

1 Tussen wal en schip

Hoe voorkomen we dat kansarme mensen tussen wal en schip vallen? Deze vraag wordt indringend voelbaar als Sjef Cyzewski, bestuursvoorzitter van BoumanGGZ, de methadonbus in Rotterdam bezoekt en daar het verhaal van Loes hoort. Loes is een verslaafde prostituee. Zij is een goede bekende op de bus en ze is op sterven na dood. Zij is één van de vele kansarme mensen in Rotterdam. Ze heeft een veelvoudige problematiek en ze is voor hulp afhankelijk van meerdere organisaties.

Het verhaal van Loes staat niet op zichzelf. In de afgelopen decennia heeft er een sterke verandering van het maatschappelijk speelveld plaatsgevonden. De sociale sector is meer dan ooit versnipperd. Als gevolg van de invoering van de samenwerking, heeft de overheid maar een beperkt vermogen om te sturen. Tegelijkertijd wordt steeds opnieuw zichtbaar dat hulp integraal geboden moet worden. Waar dit niet gebeurt, komen kansarme mensen in de verdrukking. Deze problematiek doet een krachtig appel op de sociale sector om tot samenwerking te komen. Maar hoe? De praktijk laat zien dat samenwerking moeilijk is. Steeds opnieuw komen er voorbeelden aan het licht van mensen die tussen wal en schip vallen. De vraag is dan ook of er in deze tijd nieuwe antwoorden gevonden kunnen worden op dit samenwerkingsvraagstuk. Dat is de vraag die centraal staat in dit proefschrift: “Welke nieuwe kennis kan ontwikkeld worden voor het verbeteren van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties die een meer integraal aanbod van hulp aan kansarme mensen willen bieden?”

Tijdens een zomerdebat, dat in 2004 georganiseerd wordt door de Rotterdamse corporatie Woonbron, komt deze problematiek in de volle breedte aan de orde. Het gehele debat draait om het samenwerkingsvraagstuk. Het gaat over recente ontwikkelingen in de stad op het gebied van veiligheid en maatschappelijke zorg. En het gaat over de vraag of het mogelijk is om een nieuwe aanpak te vinden voor het

bieden van een sluitend aanbod van zorg voor kansarme Rotterdammers. Na afloop van het zomerdebat treft een aantal van de aanwezigen elkaar. Hun gesprek leidt uiteindelijk tot de oprichting van de Münchhausenbeweging. Een beweging van betrokken bestuurders die samen met anderen uit hun organisaties op zoek willen gaan naar nieuwe mogelijkheden om integrale hulp te bieden aan de grote doelgroep van kansarme Rotterdammers.

Dit onderzoek vormt een weerslag van hun zoektocht. Het gebeurt door de ontwikkelingen in de Münchhausenbeweging intensief en gedurende langere tijd te bestuderen. De concrete onderzoeksvraag is hoe de leden van de Münchhausenbeweging komen tot nieuwe vormen van organisatieoverstijgende samenwerking. In het bijzonder gaat het om het vinden van begrippen die de aanpak typeren en om inzicht in de aard van het proces van samenwerking en de aard van de resultaten.

De aanpak van de Münchhausenbeweging wordt in deze studie getypeerd als het creëren van een beweging voor ketensamenwerking. Deze thematiek wordt uitgediept. Aan zowel de theorie over ketensamenwerking als aan de theorie over sociale bewegingen levert deze studie een bijdrage. In dit hoofdstuk wordt de thematiek nader verkend en wordt zichtbaar hoe deze thematiek is onderzocht en beschreven.

1.1 Het verhaal van Loes

Tijdens het hierboven aangehaalde bezoek van Sjeff Czyzewski aan de methadonbus, treft hij zijn medewerkers in zak en as. Loes is zojuist op de bus geweest. De betrokken medewerkers zijn geraakt, vanwege de ernst van haar ziekte en de uitzichtloosheid van haar situatie. Ze zijn gefrustreerd, omdat ze geen goede hulp kunnen regelen.

Het probleem van Loes is ingewikkeld. Het gaat niet alleen over prostitutie en verslaving. Ze heeft een ernstig ontstoken alvleesklier, ze is dakloos en ze heeft een zware schuldenproblematiek. De combinatie van problemen houdt haar in een negatieve spiraal, waarin ze soms opkrabbelt, maar vaak weer terugvalt.

Czyzewski besluit het persoonlijk voor zijn rekening te nemen om hulpbronnen te mobiliseren. Hij legt contacten met diverse instanties en zet daarmee een compleet hulpverleningstraject in gang. Het traject start met de inzet van zijn eigen collega, psychiater Ben van de Wetering. Die neemt Loes onder behandeling en regelt een gedwongen opname. Er volgt een traject van 1,5 jaar, waarin Loes intramuraal wordt behandeld, gevolgd door ambulante behandeling. Naast medicatie krijgt zij onder andere sociale begeleiding en psychotherapie. Czyzewski regelt met een woningcorporatie dat zij in aanmerking komt voor een voorziening voor begeleid wonen. Daar verblijft ze tot het moment waarop ze weer voldoende vertrouwen heeft in zichzelf en weer op eigen benen kan staan. Ze volgt verschillende cursussen om haar kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en herstelt de banden met haar familie. Ze

is van de harddrugs af en haar alcoholgebruik is teruggebracht tot een minimum. In het najaar van 2005 vindt ze een baan.

1.2 Het samenwerkingsvraagstuk

De sociale sector is in de afgelopen decennia enorm in beweging. Er is er zowel sprake van fragmentatie als van schaalvergroting. Naast een groot aantal bestaande aanbieders van diverse vormen van maatschappelijke dienstverlening zijn er veel nieuwe kleine aanbieders gekomen. Deze organisaties hebben zich deels hergegroept tot aanzienlijke conglomeraten.

De fragmentatie van de sector hangt samen met een steeds verdergaande specialisatie. Er is sprake van een vergroting van het inzicht in de complexe aard van sociale vraagstukken. Daarop wordt door maatschappelijke organisaties ingespeeld door het aanbieden van specialistische hulp of door het aanbieden van specifieke combinaties van expertise voor specifieke doelgroepen. Daarnaast wordt de verandering van de sociale sector sterk beïnvloed door de politieke keuze voor deregulering, marktwerking en resultaatfinanciering. Deze keuzen maken dat er meer ruimte ontstaat voor partijen om het initiatief te nemen om een eigen aanbod te maken voor het invullen van delen van de benodigde maatschappelijke zorg. Deze versterking van maatschappelijk ondernemerschap is een beoogd effect van het beleid (Selsky & Parker, 2005, Juul, 2008, Van Duivenboden et. al, 2000).

Het geheel aan ontwikkelingen leidt tot een snelle groei van het aantal organisatieoverstijgende samenwerkingsverbanden. Het belangrijkste argument hiervoor is dat deze samenwerking het mogelijk maakt om beter in te spelen op integrale klantvragen. Dit blijkt echter in de praktijk verre van eenvoudig te zijn. Er is sprake van een complexe afstemmingsproblematiek. Daarbij geldt dat de partijen en hun vertegenwoordigers een diversiteit aan soms tegenstrijdige doelen nastreven. Marktwerking brengt met zich mee dat er bij de betrokken organisaties een vergrote oriëntatie op het eigen belang ontstaat. Dit kan solidariteit met de doelgroep en onderlinge solidariteit onder druk zetten (Grey & Garsten, 2001, Reed, 2001, Huxham & Vangen, 2000).

Als gevolg van de ingezette ontwikkelingen heeft de overheid steeds minder mogelijkheden om rechtstreeks te sturen op de inhoud van het beleid. Daarvoor zijn er te veel bevoegdheden overgedragen aan marktpartijen. Dit betekent dat er sprake is van een afnemend bestuurlijk vermogen. Als gevolg hiervan ligt de rol van de overheid eerder in het proces van het tot stand brengen van coalities van partijen die de maatschappelijke problematiek oplossen, dan in de directe aansturing van deze oplossingen. Initiatieven vanuit de maatschappelijke organisaties zelf zijn daarbij van grote waarde (Pedersen et al., 2008, Huxham & Vangen, 2000, Reed, 2001).

Voor de specifieke situatie van Rotterdam geldt dat er aan het einde van de afgelopen eeuw een maatschappelijke problematiek zichtbaar is geworden die gepaard gaat met een aanzienlijke beleving van onveiligheid bij de bevolking. Er

komt een tegenbeweging op gang. Hierin speelt Pim Fortuyn een belangrijke rol. Hij verwijt het stadsbestuur dat het weinig slagkracht heeft getoond. Een omwenteling komt na de gemeenteraadsverkiezingen van 2002. Dan zet een nieuw stadsbestuur de toon met een pragmatische en resultaatgerichte aanpak van onder meer de veiligheidsproblematiek (Oosthoek, 2005). Deze aanpak heeft deels een repressief karakter. Maar er wordt ook geïnvesteerd in de ontwikkeling en maatschappelijke re-integratie van overlastgevende en kansarme burgers. Hiervoor zijn veel verschillende partners nodig met wie het stadsbestuur vaak geen harde aansturingrelatie heeft (Tops, 2007).

In deze situatie dient zich de vraag aan hoe de publieke organisaties zelf hun maatschappelijke verantwoordelijkheid oppakken. De vraag is hoe zij in deze tijd hun rol vinden in het waarmaken van hun missie die onveranderlijk is verbonden met het dienen van de belangen van de zwakkeren in deze samenleving. Samenwerking is een onvermijdelijk deel van het benodigde repertoire. De vraag is hoe deze samenwerking tot stand gebracht kan worden. Deze studie gaat over de zoektocht van partners uit publieke organisaties die deze handschoen willen oppakken.

Onderzoek van casuïstiek van maatschappelijke samenwerkingsverbanden kan een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van kennis over dergelijke samenwerkingsverbanden (Stone, 2005, Shaw et al., 2005, Huxham & Vangen, 2000). In het bijzonder is daarbij behoefte aan longitudinale studies, zodat het beloop van samenwerkingsrelaties in relatie tot de gerealiseerde effecten beschreven kan worden (Selsky & Parker, 2005). Deze studie brengt de dynamiek van ketensamenwerking in het veld van zorg voor kansarmen in beeld. Dit levert inzicht op over de aanpak van de Münchhausenbeweging en plaatst deze in de context van de theorie over organisatieoverstijgende samenwerking.

Bij de bestudering van de casus blijkt dat de initiatiefnemers de problematiek aanpakken door het vormen van een beweging. Zo voert de bestudering van de casus naar literatuur uit de social movement theorie. Dit onderzoek levert aan deze theorie een bijdrage. In het bijzonder voegt deze studie kennis toe over de wijze waarop een sociale beweging kan bijdragen aan het ontwikkelen en uitdragen van een samenhangende visie in een versnipperd organisatorisch veld. Het onderzoeksgebied van de social movement theorie heeft vooral behoefte aan studies die zicht geven op het concrete proces waarmee een beweging tot leven gebracht wordt en levend gehouden wordt (Touraine, 2002, Bevington & Dixon, 2005). Tevens is er behoefte aan onderzoek van bewegingen in een organisatorisch veld. Onderzoek naar dergelijke bewegingen kan richtinggevende uitspraken doen over nieuwe vormen van organiseren (Rao et al., 2000). Deze studie draagt bij aan dergelijke inzichten.

1.3 Zomerdebat over het souterrain van de woningmarkt

Op dinsdag 7 september 2004 organiseert Woonbron in de Pauluskerk een zomerdebat over het souterrain van de woningmarkt. Dit debat is er één in een reeks van zomerdebatten die deze woningcorporatie jaarlijks over actuele maatschappelijke thema's organiseert. Inzet van het debat is dat illegale kamerverhuur en malafide huisbazen in Rotterdam flink worden aangepakt, maar dat er tegelijkertijd grote behoefte is aan woonruimte voor dak- en thuislozen, ex-gedetineerden, verslaafden, nieuwkomers en illegalen. Bij het debat zijn in totaal vierentwintig mensen aanwezig. Zij vertegenwoordigen de politiek en diverse maatschappelijke organisaties.

Martien Kromwijk, voorzitter van de raad van bestuur van Woonbron, opent de discussie. Hij betoogt dat mensen aan de onderkant van de samenleving een onlosmakelijk onderdeel zijn van de grote stad. Onder hen bevinden zich veel mensen die een probleem hebben met overleven: "Hoe kunnen wij deze mensen helpen om vooruit te komen?"

Het debat komt al snel op de veiligheidsaanpak van de gemeente. Daarbij is één van de doelstellingen om te zorgen dat de meest overlastgevende personen in een traject worden geplaatst. Han de Bruijne, als stadsmarinier betrokken bij deze aanpak, geeft de cijfers: "Er staan momenteel 735 personen op de lijst van de persoonsgebonden aanpak. 583 Mannen en vrouwen zullen eind 2005 in een traject van meer dan drie maanden hebben gezeten, circa 20% van hen komt daar clean en gesocialiseerd uit."

Dat is mooi, maar is het genoeg? Het debat gaat door op de vraag hoe je kunt voorkomen dat mensen afglijden naar dit niveau, hoe je de zorg beter kunt coördineren en hoe je mensen na een dergelijk traject passende opvang biedt.

Dominic Schrijer, op dat moment wethouder van de deelgemeente Charlois, benadrukt de opgave om deze mensen op het spoor te komen: "Nog niet iedere wijk heeft een zorgnetwerk, terwijl we in de hele stad wel zo'n 20 000 tot 30 000 mensen hebben die we moeten bijstaan in hun behoefte aan zorg, huisvesting en werk."

Sjef Czyzewski wijst op de veelvormigheid van de benodigde aanpak. "Deze mensen hebben geen statisch probleem. Er is dan ook een heel scala aan arrangementen nodig." Als voorbeeld vertelt hij het verhaal van Loes. Het verhaal maakt voelbaar dat het hard nodig is dat er wat gebeurt. En dat het mogelijk is.

Het debat eindigt met de toezegging van Czyzewski en Kromwijk om op korte termijn te overleggen over de bouw van flexibele arrangementen voor wonen, werken en zorg. Daarnaast roept Czyzewski op om te komen tot een nieuw conceptueel kader dat de verantwoordelijkheden binnen de keten helder verdeelt, zodat individuele casemanagers beter kunnen werken. Schrijer juicht deze initiatieven toe. Hij constateert dat de tijd hiervoor rijp is.

Na afloop treffen Kromwijk, Czyzewski en Schrijer elkaar om verdere afspraken te maken. Ze voelen zich aangespoord om verder in actie te komen. Hun gesprek vormt uiteindelijk de aanzet voor de oprichting van de Münchhausenbeweging.

1.4 Mijn eigen betrokkenheid bij het onderwerp

Zelf raak ik betrokken bij dit onderwerp vanuit mijn werk als organisatieadviseur. Ik werk aan adviesvragen rondom resultaatgerichtheid en samenwerking. Deze vragen komen voor een belangrijk deel van opdrachtgevers uit het maatschappelijk middenveld en uit de publieke sector. Zij komen in het bijzonder uit de combinaties van werkvelden van maatschappelijke veiligheid en zorg. Tijdens dit werk is de bovenstaande samenwerkingsproblematiek aan de orde van de dag. Ik voel me zeer verbonden met het vinden van een antwoord op deze problematiek. Ik hoop op een wereld waarin iedereen meedoet en waarin mensen elkaar van harte respecteren. Zo'n wereld ontstaat niet vanzelf. Het vraagt steeds opnieuw om de bereidheid om mensen kansen te bieden en het vraagt om het handhaven van maatschappelijke normen en regels. Beide werkvelden leveren hieraan een bijdrage. De samenwerking tussen deze werkvelden vind ik van essentiële waarde.

In dit werk is steeds opnieuw zichtbaar dat complexiteit en ambiguïteit belangrijke complicerende factoren zijn. Bij veel van mijn opdrachten wordt een diversiteit aan doelen en belangen zichtbaar en blijkt dat er sprake is van een diversiteit aan interpretaties van de problematiek. Deze complexiteit en ambiguïteit leiden onvermijdelijk tot samenwerkingsvraagstukken. De vraag die zich dan aandient is hoe mensen betrokken te houden bij het vinden van gemeenschappelijke oplossingsrichtingen en bij het uitvoeren van daaraan verbonden activiteiten.

In mijn werk heb ik te maken met een breed spectrum aan interventies die organisaties inzetten om gezamenlijk resultaten te bereiken. Daarbij ben ik steeds geïnteresseerd in de balans tussen extrinsieke en intrinsieke drijfveren. Tot de interventies die aangrijpen op extrinsieke drijfveren horen methodieken voor het stellen van kaders voor uitvoering en verantwoording. Zij maken zichtbaar wat 'moet' en wat 'verwacht wordt'. Tot de interventies die aangrijpen op intrinsieke drijfveren behoren die activiteiten die appelleren aan het eigen oordeel van mensen over wat zinvol is om te doen en wat 'zou moeten'. Daarbij gaat het steeds opnieuw om de vraag hoe het mogelijk is om mensen te stimuleren en om hen in staat te stellen om datgene te doen waarvan zij weten of ontdekken dat het 'de moeite waard' is. Vaak zijn dit taken die tot de kern behoren van het werk van hun organisatie. Ook zijn deze taken dicht verbonden met de reden waarom zij zich ooit met hun organisatie hebben verbonden. Het gaat om interventies die een appel doen op professionele en persoonlijke betrokkenheid.

De casus van de Münchhausenbeweging wordt direct zichtbaar als een voorbeeld van ketensamenwerking waarin betrokkenheid een belangrijk element vormt. In deze casus laten de initiatiefnemers veel zien van hun persoonlijke drijfveren. Zij doen een beroep op anderen om mee te doen. Ik geloof in een dergelijke aanpak. In de bestaande constellaties kunnen hiërarchie en macht niet worden ingezet om doorbraken in de onderlinge verhoudingen te forceren. Daarom vormt dit initiatief bij uitstek een plaats waar betrokkenheid moet worden gekoesterd om tot resultaten te komen.

1.5 Probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om nieuwe kennis te ontwikkelen voor het verbeteren van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties die een meer integraal aanbod van hulp aan kansarme mensen willen bieden.

Het onderzoek krijgt de vorm van een inductieve case study. Er wordt vanuit veldwerk onderzocht hoe de leden van een samenwerkingsinitiatief, de Münchhausenbeweging, vormgeven aan hun samenwerkingsverband. Van daaruit wordt een theorie ontwikkeld die inzicht geeft in de redenen waarom er in de casus gebeurt wat er gebeurt en die zicht geeft op wat er nog meer zou kunnen gebeuren. Door het uitvoeren van aanvullend literatuuronderzoek wordt de zeggingskracht van het onderzoek verdiept en verbreed. Daardoor wordt ook zichtbaar welke nieuwe kennis wordt bijgedragen aan de bestaande theorieën over samenwerking tussen maatschappelijke organisaties.

De empirische onderzoeksvraag gaat in op de vraag hoe de leden van de Münchhausenbeweging komen tot organisatieoverstijgende samenwerking. Deze onderzoeksvraag wordt verdiept met twee deelvragen. De eerste deelvraag richt zich op de aanpak van de leden van de Münchhausenbeweging. De vraag is welke begrippen kenmerkend zijn voor deze aanpak en wat het onderlinge verband is tussen deze begrippen. Daarbij wordt gekeken naar het feitelijke handelen van de leden van de beweging en de waarden die zij daarbij hanteren. Dit gebeurt om te onderzoeken wat de essentie is van het gedachtegoed van de leden van de Münchhausenbeweging. In de beantwoording van deze deelvraag wordt met behulp van een model en van een rijke beschrijving van de casus, inzicht gegeven in de samenhang van de gebeurtenissen en in de onderliggende motieven.

De tweede deelvraag richt zich op de typering van de aanpak van de Münchhausenbeweging. Daarbij wordt gekeken naar wat de aard is van de samenwerkingsaanpak. Deze vraag is direct verbonden met de aard van de resultaten van de samenwerking. Een dergelijke verbinding wordt in het onderzoek helder zichtbaar. Zo blijkt dat de leden van de beweging de samenwerking onder meer vormgeven als een proces van cultuurbeïnvloeding of als een proces van politieke beïnvloeding. Deze twee soorten processen leiden tot verschillende soorten uitkomsten. Uit de studie blijkt dat dergelijke verschillen ertoe leiden dat mensen op een verschillende manier betekenis geven aan het werk van de Münchhausenbeweging.

De vraagstelling van dit onderzoek is weergegeven in tabel 1.1.

Doelstelling	Het ontwikkelen van nieuwe kennis voor het verbeteren van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties teneinde een meer integraal aanbod van hulp aan kansarme mensen te kunnen bieden.
Empirische onderzoeksvraag	Hoe komen de leden van de Münchhausenbeweging tot organisatie-overstijgende samenwerking?
Deelvragen	1. Welke begrippen beschrijven de aanpak van de samenwerking van de leden van de Münchhausenbeweging en wat is de onderlinge samenhang tussen deze begrippen?
	2. Hoe is de aanpak van de Münchhausenbeweging te typeren? Wat voor een proces zetten de leden van de Münchhausenbeweging in gang en wat is de aard van de resultaten die geboekt worden?

Tabel 1.1 Vraagstelling van het onderzoek

Het onderzoek is bedoeld voor wetenschappers, bestuurders, managers en hun adviseurs die actief zijn op het terrein van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties. In het bijzonder vormen de leden van de Münchhausenbeweging een onderdeel van deze doelgroep. In die zin beoogt het onderzoek tevens een directe bijdrage te leveren aan het gezamenlijke doel van de leden van de beweging om te zorgen dat er minder Rotterdammers tussen wal en schip raken.

Het onderzoek wordt afgebakend door de ontmoetingen van leden van de Münchhausenbeweging in het kader van de beweging te kiezen als onderzoeksdomein. Deze ontmoetingen vormen maar een fractie van ieders werkzaamheden. Daarbij geldt dat leden van de Münchhausenbeweging elkaar veelal ook buiten de context van de beweging treffen. Zulke ontmoetingen kunnen invloed hebben op de loop van de gebeurtenissen. Ook zijn er vele gebeurtenissen in de stad die losstaan van initiatieven van de Münchhausenbeweging en die toch ook invloed hebben op de ontwikkelingen in de beweging. De ontmoetingen in de context van de Münchhausenbeweging moeten dan ook gezien worden als een raakvlak in een veelvormige, gelaagde en complexe sociale wereld. Een dergelijke complexe aard van sociale werelden is een gegeven. Daarom vormt de afbakening van het onderzoeksdomein een belangrijke en onvermijdelijke keuze in sociaal onderzoek (Clarke, 2005).

De gemaakte keuze voor de afbakening van het onderzoeksdomein impliceert dat er geen rechtstreeks onderzoek is gedaan naar ontwikkelingen binnen de betrokken organisaties of binnen de gemeente. Dit betekent niet dat al deze ontwikkelingen buiten beeld blijven. De aard van de casus brengt met zich mee dat belangrijke ontwikkelingen uit de context in beeld komen, doordat zij tijdens ontmoetingen van leden van de Münchhausenbeweging worden besproken. Zo ontstaat in dit

onderzoek zicht op die ontwikkelingen, die zo relevant zijn dat de leden van de beweging vinden dat zij die met elkaar moeten delen. Het is echter zeker en onvermijdelijk dat dit beeld incompleet is.

1.6 Kernpunten van de onderzoeksaanpak

Deze studie is uitgevoerd met behulp van de methodologie van ‘grounded theory’. Dit is een set onderzoeksmethodieken die door Glaser en Strauss ontwikkeld is in de jaren zestig van de vorige eeuw. De naamgeving van de methodologie verwoordt dat dit geheel aan methodieken een theorie levert die gegrond is in de data van het onderzoek.

In onderzoek met behulp van grounded theory begint dataverzameling als een vanzelfsprekend proces van praten met informanten van wie het waarschijnlijk is dat zij eerste informatie kunnen aanreiken. Dit proces gaat door totdat verzadiging is bereikt (Goulding, 2005). Gedurende het proces van dataverzameling wordt gewerkt aan het coderen van de data. Dit begint met open codering. Hiervoor wordt de data opgeknipt in fragmenten en wordt bij ieder fragment de vraag gesteld: ‘What do we have here?’ Aansluitend wordt het aantal begrippen gereduceerd door het toepassen van technieken van constante vergelijking. Daarmee worden begrippen onderling vergeleken en aan elkaar gerelateerd. Ook worden datafragmenten onderling vergeleken en steeds opnieuw gerelateerd aan de begrippen waaraan zij gekoppeld zijn en aan hiermee verwante begrippen. Zo bundelen de initiële begrippen zich tot een kleiner aantal begrippen. Tegelijk wordt de betekenis van deze begrippen verdiept door aan deze begrippen verschillende dimensies toe te kennen. Dit proces gaat voort totdat een punt van verzadiging is bereikt. Door de uiteindelijke begrippen met elkaar in verband te brengen ontstaat een theorie. Deze theorie krijgt de vorm van een verhaallijn. Bij deze verhaallijn wordt in de regel rijkelijk gebruikgemaakt van situatieschetsen en citaten om de lezer een gevoel van verbondenheid met de casus te geven (Glaser & Strauss, 1967, Locke, 2001).

Het eindresultaat van onderzoek met behulp van grounded theory is een rijke beschrijving van de situatie die is opgebouwd rondom kernbegrippen die een verklaring bieden voor de gebeurtenissen. Op deze manier onthult een grounded theory patronen en processen. Een dergelijke theorie maakt begrijpelijk hoe een groep mensen, via hun sociale interacties, hun werkelijkheid definieert en daarnaar handelt (Cutcliffe, 2000).

De grounded theory is een methodologie voor theorievormend onderzoek. Het gaat hier om het ontdekken van nieuwe inzichten in de vormgeving van organisatie-overstijgende samenwerking, aan de hand van zorgvuldig praktijkonderzoek. Niet de theorie, maar de praktijk is daarbij leidend.

De keuze voor theorievormend onderzoek ontstaat omdat de onderzoeksvraag gericht is op nieuwe vormen van samenwerking. Het antwoord moet niet gevonden

worden in de bestaande praktijk of in bestaande theorie. Het antwoord op de onderzoeksvraag ligt besloten in nieuwe initiatieven van mensen die zoeken naar oplossingen voor de geschetste problematiek. Bestaande literatuur uit relevante domeinen vormt daarbij een aanvullende bron van inzichten en een referentiepunt voor het benoemen van nieuwe inzichten die ontstaan in deze casus.

De geselecteerde casus van de Münchhausenbeweging is een casus die aansluit bij de open vraagstelling. Er is sprake van een open zoektocht naar ketensamenwerking, waarbij er vooraf niet gericht wordt aangesloten bij een bestaande aanpak, denkrichting of theorie.

In de loop van het onderzoek wordt steeds meer zichtbaar dat er sprake is van een unieke casus. Een vergelijkbaar initiatief wordt elders niet aangetroffen. In de loop van het onderzoek dient de social movement theorie zich aan als het meest verwante theoretische kader voor het bestuderen van de casus. Bij bestudering van deze theorie blijkt opnieuw dat er geen voorbeelden gevonden worden van vergelijkbare cases of van bestaande theorievorming over het organiseren van organisatieoverstijgende samenwerking als een beweging. Het organiseren van een 'beweging voor ketensamenwerking' is een nieuwe aanpak.

De leden van de Münchhausenbeweging zeggen dat hun aanpak vraagt om een lange adem. Het gaat niet om het boeken van snelle successen, maar het gaat om een zoektocht naar structurele veranderingen. Dit betekent dat de leden zich committeren aan een meerjarig traject. Voor de bestudering van de casus betekent dit dat het mogelijk is om een longitudinaal onderzoek uit te voeren. De combinatie van een unieke casus en de longitudinale bestudering leidt tot de keuze voor single case onderzoek (vergelijk Yin, 2003).

Twee overwegingen hebben geleid tot de keuze voor grounded theory als onderzoeksmethodologie. Ten eerste wordt grounded theory beschouwd als de meest gebruikte kwalitatieve onderzoeksmethodologie in de sociale wetenschappen (Denzin & Lincoln, 1994). Er is een brede ervaring met toepassing van deze methodologie in managementonderzoek (Locke, 2001). Het is daarmee een veel beproefde en goed gedocumenteerde methodologie. Daarnaast geldt dat het een belangrijke kracht van grounded theory is, dat deze gedetailleerde beschrijvingen van werkwijzen voor data-analyse bevat. Daarmee biedt de methode houvast en verantwoordingsmogelijkheden voor het onderzoeksdesign. Dit is prettig in een onderzoeksopzet – inductief, single case – die vanwege de moeilijkheden van validatie en generalisatie van onderzoeksresultaten gemakkelijk onder kritiek kan komen te staan (Strauss & Corbin, 1998, Locke, 2001, Yin, 2003, Guba & Lincoln, 2004).

In de loop van het onderzoek wordt aanvullend literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit gebeurt om de bevindingen te confronteren met inzichten vanuit de theorie. Door dit te doen wordt het mogelijk om gaandeweg steeds kritisch te reflecteren op de aanpak van de Münchhausenbeweging en om aanvullende inzichten in te brengen voor de analyse van de casus. Zo ontstaat een 'dialogoog' tussen de casus en de theorie.

Deze aanpak versterkt de consistentie van de beschrijving en de zeggingskracht van het onderzoek. Zo leidt het literatuuronderzoek tot kennis over de betekenissen die andere onderzoekers hechten aan de ontwikkelde begrippen. Daarmee wordt het mogelijk om de betekenis van de gebruikte begrippen te verdiepen en te verduidelijken. Verder biedt deze aanpak de kans om de betekenissen die in deze studie gehecht zijn aan de begrippen te positioneren ten opzichte van reeds bestaande betekenissen van deze begrippen.

Het literatuuronderzoek biedt zo de gelegenheid om de zeggingskracht van de studie te vergroten. Door via de literatuur inzichten te betrekken uit het gehele werkveld van organisatieoverstijgende samenwerking en in het bijzonder uit het werkveld van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties, ontstaat een verbreding van inzichten.

Het doel van de studie is om nieuwe theorie te ontwikkelen. Bij de aanpak is gekozen voor het ontwikkelen van een theorie vanuit het perspectief van 'begrijpen'. In dergelijke theorieën wordt de theorie beschreven als een verhaal dat inzicht geeft in de gebeurtenissen. Het verbindt fenomenen en het legt uit waarom daden, gebeurtenissen, structuren en gedachten zijn ontstaan. Het verhaal legt uit, voorspelt en behaagt (Sutton & Shaw, 1995). In de studie is er veel aandacht voor taal. Het taalgebruik van de leden van de Münchhausenbeweging geeft houvast om hun denken te doorgronden. Daarom is er veel aandacht voor de begrippen die de leden van de Münchhausenbeweging zelf hanteren. Deze zogenaamde 'in-vivo' begrippen (Strauss & Corbin, 1998) worden gerelateerd aan het taalgebruik uit de wetenschappelijke literatuur.

De studie sluit af met een kritische reflectie van de bevindingen ten opzichte van de literatuur. Daarmee wordt zichtbaar wat nieuw is in de gevonden onderzoeksresultaten. Zodoende ontstaat zicht op de toegevoegde waarde van deze studie en wordt de bijdrage van deze studie aan het wetenschappelijke discours expliciet gemaakt.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk twee bevat een beschrijving van de Münchhausenbeweging. Deze beschrijving start met een schets van de gebeurtenissen in de initiatieffase en in de daaropvolgende fase waarin het initiatief zich omvormt tot een beweging. Daarna wordt de kern van de aanpak in beeld gebracht. Dit gebeurt door het beschrijven van de beweging met begrippen die kenmerkend zijn voor de zich ontwikkelende manier van denken en werken. Het hoofdstuk sluit af met een aantal typering voor verschillende elementen van de aanpak. Daarmee wordt de aanpak zichtbaar als een zoekproces dat verloopt langs verschillende paden.

Hoofdstuk drie geeft een beschrijving van de aanpak van het onderzoek. Verder geeft dit hoofdstuk een beschrijving van de ontwikkeling van de grounded theory als onderzoeksmethodologie. Vanuit deze beschrijving wordt dit onderzoek gepositioneerd in de veranderende onderzoekstraditie van de grounded theory. Dit hoofdstuk is geplaatst, nadat de eerste resultaten van het onderzoek in hoofdstuk twee in beeld gebracht zijn. Dit is gedaan omdat inzicht in de casus helpt om de beschrijving van het onderzoeksproces te kunnen meebeleven.

De beschrijving van de aanpak van de Münchhausenbeweging leidt tot een typering van de identiteit van de beweging en tot een model voor het stelsel van overtuigingen van de leden van de Münchhausenbeweging. Deze identiteit en dit stelsel van overtuigingen zijn beschreven met behulp van een achttal begrippen. Aan ieder van deze begrippen is een apart hoofdstuk gewijd. Ieder van deze hoofdstukken begint met een verdiepende beschrijving van een aspect van de casus. Hierbij worden verhalen, die ten dele al zijn aangestipt in hoofdstuk twee, nader uitgewerkt. Deze beschrijving staat ten dienste aan de verdere verdieping van het betreffende begrip. Daarbij worden van ieder van de begrippen verschillende dimensies zichtbaar. Verder bevat ieder van deze hoofdstukken een beschrijving van de betekenis van dit begrip vanuit de literatuur. Vanuit een confrontatie van de casus en de literatuur wordt de betekenis van het betreffende begrip verdiept. Er wordt zichtbaar welke nieuwe inzichten door de uitvoering van dit onderzoek ontstaan.

Hoofdstuk twaalf is een afsluitend hoofdstuk. De kernbegrippen van de aanpak van de Münchhausenbeweging passeren hierin de revue. Hierin wordt zichtbaar hoe een beweging voor ketensamenwerking kan functioneren en wat de boodschap van deze beweging is voor dit werkveld. In dit hoofdstuk wordt expliciet gemaakt wat deze studie toevoegt aan bestaande theoretische inzichten over ketensamenwerking in een maatschappelijk speelveld en over organiseren als een beweging.

Dit hoofdstuk bevat tevens een beschrijving van de CoBrA-beweging. In deze beschrijving wordt zichtbaar dat er parallellen zijn met de Münchhausenbeweging. De CoBrA-beweging wordt niet opgevoerd als een tweede studieobject, maar als een bron van inspiratie. Zij maakt zichtbaar hoe mensen in staat zijn om betekenisvolle veranderingen in hun eigen werkveld te creëren. Zij vormt een aansporing om voort te gaan op de ingeslagen weg. Niet omwille van de roem, maar eenvoudigweg om 'de plicht als soldaat te doen' (Baron van Münchhausen).

2 De Münchhausenbeweging

Dit hoofdstuk geeft een beeld van de Münchhausenbeweging. Het hoofdstuk opent met een historische schets van de ontwikkeling van de beweging. Deze schets start bij de initiatieffase in 2005 en hij loopt door tot het einde van de periode van dataverzameling van het onderzoek, begin 2010.

Verder wordt de situatie in Rotterdam geschetst. Daarbij wordt een beeld gegeven van de groep kwetsbare Rotterdammers. Ook wordt in vogelvlucht een beeld gegeven van de politieke ontwikkelingen in Rotterdam. Deze ontwikkelingen vormen de context voor het werk van de beweging.

Aansluitend wordt geschetst hoe de Münchhausenbeweging tewerk gaat. Hiermee ontstaat een antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek. Dit is de vraag naar de begrippen die de aanpak van de samenwerking van de leden van de Münchhausenbeweging beschrijven en naar de onderlinge samenhang tussen deze begrippen. Deze aanpak wordt beschreven op het niveau van de zichtbare gebeurtenissen die de beweging in gang zet en op het niveau van de waarden van de beweging. Daarna wordt een reeks onderliggende begrippen geïntroduceerd. Daarmee wordt de Münchhausenbeweging getypeerd als een beweging voor ketensamenwerking. Verder beschrijven deze begrippen het stelsel van overtuigingen van de leden van de Münchhausenbeweging. Het samenstel van deze begrippen vormt de essentie van het gedachtegoed van de leden van de Münchhausenbeweging. Ieder van deze begrippen wordt op deze plaats slechts vluchtig geïntroduceerd. In de hoofdstukken vier tot en met elf wordt ieder van deze begrippen apart behandeld.

De laatste paragraaf van dit hoofdstuk geeft een antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek. Dit is de vraag naar de typering van de aanpak van de Münchhausenbeweging. De aanpak van de Münchhausenbeweging wordt hier beschreven als een zoekproces. Zichtbaar wordt dat dit zoekproces bestaat uit een voortdurend samenspel van bewustwording, ontmoeten en doen. Deze aanpak wordt geduid als een proces van zingeving.

Bij het maken van concrete keuzen over te ondernemen acties, blijkt dat er sprake is van strijdende logica's. Zo ontstaat er een debat over de vraag of het proces moet worden ingezet als een proces van cultuurverandering, als een proces van beïnvloeding van politiek en stadsbestuur of als een proces van structuurverandering. In de beschrijving wordt zichtbaar dat ieder van deze wegen bewandeld wordt. Daarbij wordt zichtbaar wat de verschillende soorten uitkomsten zijn die hiermee bereikt worden.

Met dit hoofdstuk is de beschrijving van de Münchhausenbeweging niet compleet. Ieder van de opvolgende hoofdstukken opent met een verdieping van de beschrijving. Hierin worden gebeurtenissen beschreven of aspecten belicht die meer diepgang geven aan de casus. Aansluitend op deze beschrijvingen volgt in die hoofdstukken een theoretische verdieping en een confrontatie van de gebeurtenissen in de Münchhausenbeweging met de bevindingen uit het literatuuronderzoek.

2.1 Het ontstaan en de ontwikkeling van de Münchhausenbeweging

Na afloop van het zomerdebat over het souterrain van de woningmarkt (zie paragraaf 1.3) raken Martien Kromwijk, Dominic Schrijer en Sjeff Czyzewski in gesprek. Ze zijn geraakt door de thema's en de toon van het debat. Ze constateren dat er een problematiek is van kansarme Rotterdammers die mede veroorzaakt wordt doordat de instituties slecht op elkaar zijn aangesloten. Ze voelen zich aangesproken om met elkaar te onderzoeken wat zij hieraan kunnen doen.

Daarvoor hebben ze allereerst versterking nodig. In hun gesprek vallen de namen van Piet Boekhoud, Aad van Nes en Henry van Vlodrop. Met hen worden contacten gelegd. Ze organiseren een gezamenlijke bespreking, die later de aanzet van de Münchhausenbeweging zal blijken te zijn geweest. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de namen en de toenmalige functies van de initiatiefnemers van de Münchhausenbeweging.

Initiatiefnemer	Functie
Martien Kromwijk	Bestuursvoorzitter Woonbron
Dominic Schrijer	Bestuurder deelgemeente Charlois
Sjeff Czyzewski	Bestuursvoorzitter Bouman GGZ
Piet Boekhoud	Bestuursvoorzitter Albeda College
Aad van Nes	Directeur Roteb
Henry van Vlodrop	Bestuursvoorzitter Zadkine College

Tabel 2.1 Initiatiefnemers van de Münchhausenbeweging

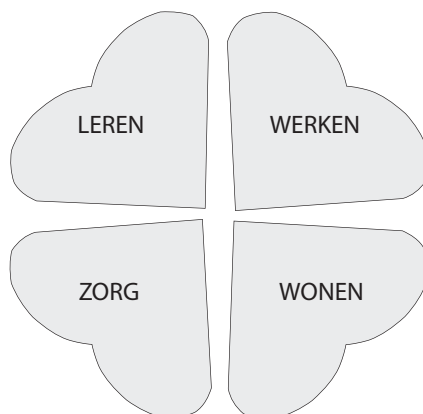
2.1.1 De initiatieffase

In de periode van januari 2005 tot februari 2006 komen de initiatiefnemers geregeld bij elkaar. In de eerste maanden van 2005 treffen ze elkaar maandelijks. Bij deze vergaderingen is een aantal medewerkers uit de eigen organisaties betrokken. Daarnaast zijn de professoren Kees Ahaus en Roel in 't Veld als gasten aanwezig bij een aantal van de besprekingen.

Bij de eerste verkennende bespreking herkennen de initiatiefnemers elkaar in de analyse van de probleemsituatie. Zij versterken elkaar in de keuze dat zij daar iets aan willen doen. De slotconclusie van de bespreking wordt door Martien Kromwijk en Dominic Schrijer samengevat in de uitnodiging voor een tweede bespreking. Deze conclusie is samengevat in drie punten: “Wij zijn slechts de wegbereidende groep, voor de initiatieffase. Wij sluiten anderen niet uit, maar beogen hen juist mee te nemen. Daartoe organiseren we nog dit voorjaar een gezamenlijk kader, dat aansluitend in alle relevante groepen van partners wordt gedeeld, om gezamenlijk op te trekken.”

In de uitnodiging voor de tweede bespreking doen Kromwijk en Schrijer het voorstel het initiatief te vernoemen naar de Baron van Münchhausen. Daarmee typeren ze hun initiatief als een poging ‘om hun plicht als soldaat te doen’ en om ‘zichzelf aan de haren uit het moeras omhoog te trekken’. Deze naam wordt omarmd. Hij blijft echter niet onbesproken. Nog in het laatste stadium van de initiatieffase ontstaat hierover discussie. Dit heeft ermee te maken dat het begrip Münchhausen niet alleen verwijst naar het verhaal van de baron. Het is ook de naam van een psychiatrisch ziektebeeld waarmee de beweging niet geassocieerd wil worden. Uiteindelijk kiezen de initiatiefnemers er toch voor om de naam te handhaven. Dit gebeurt omdat de Baron van Münchhausen naar het oordeel van de initiatiefnemers krachtig verbeeldt wat er bedoeld wordt en omdat er al enige bekendheid is opgebouwd onder deze naam.

In de tweede vergadering besluiten de initiatiefnemers om hun intenties te bekrachtigen door het opstellen van het Münchhausenmanifest. Dit manifest komt in korte tijd tot stand. In het manifest wordt allereerst de problematiek verwoord. Daarna volgt een oproep aan de maatschappelijke organisaties om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en aan de politiek om de benodigde regelruimte te scheppen. Het manifest beschrijft welke partijen de Münchhausenbeweging bijeen tracht te brengen. Zij worden verbeeld door een klavertje vier dat vier levensgebieden toont (figuur 2.1). Uit ieder van deze levensgebieden zijn vertegenwoordigers nodig. Alleen samen kunnen zij zorgen voor een integraal hulpaanbod. De initiatiefnemers vormen een eerste vertegenwoordiging van deze vier levensgebieden. Daarnaast is Dominic Schrijer een representant van een vijfde groep organisaties die van belang zijn. Deze groep instanties bestaat uit de gemeente en uit veiligheidsdiensten. Ook vanuit deze instanties sluiten mensen zich in een latere fase aan bij de Münchhausenbeweging.



Figuur 2.1 Het klavertje vier van de Münchhausenbeweging

Tegelijkertijd zijn de initiatiefnemers op zoek naar mogelijkheden om tot concrete initiatieven te komen. Een aantal van deze initiatieven krijgt direct een plaats in het Münchhausenmanifest. Een verder initiatief is het aanstellen van een procesgroep. De groep krijgt als opdracht om te gaan werken aan het opstellen van ketenprocessen en aan het beschrijven van enkele cases van mensen die tussen wal en schip dreigen te raken. De groep wordt begeleid door professor Kees Ahaus. Deelnemers aan de groep zijn directe medewerkers van de initiatiefnemers die een beleids-ondersteunde rol hebben of die hun sporen verdiend hebben in het vormgeven van de samenwerking tussen ketenpartners.

Tijdens een van de besprekingen van de procesgroep in mei 2005 ontstaat discussie over de ontwikkelingen bij een van de initiatieven van de Münchhausenbeweging. Het betreft de omvorming van het verzorgingshuis 'De Nachtegaal' in Charlois naar een foyer. Buurtbewoners hebben lucht gekregen van de beoogde nieuwe functie van het verzorgingshuis en zij komen in opstand. Uit de reacties van de partners op dit protest wordt zichtbaar dat hun onderlinge solidariteit onder druk komt te staan. Niet iedereen wil publiekelijk verantwoordelijkheid nemen voor het initiatief. De spanning die dit oproept, wordt feilloos geregistreerd door leden van de procesgroep. Zij dringen aan op een gezamenlijke evaluatie van het werk van de Münchhausenbeweging. Deze evaluatie vindt plaats in augustus 2005. Tijdens deze bespreking wordt zichtbaar dat het niet vanzelfsprekend is dat partners naar elkaar toe betrouwbaar zijn. Dergelijke loyaliteit is echter wel het fundament voor samenwerking. Deze conclusie vormt een belangrijk moment van bewustwording. Onderlinge loyaliteit is cruciaal. De procesgroep krijgt de opdracht om deze bevinding verder uit te werken. Dit gebeurt door het opstellen van een gedragscode, de 'code of conduct'. Net als het Münchhausenmanifest komt ook deze code of conduct snel tot

stand. Zonder veel discussie wordt de tekst in oktober 2005 door de initiatiefgroep omarmd.

De evaluatie van 2005 levert naast de code of conduct ook een nieuw begrip op: 'hartenjager'. Dit begrip wordt gebruikt voor het benoemen van de mensen die werken op het snijvlak tussen de organisaties. Een van de leden van de procesgroep vertelt hoe dit begrip voortvloeide uit een gesprek over het klavertje vier: "We realiseerden ons dat er geen 'hart' in het klavertje vier zit. Er zit geen verbinding tussen de blaadjes. En dat is wel waar het om gaat. Dus hebben we hartenjagers nodig. Die moeten in de eigen organisaties zitten en ze moeten de verbinding kunnen maken met andere hartenjagers." Na de evaluatie, waar dit begrip gelanceerd werd, spreken de initiatiefnemers tijdens één van hun ontmoetingen verder over de betekenis van dit begrip. Zij vragen zich af of een hartenjager een functie is, of dat het een manier is waarop een functie wordt uitgevoerd. Het beeld ontstaat dat het een positie is en een houding. Het zijn mensen met een initiatiefrijke houding die in een positie worden gebracht waarin ze de ruimte krijgen om problemen voor mensen met een vraag op te lossen. Daarbij mogen ze grenzen verleggen en de bureaucratie tijdelijk uitschakelen. Tijdens het symposium dat de Münchhausenbeweging een half jaar later organiseert, typeert Martien Kromwijk hartenjagers als 'degenen die zich verbinden, die zich aangesproken voelen, die blijven doorwerken omdat ze het probleem willen oplossen.' Naast dit begrip hartenjager, wordt het begrip 'baron' geïntroduceerd. Hiermee duiden de initiatiefnemers de bestuurders van de aangesloten organisaties aan. Zo refereren zij aan hun rol, waarin zij zichzelf, als een 'Baron van Münchhausen', aan de eigen haren uit het moeras trekken.

In de periode september 2005 tot januari 2006 komt de initiatiefgroep in totaal vijf maal bij elkaar. Dit is ook de fase waarin ik zelf aangesloten raak bij het initiatief. Na de bespreking van augustus 2005 introduceert Kees Ahaus mij bij de beweging. Op voorspraak van Martien Kromwijk krijg ik toegang tot alle besprekingen van de beweging.

Twee thema's domineren in deze fase de agenda: het symposium en de sociëteit. Er wordt geprobeerd om zo spoedig mogelijk een symposium te organiseren. Dit symposium is bedoeld als een moment van verbreding. Het moet het moment zijn waarop de Münchhausenbeweging zichzelf zichtbaar maakt en waarop zij nieuwe spelers bindt aan haar ambitie. Verder ontstaat in deze fase het idee van het organiseren van een sociëteit. De initiatiefnemers zijn het erover eens dat ontmoetingen het hart van de samenwerking vormen. Er wordt gezocht naar een manier om deze ontmoetingen vorm te geven. Een sociëteit lijkt hiervoor een goed medium te zijn.

In dit najaar wordt ook voor de eerste maal contact gelegd tussen vertegenwoordigers van de Münchhausenbeweging en het stadsbestuur. Er gaat een delegatie van de beweging naar het stadhuis om te praten met een aantal wethouders. Het doel is om de wethouders te informeren over het voorgenomen symposium en om met

hen te verkennen op welke wijze er samengewerkt kan worden. Het gesprek levert weinig op. Eén van de delegatieleden zegt hierover achteraf: “We hebben een zeperd gemaakt. We zijn toen met het manifest bij de gemeente geweest. We dachten dat we kritisch op onszelf geweest waren. We zijn er met onze boodschap heen gegaan. Maar we kregen toen geen draagvlak.” Overigens wordt in deze zelfde fase wethouder Geluk gevraagd om als spreker een bijdrage te leveren aan het symposium. Hij zegt dit toe. Tijdens het symposium is hij één van de prominente ondertekenaars van de code of conduct.

Met het ontstaan van de initiatieven van het symposium en van de sociëteit komt het einde van de initiatieffase in beeld. De initiatiefgroep besluit zichzelf op te heffen. Er wordt een sociëteitsbestuur gevormd. Twee van de initiatiefnemers nemen zitting in dit sociëteitsbestuur. Andere leden worden geworven onder bezoekers van het symposium. Zo ontstaat een sociëteitsbestuur dat in maart 2006 bestaat uit Aad van Nes (Roteb), Henry van Vlodrop (Zadkine College), Ton Quadt (Directeur Veiligheid van de gemeente Rotterdam), Wim Spiering (Stichting Flexus) en Roel Rol (Arthotel/Woonhotel Rotterdam). De taak van het bestuur is om de sociëteitsbijeenkomsten te organiseren.

2.1.2 Het symposium Münchhausenbeweging

In het najaar van 2005 gaan de initiatiefnemers aan de slag met het organiseren van het symposium. Dit symposium is bedoeld als een moment van verbreding. Het moet het moment zijn waarop de Münchhausenbeweging zichzelf zichtbaar maakt en waarop zij nieuwe spelers bindt aan haar ambitie. De organisatie verloopt pragmatisch. Voor het organiseren van de praktische zaken wordt een bureau ingehuurd. De energie gaat vooral uit naar het kiezen en benaderen van sprekers en naar het opstellen van een lijst met genodigden. Er worden ideeën uitgewisseld over de doelgroepen die als gasten uitgenodigd zouden moeten worden. Spelregel is dat mensen persoonlijk worden benaderd door de aanbrengrer. Er worden geen persberichten verstuurd. Een week voorafgaand aan het symposium is er vooral zorg over het aantal aanmeldingen. Er zijn nog maar 23 inschrijvingen. Het optimisme heeft echter de overhand. Iedereen wordt aangespoord om zijn contacten opnieuw te benaderen. Er is vertrouwen in een goede opkomst.

Het symposium vindt plaats op 2 februari 2006 in het Huls Kampgebouw in Rotterdam. Tijdens het symposium zijn 78 mensen aanwezig. Zij vertegenwoordigen 45 organisaties. Deze organisaties zijn verdeeld over de sectoren van het klavertje vier. Verder zijn er mensen van verschillende gemeentelijke diensten, vertegenwoordigers van partners uit de veiligheidsketen en raadsleden van CDA, PvdA en Leefbaar Rotterdam. Tabel 2.2 geeft een overzicht van deelnemers uit de diverse geledingen.

	Aantal deelnemers	Aantal organisaties
Wonen	21	12
Zorg	11	8
Werken	15	7
Leren	10	6
Gemeente/veiligheid	11	9
Initiatiefnemers/sprekers	10	8
Totaal	78	45*

* Optelling wijkt af omdat er een overlap is tussen organisaties van de initiatiefnemers/sprekers en de organisaties van de deelnemers.

Tabel 2.2 Overzicht van deelnemers aan het symposium Münchhausenbeweging.

Het programma van het symposium start met de documentaire over de Münchhausenbeweging. In de documentaire is 'Loes' aan het woord. Zij is de vrouw over wie Sjeff Czyzewski sprak tijdens het zomerdebat in 2004. Ze vertelt in de documentaire hoe zij haar leven stap voor stap op de rit gekregen heeft dankzij de gecoördineerde hulp van verschillende betrokken partijen. Verder zijn verschillende vertegenwoordigers van de Münchhausenbeweging aan het woord. Zij geven een beeld van de intenties van de Münchhausenbeweging.

Aansluitend opent Gerard Smulders, adviseur van het stadhuis Rotterdam, het programma. Hij heet de aanwezigen hartelijk welkom en licht kort iets toe over de Münchhausenbeweging en over het programma van de dag. Direct aansluitend interviewt hij Piet Boekhoud en Sjeff Czyzewski. Hij opent door Czyzewski nog een keer te vragen hoe het precies gelopen is met Loes. Hij schetst de loop van het verhaal nog een keer en vervolgt: "Daar zit precies mijn passie. Kijk, iedereen moet het zelf doen. Maar er zijn mensen die op een bepaald moment in hun leven hulp nodig hebben om hun kansen te pakken. Hulp die wij samen kunnen geven als we vanuit onze eigen kracht samenwerken, er vol voor gaan en elkaar niet laten zakken. Als keten zijn we nu eenmaal onhandig georganiseerd en er zijn maar weinig verbindende schakels tussen de kokers, dus moeten we het op basis van een gedeelde hartstocht met elkaar klaren!" Piet Boekhoud vult aan: "Directeuren van de ketenpartners moeten goed samenwerken. Moeten samen risico's, ook financiële, durven nemen. Dat straalt uit naar de medewerkers van die organisaties. Vaak kloppen systemen op zich wel en zijn organisaties vanuit hun eigen rationaliteit goed geordend, maar niet vanuit het perspectief van één persoon die hulp nodig heeft."

Andere sprekers op het symposium zijn professor Roel in 't Veld, Martien Kromwijk en wethouder Leonard Geluk. In 't Veld geeft een kritische analyse van de maatschappelijke ontwikkelingen. Hij spreekt positief over het initiatief van de

beweging dat ‘hem lief is’ en betoogt aansluitend dat de effectiviteit van de Münchhausenbeweging haar legitimatie naar de buitenwereld is. “Intern staan de organisaties voor een lastige opgave, maar ze dekken de keten niet af.” Hij daagt de beweging uit om haar ambities waar te maken.

Ook wethouder Geluk laat zich positief uit over de beweging. Hij betoogt dat de filosofie van zijn partij is dat als burgers en organisaties iets oppakken, dat altijd beter en met meer bezieling gebeurt dan in het geval de overheid die taken uitoefent: “De Münchhausenbeweging verdient daarom zeker alle steun.” Hij houdt een pleidooi dat de overheid systemen voor verantwoording minder strikt zou moeten hanteren: “Organisaties die het goed doen en die je kunt vertrouwen, die hun afspraken nakomen, die hun targets realiseren wil ik meer vrijheid geven. Die mogen zich anders verantwoorden, met meer ruimte voor mensen en organisaties. Bijvoorbeeld via kwaliteitssystemen. Het is goed als we hierover vandaag meer ideeën zouden krijgen. Maar het begint met ‘ja’ zeggen, met vertrouwen op basis van gemeenschappelijke mensgerichte inspiratie.” Aan dit vertrouwen koppelt hij een randvoorwaarde. Hij ziet succes alleen ontstaan als partijen laten zien dat ze in staat zijn om over hun eigen schutting te kijken en zich meer als partners dan als concurrenten te gedragen.

Martien Kromwijk vertelt dat het bij het Münchhauseninitiatief gaat om structuur en om passie. “Ik spreek dan ook over de ‘Keten uit hartstocht’. We moeten de gesloten, streng procedurele, keten vervangen door een open keten, waarin instituties en mensen zich met elkaar verbinden. Anders redden we het nooit. Eigenlijk heb ik het over een netwerk. Het gaat hierbij om vertrouwen en zelfvertrouwen. Dat we er onvoorwaardelijk voor gaan. Dat we om ruimte vragen en af en toe ook gewoon nemen. Waarbij we erop vertrouwen dat het wel goed komt.”

Aansluitend is er gelegenheid tot ‘speeddaten’. Vier casussen van urgente problemsituaties worden ingebracht. Deelnemers krijgen de gelegenheid om tijdens de lunch groepen te vormen van mensen die een bijdrage willen leveren aan het oplossen van één van deze cases. Bij iedere tafel sluiten zich acht tot tien aanwezigen aan. In de afsluiting van de bijeenkomst ondertekenen velen van de aanwezigen de code of conduct. Hiermee onderschrijven zij de intenties van de beweging.

2.1.3 De sociëteit

Een tweede initiatief dat in deze fase genomen wordt, is het organiseren van een ontmoetingsplek. De gedachte is dat leden van de beweging elkaar op een losse en informele manier zouden moeten kunnen treffen. Een plek waar alle vertegenwoordigers van de betrokken organisaties welkom zijn om een bijdrage te leveren en om het elan van de beweging uit te dragen en te versterken. Zo ontstaat de gedachte van een sociëteit, waar de bestuurders en de hartenjagers elkaar kunnen treffen.

Voor de sociëteit worden er drie functies benoemd: de plaats voor het leerproces, de plaats waar je zaken kunt doen en de plaats waar verhalen verteld worden. Deze functies worden praktisch vertaald in drie agendapunten. Het gaat om lezingen, om speeddaten en om een estafette van de successen.

Met ingang van maart 2006 krijgt de sociëteit op deze manier vorm. De bijeenkomsten vinden plaats tussen vijf en half acht. Aad van Nes treedt op als gastheer en als inleider. Ook Gerard Smulders en Ton Quadt nemen deze rol een aantal malen op zich. De gastheer heet mensen welkom en legt uit hoe het werkt bij de Münchhausenbeweging. Daarna wordt er stevast ruimte gemaakt voor een gastspreker die vertelt over een baanbrekend project. Voorbeelden van gastsprekers zijn Adriaan Zijlmans, die vertelt over werkprojecten voor junks van de Stichting Jobs-Score, dominee Hans Visser, die vertelt over de opvang in de Pauluskerk, Marten Treffers, die vertelt hoe het project van de Nachtegaal alsnog een succes geworden is dankzij het betrekken van de buurt en plaatsvervangend korpschef Hans Vissers, die een verhaal houdt over frontlijnsturing bij de politie.

De verhalen van de gastspreker worden aangevuld met verslagen van initiatieven die leden van de Münchhausenbeweging hebben genomen voor de doelgroep. Dit kunnen initiatieven zijn die ooit gestart zijn tijdens een eerdere sociëteitsbijeenkomst. Het kunnen echter ook spontane initiatieven zijn. Tijdens iedere sociëteitsbijeenkomst is er wel een aantal van zulke succesverhalen.

Dan volgt de gelegenheid om oproepen te doen voor ondersteuning bij concrete vraagstukken. Daarbij gaat het zowel om problemen van individuele Rotterdammers als om vragen die gaan over het creëren van een voorziening voor een hele groep. Ter plekke wordt gekeken wie er bereid zijn een bijdrage te leveren.

De sociëteit wordt afgesloten met een nasimaaltijd. Daarbij is er een lopend buffet. De bedoeling is dat die mensen die samen een aangedragen probleem willen oplossen elkaar hierover spreken tijdens de maaltijd. Voor iedere oproep wordt een tafel aangewezen waar mensen die willen bijdragen, kunnen aanschuiven.