoe theater maken met de vrijwilligers. De balans tussen hun inbreng en die van de profs mocht niet verstoord worden. Voorstanders van meer theaterkwaliteit, opgevat zoals theater in schouwburgen 'normaal' wordt beoefend door de daar spelende profs en lettend op de normen van dagbladcritici, verloren het dispuut en verlieten de associatie. Het tegenovergestelde gebeurde bij de Stichting Perdu: nonchalance, vrijheid, optimisme, als (voornaamste) beginselen om een tent te runnen, legden het af tegen professionele criteria als controleerbaar zijn, je houden aan afspraken, niet alleen iets doen omdat je er zin in hebt, maar ook omdat het noodzakelijk is. Na deze tour d'horizon langs de associaties, roepen we de oorspronkelijke vragen weer op:

1. Is het zo dat blijven doorgroeien bijna altijd betekent, doorgaande professionalisering?
2. Moet je dit tegenhouden?
3. Kun je dit tegenhouden? Waar liggen de grenzen? Hoe?
4. Wat is strategisch verstandig?

ad 1. Is het zo dat blijven doorgroeien bijna altijd betekent, doorgaande professionalisering?

Nee, soms zijn er ingebouwde remmen: oppervlak van een terrein, (Bikkershof); beschikbaarheid van medewerkers (Herenplaats); marktgrenzen (Straatnieuws).

ad 2 Moet je dit tegenhouden?

Daar kan heel verschillend over gedacht worden. Veel ziekenhuizen zijn toch ooit als Associaties van Baat & Nut begonnen, idem verzekeringsmaatschappijen. Niemand zal er bezwaar tegen hebben dat die sterk geprofessionaliseerd zijn.

Zo'n consensus neemt al snel af, waar het bijvoorbeeld gaat over het Reddingswezen: aan de kust met boten of in de stad met de dierenambulance. Deze organisaties opereren deskundig, worden behoorlijk gesubsidieerd, maar drijven nagenoeg exclusief op de vrijwilliger. Is verdere professionalisering, opgevat als lossen van de afhankelijkheid van vrijwillige inzet, hier nuttig en noodzakelijk? Bij de brandweer is allang het pleit geslecht voor professionele inzet. Maar bij de andere twee lijken er weinig voorstanders.

Of neem ons voorbeeld SBO-Hellevoetsluis: is het niet een taak van de overheid om te zorgen dat oude mensen behoorlijk te eten krijgen? Of Aanzet: waarom moet het berusten op goedertierenheid van particuliere amateurs dat de deelnemers van Aanzet weer een tweede of derde kans krijgen in maatschappij? Hetzelfde geldt natuurlijk voor de zeer grote onderwijsachterstand van Roma Sinti kinderen. Gelijk voor de grondwet, impliceert toch ook dat de overheid ook gelijke onderwijskansen schept?

Dus, uitgroeien tot een organisatie waar subsidiënten en professionals mede naast het bestuur de dienst uitmaken, hoeft niet een kwestie van verval te zijn. Integendeel. Zelfs als de aanwezige groep vrijwilligers dit als onteigening beschouwt, kan nog het algemeen belang met zich meebrengen dat professionals dominant worden. (Het publiek belang vereist dan wel controles op die machtsuitoefening).

De balans tussen vrijwilligers en professionals intact houden, wordt een keuze. Een keuze die onderwerp kan zijn van machtsstrijd intern, waarbij fracties extern steun zoeken. Soms neemt de overheid zelf het initiatief om verdere professionalisering te bevorderen. De balans tussen vrijwilligers en professionals doorbreken of intact houden, wordt zo een politieke keuze.

Dit laat onverlet dat de balans tussen vrijwilligers en professionals intact houden, in een aantal omstandigheden grote voordelen biedt. Het zou dom zijn om daar als politieke actor de ogen voor te sluiten.

- Dat wat STUT, het Dordtse poëziefestival, Vrouw Kind Centrum, Stichting Perdu doen, of wat de Vereniging van Wijkeigenaren beoogt, kan alleen maar in een goede mix. Overnemen van dit werk door professionals berooft het van doorslaggevende kwaliteit of maakt de werking ervan onmogelijk.
- De Bickershof, Jepie Pikin, het Zeeuws Palet om maar enkele voorbeelden te noemen, zijn in theorie door profs te runnen, maar dat kost zeer veel. Geen gemeenteraad heeft daar zin in.
- TANS en de Zelfbouw in Rosmalen lijken helemaal immuun voor overheidssturing m.b.v. professionals.

Ad 3. Kun je het tegenhouden?

Ja, als je dat wilt. Je kunt groei beperken, ook als je succes hebt. De Herenplaats balloteert deelnemers; Jepie Pikin gaat heel bewust, heel zorgvuldig om met de vraag: hoe snel en in welke richting te groeien? STUT stelt wel degelijk eisen waar en wanneer ze optreedt/met wie ze een stuk maken. De kinderopvang Prins Hendrik en de Zelfbouw in Rosmalen wisten overtuigend aan te tonen dat regelhandhaving door de overheid een zaak van onderhandelen vormt, ook waar dat professionele inbreng met zich meebrengt.

Ad 4. Wat is strategisch verstandig?

Soms is de zuigkracht groot om verder te groeien, met name als je tal van verantwoordelijkheden voor het groter publiek op je genomen hebt. Men rekent op je, of je staat simpelweg in meerjarenbegrotingen van subsidiënten. Of er zijn eisen van veiligheid, belasting of verplichtingen voortvloeiend uit samenwerking. Wat is een strategie in het geval dat je de vrijwillige inbreng niet wil laten wegdrücken door een van overmacht van professionals?

Om niet in onbalans te geraken richting professionals, lijkt het goed om een zaak te compartimenteren: deel het conglomeraat op in kleine, zelfbedruipende eenheden. Die afzonderlijk niet te groot worden, zodat vrijwilligers niet meer de leiding kunnen hebben. Maar die wel onderling los gekoppeld zijn en profiteren van lichte, centrale professionele ondersteuning. LETS functioneert zo, Aanzet, Stichting Perdu.

3. Aandacht voor het verenigen van het tegenstrijdige als essentie

De onderneming blijft groeien, bloeit en overleeft indien:

- a) Er variatie en keuzemogelijkheid zit in de bronnen van binding. Mensen moeten zelf aan volumeknop en 'zenderzoeker' kunnen zitten als het gaat om passie met anderen in de organisatie te delen.
- b) Lusten en lasten in de onderneming gedeeld worden. Er mag geen sprake zijn van hege-monie of zelfgekozen isolement van deelgroepjes in de organisatie. Verechting van de elite wordt actief tegengegaan door elites actief te verversen en bij te scholen. Een eventuele monopoliepositie is levensgevaarlijk. Monopolies doen mensen luier worden en de organisatie vetter. Een actief antidotum beleid bestaat uit benchmarking, veel externe samenwerking om met anderen in contact te blijven, intensief bijscholingsbeleid en ver boven de strikte noodzakelijke ondergrens doen aan verantwoording afleggen.
- c) Idealen worden periodiek herijkt; netwerken verversen en de leiding werkt actief aan zijn opvolging.
- d) Aandacht voor 'research & development' moet geïnstitutionaliseerd zijn. Actieve omgevingssurveillance voorkomt dat bronnen opdrogen en/of de organisatie in zijn dienstbetoon slechts wordt of obsolete met zijn waar.

Groei zal consequenties hebben voor de inrichting van de organisatie

Om gewilde, positieve groei mogelijk te maken, benadrukten we het belang van stadia in de groei. Belangrijk is dat een associatie zich bewust is dat verschillende stadia in groei ook verschillende eisen stellen aan het intern en extern functioneren. Een initiatief groeit niet vanzelf naar een werkzame staande organisatie, daar zijn bewuste ingrepen voor nodig. In de praktijk komt dit vaak neer op de transformatie van een vrijwilligersploeg naar een formele organisatie die kan 'leveren'. De overgang van het ene stadium naar het andere

kan zich op verschillende wijze voltrekken. Het kan zich min of meer spontaan en onbewust voordoen. Maar vaker worden die veranderingen schoksgewijs geïnitieerd door de omgeving. Ander-deels kunnen die veranderingen moedwillig gecreëerd ('afgedwongen') worden door de leiding van de associatie.

Er zit onder de vele praktijken een dynamiek in de groei die overeenkomstige krachten in zich draagt. We hebben die krachten benoemd in zesvoud.

1. Eigenlijk zijn er altijd ontbindende krachten in een groep gaande. Zoals een kind sterft als het niet gevoed wordt, een tuin overwoekert wanneer niet gesnoeid, een huis vervalt wanneer niet onderhouden. Men associeert zich vrijwillig, het individu kan zo weer vertrekken als het haar niet bevalt in het collectief. Daarom zul je actief mensen op elkaar moeten betrekken en 't hier/nu met de toekomst verbinden met je visie, anders lukt het je niet om een productiebrigade op te been te brengen en te houden.
2. Arbeid is een vorm van gecoördineerde, gedisciplineerde actie. Mensen moeten het boeiend, leuk, nuttig vinden. Kortom wat zij in de associatie doen moet zingevend zijn. Zo niet, dan gaat de disciplinerende kracht vanzelf overruled worden door de gegeneerde lust in het samenwerken aan een goed doel.
3. Binnen- en buitenwereld op elkaar betrekken: een negatieve kracht is eilandvorming, isolement, negatie van de dynamiek in de buitenwereld. Denk bij dynamiek in de buitenwereld aan zaken als veranderde wetgeving, concurrenten die slagvaardiger zijn geworden, vage, maar o zo werkzame fenomenen als de tijdgeest of het vigerende politieke klimaat. Overwin die neiging naar inzichzelfgekeerdheid die ideologisch bevlogen instellingen parten kan spelen.
4. Stilstand is achteruitgang. Toch is ongebreideld groeien ongeveer het stomste wat je doen kunt. De uitdaging van groei, zo zou men die zuigkracht kunnen benoemen waar de leiding van een associatie zich mee te verstaan heeft. In de inleiding op dit hoofdstuk stelden we al dat er diverse manieren zijn om te groeien.
Groeipotentie moet men kunnen herkennen en constructief in stelling weten te brengen, anders wordt deze stijgkracht naar hogere doelrealisatie een zuigkracht naar de afgrond.
5. Competenties aanwenden: een associatie is een platform waar velen hun talenten willen manifesteren. Dat biedt kansen, menskracht en expertise worden zo gratis verkregen. Tegelijkertijd kan het gevaar optreden dat een klik zich de leiding op het toneel toeigent. Een klik is hier een subgroep die niet de beste formatie vormt voor het voortbestaan, niet de passende competenties in stelling brengt in relatie tot de uitdagingen die op de organisatie afkomen. Verstarring van de leiding, oligarchische tendensen, verechting van de elite, het zijn verschillende woorden voor hetzelfde fenomeen: achteruitgang in de associatie door te veel macht geparkeerd bij mensen met de verkeerde set van competenties.
Omgekeerd: aandacht voor het verenigen van tegenstrijdigheden vormt de essentie van goed associëren. De tegenstrijdigheden zijn meervoudig:
 - Baat versus Nut;
 - getuigen versus dienstbetoon op vraag leveren;
 - vrijwillige inzet versus constante kwaliteit leveren;
 - democratie als uitgangspunt versus vereisten van coördinatie: leiding/bevoegdheden;
 - als autonome organisatie willen beslissen versus vereisten van schaal resp. bindingen door subsidie.
6. Emoties hanteren: waarschijnlijk is dat toch de grootste sleutel naar bloei van een associatie. De mensen moeten het leuk blijven vinden en op een prettige, doch functionele manier met elkaar omgaan. Verzuring door conflicten ligt constant als negatieve kracht op de loer. Dat gaat heel makkelijk. Associaties van Baat & Nut, zo merkten we eerder op, zijn heel conflictgevoelig. Omdat er zoveel tegenstrijdigheid op elkaar inwerken en dus gecombineerd moet worden.

Het ontkennen van deze krachten kan niet straffeloos geschieden: de boel ploft uit elkaar of de groei stagneert. Zelfgekozen mindere groei is op zich niet erg: "small can be very beautiful". Maar dan kies je er voor, dat is wat anders dan geworpen worden in de ongelukkige situatie waar fracties binnen de organisatie elkaar bestoken met gefnuikte ambities.