



Samen op een Nieuwe Wereld

Laury Oosthoek

Master Organisaties,
Verandering &
Management

USBO, UU



Universiteit Utrecht



Samen op een Nieuwe Wereld

Laury Oosthoek

Masterscriptie
Augustus 2012, Rotterdam en Utrecht

Naam: L. K. Oosthoek

Studentnummer: 3165973

Opleiding: Organisaties, Verandering en Management

Departement: Utrechtse School voor Bestuurs- En Organisationswetenschap

Begeleider: Dr. J. Vermeulen

Tweede lezer: Dr. Ir. M. Koster

Begeleider Wereld op Zuid: Mw. N. Eijsberg

Noot: deze versie is vanwege de privacy van de betrokkenen ontdaan van alle foto's.

**- “Which way? Which way?”, said Alice,
Holding her hand on the top of her head to feel which way it was growing. -**

Alice in Wonderland
By Lewis Carroll

Voorwoord

Het is Rond. Mijn studie is afgerond. De scriptie, mijn verhaal, is geschreven.

De afgelopen tijd ervaar ik als een periode waarin alles op zijn plek is gekomen. Ik heb een avontuur beleefd, een ontdekkingstocht waarin ik steeds verder ben gegroeid. Wetenschappelijk, maar vooral ook persoonlijk. Daarin zie ik mezelf als een Alice in Wonderland, eentje die zich steeds kritisch verwonderde, en daarbij zelf groeide.

Alice als symbool voor verwondering, leren en groei. Als rode draad die mijn werelden van onderwijs en cultuur steeds met elkaar heeft verbonden. En tot slot, ik als Alice die haar reis door Wonderland heeft afgesloten.

Het schrijven van deze scriptie is een flinke reis geweest, en ik ben op plekken gekomen die ik nooit had verwacht. Maar het is ook een eenzaam avontuur, bestaand uit mezelf, mijn data en mijn laptop. Gelukkig heb ik ervaren dat ik tijdens dit avontuur nooit alleen stond en ik voelde mij onderweg steeds gesteund door alle mensen om mij heen. Dit is de plek om dankjewel te zeggen.

Allereerst dankjewel aan mijn begeleiders op de Universiteit en op de Wereld op Zuid. Ik heb het geluk gehad met twee fijne begeleiders die steeds met raad en daad klaar stonden. Jeroen Vermeulen, bedankt voor alle inspiratie en motivatie. Voor de colleges waarin de basis is gelegd voor deze scriptie en voor de begeleiding tijdens het onderzoek. Na de feedback gesprekken verliet ik de USBO altijd met een lach, omdat mijn vertrouwen was gegroeid en ik wist hoe ik de scriptie weer op een hoger plan kon tillen.

Nardie Eijsberg, bedankt voor het warme welkom in de Wereld op Zuid. Voor het mogelijk maken van mijn onderzoek aldaar, het wegwijs maken en de begeleiding. En bovenal voor de support.

Lieve vrienden en familie die ik de laatste tijd behoorlijk heb verwaarloosd, maar van wie ik lieve berichtjes, kaartjes en woorden ontving. Dat heeft een hoop energie gegeven!

Dan mijn leesteam, top supporters en eeuwige steun en toeverlaat, papa en mama. Ik kan niet anders zeggen dan bedankt voor alles. Broertje, bedankt voor je steun, gezelschap in de bibliotheek en bovenal voor alle grafische ontwerpen. Jouw bijdrage vormt letterlijk het begin en het einde van deze scriptie!

Wladimir, als iemand alles heeft meegemaakt dan ben jij dit wel. De hele rollercoaster hebben we samen afgelegd en je hebt alles met me meebeleefd, me bijgestaan en opgevangen. Lief, dank je.

Dit onderzoek verteld het verhaal van het Samen in de Wereld op Zuid, het verhaal van de mensen die in de Wereld op Zuid hun plek hebben. Dit verhaal kan alleen verteld worden dankzij deze mensen en het feit dat ze mij hebben toegelaten in hun Wereld. Ik vond het een bijzondere tijd, het was intensief en leerzaam, maar vooral ook erg leuk en gezellig. Dank hiervoor aan de Christophoor, de Toermalijn, Pameijer en Kinder Service Hotels. Aan alle oud collega's, MT leden, bestuursleden, medewerker, ouders en kinderen. Ik hoop dat ik met deze scriptie iets moois aan jullie teruggeef.

Voor mij breekt nu een nieuwe fase aan. Student af, op de wereld van het werk leven in. Een wereld die ik nog volledig moet ontdekken. Een nieuw avontuur, maar ik ga met een goed gevulde rugzak op reis! Op naar een nieuw Wonderland.

Ik wens iedereen veel leesplezier!

Laury

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding en Probleembeschrijving.....	9
1.1 Begin bij het begin.....	9
1.2 Een eerste kennismaking met de Wereld op Zuid	10
1.3 Probleembeschrijving.....	13
1.4 Doelstelling.....	13
1.5 Vraagstelling.....	14
1.6 Leeswijzer	15
Hoofdstuk 2 Onderzoeksstrategie en Methode.....	17
2.1 Onderzoeksstrategie.....	17
2.2 Onderzoeksontwerp	18
2.3 Onderzoeksmethode	19
2.4 Kwaliteitscriteria.....	23
Hoofdstuk 3 Conceptueel kader	25
3.1 De dynamiek van Identiteit	25
3.2 Organisaties als Performance.....	27
3.3 Organisaties van Verschil	29
3.4 Grenzen van Organisaties.....	32
3.5 Managen van samenwerking.....	33
3.6 Conclusie van Samen als concept	35
Hoofdstuk 4 De Wereld op Zuid.....	37
4.1 De Wereld op Zuid als idee.....	37
4.2 De Wereld op Zuid in de Praktijk	38
4.3 Samen in de Wereld op Zuid.....	42
Hoofdstuk 5 Een bewogen start	43
5.1 We gaan samen	43
5.2 Wennen?!	44
5.3 Effect van de start	46
Hoofdstuk 6 Samen.....	48
6.1 Wat we samen zijn, is wat we samen doen!	48
6.2 Samen in relatie tot het Eigen	58
6.3 Samen in Relatie tot elkaar	63
6.4 Als eiland? Betekenis samen bepaald door wisselwerking context.....	69

Hoofdstuk 7 Samen in de Toekomst.....	71
7.1 De wijk	71
7.2 De samenwerking.....	72
7.3 Nieuwe taken! Nieuwe energie?	73
7.4 Tot slot.....	73
Hoofdstuk 8 De Analyse - Alles komt Samen.....	75
8.1 Samen tot zover	75
8.2 Identiteit, het idee van samen één zijn	76
8.3 Samen als Performance.....	77
8.4 Managen van Samen	83
Hoofdstuk 9 Conclusie en Aanbeveling	86
9.1 Conclusie	86
9.2 Aanbeveling	87
Bronvermelding.....	90

Hoofdstuk 1 | Inleiding en Probleembeschrijving

1.1 Begin bij het begin

Ieder verhaal heeft een begin. Dat betekent niet dat daarvoor niks van belang gebeurde, maar een begin moet gekozen worden. Net zo zal er een einde gekozen moeten worden. De gebeurtenissen blijven doorgaan, maar om een verhaal te vertellen moet het ook ergens stoppen. Deze scriptie is het verhaal over mijn onderzoek in de Wereld op Zuid. Mijn verhaal is gebaseerd op alles wat ik heb ervaren, gehoord, gezien en meegemaakt, tijdens mijn verblijf als onderzoeksstagiair binnen de Wereld op Zuid. Mijn verblijf was van maart tot en met begin juni 2012. Dit verhaal is gebaseerd op de gebeurtenissen in die tijd.

Maar eerst het begin. Dit verhaal begint bij de keuze voor mijn afstudeerplek als student van de masteropleiding Organisaties, Verandering en Management. Bij mijn oriëntatie hierop stond voor mij al snel vast dat er één logische plek was waar ik mijn afstudeeronderzoek zou doen. In één soort organisatie kwamen namelijk al mijn interessegebieden die ik binnen mijn studie aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap had bestudeerd samen. Namelijk het eeuwige spanningsveld van samenwerking tussen verschillende professionals en organisaties, de wisselwerking van publieke organisaties met hun context en het beleid. En tot slot de uitdaging die verandering aan allen stelt. Dit samen met mijn interesse in de ontwikkeling van kinderen, waarbij voor mij school en kinderopvang een belangrijke rol spelen, mijn passie voor cultuur en de rol van cultuureducatie, en de brede ontwikkeling van kinderen. Dit alles trok mij toe naar een Brede School.

Brede scholen zijn een vorm van onderwijs die steeds meer in populariteit wint, zeker in het primaire onderwijs. In 2011 waren er ruim 1600 brede scholen binnen het primair onderwijs in Nederland. In bijna alle gemeenten in Nederland is inmiddels wel een brede school terug te vinden, maar het zwaartepunt ligt bij achterstandswijken. Ruim de helft van de brede scholen in Nederland ligt in een achterstandsbuurt (Oberon, Jaarbericht 2011). In het jaarbericht 2011 – Brede Scholen in Nederland, staat een definitie opgesteld wat een brede school nu eigenlijk is.

Er is sprake van een brede school wanneer een school:

- een bredere maatschappelijke functie heeft dan die van onderwijsgever alleen;
- structureel samenwerkt met voorzieningen voor welzijn, kinderopvang, zorg, sport en/of cultuur;
- en samen met die voorzieningen zorgt voor een substantiële verbreding van het aanbod op het gebied van educatie, welzijn, kinderopvang, zorg, sport en/of cultuur.

NB: het gaat hier om samenwerking die verder gaat dan de verplichte samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang.

Huisvesting is geen criterium: een multifunctionele accommodatie is niet per definitie een brede school en omgekeerd kan een brede school ook heel goed opereren vanuit bestaande 'stand alone' gebouwen.

(Bron: www.bredeschool.nl / Jaarbericht 2011: 6)

Deze visie op onderwijs, en de samenwerking tussen verschillende disciplines voor kinderen, sprak mij aan. Ik was nieuwsgierig naar wat dit in de praktijk zou betekenen voor de mensen die er mee te maken hebben. Ik hoopte vooraf een plek te vinden waar ik de uiting van deze betekenis kon bestuderen in het handelen en spreken van mensen en vanuit de objecten die ze hanteren. Zo wilde ik inzicht verkrijgen over de beleving van de betrokkenen ten aanzien van de (organisatie) identiteit en het samenwerkingsverband van de Brede School.

Ik vond de locatie van mijn onderzoek dichterbij dan ik had verwacht. Hoewel ik in Utrecht woon, ben ik een geboren Rotterdamse en pendel ik de laatste zes jaar heen en weer tussen mijn studentenkamer in Utrecht en het huis van mijn vriend in Rotterdam Zuid. Daar in Rotterdam Zuid, in 'mijn eigen' wijk Charlois, staat op voor mij vijf minuten loopafstand een groot, nieuw pand, met haar naam manshoog op het dak: De Wereld Op Zuid.

1.2 Een eerste kennismaking met de Wereld op Zuid

Doordat de Wereld op Zuid zo dichtbij staat, kende ik het gebouw. Maar van een echt kennen was geen sprake. Ik kende het zoals je iemand kent van een foto, zonder dat je die persoon ooit ontmoet hebt. Je vormt je een beeld naar aanleiding van de buitenkant en dicht degene op basis daarvan een identiteit toe. Echter bestaat de identiteit van iemand, of van een organisatie, ook uit de "binnenkant", iemands denkbeelden, opvattingen en meningen (Gioia et al., 2000).

In deze paragraaf vindt de kennismaking met de 'buitenkant' Wereld op Zuid plaats. De foto's en de tekst geven een idee van hoe zij eruit ziet en vooral hoe zij georganiseerd is. In dit onderdeel gaat het uitdrukkelijk niet over hoe zij beleefd wordt, 'de binnenkant', dit wordt namelijk later verteld in de hoofdstukken die de bevindingen weergeven. Hier wordt beschreven hoe de organisatie is vormgegeven in haar formele doelstelling en visie, uiterlijk en regels.

De Wereld op Zuid ligt in Zuidwijk, onderdeel van de deelgemeente Charlois, in Rotterdam Zuid. Het is een multiculturele wijk in Rotterdam, gelegen tussen het Zuiderpark en de rand van de stad. De Wereld op Zuid bestaat nu drie jaar. Het initiatief voor de school is afkomstig van woningbouwvereniging Vestia. In het kader van de herstructurering van Zuidwijk, is 10 jaar geleden bedacht dat er niet alleen nieuwe woningen in de wijk moesten komen, maar ook een nieuw "hart" (DVD, De Wereld op Zuid, aflevering 1). Een school leek hiervoor de geschikte omgeving. Onder leiding van adviesbureau Septool zijn toen partners gezocht die samen rondom kinderen "iets" wilden betekenen in de wijk. De twee basisscholen Christophoor en de Toermalijn stapten in, net als Charlois Welzijn, Kinder Service Hotels en Pameijer met kinderdagcentrum Ellemare.

Deze organisaties werden partners en hebben daarbij lang gepraat en nagedacht over de rol die de nieuwe brede school moest gaan vervullen, voor elkaar en in de wijk. Men wilde een *meerwaarde* met elkaar creëren, *"het risico is al snel dat je niet meer wordt dan een bedrijfsverzamelgebouw, maar wij willen een meerwaarde voor elkaar betekenen"* (DVD, De Wereld op Zuid, aflevering 1). Ook werd gezamenlijk nagedacht over de vormgeving van het gebouw. De visie op de Wereld op Zuid is in die tijd geformuleerd als "Samen met z'n allen": *"Wie wonen er in de Wereld op Zuid? De basisscholen Toermalijn en Christophoor, Charlois Welzijn, Kinder Service Hotels en Pameijer. Iedereen werkt met elkaar samen. Aan hetzelfde programma. Met dezelfde instelling. Volgens dezelfde vijf kernwaarden; Groei, Kwaliteit, Veiligheid, Verbondenheid en Zelfstandigheid. Samen onder één dak"* (www.wereldopzuid.nl).

De Wereld op Zuid wordt momenteel gevormd door de verschillende organisaties die hier gehuisvest zijn. Dit zijn de twee basisscholen, de openbare basisschool 'de Toermalijn' en de Katholieke Daltonschool 'Christophoor'. Naast de vestiging binnen de Wereld op Zuid heeft de Toermalijn ook een andere vestiging in de wijk, gelegen aan het Heijkerveld. Er zit een BSO en een kinderdagverblijf van Kinder Service Hotel (KSH). En Pameijer is er gevestigd met Ellemare, een kinderdagcentrum voor kinderen met een verstandelijke beperking. Ook is er in beide basisscholen een voorschool gevestigd,

waarbij voorschool Confetti, gevestigd in de Toermalijn, zelfstandig opereert. Charlois Welzijn is failliet gegaan en heeft daarom de Wereld op Zuid begin 2012 moeten verlaten.

De vier partijen, de scholen, KSH en Pameijer, zijn de domeinhouders. Zij beheren elk een eigen domein in het gebouw welke gecentreerd is rondom de grote centrale hal. Zo is er sprake van vier vleugels, variërend in grootte, die elk uitkomen op de centrale hal.'



Aangezicht algemene ruimtes binnen de WOZ: schoolplein, de centrale hal (vlak voor de lunch) en 1 van de 2 gymzalen

Naast deze domeinhouders, kent de Wereld op Zuid een aantal vaste partners met wie zij samenwerkt. De eerste is de bibliotheek. Binnen de Wereld op Zuid heeft de Bibliotheek Rotterdam een eigen filiaal met enkel kinderboeken. Naast de opvang in het eigen domein, is Pameijer nog op een andere manier betrokken bij de Wereld op Zuid. Medewerkers van KSH, Pameijer en cliënten van Pameijer vormen samen de keukenploeg. Deze ploeg, verzorgt vier dagen in de week de lunch voor alle schoolkinderen in de Wereld op Zuid. Ook helpen zij met het schoonhouden van het gebouw en de pleinen. Bovendien is er op de Wereld op Zuid een schoolmaatschappelijk werkster aanwezig, die voor beide scholen werkt.

Een andere partner is Thuis op Straat (TOS). TOS richt zich op kinderen en jongeren die veel op straat zijn en organiseert activiteiten met en voor deze groep. Binnen de Wereld op Zuid is TOS een aantal keer per week op het schoolplein aanwezig voor alle kinderen in de wijk. Na schooltijd maken diverse sportverenigingen gebruik van de gymzalen, welke zij huren van de Wereld op Zuid.

De Wereld op Zuid is hiermee een plek waar van alles gebeurt en waar diverse organisaties hun eigen plek in hebben. Het pand is geopend van 7.00uur 's ochtends tot 21.00uur 's avonds. Aan de voorkant van de school ligt een groot speelplein, welke open en voor iedereen toegankelijk is. De pleinen die aan de achterkant van het pand liggen zijn wel afgesloten, hier maken alleen de kinderen van Pameijer en de kinderen van het kinderdagverblijf gebruik van.



Gymlokaal Ellemare Pameijer op de begane grond en de bibliotheek op de eerste etage



BSO en Kinderdagverblijf KSH



Klaslokaal kleuters De Toermalijn, gang beneden Christophoor

Binnen de Wereld op Zuid werken de scholen met een continu rooster, waardoor de leerlingen van 8.30uur tot 15.30uur op school zitten. In deze tijd maken zij gebruik van de verlengde leertijd. Dit betekent dat alle klassen zes uur extra onderwijs per week hebben. In deze uren worden talent ontwikkelende activiteiten aangeboden, zoals muziek, toneel, dans en techniek les. Ook valt de Tussen Schoolse Lunch hieronder, alle leerlingen van beide basisscholen blijven tussen de middag over op school. In dit uur hebben de kinderen een gemeenschappelijke lunch en spelen ze buiten onder toezicht van medewerkers van KSH.

Management en bestuur

De partners, Christophoor, Toermalijn, KSH en Pameijer, vormen samen het management van de Wereld op Zuid. De managers die aan het hoofd van elke organisatie in de Wereld op Zuid staat worden domeinhouders genoemd. Zij vormen samen het Management Team van de Wereld op Zuid.

Al deze organisaties kennen echter ook een eigen bovenliggend bestuur, voor de scholen zijn dit de boven schoolse besturen, stichting BOOR voor de Toermalijn en de RVKO voor de Christophoor. Ook Pameijer, KSH en Confetti hebben elk te maken met hun moederorganisatie. Al deze besturen zijn vertegenwoordigd in het bestuur van de stichting Wereld op Zuid. Het bestuur van de Wereld op Zuid hoort voor de belangen van de Wereld op Zuid als geheel op te komen. De managers zijn verantwoordelijk voor het functioneren van hun eigen organisatie en nemen daarom ook deze belangen mee in het MT van de Wereld op Zuid.

De stichting Wereld op Zuid kent een aantal eigen medewerkers. De eerste is de programmamanager. De programmamanager is door het managementteam gemandateerd om de dagelijkse werkzaamheden die voortvloeien uit de gezamenlijke doelstellingen van de Wereld op Zuid uit te voeren. Hieronder valt onder meer het voorzitten van het MT, leidinggeven aan het Wereld op Zuid personeel en het beheren van de financiën (managementstatuut Wereld op Zuid, januari 2011). Daarnaast is er een facilitair manager die alles rondom het gebouw beheert en faciliteert.

De balie in de centrale hal wordt bemand door de beheerploeg, welke bestaat uit één vaste conciërge en drie vrijwilligers die ook betaald worden door de stichting. Voor alle activiteiten die er als brede school worden uitgevoerd, is er één brede school medewerker in dienst. Zij organiseert de brede school activiteiten, zoals die van het verlengd dag arrangement voor beide basisscholen. Naast deze vaste medewerkers is er ten tijde van het onderzoek een stagiair in dienst.

1.3 Probleembeschrijving

Ik heb de Wereld op Zuid uitgekozen als brede school. Maar toen ik eenmaal binnen was werd het onduidelijk wat de Wereld op Zuid eigenlijk als geheel was. In alles wat ik las en hoorde, werd nergens verteld wat de Wereld op Zuid *is*. Er werd wel verteld welke organisaties een plek hebben in de Wereld op Zuid. En via folders en de site wordt verteld wat de formele visie van de Wereld op Zuid is. Er vindt samenwerking plaats, er is een management en een bestuur. De naam staat in manshoge letters op het pand, wat aangeeft dat de Wereld op Zuid de naam van het gebouw is. Er is ook een stichting met de naam Wereld op Zuid, waar vanuit een aantal medewerkers worden betaald. Maar dit zijn allemaal uitingen die vertellen wat de buitenkant van de Wereld op Zuid is. Dit betreft geen definiëring van het geheel. Sterker nog deze definiëring wisselt, soms als brede school, dan weer als plan tot een integraal kindcentrum, of enkel als multifunctionele accommodatie. Mede door wisselingen in bestuur en management, is hier steeds op wisselende manier invulling aangegeven. Maar nog veel vaker ontbreekt de definiëring en betreft het een formele beschrijving van wat er in het gebouw gebeurt.

Voor mij als onderzoeker heeft daarom steeds de vraag wat de Wereld op Zuid nu is, mij beziggehouden. Duidelijk is dat de Wereld op Zuid er is en dat er vier partners zijn, en een aantal organisaties waarmee wordt samengewerkt zoals de bibliotheek, die “samen onder één dak” zitten. Het dak in deze is zichtbaar, ieder huisvest in hetzelfde gebouw. Maar wat is de rol, de opvatting of de betekenis van dit Samen?

1.4 Doelstelling

Met een ambitieuze visie over “samen onder één dak” zitten en over de onderlinge samenwerking, is de Wereld op Zuid drie jaar gelden van start gegaan. Sinds de opening van de Wereld op Zuid is

men echter steeds opzoek naar de wijze waarop dit Samen georganiseerd moet worden, en welke rol de Wereld op Zuid als geheel moet vervullen. Ondanks dit, zitten de organisaties wel samen onder één dak, maar wat is de betekenis hiervan?

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven hoe het Samen in de Wereld op Zuid beleefd wordt door de verschillende partijen. Door in de hele breedte van de Wereld op Zuid dit onderzoek te doen, vormt zich een palet van betekenissen, die hier gepresenteerd zullen worden. Inzicht hierin kan de Wereld op Zuid, en specifiek zij die haar besturen, helpen om de richting te bepalen in welke de Wereld op Zuid verder kan groeien.

Wetenschappelijke en maatschappelijke doelstelling

De wetenschappelijke en de maatschappelijke doelstelling van dit onderzoek gaan hand-in-hand. Brede Scholen zijn een organisatievorm welke steeds vaker voorkomt. In veel gemeenten in Nederland wordt gewerkt aan nieuwe multifunctionele accommodaties rondom de Brede School. Deze nieuwe organisatievorm is voor de wetenschap een interessant domein. “Op welke wijze valt een dergelijke accommodatie te organiseren? Wat hebben de gemeente en de buurt eraan?” (www.bredeschool.nl/documenten/onderzoek), zijn vragen die in eerder onderzoek centraal stonden. Met dit onderzoek hoop ik een andere bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Brede Scholen, omdat ik me richt op de interne betekenisgeving. Hoe geven de betrokkenen zelf betekenis aan hun werk en schoolomgeving? Daarbij richt dit onderzoek niet alleen op het samenwerken, maar ook op het samen zijn. Samen wordt zo een concept, wat inzicht geeft in alle beleefde aspecten die komen kijken bij “samen onder één dak” zitten.

Hoewel de uitkomsten van dit onderzoek specifiek gericht zijn op de Wereld op Zuid, verwacht ik dat de uitkomsten van dit onderzoek meegenomen kunnen worden in de ontwikkeling van andere multifunctionele accommodaties rondom de Brede School.

Persoonlijke doelstelling

Naast deze inhoudelijke doelstellingen van dit onderzoek heb ik ook een persoonlijke doelstelling. Allereerst is dit onderzoek ingegeven door mijn eigen interesse in brede scholen. De samenwerking tussen diverse professionals in één omgeving en het gestandaardiseerde cultuuraanbod aan kinderen trekt mij erg aan. Eén van mijn doelen was dan ook om deze omgeving beter te leren kennen en de mogelijkheden tot een professionele carrière erin te onderzoeken. Het is voor mij een enorm plezier geweest om gedurende lange tijd onderdeel van een brede school te mogen zijn, en daarmee omgeven te zijn door kinderen en volwassenen die zich voor deze kinderen inzetten. Mijn tweede doelstelling ligt in het verlengde van mijn opleiding. Dit onderzoek vormt de afronding van mijn masteropleiding Organisaties, Verandering en Management (OVM) en daarmee aan zes jaar onderwijs aan de USBO. Een mooie periode, waarin mijn denken over en kijken naar publieke organisaties is gevormd. Maar ook een periode waarin ik door een tijdelijke ziekte niet altijd heb kunnen doen wat ik mij voorgenomen had. Daarom wil ik nu graag op een mooie manier deze periode afronden, met een scriptie die zowel representeert wat ik geleerd heb, als waar mijn interesse ligt.

1.5 Vraagstelling

Vanuit de probleembeschrijving en de doelstelling komt de onderzoeksvraag naar voren. Hierbij staat het probleem centraal dat het onduidelijk is wat de Wereld op Zuid is, en wat zij betekent voor haar betrokkenen. Daarbij wordt uitgegaan van de formele visie, dat iedereen in de Wereld op Zuid

samenwerkt, en verbonden is door het idee van “samen onder één dak.” Tegelijkertijd is niet duidelijk wat dit Samen in de realiteit van de betrokkenen betekent.

Om hier inzicht in te krijgen staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal:

“Hoe wordt het Samen binnen de Wereld op Zuid beleefd?”

In de vraagstelling gebruik ik een paar woorden die voor meerdere uitleg vatbaar zijn, Samen, binnen de Wereld op Zuid en beleven. De wijze waarop ik deze begrippen gedurende dit onderzoek hanteer leg ik hier graag uit.

Het Samen in dit onderzoek gaat zowel over wat de partijen samen *zijn*, als wat ze samen *doen*. Het is daarmee een begrip wat verder reikt dan het vaak gebruikte samenwerken. Maar ook wat verder reikt dan wat mensen samen zijn, in termen van wat hun identiteit is.

Ik richt me in dit onderzoek op de mensen ‘binnen’ de Wereld op Zuid. Dit zijn de mensen die ik tegen kwam in het gebouw, zoals de medewerkers en de kinderen die hier dagelijks werken of naar school gaan.

De term ‘beleven’ uit in deze vraag, is voor mij een zintuiglijk begrip. Het gaat om wat mensen horen, zien, voelen en ervaren. En daarbij kijk ik naar wat mensen samen doen en naar hoe mensen dat samen zijn en doen beleven.

1.6 Leeswijzer

Om aan het einde van het verhaal een antwoord te kunnen geven op deze vraag, moet eerst het hele verhaal verteld worden. Daarvoor is het belangrijk, hier door te nemen op welke wijze ik het verhaal vertel. Het belangrijkste hierbij is dat dit verhaal het resultaat is van een interpretatief onderzoek. Interpretatief onderzoek stelt de beleving van de respondenten centraal te stellen. De werkelijkheid ‘an sich’ schetsen is het belangrijkste doel van dit onderzoek, en niet om haar te verklaren. De rol van literatuur en de analyse hebben hier dan ook een andere plek dan bij het bekendere positivistische onderzoek. Daar dient de literatuur om de werkelijkheid te verklaren, aan de hand van de theorie wordt de praktijk beschouwd. In dit onderzoek staan echter de bevindingen centraal. Het verhaal van de Wereld op Zuid vormt de kern. De theorie dient om dit verhaal te ondersteunen en in een bredere context te plaatsen. De dialoog tussen literatuur en bevindingen vindt dan ook pas in de analyse plaats.

Vanuit dit perspectief kan de opbouw van het verhaal begrepen worden. De opbouw is als volgt: in het volgende hoofdstuk, hoofdstuk twee, wordt de gehanteerde onderzoeksstrategie en methode verteld. Hierin wordt verder ingegaan op het gehanteerde onderzoeksperspectief, en de wijze waarop de data in dit onderzoek verkregen zijn. In hoofdstuk drie is het conceptueel kader vormgegeven. Hier wordt aan Samen, het centrale begrip in dit onderzoek, een theoretische betekenis gegeven. De hoofdstukken vier tot en met zeven vormen de kern van het verhaal, hierin worden de bevindingen beschreven. Hoofdstuk vier gaat daarbij in op de Wereld op Zuid, en hoe het idee en de praktijk zich tot elkaar verhouden. In hoofdstuk vijf wordt het verleden van de Wereld op Zuid besproken, en de impact die dit heeft op de beleving van de medewerkers. In hoofdstuk zes volgen dan de bevindingen uit het heden. Hier wordt beschreven hoe het Samen op vier niveaus beleefd wordt. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven vooruit gekeken naar de toekomst.

Na de bevindingen volgt in hoofdstuk acht de analyse. Hierin wordt de dialoog aangegaan tussen de bevindingen over Samen, en de theoretische betekenis van Samen. Tot slot volgt er in hoofdstuk negen een conclusie, gevolgd door enkele aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksstrategie en Methode

'If men define situations as real, they are real in their consequences'

William Isaac Thomas, 1928

In het vorige hoofdstuk is het verhaal van mijn onderzoek begonnen, maar een verhaal kan op vele manieren tot stand komen en verteld worden. In dit hoofdstuk bespreek ik hoe ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. Daarbij behandel ik allereerst de door mij gekozen strategie, welke mijn visie op onderzoek doen bevat. Daarna beschrijf ik in paragraaf 2.2 het ontwerp van het onderzoek. In paragraaf 2.3 volgt de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden, namelijk op welke wijze ik de data voor dit onderzoek verkregen heb. Tot slot gaat paragraaf 2.4 over de wijze waarop in dit onderzoek wordt getracht de kwaliteit te waarborgen.

2.1 Onderzoeksstrategie

Binnen de wetenschap zijn veel methoden om onderzoek te doen mogelijk. Als student Bestuurs- en Organisationswetenschap opereer ik in het veld van de sociale wetenschappen. Maar ook hierbinnen liggen voor de onderzoeker veel strategieën klaar, zoals het experiment, een kwantitatieve analyse op basis van enquêtes of het kwalitatieve onderzoek ('t Hart, et al., 2005).

Dit onderzoek kent als doel het achterhalen van de beleving van het Samen in de Wereld op Zuid door de betrokkenen. Om op deze vraag een antwoord te kunnen geven is een onderzoeksstrategie nodig die beantwoording van de vraag mogelijk maakt. De strategie die ik kies moet dus onderzoek naar *betekenisgeving* mogelijk maken.

Daarom beschrijf ik hier eerst wat ik, in methodologisch opzicht, onder betekenisgeving versta. Ik begon dit hoofdstuk met het citaat van William Isaac Thomas (1928) *'If men define situations as real, they are real in their consequences'* (in: Boeije, 2005, 32). Voor mij illustreert deze uitspraak namelijk mooi hoe ik de wereld in mijn onderzoek bekijk. Namelijk dat mensen de werkelijkheid zelf construeren door middel van dialoog. Hierin geven mensen betekenis aan hun sociale omgeving, en handelen ze op basis van die betekenisgeving.

Het gaat hier niet om een universele wetmatigheid te ontdekken, zoals de ontdekking van de zwaartekracht bijvoorbeeld, maar om context specifieke kennis, waarbij de betekenis van mensen centraal staat. Mensen zijn *"meaning-making creatures"*, aldus Yanow (1996:5). We creëren betekenis, interpreteren de betekenissen van anderen, en we communiceren onze en andermans meningen met elkaar. Bovendien handelen we, *"we act"* (Yanow, 1996:5), we hebben een bedoeling met onze eigen handelen, en we interpreteren de bedoelingen van anderen. Zo geven we zin en betekenis aan de wereld om ons heen (Yanow, 1996). Maatschappijen, organisaties, en al het menselijk handelen, zijn niet het resultaat van universele wetmatigheden, maar zijn een uiting van betekenis welke mensen aan zaken geven (Yanow, 1996).

Ik bekijk de Wereld op Zuid, en de dagelijkse processen die hier gaande zijn dan ook als uitingen van betekenisgeving door de betrokkenen.

Om die reden kies ik ervoor om in dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksstrategie te hanteren. Kwalitatief onderzoek maakt het namelijk mogelijk vraagstellingen met onderwerpen die te maken

hebben met betekenisgeving van mensen aan hun sociale omgeving, en de wijze waarop mensen zich op basis van die betekenisgeving gedragen, te beantwoorden.

Onderzoek wat op deze manier naar de werkelijkheid kijkt wordt ook wel interpretatief onderzoek genoemd (Boeije, 2005; Yanow, 1996). Zelf prefereer ik de term interpretatief boven kwalitatief, omdat deze het woord 'interpretaties' in zich draagt, wat duidelijk maakt dat de werkelijkheid van de respondenten centraal staat. Ik probeer me hun interpretatie, hun beleving van Samen in de Wereld op Zuid eigen te maken, en zo hun verhaal te vertellen in deze scriptie.

Om deze betekenissen van de betrokkenen van de Wereld op Zuid weer te kunnen geven, is het nodig het perspectief van de betrokkenen zelf te achterhalen. Dit maakt dat ik als onderzoeker een perspectief hanteer waarin ik niet mijn eigen opvattingen centraal stel, maar juist het perspectief van de betrokkenen voorop stel. Dit perspectief staat in de literatuur bekend als het *emic perspectief*, het insider perspectief (Boeije, 2005: 32). In de literatuur staat dit perspectief tegenover het *etic* perspectief, waarin de onderzoeker zijn eigen werkelijkheid op die van de onderzochte situatie plakt, en deze vanuit daar duidt (Martin, 2002).

In het laatste geval is de onderzoeker een duidelijke outsider, een buitenstaander. Ik heb ervoor gekozen zoveel mogelijk het verhaal van de betrokkenen te vertellen. Dit maakt dat ik zelf een instrument ben geworden in het verzamelen van mijn data, en me daarbij heb ingeleefd in de situatie van de onderzochte personen. Ik heb binnen de Wereld op Zuid niet alleen de mensen leren kennen, maar ook hun gewoonten, gedrag en werkzaamheden. Daardoor heb ik op dezelfde wijze geprobeerd te kijken naar de Wereld op Zuid als de betrokkenen dat doen (Boeije, 2005). Om dit te bewerkstelligen is het insider perspectief gehanteerd. Toch ben ik nooit volledig insider geworden, en deels outsider gebleven. Volgens Martin (2002), kan dit ook niet anders. Het is als onderzoeker nooit mogelijk volledig lid te worden van de onderzochte situatie. Het is overigens net zo min mogelijk er volledig objectief naar te kijken. Als onderzoeker ben ik dan ook altijd zowel insider, als outsider geweest. Op het moment dat de kinderen op me af renden, en "Juf! Juf!" riepen, voelde ik me een insider, een volledig lid van de organisatie. Op het moment dat ik echter een teamvergadering bijwoonde, en er een beetje verloren bijzat, werd mij weer duidelijk dat je een outsider blijft.

Uiteindelijk is mijn doel om door middel van het zojuist beschreven perspectief, de betekenis die het Samen in de Wereld op Zuid heeft voor de betrokkenen te achterhalen en inzichtelijk te maken. Hiertoe is een groot deel van de resultaten van dit onderzoek beschrijvend, wat zeer gebruikelijk is in dit type onderzoek (Boeije, 2005: 27). Dit zal gebeuren in de bevindingenhoofdstukken. Daarnaast is wetenschappelijke literatuur nodig om mijn eigen ervaringen binnen de Wereld op Zuid te kunnen duiden, en deze in een bredere context te kunnen plaatsen. De rol van literatuur in mijn onderzoek is op deze manier ondersteunend aan de bevindingen "in het veld" (Boeije, 2005).

2.2 Onderzoeksontwerp

Nu mijn perspectief duidelijk is, zal ik hier aangeven hoe hieraan vorm is gegeven in mijn onderzoek. Dit heet het onderzoeksontwerp. Het onderzoeksontwerp vormt het "raamwerk voor de verzameling en analyse van data" (college OVM, 2012). De keuzes die ik maakte in mijn onderzoeksproces dienen er namelijk allemaal op gericht te zijn het gedrag van de betrokkenen en de betekenis van dat gedrag in een specifieke context te begrijpen. Het ontwerp wat dit proces ondersteunt is dat van de case study. Naast dit type onderzoeksontwerp bestaan er nog veel andere types, zoals het experiment, de survey of het historisch ontwerp. Er zijn echter drie factoren die maken dat mijn onderzoek goed

aansluit op het ontwerp van de case study. In de eerste plaats kenmerkt de case study zich door het type vraagstelling, welke altijd een 'hoe' of een 'waarom' vraag is, welke onderzoekend en niet voorspellend van aard zijn. In de tweede plaats is een case study een geschikt ontwerp voor situaties waarin de onderzoeker geen controle heeft over het gedrag van de respondenten (in tegenstelling tot een experiment, waarbij dit wel het geval is). Tot slot geldt dat een case study wordt toegepast bij gebeurtenissen die zich in het heden afspelen (Yin, 2009). Yin geeft een heldere definitie van wat er hier onder case study wordt verstaan: *"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident"*(Yin, 2009:18) Gezien de aard van mijn onderzoeksvraag (hoe), de oncontroleerbaarheid van de context en omgeving in mijn onderzoek, en de focus op de gebeurtenissen in het heden, maakt dat de casestudy een geschikt ontwerp is voor mijn onderzoek. Dit bood namelijk de mogelijkheid tot een grondig onderzoek van de beleving van de betrokkenen ten aanzien van het Samen in de Wereld op Zuid, op dit moment, in hun eigen context.

Onder deze definitie van Yin schuilen veel typen case studies, waarbij er een eerste onderscheidt gemaakt wordt tussen single- en multiplecase studies (Yin, 2009: 19). Oftewel of je een enkele casus bestudeert, dan wel verschillende casussen binnen één onderzoek. Hoewel er vanwege betrouwbaarheidsredenen vaak geadviseerd wordt om voor meerdere casussen in één onderzoek te kiezen, zijn er toch goede redenen om voor een single case te kiezen. Eén daarvan is als je met een situatie in je onderzoek te maken hebt die gezien kan worden als een *typical case*. Hierbij geldt dat de situatie waarin je onderzoek doet alledaags is en representatief voor vergelijkbare omgevingen, zoals de Wereld op Zuid als *typical case* voor brede scholen in het algemeen kan gelden (Yin, 2009, 46-48). Anders dan Ying beweert ben ik echter ook van mening dat mijn onderzoek niet zozeer representatief moet zijn voor andere brede scholen, maar dat elke organisatie zijn eigen unieke case en omgeving vormt, waardoor mijn bevindingen nooit één op één overeen zullen komen met vergelijkbare omgevingen. Toch bood de *typical case study* een goed ontwerp, omdat zij een holistische kijk op de cases in haar omgeving mogelijk maakt.

2.3 Onderzoeksmethode

Na mijn onderzoeksperspectief en ontwerp zal ik hierbij specificeren welke methoden ik heb gehanteerd om mijn gewenste type onderzoek te kunnen doen. Uiteindelijk bepalen de methodes die ik hanteer, en de wijze waarop ik deze hanteer, de data die ik heb verkregen. Welke de input vormen voor de resultaten van dit onderzoek.

Samen met het management van de Wereld op Zuid zijn aan het begin van het onderzoek afspraken gemaakt over de mogelijkheden tot het verkrijgen van data. Zij zagen het belang ervan in dat ik overal in de Wereld op Zuid kwam, en hebben me toegang verleent tot elke organisatie. Ook heb ik de mogelijkheid gekregen om mensen te spreken en mee te lopen in hun organisaties. Naad ik deze zaken had ik ook de mogelijkheid om bij de MT vergaderingen aanwezig te zijn. Via de programmamanager verkreeg ik toegang tot de door mij gewenste schriftelijke documenten. Omdat ik hierbij te maken kreeg met kinderen heb ik van te voren een Verklaring Omtrent Gedrag overhandigd. Omdat ik ook assisteerde bij de buitenschoolse activiteiten, ben ik een vrijwilligers overeenkomst aangegaan met de Wereld op Zuid.

Zo was mij aan de start van het onderzoek een scala aan mogelijkheden gegeven, en was het aan mij om daar mijn keuzes in te maken.

Al snel besloot ik dat mijn eerste tijd in de Wereld op Zuid vooral uit observeren moest bestaan. Ik wilde de Wereld op Zuid beter leren kennen, en zien wat er gedurende de dag allemaal gebeurde. De eerste paar weken voelde ik me een spons die alles opnam. Het was een intensieve tijd waarin ik me in vijf organisaties tegelijkertijd probeerde in te werken, bekend te worden en vertrouwen te winnen.

Om hier vorm aan te geven, en niet te verdwalen in de zee aan nieuwe indrukken en informatie, hanteerde ik bewust drie methodes, namelijk participerende observaties, kwalitatieve interviews en het gebruik van artefacten. Welke ik steeds in wisselende combinaties gedurende de tijd inzette. In totaal ben ik dertien weken geregeld in de Wereld op Zuid geweest, waarvan tien weken intensief. In die tien weken was ik drie à vier dagen per week aanwezig, een enkele keer vijf dagen in de week. In deze dagen maakte ik afspraken met wie ik mee zou lopen, of nam ik spontaan deel aan geplande vergaderingen of activiteiten. De eerste weken ontdekte ik wat er gezamenlijk gebeurde in de Wereld op Zuid, de weken daarna keek ik meer naar de individuele organisaties.

Participerende observaties

Van die tien weken hebben de eerste vijf volledig in het teken van participerende observaties gestaan. *“In participerende observatie wordt directe waarneming mogelijk doordat de onderzoeker deelneemt aan het sociale leven van de betrokkenen. Via intensieve en gevarieerde contacten met hen wordt inzicht verkregen in de wijze waarop zij hun gemeenschap vormen”* (’t Hart et al., 2005: 272). Dit beschrijft mijn basishouding als onderzoeker in de Wereld op Zuid. Echter wordt ‘participerende observatie’ door ’t Hart et al. niet voor niks een paraplu begrip genoemd (2005). Er vallen veel soorten activiteiten onder, variërend van volledige participatie tot volledige observatie.

In de tweede week van mijn observaties, is me gevraagd als vrijwilliger te gaan helpen bij de kleuteractiviteiten. Daarna stond ik bijna elke maandag en dinsdagmiddag met kleuters een uurtje te knutselen, of ging ik mee als begeleider naar de speeltuin. Zeker de eerste keer dat ik een kind een opdracht gaf of tot de orde riep, besepte ik sterk dat mijn rol als observerende onderzoeker was veranderd, en ik volledig participant was in de gebeurtenissen. Ik ben echter ook een paar keer bij vergaderingen aanwezig geweest, en dan zat ik als “fly on the wall” te observeren. Meestal bestond de observatie uit een mengeling van beide. Ik liep mee met een activiteit, en hielp als dit werd gevraagd en op de wijze waarop dit werd gevraagd. Ik probeerde me steeds zo natuurlijk mogelijk aan te sluiten bij de daar gaande zijnde activiteit. Een dansles? Oké, dan ging ik mee dansen. Een voorleesuurtje? Prima, dan ging ik achterin zitten luisteren, en maande ik af en toe de kinderen achterin tot stilte. Mijn taak als onderzoeker was hierin om steeds per gebeurtenis mijn positie te bepalen en mijzelf bewust te zijn van de consequenties die deze rol heeft. Het effect van mijn rol was per doelgroep verschillend. Voor de kinderen was ik meteen onderdeel van het geheel, een juf die even langskwam. Voor de volwassenen was het duidelijk dat ik meeliep als stagiair/onderzoeker. Zij legden dan ook vaak uit wat er volgens hun gebeurde, en hoe de huidige gebeurtenissen zich verhielden tot de ‘normale’ gang van zaken, en wat zij ervan vonden.

Van al deze verschillende observaties heb ik *veldnotities* gemaakt. Veldnotities zijn uitgebreide aantekeningen van de geobserveerde gebeurtenissen (’t Hart et al., 2005). Hierbij is het voor mij steeds de uitdaging geweest om concreet te zijn, en de daadwerkelijke gebeurtenissen te scheiden van mijn mening of emoties erover. Dit was soms lastig, omdat bepaalde gebeurtenissen veel indruk maakten. Zoals het contact leggen met de kinderen bij Pameijer, waarbij een ernstig beperkt meisje

ineens je hand pakt en je knuffelt. Of een kleuter met te kleine schoenen die je verteld dat zijn moeder geen geld heeft voor nieuwe schoenen. Allemaal gebeurtenissen die een emotionele impact hebben. De keukentafel thuis bleek de plek om deze te ventileren. Zo vulde mijn multomap zich snel met de veldnotities van allerlei observaties.

Een andere wijze waarop ik mijn observaties heb vastgelegd is door middel van foto's en filmpjes. Als het was toegestaan probeerde ik deze te maken. Voor een aantal kinderen gold echter dat de organisaties geen toestemming hebben hun te fotograferen of te filmen, dit maakte opnames maken in een groep vaak niet mogelijk. De foto's en filmpjes die ik wel heb gemaakt helpen om de gebeurtenissen terug te halen, en beter te duiden. Bovendien geven ze een beeld bij de tekst, en geven daarmee meer diepte aan een bevinding. Ze vormen daardoor belangrijke data. De foto's zijn gebruikt in de oorspronkelijke versie. In deze versie, welke via internet openbaar toegankelijk is, zijn de foto's verwijderd om de privacy van de kinderen en andere betrokkenen te beschermen.

Kwalitatieve interviews

De tweede methode die ik hanteerde was die van interviews, deze vormen een zeer belangrijke bron van informatie in mijn onderzoek. Hiervoor ben ik één op één in gesprek gegaan met de respondenten. Tijdens de eerste weken waarin de participerende observaties centraal stonden, vonden er ook interviews plaats. Deze waren informeel, en vonden plaats aan de hand van de gebeurtenissen. Hierin werd meer verteld over de dagelijkse gebeurtenissen en de beleving van de respondent hierin. Dit waren altijd open gesprekken, die niet werden opgenomen. De respondenten vertelden hun verhaal uit zichzelf, met slechts minimale vraagstelling van mijn kant. Deze gesprekken gaven mij een goede algemene indruk van de beleving van de medewerkers. Verslagen hiervan schreef ik samen met de veldnotities.

Na vijf weken onderzoek doen, heb ik het zwaartepunt in de methodiek omgedraaid. Op dat moment merkte ik namelijk dat ik in mijn observaties geen nieuwe dingen meer tegenkwam, en toe was aan nieuwe informatie.

Daarom kwam in de daarop volgende vijf weken het zwaartepunt te liggen bij interviews. In die periode heb ik een twintigtal 'formele' interviews gedaan. Deze interviews waren kwalitatief van aard, wat wil zeggen dat ze een open karakter hadden. Ik werkte met een topiclijst, en de interviews waren half gestructureerd. Hierdoor kreeg ik wel de informatie over de voor mijn onderzoek relevante topics, maar was er in het interview altijd ruimte voor de inbreng en de prioritering van de respondent (Boeije, 2005: 59-60).

In deze periode ging ik vooral de domeinen zelf in. Hierbij wilde ik in de eerste plaats de medewerkers spreken en een beeld krijgen bij hun werkzaamheden in de Wereld op Zuid. Bij elk domein heb ik van te voren afgestemd met de betreffende manager wie ik kon spreken en op welke manier ik dit zou vormgeven. In alle organisaties mocht ik steeds zelf mijn respondenten benaderen. Bij beide scholen heb ik mij in een bijeenkomst voorgesteld, en het doel van mijn onderzoek, alsmede mijn verwachting en wens rondom de interviews kenbaar gemaakt. Op basis van dat verhaal melden een aantal medewerkers zich die open stonden voor een interview. Bij KSH en Pameijer heeft er geen voorstelmoment plaatsgevonden, en heb ik zelf mensen benaderd. Met een groot aantal respondenten heb ik eerst een dag of dagdeel meegelopen. Ik nam plaats achterin de klas, in het dagverblijf, of op het schoolplein. Meestal na school- of opvangtijd, of in een pauze, vond vervolgens het interview plaats. Dit had voor mij twee duidelijke voordelen, allereerst hadden de medewerkers mij beter leren kennen. Hierdoor groeide het vertrouwen en verdween de formaliteit uit het

interview. Voor mij had het bovendien als voordeel dat ik een beter beeld kreeg bij de verschillende werkzaamheden van de medewerkers en zicht kreeg op de context van waaruit zij spraken. Ik heb uiteindelijk twee of drie medewerkers per organisatie geïnterviewd, waarbij altijd ook iemand met een coördinerende taak zat.

In deze periode heb ik ook met verschillende kinderen interviews gehouden. Dit waren allemaal groepsinterviews. De vorm hiervan ontstond in overleg met hun docent. Meestal waren het klassikale interviews, waarbij ik de vragen stelde en doormiddel van vinger opsteken kinderen mochten antwoorden. Bij deze interviews was de docent aanwezig. Na het interview mochten de kinderen ook aan mij vragen stellen, waarbij ze van alles vroegen of studeren en de universiteit.

In de laatste twee weken had ik interviews met de managers. Door de vele ontmoetingen tussendoor en het bijwonen van de MT vergaderingen, ben ik met hen niet specifiek meegelopen. Maar heb ik met hen afspraken ingepland, waarin ruim de tijd was voor een gesprek, en hun visie op de Wereld op Zuid. Ook heeft er uiteindelijk één interview plaatsgevonden met een directielid.

De ouders stonden ook nog op mijn wensenlijstje van respondenten, maar door drukke agenda's was dit in de ouderkamer niet te organiseren.

Alle formele interviews zijn opgenomen op een voice recorder, waarna ze woordelijk zijn uitgeschreven. De data die dit opleverde is met behulp van analysesoftware geanalyseerd.

Tekst en objecten als bron

Observaties en interviews vormden in wisselende verhouding het zwaartepunt van mijn data. Doorgaand in het hele proces zijn er echter ook andere manieren waarop ik mijn data heb verkregen. Er zijn ook andere zaken die uitdrukking geven aan de waarden, opvattingen en gevoelens van de mensen in de organisatie. Dit zijn zogenaamde artefacten, concrete symbolen waar betekenis uit verkregen wordt en die uitdrukking geven aan betekenis. Artefacten bestaan zowel uit symbolische taal, symbolische objecten, als symbolische daden (Yanow, 1996).

Binnen de Wereld op Zuid heb ik deze in de eerste plaats gevonden in documenten. Naast mijn eigen observaties en interviews heb ik dan ook documenten met symbolische betekenis meegenomen in mijn analyse. Dit zijn documenten geweest die gaan over de betekenis van Samen en de rol van de Wereld op Zuid, zowel in de vorm van officiële documenten zoals het managementstatuut, maar ook om e-mailwisselingen die ik ontving, bijvoorbeeld over de lage respons van medewerkers om binnen de Wereld op Zuid met elkaar te gaan sporten. Een ander belangrijk document wat ik veel heb gebruikt is de folder met daarin de visie en de kernwaarden van de Wereld op Zuid. Dit document vormde een belangrijk input middel in de gesprekken, en heeft alleen al daardoor een symbolische status gekregen.

De tot nu toe besproken drie typen data, observaties, interviews en schriftelijke bronnen, worden allemaal verwerkt tot tekst en zullen daardoor geschikt gemaakt worden tot analyse. Naast deze tekstuele bronnen, hanteer ik ook bronnen welke niet in woorden te vangen zijn, namelijk objecten. De belangrijkste daarvan is het gebouw zelf. De Wereld op Zuid is een bedrijfsverzamelgebouw, en om die reden heb ik ervoor gekozen het gebouw ook een belangrijke rol te laten spelen in mijn analyse. Daarbij heb ik gekeken naar hoe het gebouw is vormgegeven, maar vooral naar hoe mensen het gebouw gebruiken en hoe ze het gebouw beleven.

2.4 Kwaliteitscriteria

Een vereiste voor het onderzoek is dat de kwaliteit ervan gewaarborgd is. Kwaliteit hangt in wetenschappelijk onderzoek sterk samen met de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is het echter lastig de betrouwbaarheid volledig inzichtelijk te maken, doordat het de onderzoeker zelf is die als instrument fungeert in het verzamelen van de benodigde gegevens. Bij de methode is al besproken hoe dit een bepaalde betrokkenheid creëert. Volgens Boeije (2005) is dit ook noodzakelijk, immers om te achterhalen wat de onderzochte personen beweegt en wat hun bezighoudt, is betrokkenheid nodig. daarbij is herhaling van het onderzoek, met exact dezelfde resultaten eigenlijk onmogelijk, doordat in de eerste plaats de onderzoeker een ander persoon is. Maar vooral ook omdat de betekenissen, beelden en interpretaties van de onderzochten mensen niet statisch zijn, en op een ander tijdstip dan ook een ander resultaat zullen opleveren. Yanow meent dan ook dat er kennis altijd context specifiek is, en dat er bovendien altijd sprake is van verschillende meningen, waardoor verschillende onderzoekers nooit één en dezelfde waarheid zal vinden (1996).

Toch kan de betrouwbaarheid bewaakt worden, doordat alle stappen die tijdens het onderzoek zijn genomen, vastgelegd en verantwoord zijn. Een ander punt ter bevordering van de kwaliteit van dit onderzoek is dat dataverzameling en data-analyse elkaar hebben afgewisseld. Hierdoor zijn waarnemingen gerepliceerd, wat de betrouwbaarheid ten goede komt, en zijn tussentijdse interpretaties getoetst in het vervolg van het onderzoek (Boeije, 2005).

De validiteit van het onderzoek is afhankelijk of de onderzoeker erin slaagt te weten te komen, wat hij daadwerkelijk wil weten. Oftewel geven de data daadwerkelijk antwoord op de onderzoeksvraag. De validiteit wordt vergroot doordat ik als onderzoeker betrokken ben geweest bij de onderzochten en hun perspectief centraal heb gesteld, waardoor de kans groter is dat ik daadwerkelijk te weten kom wat hun beweegt. Toch heb ik lang niet alle medewerkers gesproken, waardoor de bevindingen van mijn respondenten niet representatief kunnen zijn. Er zijn twee manieren waarop ik de kans op toevalligheden in het onderzoek heb beperkt. Ten eerste wordt er methodologische triangulatie toegepast. Dit houdt in dat ik via verschillende methoden aan mijn data ben gekomen, zowel via observaties, interviews als schriftelijke bronnen. De gedachte hierachter is dat zo waarnemingen worden herhaald, en diverse methode een ander deel van een verschijnsel belichten (Boeije, 2005). De tweede reden waardoor de kans op toevalligheden wordt uitgesloten is door een sociaal proces wat bekend staat als “the social construction of reality” (Yanow, 1996:7). Leden van een gemeenschap ondergaan namelijk een groepsproces. Via een proces van interactie komen ze tot een punt waarin ze op dezelfde of vergelijkbare cognitieve mechanismen, daden en woorden gebruiken. *“Cognitive, linguistic, and sociological practices reinforce each other to the point where shared sense is more common than not”* (Yanow, 1996: 8). Het feit dat ik vanuit verschillende personen of manieren vanuit één organisatie dezelfde opvattingen te horen kreeg, versterkt het idee dat dit vaak om de algemene manier van denken over het Samen in de Wereld op Zuid gaat.

Een laatste belangrijk punt ter bewaking van de kwaliteit van het onderzoek is de reflectie op mijn rol als onderzoeker. Vanwege de langdurige aanwezigheid in de Wereld op Zuid, en het participierend optreden, ontstond er als snel een spanning tussen betrokkenheid en afstand. Het is de kunst geweest te zoeken naar een ‘professionele betrokkenheid’, betrokkenheid maar met voldoende professionele afstand, waardoor ik mijzelf niet vereenzelvig met de mensen en de gebeurtenissen. Continue reflectie op mijn eigen rol en waardeoordelen is hiervoor nodig geweest. Zeker aan het

einde van het onderzoek werd dit lastig, waardoor ik ook echt het gevoel had dat het tijd werd de organisatie te verlaten.

In reflectie tot mijn rol als onderzoeker, sluit ik me tenslotte aan bij wat Boeije hierover schrijft *“Een onderzoeker kan niet waarde vrij zijn, maar hij kan wel proberen om ten gunste van de validiteit van zijn onderzoek waarderingsvrij te zijn. Dat wil zeggen, dat hij probeert geen waardeoordeel te geven en zijn eigen voorkeuren zo min mogelijk laat meespelen”* (2005: 151). Mijn eigen interesse in de verhalen en betekenissen van mensen heeft geholpen om deze in het onderzoek zwaarder te laten wegen dan mijn eigen opvattingen en voorkeuren.

Hoofdstuk 3 | Conceptueel kader

In deze scriptie staat het Samen in de Wereld op Zuid centraal, wat de betrokkenen samen doen en wat ze samen zijn. Er wordt op zoek gegaan naar hoe het Samen door de betrokkenen van de Wereld op Zuid wordt beleefd. In dit conceptueel kader wordt aan het begrip Samen theoretische inhoud gegeven. Samen is een begrip wat ik verder laat reiken dan samenwerking in organisaties.

Er zijn vijf delen die gezamenlijk de inhoud vormen van het conceptuele begrip Samen. In de eerste plaats is dit het idee van de dynamiek van organisatie identiteit. Identiteit wordt gebruikt als perspectief om dat wat we samen zijn te duiden. Daarnaast krijgt samen zijn vorm vanuit het perspectief dat organisaties een performance zijn met daarbij de rol die verhalen in de uitvoering hebben. En als derde het idee van organisaties als gemeenschappen van verschil. Daarnaast krijgt samen zijn ook vorm in het idee wat de grenzen zijn van organisaties, en wat we daarin wel en niet zijn. Hiermee wordt vormgegeven aan het idee van samen *zijn*. Tot slot bekijk ik ook het idee van samen, uit het perspectief van *samenwerken*. Hierbij is specifiek aandacht voor de betekenis van samenwerken in de netwerkorganisatie en over de grenzen van de eigen organisatie heen.

De Wereld op Zuid is daarbij volop in ontwikkeling, de verandering voor alle partijen voor het onderdeel worden van de Wereld op Zuid, en de vormgeving van de Wereld op Zuid, maakt dat verandering steeds de context vormt van waaruit er gesproken wordt. Er is hier dan ook voor literatuur gekozen die ruimte geeft aan het idee van verandering.

Zo verwacht ik van Samen een doorleefd begrip te maken, wat verder reikt dan enkel identiteit of samenwerken.

3.1 De dynamiek van Identiteit

In dit onderzoek staat de betekenis van het Samen in de Wereld op Zuid centraal. De vraag ‘Hoe wordt het ‘samen’ binnen de Wereld op Zuid beleefd?’ hangt sterk samen met wat het Samen in de Wereld op Zuid nu eigenlijk *is* volgens de betrokkenen, doordat de Wereld op Zuid bestaat uit het gezamenlijke.

De essentie van identiteit is dat het een antwoord bevat op de vraag “*Wie ben ik?*” (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Het is een *zijn* vraag en daarmee een wezensvraag. Identiteit gaat echter niet alleen over personen, zij wordt ook toegepast op organisaties. De eerste gedachte hierbij is dan “*Waar staat deze organisatie voor?*” (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Hierbij gaat het over organisatie identiteit. Identiteit is in de literatuur een ‘key concept’ geworden, als het gaat om het beschrijven en verklaren van individueel en organisatie gedrag (Gioia et al., 2000). Ook in dit onderzoek is het een belangrijk concept om het gedrag van de mensen te duiden.

Identiteit als relationeel concept

De meest gehanteerde visie op organisatie identiteit is die van Albert en Whetten, die in 1985 hun werk “Organizational Identity” uitbrachten. Hierin geven zij de volgende definitie van organisatie identiteit:

“Organizational identity is defined as those characteristics that are central to an organization, distinguish it from other organizations and have been part of the organization over a long period of time (Albert & Whetten, 1985).”

In deze definitie geven zij drie kenmerken van organisatie identiteit, namelijk dat deze centraal is, duurzaam en onderscheidend. Daarmee wordt organisatie identiteit gezien als iets wat de leden van de organisatie collectief begrijpen als de kenmerken van de organisatie, welke centraal zijn en redelijk permanent, en welke de organisatie onderscheiden van andere organisaties (Albert & Whetten, 1985, In: Gioia et al., 2000: 64). Daardoor kan organisatie identiteit de sociale interacties rondom en binnen de organisatie stabiliseren en van betekenis voorzien (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Organisaties zouden daarom bij dreigende verandering in of rond de organisatie, proberen zoveel mogelijk van hun identiteit te behouden. De identiteit verbindt namelijk wat we zijn en verbindt de organisatie met haar historie (Gioia et al., 2000). Daardoor is het aannemelijk dat identiteit 'iets' is, waar normaal niet over wordt nagedacht, het wordt als natuurlijk gegeven gezien, iets wat er vanzelfsprekend is. Totdat de organisatie in crisis komt: *"(...) identity only becomes an issue when it is in crisis, when something assumed to be fixed, coherent and stable is displaced by the experience of doubt and uncertainty"* (Mercer, 1990: 4).

Veel auteurs menen echter dat organisatie identiteit niet zo'n stabiel gegeven is, als uit de definitie van Albert en Whetten lijkt (Gioia et al., 2000, Vermeulen, 2001). Identiteit kent namelijk ook een vloeibaar karakter. Identiteit in organisaties heeft wel een idee in zich van continuïteit, maar de betekenis en interpretatie ervan, verandert. Statements van organisaties gaan vaak lang mee, maar betekenen verschillende dingen voor verschillende groepen op verschillende tijden (Gioia et al., 2000). Dat maakt dat de identiteit van een organisatie een gefragmenteerde werkelijkheid kent. Identiteit is bovenal een relationeel verschijnsel. Identiteit wordt actief gecreëerd en behouden in interactie met anderen.

Als relationeel verschijnsel is de rol van de 'significante ander' bij de eigen identiteit van groot belang. De ander heeft op verschillende manieren een rol. Enerzijds om tot een gezamenlijke visie op de identiteit te komen. Anderzijds als persoon om je tot te verhouden, om te bepalen dat wat je niet bent. En daarmee te zoeken naar tegenstellingen. Mensen, en daarmee organisaties, kijken naar zichzelf via anderen en gebruiken die anderen om te bepalen wat zij niet zijn (Vermeulen, 2001). Bijvoorbeeld, in de Wereld op Zuid wordt in de beschrijving van de eigen school, de andere school gebruikt om zichzelf vorm te geven *"Zij zijn Christelijk, en wij niet."*

Daarnaast geeft de buitenwereld ook input aan de identiteit als strategisch proces. Bijvoorbeeld klanten, media en concurrentie hebben beelden over wat de organisatie is, of zou moeten zijn. Deze beelden, of in ieder geval gemeente beelden, leven ook in de organisatie. *"De eigen identiteit en de manier waarop relaties met 'het andere' worden neergezet zijn dan zelf inzet van strategie, bijvoorbeeld om als groep of organisatie erkend te worden en financiën in de vorm van subsidies te krijgen"* (Vermeulen, 2001: 18).

Identiteit als relationeel concept, is een visie op identiteit, welke identiteit ziet als veranderlijk van aard en niet gedetermineerd. Identiteit ontstaat namelijk door de vergelijking van jezelf met significante anderen. Het zelfbeeld en het zelfbegrip staan daarmee steeds en voortdurend in vergelijking met die anderen. Deze processen van identificatie, slaan neer in routines en praktijken binnen organisaties (Wilts, 2012). Zo kunnen er wel constanten bestaan in een organisatie, maar is zij des al niet te min continu in verandering.

Identiteit als dynamisch concept

Vanuit deze verschillende visies op identiteit valt te begrijpen dat er op identiteit twee vormen van identiteit in een organisatie terug te zien zijn, namelijk als formele identiteit en als beleefde

identiteit. Het eerste, *formele* perspectief, gaat over identiteit zoals deze beschreven staat op papier. Het gaat dan om formele claims, die een min-of-meer objectieve status hebben. Vanuit deze formele identiteit wordt betekenis toegekend aan dat wat belangrijk is, of moet worden gevonden. Dit gebeurt op basis van deductief redeneren, wat identiteit maakt tot een statisch begrip. Er is vastgesteld wat de identiteit is en vanuit die visie bezien de leden van de organisatie de zaken.

Het tweede perspectief staat hier tegenover. Hierin wordt de *beleefde* identiteit centraal gesteld. Deze opvatting benadrukt dat identiteit voortdurend vorm en betekenis krijgt in het alledaagse leven. De beleefde identiteit bestaat uit de gedeelde interpretaties en betekenissen over datgene wat belangrijk en kenmerkend wordt gevonden voor de oriëntatie. Betekenissen worden geconstrueerd in sociale interactie tussen de organisatieleden, en in een proces van reflectie op het alledaagse organisatieleven (Faber, 2012).

Faber toont in haar onderzoek "Identity Dynamics at Play" (2012) aan dat deze twee perspectieven op identiteit niet tegenovergesteld aan elkaar moeten worden gezien, maar juist als aanvullend op elkaar. Ze zijn complementair aan elkaar en vormen gerelateerde dimensies van het concept identiteit. Tussen deze twee vindt een wisselwerking plaats, welke de beleving van identiteit compleet maakt. Dit maakt identiteit tot een dynamische constructie (Faber, 2012).

Ik vat in mijn onderzoek identiteit dan ook op als sociaal geconstrueerd begrip. Identiteit ontstaat door het handelen van mensen, en hoe mensen vervolgens betekenis geven op bestaand handelen. Het is een doorgaand dynamisch proces van creëren en reageren, waarin betekenissen veranderen.

3.2 Organisaties als Performance

Wat het Samen betekent in de Wereld op Zuid heeft in eerste instantie te maken met wat we samen zijn, wat de identiteit is. De betekenis van wat organisaties zijn, organisatie identiteit, ontstaat in interactie met anderen. In de tweede plaats wordt het Samen in de Wereld op Zuid bepaald door welke betekenis we aan de organisatie geven. Dit gaat ook over identiteit, maar betreft de wijze waarop zij wordt 'uitgevoerd'. Het betreft de momenten waarop er gehandeld wordt en waarop men waar ze mee bezig zijn (schrijven, vergaderen, spreken), niet benoemen in termen van identiteit. De identiteit toont zich in processen van betekenisgeving (Vermeulen, 2001). Deze manier van betekenis geven ontstaat (uiteeraard ook) in interactie. Daarom zijn organisaties te zien als 'performance'.

Narratieven

Het idee van organisaties als performance is hier belangrijk omdat het duidt hoe een organisatie als de Wereld op Zuid beleefd wordt. Om te begrijpen hoe betekenis wordt gegeven aan het samen zijn, is het belangrijk om te begrijpen hoe betekenis in een organisatie wordt geconstrueerd. Organisaties zijn geen stabiele, statische orders, maar bestaan uit doorgaande ordeningsprocessen. Dat wat in een organisatie stabiel lijkt, is namelijk het resultaat van verschillende ordeningspogingen van verschillende actoren uit de organisatie.

"In this perspective, organization is performed in the language, practices and techniques through which people govern the conduct of themselves and their relations with other actors" (Doolin, 2003: 752). In andere woorden, de organisatie, zoals deze op het moment van observeren bestaat, is niet het einde van een proces, is niet 'af', maar is nog steeds in uitvoering. Een organisatie is dan ook continu in verandering. Het bestuderen van organisatieverandering zou daarmee een tautologie worden van het besturen van organisaties. Toch is veel van de doorgaande verandering niet

geregisseerd, er kan daarmee een onderscheid worden gemaakt tussen doorgaande verandering en doelbewuste verandering met voorbedachte uitkomst.

De organisatie wordt uitgevoerd en verteld in narratieven. Doolin noemt dit “ordering narratives” (2003). Het concept van ‘ordering narrative’ maakt organisatieverandering inzichtelijk vanuit de beleving ervan door de betrokkenen. Elk narratief is een uiting van hoe de organisatie in de ogen van de medewerkers zou moeten zijn (Law, 1994: 250). Deze ‘ordering narratives’, werken zowel construerend voor de sociale realiteit, alsmede worden ze gebruikt om betekenis te geven aan bepaalde gebeurtenissen, net als bij identiteitsbeleving staat ook hier interactie centraal. *“Ordering narratives are both ‘sense-making’ in the way that organizational actors discursively construct social reality, and ‘sense-giving’ in the discursive activities of management in presenting their own construction of organizational change”* (Doolin, 2003: 757). Hoe we ergens over praten en handelen duidt de realiteit en tegelijkertijd creëert het ook een nieuwe realiteit.

Narratieven bestaan niet alleen uit hoe mensen ergens over praten, het beslaat ook teksten, mensen zelf, machines, technologieën, de architectuur en vormgeving van de organisatie en processen. De uitvoering van de organisatie vindt dan ook niet alleen plaats in taal, maar ook in sociale en materiele zaken. De mix van zaken maken dat een narratief duurzaam wordt (Doolin, 2003). In het ‘narratief’, het proces van betekenisgeving, is dan ook niet alleen taal van belang, of het menselijk handelen daarin, maar ook ‘dingen’ zoals gebouwen en fysieke objecten (Vermeulen, 2001). Deze twee aspecten van het ‘narratief’ worden in de volgende sub paragrafen besproken.

Betekenis geven door taal en menselijk handelen

In het proces van betekenisgeving vindt interactie in eerste instantie plaats door middel van taal. Cunliffe (2001) verteld hoe taal geen neutraal begrip is. Taal schept altijd verwachtingen. Mensen gedragen zich naar de manier waarop ze ergens over praten, of naar hoe ergens over gepraat wordt. Alle mensen zijn dagelijks omgeven door dit soort verhalen (discourses). Zij vormen de wijze waarop we naar de realiteit kijken en hoe we zelf onze realiteit duiden, *“make sense of the(...) everyday lived experience”* (Cunliffe, 2001: 351).

In organisaties kunnen managers inspelen op deze processen van betekenisgeving door middel van taal. Enerzijds wordt de manager omgeven door het discours van de organisatie, maar anderzijds is hij ook in staat om een discours te creëren. De manager kan als auteur optreden in het verhaal. Daarbij gaat het steeds om de interactie tussen omgeving (the network), en de manager, (the agent). Op die wijze is ook managen een ‘performance’ (Cunliffe, 2001).

De wijze waarop mensen ‘sense geven’ en waarop ze ‘sense maken’ uit hun omgeving door middel van een discours gebeurt op verschillende manieren. Ybema (2010) schrijft over de wijze waarop taal een grote rol speelt in een organisatie. Bij bewuste organisatieverandering, de verandering van de identiteit van de organisatie, ontstaat er in organisaties een discours over de verandering. Hij laat in zijn studie over De Volkskrant zien dat mensen zelf de organisatie identiteit vormgeven en veranderen aan de hand van verhalen. Hierbij staat niet de ‘rode lijn in de historie’ centraal, maar wordt de identiteit juist als een discontinu proces geconstrueerd, waarin een tijdselement van vroeger, nu en toekomst duidelijk aanwezig is. Mensen geven geen betekenis aan de nieuwe organisatie, als in een doorgaande lijn, maar het heden wordt afgezet tegen het verleden en de toekomst. Ybema duidt dit aan met de begrippen ‘nostalgia’ en ‘postalgia’, een hang naar het verleden, of juist een gerichtheid op de toekomst. Verleden en toekomst geven zo betekenis aan het

heden. Deze “identity talk”, wordt gebruikt om inzicht te geven in waar de organisatie voor staat, maar ook als strategisch middel om de gewenste identiteitsverandering te sturen of juist te remmen. (Ybema, 2010). Ook hierbij duiden de verhalen het heden, of geven ze er juist nieuwe betekenis aan. Hoe in de Wereld op Zuid het Samen wordt geduid, zal dan ook samenhangen met het verleden en/of de toekomst.

Betekenisgeving door het gebouw.

Naast dat mensen, met de taal (het discours) wat ze gebruiken, betekenisvol verschil maken, doen ook dingen dat. In dit onderzoek is expliciet aandacht voor de rol van het gebouw, doordat het gebouw de verbinding fysiek construeert en het ‘onder één dak’, uit het idee van “samen onder één dak”, vormt.

In veel onderzoek praat men doorgaans niet over de rol van het gebouw bij processen van betekenisgeving. Een gebouw is immers een hard object, van harde materialen als steen en beton, die duurzaam zijn en nauwelijks te verplaatsen. Daardoor wordt er, onterecht, geen actieve rol toegekend aan gebouwen. Zij worden gezien als het theater, waarbinnen de performance plaatsvindt. Maar het gebouw vormt evenzeer een onderdeel van de performance, het gaat net als taal en handelen, ook over relaties en over het proces van construeren. Het gebouw speelt daarom een rol in de performance van alledag.

Het gebouw is het (materiële) effect van interacties en processen van ordening. Het ontstaan van Wereld op Zuid is namelijk verbonden met het ontstaan van het gebouw. Het gebouw is het duurzame en materiële effect van processen die hebben geleid tot de oprichting van de organisatie. Ook construeert het gebouw zelf betekenis, in de wijze waarop mensen haar beleven en gebruiken. Zo vormen gebouwen zowel een uitdrukking van, als de bijdrage aan de sociale ordening (Vermeulen, 2001: 26, 60-62).

In een onderzoek zijn het organisatieleven en de fysieke plekken van de organisatie niet uit elkaar te halen, ze hebben immers invloed op elkaar (Van Marrewijk & Yanow, 2010). Bovendien: “*Space matters to organizations; and therefore, space should matter in studies of organizations*” (Kreiner, in: Marrewijk & Yanow, 2010: 200).

Wat de Wereld op Zuid op dit moment is, is een performance, een doorgaand verhaal van verschillende narratieven die de Wereld op Zuid duiden en tegelijkertijd vorm aan haar geven. Deze narratieven krijgen vorm in verhalen, maar ook in objecten, processen en personen. Hoe er over het verleden wordt gepraat, of juist hoe er naar de toekomst wordt gekeken, draagt bij aan de houding die men heeft ten opzichte van het heden. De betekenisgeving van het Samen vindt altijd plaats in interactie met significante anderen. Waarin er zowel betekenis wordt gegeven aan de verschijnselen, als dat er nieuwe betekenissen worden gecreëerd.

3.3 Organisaties van Verschil

De Wereld op Zuid is een stichting die gevuld is met verschillende organisaties, die elk hun eigen rol in het geheel vervullen. Het Samen in de Wereld op Zuid krijgt ook vorm vanuit de ze verschillende organisaties, de plek waar vanuit mensen het Samen aangaan. Om deze vorm van “samen onder één dak”, deze implicatie van de identiteit, te begrijpen dient het idee van meerstemmigheid in organisaties onderzocht te worden.

Organisaties zijn volgens Cunliffe, geen simpele structuren, maar een complexe verweving van mensen en hun emoties, hun betekenissen, interpretaties, acties, assumpties, belichaming en manier van praten (Cunliffe, 2009: 104). Cunliffe ziet organisaties dan ook als “*communities of difference*” (Cunliffe, 2009: 109), ofwel gemeenschappen van verschil. Hierin is de opvatting dat organisaties geconstrueerd worden tussen mensen onderling, namelijk door wat mensen doen en hoe ze daar taal en betekenis aan geven. Managers en andere leden van de organisatie staan continu in interactie met elkaar. Zij beïnvloeden elkaar in de opvattingen over de organisatie, en geven vorm aan de organisatie. Daardoor is er geen sprake van volledige sturing en controle in organisaties, maar is de dagelijkse praktijk, met de dagelijkse interactie, leidend in de constructie en betekenisgeving van de organisatie. Hierdoor zijn meerstemmigheid en fragmentatie een natuurlijk onderdeel van de organisatierealiteit.

Daarmee is Samen zijn voor mij een concept geworden wat altijd meerstemmigheid en fragmentatie zal kennen, er zal altijd verschil zijn. Binnen de Wereld op Zuid betekent dit, dat de verschillende organisaties meerstemmigheid en fragmentatie als natuurlijk onderdeel zullen kennen. En daarmee dat er ook verschil zal zijn tussen de opvatting van het Samen in en tussen de verschillende organisaties binnen de Wereld op Zuid.

Managers in organisaties van verschil

Deze opvatting van organisaties heeft effect op wat de rol en de impact is van managers in organisaties. Managen is namelijk een complexe zaak welke draait om menselijke interactie. Managers spelen een belangrijke rol doordat zij, samen met de andere leden van de organisatie, zowel een nieuwe vorm geven aan, als de vorm behouden van de organisatie praktijk, in hun dagelijkse interacties en conversaties (Cunliffe, 2003).

Ook De Man (2009) geeft aan dat managers veel invloed hebben op de beleving van medewerkers en de organisatie. Bij de betekenis die een organisatie heeft voor haar betrokkenen speelt de manager ook een belangrijke rol, doordat de manager onlosmakelijk verbonden is met de cultuur van de organisatie. Hun rol staat altijd in wisselwerking met de mensen in de organisatie en de omgeving. Binnen die organisatie hebben managers te maken met de organisatiecultuur. Hieronder verstaat De Man de gedeelde opvatting over het product, de markt, de onderlinge samenwerking en dergelijke. Binnen die cultuur bestaan altijd verschillende beelden, waaraan managers actief vorm kunnen geven.

Een belangrijke rol peelt bij De Man ook de beelden die van buiten de organisatie over de organisatie bestaan. Ook dit is een verschil waar managers vorm aan moeten geven, namelijk het verschil tussen de beelden die in de organisatie leven en de beelden die van buitenaf komen. De beelden die van buiten de organisatie op de managers afkomen, gaan over wat de organisatie is of zou moeten zijn. De beelden kunnen afwijken van de beelden die in de organisatie leven, maar zijn wel belangrijk voor wat de organisatie is. Zoals gezien bij Vermeulen (2001), heeft dit ook te maken met de strategische positionering van de identiteit. Managers hebben, als leiders in de organisatie, een belangrijke rol in het managen van deze verschillende beelden.

Net als Doolin (2003) wijst De Man op het samenspel tussen ‘sense making’ en ‘sense giving’. De Man vult dit aan met het idee dat voor de leden van een organisatie de bestaande cultuur in de organisatie als *sense making* kader dient. Het is aan managers om aan *sense giving* te doen en daarmee nieuwe betekenissen te creëren voor de organisatie (De Man, 2009). Daarmee zijn managers belangrijk bij de beleving van Samen, doordat ze aan ‘sense giving’ kunnen doen.

In de doorgaande 'performance' van de organisatie, spelen de managers een belangrijke rol. Cunliffe is daarom van mening dat in organisaties van verschil, managers niet moeten proberen om de verschillen te minimaliseren, maar deze juist te (h)erkennen en daar vanuit te bouwen. Managers zullen hiertoe "reflexief" moeten zijn. Reflexief over de impact die hun dagelijkse assumpties, gesprekken en manier van praten over zaken, hebben op de organisatie en in dit geval op de beleving van Samen. En ook reflexief op het heersende discourse en praktijken in de organisatie. Bovendien is het verstandig om stil te staan in hoeverre wat je zegt en wat je doet overeenkomen (Cunliffe, 2003). Do they practice what they preach? Een reflexieve houding en het managen van de verschillende beelden vormen de rol van managers in organisaties van verschil.

Verschillende identiteiten

In organisaties van verschil zijn meerstemmigheid en fragmentatie een natuurlijk gegeven. Ook de organisatie als performance maakt dat betekenissen in organisaties altijd in beweging zijn en veranderen. Er zijn altijd verschillen in organisaties. Een andere wijze waarop verschil bestaat tussen organisaties is in de formele identiteit die zij hebben en uitstralen. Daarin maak ik in navolging van Noordegraaf en Teeuw (2003) hier het onderscheid tussen een publieke en een private identiteit.

Vanuit het "samen onder één dak" in de Wereld op Zuid is dit relevant, omdat er verschillende, op deze wijze te typeren, organisaties aanwezig zijn. In de Wereld op Zuid zitten namelijk de twee scholen, welke publieke organisaties zijn, en de KSH, welke een commerciële kinderopvang instelling is. Publieke en private organisaties kunnen met elkaar botsen, wanneer hun identiteiten verschillen in publiek en privaat. Hierbij zijn vier verschillen te constateren. Het eerste verschil is dat in doelgerichtheid. Organisaties met een private opvatting van doelgerichtheid zijn hierin *ateleologisch*, wat wil zeggen dat een hoger doel welk richtinggevend is voor de lange termijn van de organisatie afwezig is. Terwijl een publieke opvatting van doelgerichtheid juist *teleologisch* is. Ten tweede wordt het denken over oorzakelijkheid in organisaties met een private identiteit *atomistisch* gedaan, oorzaak en gevolg, doelen en middelen kennen een eenduidige relatie. Terwijl de publieke opvatting van oorzakelijkheid uitgaat van een werkelijkheid als complex systeem van onderlinge afhankelijkheden, wat daarmee *holistisch* is. Een derde verschil is het idee van tijd. Binnen de private opvatting is het idee van tijd *statisch*, het verleden en de toekomst spelen geen rol in de overwegingen. Bij een publieke opvatting over tijd hebben de belangen van toekomstige generaties en toekomstige ontwikkelingen nu al invloed op de besluitvorming. Tijd is dan ook een *dynamisch* gegeven. Het laatste punt is dat van het idee van orde in organisaties. Privaat denkt men in termen van *verticale* orde, de relatie tussen superieur en ondergeschikt. Binnen de publieke opvatting is het idee van orde *horizontaal*, relaties worden gezien in termen van wederzijdse afhankelijkheden. Hoewel eerder in dit conceptueel kader is aangetoond dat er niet zoiets bestaat als dé identiteit, valt er in het handelen en denken van organisaties wel een onderscheid te maken tussen publiek en privaat. Hierbij blijft voor mij het idee staan dat hierbinnen weldegelijk interactie en meerstemmigheid bestaat. Toch, als organisaties sterk in hun identiteiten verschillen, kunnen zij botsen. Bij publieke en private organisaties hoeft het echter niet altijd zo te zijn dat zij perse botsen. Het verschil zit hem in hun identiteit. Een publieke organisatie kan een sterk private identiteit hebben, namelijk door een bedrijfsmatige positie in te nemen. En andersom kan een private organisatie een publieke identiteit aannemen door een maatschappelijke positie in te nemen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Het is dus het verschil in publieke en private identiteit waarin de

organisaties binnen de Wereld op Zuid elkaar kunnen vinden, dan wel elkaar zullen afstoten. Het verschil in identiteit kan van invloed zijn op het Samen binnen de Wereld op Zuid.

3.4 Grenzen van Organisaties

Als organisaties een performance zijn, wat behoort dan wel tot de organisatie en wat niet? Wat is dan wat we samen zijn en waar houdt het samen zijn op? Oftewel, wat zijn de grenzen van het Samen?

Grenzen worden in organisaties gebruikt om aan te geven 'wat we zijn' en 'wat we niet zijn'. En hangen daarmee sterk samen met de identiteit van de organisatie. Grenzen worden dan ook gebruikt om de eigen identiteit van zowel organisatieleden, als van de organisatie zelf te beargumenteren. Daarin worden ze gebruikt om het verschil te benadrukken tussen wat de persoon zelf is, en wat de organisatie is (inter-identity boundaries). Ook worden ze gebruikt om te onderhandelen wat de grenzen zijn binnen de identiteit (intra-identity boundaries) (Kreiner et al. 2006). In deze 'onderhandeling' is een belangrijk gegeven wat de doorlaatbaarheid van een grens is. Wordt de grens heel strikt en star of juist flexibel gehanteerd, dat maakt het verschil of er integratie of juist segregatie plaatsvindt tussen en binnen de organisatiedomeinen. Een star gehanteerde grens maakt het moeilijk om integratie plaats te laten vinden (Kreiner et al. 2006).

Organisatie identiteit is nauw verweven met organisatiecultuur. Hatch en Schultz definiëren dat wat de organisatie cultuur is, als: de interne symbolische context voor de ontwikkeling en het behoud van de organisatie identiteit. Cultuur, identiteit en beelden zijn dan ook begrippen die overlappende processen uitbeelden: *"Organizational images are then projected outward and absorbed back into the cultural system of meaning by being taken as cultural artifacts and used symbolically to infer identity: Who we are is reflected in what we are doing and how others interpret who we are and what we are doing"* (Hatch & Schultz, 1997: 11, in Martin, 2002: 113). Om de grens van wat in de Wereld op Zuid het Samen is, beter te begrijpen, is het dan ook hier van waarde om de grens van organisatiecultuur te bestuderen.

Joanne Martin (2002) stelt ook de vraag wat de grens is van een cultuur, van de gezamenlijkheid die organisatieleden bindt. Een grens maakt het namelijk mogelijk om te zeggen, wat hoort er wel bij en wat niet, wie is de insider, wie de outsider. Wat zijn we samen en waar houdt het gezamenlijke op. Grenzen creëren een verschil. Martin (2002) ontdekt echter dat grenzen helemaal niet duidelijk te definiëren zijn, als vaste grenzen die onbeweeglijk zijn. Grenzen zijn eerder beweeglijk, doordringbaar en wazig.

Vaak wordt aangenomen dat de grens van een cultuur, samenhangt met de grens van de fysieke locatie van de organisatie (Martin, 2002). Daarmee zou de Wereld op Zuid als één locatie ook één cultuur kennen. Echter hoeft lang niet iedereen in de organisatie contact met elkaar te hebben, de afstand tussen de personen en het gebrek aan intermenselijk contact, maakt dat er moeilijk sprake kan zijn van een gemeenschappelijke cultuur. Bovendien kan het contact met mensen van buiten de fysieke locatie, zoals de andere schoollocatie of andere opvang, sterker zijn dan het contact met mensen binnen de fysieke locatie. Dit maakt dat de grens van locatie niet overeenkomt met de grens van dat wat we samen zijn. Ook is de grens niet te leggen bij de personen die er werken, of de functies die ze bekleden. Zo kun je niet stellen dat alle docenten dezelfde cultuur erop na houden. Als grenzen niet vast te leggen zijn, wat zijn ze dan wel? Allereerst bestaan grenzen wel, ze worden alleen sociaal geconstrueerd. Dat wat we samen zijn, en dat wat we samen niet zijn, ontstaat via

sociale constructies. Constructies waarin niet per se consensus ontstaat, maar juist vaak verschillende constructies naast elkaar bestaan. De grenzen van dat wat de cultuur is, zijn in de eerste plaats bewegelijk, ze houden niet op bij de fysieke grenzen van een gebouw. Ook fluctueren de grenzen steeds door de doorgaande interactie tussen mensen. Grenzen zijn ook doorbreekbaar door mensen van buitenaf. Iemand die tijdelijk in de organisatie komt, kan de grenzen van wat we samen zijn beïnvloeden. Vaker wel dan niet zijn grenzen ook onduidelijk, er worden verschillende boodschappen uitgezonden, zowel in interactie als in fysieke objecten, wat de grens van de cultuur is en wat niet. Tot slot kan de grens van de cultuur ook gevaarlijk zijn, op het moment dat je deze overschrijdt, dan opereer je in de zogenaamde 'gevaarzone' van wat nog wel en wat niet wordt geaccepteerd in de organisatie (Martin, 2002).

Ondanks de zachtheid van grenzen, zullen mensen in organisaties altijd hun best doen om grenzen hard te laten lijken, dit geeft immers een gevoel van geborgenheid en veiligheid. Maar als ze tegelijkertijd steeds worden doorbroken en verplaatst door menselijke interactie, bestaan ze dan wel? Martin antwoordt hierop: *"What is unique about a culture is the way in which a particular mix of internal and external cultural influences (ideas, not people) combines and interacts within boundaries that are moveable, fluctuating, permeable, blurred, and dangerous"* (Martin, 2002: 339).

3.5 Managen van samenwerking

Het concept Samen heeft tot nu toe vorm gekregen in het denken over identiteit, organisaties als performance, als gemeenschappen van verschil, en grenzen. Samen wordt echter nog op een andere wijze gevormd, dat is niet in wat men samen is, maar door wat men samen doet. Uiteindelijk krijgt wat we samen zijn, vorm in het handelen, het samendoen. Heel belangrijk binnen de Wereld op Zuid is dan ook de *samenwerking*. In de samenwerking wordt gezamenlijk vormgegeven aan de Wereld op Zuid. Daarom is het belangrijk om aandacht te hebben voor wat organisaties 'doen'. Daarbij geldt dat de Wereld op Zuid een bijzondere structuur kent, die van het netwerk.

Samenwerken in een netwerk

De Wereld op Zuid kent een netwerkstructuur. Zij bestaat uit een overkoepelende stichting, met daarin verschillende organisaties (de vier partners, maar ook de bibliotheek en de voorscholen) die over hun eigen organisatiegrenzen heen met elkaar samen dienen te werken. Deze samenwerking is opgelegd vanuit het bestuur van de stichting, en is door alle partners bij deelname aan de Wereld op Zuid bekrachtigd.

Voor organisaties die in netwerken samenwerken, geldt dat zij samen dingen gedaan willen krijgen (Geuijen, 2011). *"Netwerken zijn gebaseerd op onderling vertrouwen. De verschillende partijen in een netwerk hebben elkaar nodig voor bijvoorbeeld toegang tot middelen om hun doel te bereiken. Legitimiteit van netwerken kan soms verkregen worden door het resultaat, maar vaak ook door een goed proces"* (Geuijen, 2011: 98).

Voor het laten functioneren van een netwerk is dus niet alleen resultaat, maar ook een goed proces van wezenlijk belang, wat procesmanagement nodig maakt. De Bruijn et al. (2008, in: Geuijen, 2011) hebben vier kernelementen benoemd waaraan een goed proces zou moeten voldoen. In de eerste plaats dient bij goed procesmanagement de initiatiefnemer een open houding te hanteren ten aanzien van agenda en besluitvorming. De kerndoelen van de deelnemende organisaties dienen beschermt te worden en onaangetast te blijven in de samenwerking. Zo blijven conflicten, die gaan over de doelen van het netwerk in relatie tot de afzonderlijke doelen van de deelnemende organisaties, hanteerbaar. Als derde dient goed procesmanagement prikkels in te bouwen voor de

voortgang, zoals 'quick wins' en het organiseren van 'commitment'. Het laatste element is gericht op goede inhoudelijke kwaliteit van de besluitvorming. Zeker als partijen het niet met elkaar eens zijn, maar toch samen moeten werken, loopt men het risico op armoedige besluitvorming (Geuijen, 2011: 107-108).

In het netwerk is vertrouwen van wezenlijk belang en vormt zij steeds de basis van de samenwerking. Wanneer het vertrouwen ontbreekt dat (één van de) partners de afspraken na zullen komen, worden de afspraken vaak vastgelegd in contracten. Bij dit contract zijn alle partners er wel uit wat de gemeenschappelijke doelen zijn. Het is echter niet vanzelfsprekend dat men in staat is om gezamenlijke doelen te formuleren. Dit is zeker het geval als de netwerksamenwerking niet (helemaal) vrijwillig vorm krijgt. In dat geval is er geen sprake van vertrouwen, noch van een contract, terwijl samenwerking wel nodig is. Dit maakt samenwerking uiterst problematisch (Geuijen, 2011).

Een laatste element in het managen van netwerken is het communiceren van successen. De successen die het netwerk behaalt, zouden binnen en buiten het netwerk gecommuniceerd moeten worden (Geuijen, 2011). De deelnemende organisaties moeten namelijk gaan inzien dat het succes van het netwerk bijdraagt aan het succes van de eigen organisaties, wat de legitimiteit van het netwerk versterkt. *“Als dat gebeurt, dan zullen organisaties ook hun eigen doelen kunnen gaan herformuleren in termen van netwerkdoelen – of althans zodanig formuleren dat ze daarmee niet conflicteren”* (Geuijen, 2011: 109).

Net als Doolin en Cunliffe wijst Geuijen hiermee op het belang van verhalen. Eerder heb ik laten zien dat verhalen een uiting zijn van de betekenis die mensen aan iets toekennen, en tegelijk dat ze nieuwe betekenissen construeren. Het succesverhaal is een type verhaal, wat specifiek van belang is voor de netwerkorganisatie. En daarmee voor de Wereld op Zuid.

Samenwerken over organisatiegrenzen heen

Bij interorganisationele samenwerking komt een hoop kijken, zoals structuur en netwerk, maar uiteindelijk draait het om relationele, psychologische, processen. De intermenselijke kant van samenwerking telt als de belangrijkste succes- of faalfactor. *“Samenwerking tussen organisaties komt immers tot stand door de beslissingen en het gedrag van mensen die hun organisaties vertegenwoordigen. De kwaliteit van de samenwerkingsrelaties ligt aan de basis van het ervaren succes ervan”* (Scruijer & Vansina, 2011: 241). De grootste uitdaging in deze interorganisationele samenwerking lijkt gevormd te worden door 'win-lose'-gedrag, wantrouwen versus vertrouwen, de dynamiek van collusie, en het formele en informele leiderschap (Scruijer & Vansina, 2011).

Typerend in een interorganisationele samenwerking is dat er altijd sprake is van een diversiteit van belangen. Elke organisatie kent zijn eigen belangen, doelen en identiteit. Het is juist de diversiteit van organisaties waardoor zij zijn gaan samenwerken, ze hebben elkaar nodig om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Dit maakt dat diversiteit en interafhankelijkheid de kernbegrippen vormen.

“Samenwerken is een manier om de eigen belangen te verwezenlijken terwijl er gelijktijdig een hoger doel kan worden gerealiseerd wat geen der partijen alleen zou kunnen” (Scruijer & Vansina, 2011: 246).

Dit sluit aan bij de theorie van Cunliffe over organisaties als gemeenschappen van verschil. Ook zij geeft aan dat verschil een belangrijk uitgangspunt is. Verschil vormt de basis om vanuit te bouwen. Bij de netwerkorganisatie kan men al helemaal niet om verschil heen. Sterker nog het is de specifieke kracht van het netwerk. Dit maakt het omgaan met verschillen extra belangrijk voor de samenwerking.

Deze samenwerking krijgt vorm aan 'de tafel', de plek waar de vertegenwoordigers van de individuele organisaties elkaar tegenkomen. Deze vertegenwoordigers handelen in naam van hun achterban en zijn tegelijkertijd individu. Dit is een belangrijk onderscheid, wat doet iemand vanuit zijn persoon en wat vanuit zijn rol. Vaak denken mensen alleen maar aan de persoon zelf, aan diens individuele, relationele competentie. Maar als iemand dwars ligt, komt dit vaak omdat zij vanuit hun achterban spreken. En dus dat de frustraties niet voort hoeven te komen uit lastige persoonlijkheden, maar dat er sprake is van onverenigbare organisatiedoelen (Scruijer & Vansina, 2011: 247). Er kan dan ook een ingewikkeld spel gaande zijn van vertegenwoordigers die enerzijds hun eigen organisatie belangen dienen, en anderzijds een relatie aangaan met de andere vertegenwoordigers en het doel van de samenwerking. Dit ingewikkelde spel leidt ertoe dat er allemaal perverse symptomen kunnen optreden, zoals 'win-lose' gedrag. Door onverenigbaarheid van doelen en identiteitsstreven ontstaat er al snel een wij-zij denken, waarin ieder de eigen kwaliteiten van de organisatie uitvergroot, waarbij er een negatieve houding ten opzichte van de ander ontstaat. Zoals al benoemd door Geuijen (2011) is vertrouwen een cruciaal element voor dit type samenwerking. Als mensen in de samenwerking nieuw zijn, is het niet reëel om vertrouwen bij de start te verwachten, wel zal vertrouwen moeten worden ontwikkeld. Dit gebeurt als er aandacht is voor de rechtvaardigheidsgevoelens van alle partijen (wat is een eerlijke verdeling tussen investering en opbrengst), 'face-to-face' communicatie en het hebben van grondregels die een minimale structuur bieden. In tegenstelling tot 'win-lose' gedrag kan het ook voorkomen dat de partijen een illusie van harmonie gaan creëren, om daarmee de verwachte negatieve gevolgen van confrontatie uit de weg te gaan. Dit staat kwalitatieve samenwerking in de weg. Tot slot is leiderschap een belangrijk kenmerk. In tegenstelling tot traditionele samenwerkingen is er geen sprake van een 'lead organization'. *"In horizontale samenwerkingsrelaties dient het collectief, de partijen die gezamenlijk het samenwerkingsverband vormgeven en besturen, leidend te zijn"* (Scruijer & Vansina, 2011: 253). Samenwerken is een complex proces wat veel van de betrokken partijen vraagt, zowel qua procesmanagement als in relationele zin.

3.6 Conclusie van Samen als concept

In dit conceptueel kader is op vijf verschillende wijzen inhoud gegeven aan Samen. Alle dimensies zijn verbonden vanuit het idee dat organisaties vorm krijgen in doorgaande processen van interactie, waarin betekenis wordt geconstrueerd. Daarmee is verandering in organisaties een gegeven.

Het samen zijn, heeft betrekking op de organisatie identiteit. Identiteit is een dynamische constructie, waarin men steeds betekenis vormt in interactie met significante anderen. In de organisatie staan de beleefde en de formele identiteit met elkaar in wisselwerking en zijn ze complementair aan elkaar.

De identiteit van de organisatie, dat wat we samen zijn, wordt in de dagelijks praktijk 'uitgevoerd'. Organisaties zijn daarom een 'Performance'. Een uitvoering die zichtbaar wordt in de taal, de praktijken en de objecten. Tezamen vormen zij het 'ordering narrative', uitingen van hoe de organisatie in de ogen van de medewerkers is en zou moeten zijn. In deze uiting, speelt zowel taal een grote rol, het discours van hoe ergens over gepraat wordt, als ook het handelen en fysieke objecten als het gebouw. Bij taal gaat het over de wijze waarop mensen 'sense geven' en 'sense maken'. En over de wijze waarop ze door middel van "identity talk" construeren wat de organisatie, ofwel het samen zijn, is. Ook het gebouw speelt een rol in de uitvoering, doordat zij zowel een uiting is van processen van betekenisgeving, als nieuwe betekenissen construeert.

De derde wijze waarop samen zijn in dit conceptueel kader vorm heeft gekregen is vanuit het

perspectief van verschil. Organisaties worden hier opgevat als gemeenschappen van verschil, waarin meerstemmigheid en fragmentatie een natuurlijk onderdeel zijn. Van managers verlangt dit een reflexieve houding, en de taak om de verschillende beelden van binnen en van buiten de organisatie te managen. Een laatste wijze waarop het verschil, binnen het samen zijn, zich uit, is in de verschillende wijzen waarop organisaties hun identiteit uitstralen, namelijk als publieke of als private identiteit. Verschillen in deze identiteit maakt dat organisaties kunnen botsen. Een ander verschil in samen zijn wordt gemaakt door de grenzen van organisatie. Deze vormen hier de vierde laag van het concept samen. Grenzen worden gebruikt om aan te geven wat we samen zijn en wat niet. Het idee van grenzen is niet star en onbeweeglijk, maar ontstaat via sociale constructies, waarbinnen geen consensus hoeft te bestaan.

Naast het samen zijn, krijgt het begrip Samen in dit onderzoek ook vorm in het samenwerken, de vijfde en laatste laag in dit conceptueel kader. Het samenwerken vindt plaats in een netwerkstructuur, welke een specifieke wijze van organiseren met zich meebrengt. Het procesmanagement blijkt hierin van groot belang te zijn. Succesvol procesmanagement kent een open houding, beschermt de kerndoelen van de deelnemende organisaties, behelst prikkels tot voortgang en communiceert tot slot successen. Behalve procesmanagement verlangt het samenwerken over de eigen organisatiegrenzen heen ook een psychologische opgave waarin het draait om relationele processen. Hierin vormen werken aan vertrouwen en de verschillen tussen de organisaties zien als kracht de basis van de samenwerking.

Deze vijf punten maken Samen tot een gelaagd begrip wat verder reikt dan alleen identiteit of samenwerken.

Hoofdstuk 4 | De Wereld op Zuid

Een aantal jaar geleden werd het aangezicht van de wijk Zuidwijk, in Rotterdam Zuid, bepaald door hijskranen en bouwvakkers. De renovatie van de wijk was in volle gang, er werd veel renovatie- en nieuwbouw gepleegd. Drie jaar geleden daalde het stof neer. Op mijn weg van huis naar het Zuiderpark stond een nieuw schoolbouw. Een groot gebouw, waar ik geregeld veel kinderen zag spelen. Een school, zoveel was duidelijk, maar wat gebeurde er nog meer in dat grote, nieuwe pand? Toen ik begin 2012 toe was aan het uitvoeren van mijn masteronderzoek, was het voor mij tijd hier meer over te weten te komen. In januari 2012 stapte ik voor het eerst het gebouw in. Ik raakte meteen overweldigd door de enorme hal, wat een ruimte en wat een licht. Ook de vriendelijke benadering van iedereen die ik daar aantrof was bijzonder. “Wat een mooi gebouw! Wat een warme plek!”, waren mijn eerste gevoelens bij binnenkomst. Met een grote glimlach verliet ik voor het eerst de Wereld op Zuid. Een brief en een presentatie later was mijn afstudeerplek daar een feit.

4.1 De Wereld op Zuid als idee

Wat ik daar in de eerste ontmoetingen aantrof is het verhaal van de Wereld op Zuid als *idee*. Mij werd het verhaal verteld van het ontstaan en de visie van de Wereld op Zuid. Dit verhaal werd geïllustreerd met mooie folders en een rondleiding door het gebouw.

De Wereld op Zuid bestaat nu bijna drie jaar. Voordat zij openging is er een lange ontwikkelingstijd geweest, van zo’n zeven jaar, waarin de partners elkaar opzochten en een gezamenlijke visie ontwikkelden. Er is in die tijd een uitgangspunt gecreëerd wat de Wereld op Zuid zou moeten zijn en betekenen voor hen die erbij betrokken zijn. Onder leiding van adviesbureau Septool hebben de toenmalige managers een visie en een gewenste identiteit ontwikkeld, welke ze als volgt hebben geformuleerd:

“EEN BREDE HORIZON VOOR IEDER KIND

Wij zijn een wereld waar ieder kind de aandacht krijgt die het verdient. Een wereld waarin veiligheid en respect heel gewoon zijn. We zijn een wereld waar iedereen met elkaar samenwerkt. Een wereld waar kinderen opgroeien tot wereldburgers, die vertrouwen hebben in zichzelf en in de toekomst. Wij zijn de Wereld op Zuid!

WORDEN WIE JE BENT

Naar de Wereld op Zuid ga je om te groeien. Ieder kind krijgt er de kans om zichzelf te ontdekken. In de Wereld op Zuid kun je worden wie je bent. Vijf organisaties, één wereldteam en één wereldprogramma. Allemaal onder één dak, voor kinderen en hun ouders. Als je kunt opgroeien in zo’n wereld, is het leven de moeite waard.

SAMEN MET Z’N ALLEN

Wie wonen er in de Wereld op Zuid? De basisscholen Toermalijn en Christophoor, Charlois Welzijn, Kinder service Hotels en Pameijer. Iedereen werkt met elkaar samen. Aan hetzelfde programma. Met dezelfde instelling. Volgens dezelfde vijf kernwaarden; Groei, Kwaliteit, Veiligheid, Verbondenheid en Zelfstandigheid. Samen onder één dak.”

(Bron: www.wereldopzuid.nl)

Dit is een visie waarin wordt aangegeven wat de Wereld op Zuid wil *zijn* voor de betrokkenen. Namelijk: *“Wij zijn een wereld waar ieder kind de aandacht krijgt die het verdient. Een wereld waarin veiligheid en respect heel gewoon zijn. We zijn een wereld waar iedereen met elkaar samenwerkt. Een wereld waar kinderen opgroeien tot wereldburgers, die vertrouwen hebben in zichzelf en in de toekomst.”*

Ook maakt ze duidelijk hoe ze dat wil bereiken, namelijk door middel van samenwerking aan één wereldprogramma en met gemeenschappelijke kernwaarden: *“Iedereen werkt met elkaar samen. Aan hetzelfde programma. Met dezelfde instelling. Volgens dezelfde vijf kernwaarden; Groei, Kwaliteit, Veiligheid, Verbondenheid en Zelfstandigheid.”* Op deze manier wilden de partners *“Samen onder één dak”* zijn.

Het nieuwe gebouw moest dit *“samen onder één dak”* faciliteren. Er werd dan ook gezamenlijk nagedacht over de vormgeving van het gebouw. De participanten wilden één gebouw betrekken, maar met daarin het behoud van de eigen identiteit. Hierdoor is er een pand ontworpen met allemaal losse vleugels die uitkomen op de centrale hal. De hal is als het *“centrale hart”* ontworpen, een ruimte waarop alle deuren uitkomen, zo verteld de architect in het boek, *“De Wereld op Zuid, bouwen aan een brede school”* (2009). De centrale hal is bedoeld als ruimte waarin men elkaar kan ontmoeten en als *“het knooppunt waardoor en waarlangs vele routes zich bewegen. Hier cumuleert het gezamenlijke in het gebouw, een voor het gebouw belangrijke collectieve ruimte die door niemand exclusief wordt geclaimd”* (Kupers, 2009). De grote gymzalen zijn ontworpen als de tweede belangrijke gezamenlijke ruimten. Hiertoe liggen deze aan de centrale hal, waarmee zij verbonden zijn door middel van grote, groene, glazen schuifwanden, die over de hele lengte van de muur open kunnen. Andere ruimtes ontworpen voor gezamenlijk gebruik zijn de ouderkamer, aangrenzend aan de andere zijde van de centrale hal, het knutsellokaal op de eerste etage en de danszaal welke plaats heeft gekregen in het domein van de Christophoor.

Het schoolplein is bedoeld als openbaar plein, waarop alle kinderen van de Wereld op Zuid samen kunnen spelen en waardoor de Wereld op Zuid ook toegankelijk is voor de hele wijk. Alleen de pleinen voor de meest kwetsbare kinderen, de peuters, kleuters en kinderen met een verstandelijke beperking, zijn afgesloten door middel van hekken.

De Wereld op Zuid als idee, is nu zichtbaar in de buitenkant van de Wereld op Zuid ziet. Namelijk in het verhaal wat ze vertellen op hun website en in de folder. En het eerste aangezicht van het pand. Dit is echter maar de oppervlakte. Onder het oppervlakte komt een heel ander verhaal te voorschijn....

4.2 De Wereld op Zuid in de Praktijk

Na drie jaar is de Wereld op Zuid niet meer alleen een idee, maar is zij realiteit geworden. Het management had in de zeven jaar naar aanloop van de opening intensief samengewerkt en vorm gegeven aan wat de Wereld op Zuid moest zijn en betekenen. De Wereld op Zuid zou meer worden dan een bedrijfsverzamelgebouw, omdat iedereen er in zou samenwerken volgens één programma. Toen na de vele jaren van intensieve voorbereiding de Wereld op Zuid werd geopend, wilde de managers hun visie waar gaan maken. De Wereld op Zuid als een organisatie waarin iedereen samen is, verbonden door dezelfde kernwaarden. Eén organisatie, met één visie, onder één dak. Deze visie en kernwaarden vertellen wat de Wereld op Zuid *is*. De visie en kernwaarden zijn terug te vinden op borden in de centrale hal en via de folder.

In mijn onderzoek ben ik dan ook allereerst opzoek gegaan naar de betekenis van deze éne organisatie. Met de folder in de hand ben ik met de betrokkenen het gesprek aangegaan. Wat herkenden zij in dit verhaal? Wat is de Wereld op Zuid voor de betrokkenen?

Daaruit bleek dat in de ogen van de medewerkers de Wereld op Zuid nooit één organisatie, met één visie, is geworden. De Wereld op Zuid wordt beleefd als gebouw, waarin geen gemeenschappelijke visie leeft, of structuur die deze waarborgt.

Een brede horizon voor ieder kind

Wij zijn een wereld waar ieder kind de aandacht krijgt die het verdient. Een wereld waarin veiligheid en respect heel gewoon zijn. We zijn een wereld waar iedereen met elkaar samenwerkt. Een wereld waar kinderen opgroeien tot wereldburgers, die vertrouwen hebben in zichzelf en in de toekomst. Wij zijn de Wereld op Zuid!

Worden wie je bent

Naar de Wereld op Zuid ga je om te groeien. Ieder kind krijgt er de kans om zichzelf te ontdekken. In de Wereld op Zuid kun je worden wie je bent. Vijf organisaties, één wereldteam en één wereldprogramma. Allemaal onder één dak, voor kinderen, hun ouders en buurtbewoners.

Samen met z'n allen

Wie wonen er in de Wereld op Zuid? De basisscholen Christophoor en de Toermalijn, Ellemare (Pameijer), Charlois Welzijn en Kinder Service Hotels. Iedereen werkt met elkaar samen. Aan hetzelfde programma. Met dezelfde instelling. Volgens dezelfde vijf kernwaarden. Samen onder één dak.

groei

kwaliteit

zelfstandigheid

veiligheid

verbondenheid

Woningcorporatie Vestia is initiatiefnemer van de Wereld op Zuid. Zij hebben gezorgd voor de ontwikkeling en realisatie. Vestia verhuurt niet alleen huizen. Voor de mensen die in onze huizen wonen, moet het ook fijn zijn in de wijk. Daar horen goede scholen bij. De Wereld op Zuid is er voor de kinderen en ouders van Zuidwijk. Maar ook voor de andere bewoners. Een aantal gemeenschappelijke ruimtes, zoals de sportzalen, kun je huren. Op die manier heeft iedereen in Zuidwijk er wat aan.

De Wereld op Zuid is een mooi voorbeeld van wat Vestia bedoelt met goed voor je wijk zorgen. Je zou bijna zeggen een schoolvoorbeeld. Het is een complete wereld, waar kinderen niet alleen komen om feiten te leren, maar ook om te leren spelen, te leren sporten, te leren eten en te leren overleggen. Het is een wereld voor alle kinderen van 0 tot 12 jaar van 's ochtends 7 uur tot 's avonds 7 uur. Het is een wereld waar je welkom bent voordat de school is begonnen en nadat de school is afgelopen. Het is een wereld waar iedereen uit de wijk welkom is.

folder

Herkenning van de Visie

Zo helder als 'dat wat we samen zijn' is beschreven op papier, zo helder is dit niet in de hoofden van de medewerkers. De formele visie wordt, net als de vijf kernwaarden, slecht gekend. Dat lijkt vooral te komen doordat medewerkers deze niet meer tegenkomen. Als ze de folder op mijn verzoek bekijken, blijkt dat het idee en de praktijk van de Wereld op Zuid ver van elkaar af staan. "Als je het zo leest is het natuurlijk ideaal. Maar niet helemaal realistisch is in de praktijk gebleken", is een typerende reactie op het voorleggen van de folder met daarin de visie. Iedereen beseft wel dat de Wereld op Zuid als basisidee "Samen één" heeft. Voor de één is dit nog altijd het ideaal, waarnaar ze al op weg zijn, voor de ander is dit iets waarvan het de vraag is of ze hier wel naartoe moeten streven. De kernwaarden worden in de gesprekken als logische waarden bevonden, waarbij vervolgens iedereen ze uitlegt vanuit zijn eigen perspectief. De betekenis van elke kernwaarden wordt door iedereen anders uitgelegd. Het zijn logische kernwaarden voor het onderwijs, voor als je met kinderen werkt, of wat mensen dan ook bij hun eigen werk vinden passen.

Medewerkers zien de Wereld op Zuid niet als een organisatie, als een geheel. "Het is mooi bedacht,

en het is een hartstikke goed idee allemaal. Maar of het nou echt zo gebeurd... ik vraag het me af. Ik vraag me ook af of mensen hier een heel ander beeld van hebben, die dit als een geheel zien, ik ben toch benieuwd hoe dat kan." Hoe mensen het dan wel zien beschrijf ik in de volgende paragrafen.

De visie op en van het management

De eerste manier waarop het beeld van de Wereld op Zuid wordt gevormd is via de visie van het management. De medewerkers in de Wereld op Zuid hebben geen gezamenlijk beeld bij wat de visie van het management is als het aankomt op de Wereld op Zuid. Ze weten vaak wel hoe hun eigen manager hier in staat, maar ze weten niet hoe het management als geheel aankijkt tegen de Wereld op Zuid. *"Wat je wel ziet en terugleest, zij zijn natuurlijk ook zoekende naar hoe en wat."* Ook hebben ze het idee dat het MT als geheel de meerwaarde van de Wereld op Zuid niet duidelijk aan de medewerkers overbrengt: *"Het is mij nog steeds niet duidelijk wat het MT wel voor voordelen ziet in die samenwerking."* Het is wisselend per organisatie hoe de eigen manager daar de visie over Samen overbrengt.

Naast dat het management volgens de medewerkers niet duidelijk uitstraalt wat het doel en de meerwaarde van de Wereld op Zuid is, hebben de medewerkers ook weinig zicht op de taak en het werk van het management: *"Ik heb daar weinig zicht op, ik weet dat ze bij elkaar gaan zitten en dingen bespreken. 'Tuurlijk komen er wel eens mededelingen uit zo'n overleg, maar dat weet ik niet zo goed."*

De managers van de Wereld op Zuid, hebben net als hun medewerkers, vaak ook de formele visie *"niet helder voor ogen."* De managers hebben elk een eigen visie op hoe hun eigen organisatie zich verhoudt ten opzichte van de Wereld op Zuid zelf. Maar ze hebben met elkaar geen beeld van wat de identiteit van de Wereld op Zuid als geheel is, en hoe ze daar vorm aan willen geven. Daar zijn wisselende gedachten over: *"Ik denk dat de we allemaal hetzelfde willen. Ik denk dat we allemaal een brede horizon voor ieder kind willen. Maar dat valt in de praktijk niet mee."*

Verbinding vanuit de functionarissen

Veel van het dagelijkse werk voor de Wereld op Zuid wordt uitgevoerd door een aantal personen die in dienst zijn bij de stichting de Wereld op Zuid. De programmamanager en de facilitair manager geven in de eerste plaats vorm aan de Wereld op Zuid als geheel, doordat zij verantwoordelijk zijn voor het dagelijks uitvoeren van de zaken die te maken hebben met het gezamenlijke.

Voor de managers en coördinatoren uit de verschillende organisaties binnen de Wereld op Zuid is de inhoud van deze functies duidelijk. Dit geldt echter niet voor veel medewerkers. Zij hebben lang niet allemaal zicht op de functie inhoud van de functionarissen. *"De rol van de programmamanager is niet heel erg duidelijk."* De medewerkers zien vooral de praktische dingen die er geregeld worden met betrekking tot facilitair management, een prullenbak, of het melden van ongewenste temperatuur in de klas. Het gezicht van de facilitair manager is weer minder bekend dan dat van de programmamanager. Hoewel deze personen veel ondernemen op het gebied van het gezamenlijke, is dat wat zij hierin ondernemen niet voor alle medewerkers zichtbaar. De programma- en facilitair manager hebben daardoor geen samenbindende functie voor iedereen. Over het belang van deze functionarissen wordt dan ook verschillend gedacht. Ook binnen het management is hier lang verschillend over gedacht en is het een heikel punt gebleken toen vanuit het bestuur de managementstructuur omgevormd moest worden. Een aantal coördinatoren gaf expliciet aan dat zij het belangrijk vinden dat er iemand is die, onafhankelijk, alle partijen samenbrengt. Zij zijn bang dat het zonder een dergelijk persoon nog meer "eilandjes" worden, een medewerker vraagt zich af

“word je dan geen verzamelgebouw?” Anderen menen echter dat zij juist als organisaties onderling verantwoordelijk zouden moeten zijn voor het programma, en dat een speciale functionaris hiervoor juist geen extra betrokkenheid of verbinding oplevert.

Hieruit blijkt dat wat we samen zijn, niet is wat op papier beschreven staat, als een gezamenlijk identiteit die ieder bindt. Aan de kernwaarden wordt een interpretatie gegeven die in het verlengde ligt van het eigen werk en organisatie. Onder de medewerkers van de Wereld op Zuid is geen nieuwe gezamenlijke visie op wat de Wereld op Zuid is. De medewerkers herkennen geen gemeenschappelijke identiteit of cultuur.

De Wereld op Zuid als organisatie, wordt niet sterk beleefd. Ze bestaat in de beleving van de meeste medewerkers alleen op management niveau. De stichting Wereld op Zuid krijgt uiteindelijk vorm door het handelen van de managers en de functionarissen van de Wereld op Zuid. De rol van deze personen wordt echter niet gekend door de medewerkers, noch de visie die eruit spreekt of een idee van aansturing vanuit deze personen. Als de Wereld op Zuid niet gezien wordt als een organisatie met een gezamenlijke identiteit of visie, wat is zij dan wel?

Als gebouw : een fijne plek of gewoon een gebouw

De Wereld op Zuid is voor de medewerkers die erin werken in de eerste plaats een gebouw. Het antwoord op de vraag *“Wat betekent voor jou de Wereld op Zuid?”* is steevast, *“een gebouw”* of *“een accommodatie”*. De Wereld op Zuid wordt niet beleefd als organisatie, maar als accommodatie.

Voor een flinke groep medewerkers is de Wereld op Zuid, de naam van een multifunctionele accommodatie, waarin hun organisatie plaatsheeft. *“Ik zie het als een groot pand, waar verschillende bedrijven inzitten, die elkaar af en toe tegen komen.”* Een gebouw met *“losse vleugels”*, waarin men elkaar af en toe tegen komt *“in de centrale hal, of op studiemiddagen”*.

Deze multifunctionele accommodatie is er voor de mensen in de wijk, daar kan het gebouw iets voor betekenen: *“De Wereld op Zuid zie ik als een accommodatie voor de doelgroep die ik net noemde, de ouders en de kinderen van de wijk, maar ook voor de overige wijkbewoner.”* De betekenis voor de kinderen en de wijk, maakt dat het voor de een nog altijd alleen een accommodatie is, voor de ander betekent dit dat het meer is dan alleen een gebouw. Het wordt daardoor een fijne plek. *“Voor mij is het een plek waar eigenlijk de wijk, en de kinderen van de wijk veilig en prettig kunnen zijn. Een opleiding krijgen, ontwikkeling. Het geeft voor mij een heel open gevoel. Ja, ik vind het gewoon een fijne plek.”* *“Het is voor mij in ieder geval meer dan een multifunctioneel gebouw. (...) Het is voor mij een heel duidelijke plek waar alle kinderen mogen zijn zoals ze zijn.”* Daarmee kan het gebouw iets uitstralen van betekenis. *“En dat straalt dit gebouw, hopelijk wel voor veel mensen uit. Het is zo groots en zo veel omvattend, dat is belangrijk. Daarom is je kind belangrijk, zijn mensen belangrijk.”*

Als samenwerkingsverband

Binnen de muren van deze accommodatie vindt er wel samenwerking plaats. Toch maakt dit niet dat de Wereld op Zuid als een organisatie wordt gezien, of als een samenwerkingsverband: *“Maar ik kan niet zeggen dat je dit een samenwerkingsverband kan noemen. We zijn allemaal losse instanties (...), en met de een hebben we wat meer samenwerking dan met de ander, en dan de KSH, die verbindt ons dan met elkaar, omdat die met alle instanties werkt, maar we zijn gewoon allemaal losse organisaties die toevallig in één gebouw zitten.”*

Er is samenwerking, maar het wordt niet gezien als samenwerkingsverband. Het verbindende daarin wordt dus blijkbaar niet ervaren. De Wereld op Zuid organisatie is iets wat alleen in de plannen en als het idee heeft bestaan. *“Er waren natuurlijk heel veel plannen in het begin. We gingen dingen samen doen, bij elkaar kijken, van elkaars expertise gebruikmaken. En ik moet zeggen dat drie jaar later er nog niet heel veel van gekomen is.”*

4.3 Samen in de Wereld op Zuid

De Wereld op Zuid wordt dus niet gezien als een organisatie met een eigen identiteit en structuur. De Wereld op Zuid lijkt in de eerste plaats een accommodatie te zijn, waarin mensen wel samenwerken, maar waarin zij geen “verband” vormen. Toch zijn de “partners” wel Samen in de Wereld op Zuid. Voor velen is het moeilijk te verwoorden wat dat Samen dan is: *“Ik denk dat het vooral is dat wij hier met allemaal volwassenen zijn, die iets moois willen voor kinderen. En dat ben je samen, en dat moet je samen doen. Alleen dat is heel ingewikkeld. (...) Ik denk, we zijn allemaal mensen, en we moeten toch elkaar een beetje in de gaten houden, ook weer voor die kinderen... Nog geen antwoord op je vraag. Misschien is dat het wel.”*

In dit onderzoek ben ik zelf opzoek gegaan naar wat dat Samen dan is binnen de Wereld op Zuid. Het verhaal van Samen blijkt een complex en meerduidig verhaal te zijn. Waarin het Samen op allerlei wijzen ten toon spreid, in het gebouw, maar ook wat er in gebeurd, in wat mensen doen en zeggen, in het verleden, het heden en de toekomst.

In de volgende hoofdstukken vertel ik dat de beleving van Samen in de praktijk op verschillende manieren. Allereerst is het Samen een begrip wat door de tijd heen zijn betekenis heeft verkregen. Vanuit het heden maak ik met de respondenten uitstapjes in tijd, in hoofdstuk vijf kijk ik terug op het verleden en in hoofdstuk zeven kijk ik naar de toekomst. Het verleden blijkt namelijk een grote rol te spelen bij hoe medewerkers vandaag de dag kijken naar alles wat samen is en wat samen doet in de Wereld op Zuid. Ook zijn in het heden al de eerste aanzetten voor de toekomstige ontwikkeling rondom het samen zijn en samen doen waar te nemen.

Toch ligt de focus in het heden, op de ervaring van samen ten tijde van mijn onderzoeksperiode (maart – juni 2012). De verhalen en gebeurtenissen uit het heden worden beschreven in hoofdstuk zes. In dit hoofdstuk presenteer ik de betekenis van Samen in verschillende lagen. Ik heb drie lagen ervaren waarop samen in de Wereld op Zuid een rol speelt. Allereerst blijkt het Samen te gaan over wat mensen samen doen, het samenwerken. Daarnaast gaat het over de invloed ervan op de individuele personen en domeinen. Als derde laag wordt er gekeken naar de betekenis die samen krijgt in interactie en relatie tussen de verschillende partijen. Tot slot wordt in dit hoofdstuk naar buiten gekeken, waarin de Wereld op Zuid in relatie wordt geplaatst met haar, volgens de respondenten, belangrijke context. Maar laat ik nu eerst beginnen bij het begin.

Hoofdstuk 5 | Een bewogen start

Vanuit het heden kijk ik met de betrokkenen terug op de start van de Wereld op Zuid. De ontwikkelingen die toen hebben plaatsgevonden spelen vandaag de dag nog een grote rol in de beleving van de mensen als het gaat over Samen in de Wereld op Zuid. Het gaat in dit onderdeel niet om de feitelijke werkelijkheid, maar om de beleefde werkelijkheid van de betrokkenen. De verhalen over het verleden bepalen de visie op het Samen binnen de Wereld op Zuid nu.

In de gesprekken die ik heb gehad tijdens mijn aanwezigheid in de Wereld op Zuid, kijk ik samen met medewerkers terug naar de start van de Wereld op Zuid. Lang niet alle respondenten uit dit onderzoek waren daarbij aanwezig. Alle huidige MT leden van de Wereld op Zuid zijn zelfs later aangetreden, waarvan de langst zittende nu twee jaar aanwezig is. Veel coördinatoren waren toen al wel aanwezig. Hoewel er ook veel personeelwisselingen zijn geweest, is er met een flinke groep medewerkers gesproken welke sinds of vlak na de verhuizing werkzaam zijn in de Wereld op Zuid. Maar ook voor de mensen die er niet bij waren heeft de start wel betekenis, doordat de verhalen over de start vandaag de dag nog leven.

Als 'startpunt' hanteren de medewerkers veelal het moment waarop zij met hun organisatie hun intrek namen in het nieuwe gebouw, ten tijde van het onderzoek drie jaar geleden. Toch begint het verhaal van de Wereld op Zuid al eerder, want voor de opening is zeven jaar lang gesproken over de oprichting en het ontwerp van de Wereld op Zuid.

5.1 We gaan samen

Voordat de Wereld op Zuid werd geopend en alle organisaties hun intrede deden in het gebouw, deed het idee van de Wereld op Zuid de medewerkers al veel: *“Er was onrust en weerstand. Alleen het was geen optie. Dat was ook het grootste ding, het was geen optie, het werd ons opgelegd. We hadden er geen inspraak in. We moesten. Ik had twee kanten. Ik vond heel veel dingen positief, zeker met het gebouw, omdat je er heel veel dingen voor terug kreeg. Een mooie gymzaal. Wij hadden geen gymzaal. We zouden een theater krijgen, er zou een handvaardigheid lokaal komen, een dansruimte. Dus de faciliteiten die erbij kwamen kijken plus een heel nieuw gebouw, dat klonk heel positief. Alleen omdat je ook met vier andere organisaties hier zit, houdt het in dat je ook moet samenwerken. Je werkdruk hoger komt te liggen omdat je meer moet vergaderen. En de angst dat het niet goed ging tussen de beide scholen.”*

Over de aanloop naar de opening toe worden diverse beelden geschetst waarin de medewerkers op de hoogte zijn gehouden over de ontwikkelingen, en ook zelf actief de kans kregen mee te denken over de vormgeving van de Wereld op Zuid. Er werden studiemiddagen georganiseerd, medewerkers werden bij de bouw betrokken door mee te mogen kiezen over de architect en rondleidingen te krijgen tijdens de bouw. Ook vonden er voor de opening een aantal studiemiddagen plaats om elkaar te leren kennen.

Ondanks deze activiteiten geven de medewerkers nu aan dat ze geen duidelijk beeld te hebben bij wat de Wereld op Zuid nu voor hun ging betekenen. *“Ik kon me er nog helemaal niks bij voorstellen. Nee. Het was gewoon te abstract voor mij.”* En het echte werk begint pas vanaf de verhuizing. *“En toen we hier inkwamen, (...), toen begon het pas. Daarvoor hebben we wel gezamenlijk twee of drie studiemiddagen gehad, om elkaar te leren kennen. Op het moment dat je hier ingaat, dan begint het pas.”*

5.2 Wennen?!

“Ik vond het eerst niet zo leuk, maar toen we hier waren vond ik het wel leuk. Omdat ik daar gewend was, en hier nog moest wennen.”

(Leerling groep 7, over de verhuizing van de oude basisschool naar de nieuwe schoollocatie in de Wereld op Zuid)

Na de verhuizing was het eerst vooral wennen, aan het nieuwe gebouw en aan elkaar. Alle organisaties zaten nu samen in een gebouw, en daarbinnen moest ook samengewerkt worden. Immers de Wereld op Zuid moest meer worden dan enkel een gebouw, de huisvesting van diverse organisaties. Van die visie waren de medewerkers doordrongen. *“Bij de opening lag de focus daar wel heel erg op, dat het een geheel was. Dat het een functie in de wijk zou krijgen. Dat het heel veel mogelijkheden bood. En hoe wij dat dan voor ons zagen, en welke positieve dingen we erin zagen. Daar werd wel heel erg op gestuurd naar mijn idee. Daar ging ook de meeste energie naar uit.”*

De medewerkers uit alle domeinen die terugkijken op de start van de Wereld op Zuid herinneren zich dit als een hectische periode, waarin zij veel druk ervoeren. De druk kwam van twee kanten, aan de ene kant hadden ze het gevoel door de verhuizing, waardoor de school opnieuw ingericht moest worden, en doordat er ook met het nieuwe dagarrangement werd begonnen, het gevoel hun eigen organisatie weer *“op poten te moeten zetten.”* Aan de andere kant voelden zij zich vanuit het management verplicht veel energie te stoppen in het samenwerken binnen de Wereld op Zuid. Dit leverde een spagaat had, die erg lastig vol te houden was.

Beide tendensen leven nog sterk in de verhalen van de medewerkers, en dragen daarin bij aan hun visie op de rol van het Samen binnen de Wereld op Zuid. Ook de medewerkers en MT leden die in die periode niet in de Wereld op Zuid werkten, zijn bekend met deze verhalen. Deze verhalen kleuren het denken van alle medewerkers over de Wereld op Zuid, en worden daarom in de volgende sub paragrafen besproken.

“Alles moest samen”

Alle respondenten schetsen een beeld waaruit blijkt dat bij de start veel energie uitging naar de Wereld op Zuid, en dat samenwerking de focus had. Om deze samenwerking vorm te geven werd er van het personeel gevraagd om op verschillende manieren te investeren in de samenwerking. Er werden geregeld studiemiddagen georganiseerd, en er werden werkgroepen opgericht. Het social team, en de werkgroepen communicatie, ICT en speciale feestdagen worden als voorbeelden hiervan genoemd. Deze werkgroepen en studiebijeenkomsten gingen de medewerkers echter al snel tegenstaan om verschillende redenen. De eerste was dat men het idee had dat alle energie die erin werd gestopt niks opleverde, zoals bij de studiemiddagen: *“Daar hadden we dan workshopmiddagen over, en studiemiddagen. Maar ik zag daar nooit wat van terug, dus op een gegeven moment was iedereen het wel zat. Leuk weer zo’n studiemiddag Wereld op Zuid, maar er gaat toch niks mee gebeuren.”*

Ook de werkgroepjes leverden niet altijd wat op. *“Wat dat betreft had ik wel het idee dat toen sommigen doelstellingen teveel boven onze pet lagen. We hebben toen een tijd gehad dat we werkgroepjes hadden. En die werkgroepjes hadden doelstellingen, en die moesten per jaar zoveel gedaan krijgen. Ten eerste kon iedereen elkaar nog niet zo goed. En je mocht dan zelf beslissen, maar eigenlijk was het ook wel weer nodig dat iemand erin zat. Het één kwam wel op gang, het ander niet. Maar het moest, het moest, het moest.”*

Het andere idee wat de medewerkers er nu over hebben is dat de mensen er nog niet aan toe waren, zowel zichzelf, als de ouders en ook de kinderen: *“Ze (het MT) hadden echt het idee, zo kwam het bij*

mij over, alles samen te doen. Daar waren de mensen echt niet aan toe.” Diverse medewerkers illustreren dat aan de hand van verschillende voorbeelden: *“We hebben ook wel een tijdje gehad dat de kinderen nog heel erg aan elkaar moesten wennen op het schoolplein. Dat is nu ook wel gewend. Maar in het begin, als je ze dan in een gymzaal neer zou zetten, dan zou dat zou onrust veroorzaken en dat soort dingen.”*

“En ik merkte aan die ouders dat ze er niet aan toe waren om alles gezamenlijk te doen. Dan hoorde ik, nou we moeten met de ouders van de (andere school). (...) De directieleden, die zeiden, moet je gelijk doen, de ouders moeten er maar aan wennen. Maar dat werkt gewoon averechts, dan komen de ouders niet meer. (...) In de theorie is het heel mooi, die ouders bij elkaar, samen koffie drinken, maar in de praktijk werkt dat anders. Je loopt tegen dingen aan. De ouders op de (andere school) die spraken met elkaar gewoon hun eigen taal, terwijl wij zijn drie jaar bezig geweest om dat er uit te krijgen, dat was gelukt. Op het moment dat je ze weer bij elkaar gaat zetten, vervallen die ouders van ons ook weer in hun eigen taal.”

Een nieuwe plek maken

Na de opening van de Wereld op Zuid is vooral het gebouw voor de medewerkers belangrijk. *“En nou, met de opening, je bent wel trots op het gebouw. Want we gingen echt wel van, nou ik zal niet zeggen niets, we gingen van heel oud naar super nieuw. En van krijtbord naar digitaal bord.”* Het voordeel van het gebouw is dat alles fris en nieuw is en dat het veel faciliteiten herbergt, zoals de grote gymzalen en de bibliotheek. De twee gymzalen, de danszaal, de grote hal, allemaal faciliteiten die de medewerkers van te voren wel zagen zitten. Veel medewerkers vonden het een fijne plek, *“prettig, ruim en licht.”*

Snel na de intrede werd voor veel medewerkers duidelijk dat, samen in het nieuwe gebouw zitten nog meer consequenties had. Zeker bij de scholen hadden de medewerkers lang nodig om de nieuwe plek “eigen” te maken. De docenten hadden het idee dat ze van ‘de’ Wereld op Zuid niks mochten, waardoor ze van het nieuwe gebouw geen ‘echte’ school met ‘echte’ klassen konden maken. Zoals het ophangen van werkjes of het schilderen op de ramen. Ook mocht er niks op de muren worden opgehangen. *“Het leek hier net een ziekenhuis.” “Je mag hier heel veel niet vanwege de architect. Heel lang mochten we niet eens zonwering. Gewoon functionele dingen die we niet eens mochten ophangen.” “Er mocht niks op de ramen geplakt worden. Terwijl je bent toch een school, en dat hoort bij een school. Je moet toch laten zien wie je bent. En een klas hoort vol posters en dingen te hangen.”*

Ook bleken er praktische gebreken aan het gebouw, die het positieve gevoel over het nieuwe pand en de eigen plek daarin dempten. De eerste verhalen over het pand zijn allemaal gericht op de problemen met de zonwering, de verwarming en de akoestiek, en welke effecten dit heeft op het lesgeven en werken. *“Het pand is heel gehorig, en de temperatuur is echt dramatisch.”* Een ander punt is het effect van het geluid en van de openheid van het pand op de kinderen. Deze worden er onrustig door, waardoor ze meer moeite hebben zich te concentreren. Hoe groot de impact kan zijn van die akoestiek beschrijft een medewerker van KDC Ellemare van Pameijer: *“We hebben een cliënt, als die een geluid oppikt wat een bepaalde toonhoogte heel erg bij haar binnen komt, dan echoot ze dat geluid de hele dag door. En dat gaat niet op volume 15, dat gaat op volume 100. Dat is echt heel heftig. De nadelen worden dan heel groot. Onze cliënten kunnen dat geluid niet filteren. Sowieso maakt het kinderen heel onrustig.”*

“Eigen organisatie op poten zetten”

Naast de druk van het samen moeten werken, hadden veel medewerkers het gevoel hun eigen organisatie (opnieuw) “op poten te moeten zetten”. Dit gold zeker voor de scholen, en voor de KSH, welke nieuwe vestigingen startten.

Voor de scholen veranderde de bestaande manier van werken, de kinderen bleven nu allemaal tussen de middag op scholen over, en er kwam een nieuwe manier van werken met het Verlengde Dag Arrangement, omdat de scholen deze nu gezamenlijk organiseerden. Een medewerker van een school legt het gevoel hierover uit: *“Wij waren niet gewend dat kinderen mee lunchten, dat de kinderen überhaupt allemaal op school bleven om te lunchen. Die extra activiteiten kregen we erbij. Dat liep daarvoor nog niet. Het is hier met dat Verlengde Dag Arrangement begonnen. We waren niet helemaal tevreden over de mensen die de kinderen meenamen. Je moet toch wel bepaalde kwaliteiten hebben om zo’n groep onder controle te houden. Mensen ervoeren extra werkdruk, omdat de kinderen dan druk waren, en er moest toch nog de hele middag met ze gewerkt worden. Dat was waar mensen heel druk mee waren. Met de lunch, hoe werkt dat allemaal. In het begin kregen we ze losgeslagen terug. (...) Iedereen dacht, hoe ga ik hier het jaar mee doorkomen.”*

Het kinderdagverblijf en de Buiten Schoolse Opvang van KSH werden nieuw opgericht. *“Voor mij was het ook heel erg eigen maken van het werk hier. Dat stond in eerste instantie op nummer één. Iedereen moest aangenomen worden, verhuisdozen uitgepakt.”*

Niet alleen was het druk en hectisch. De impact van de focus op de Wereld op Zuid heeft voor het gevoel van medewerkers van één organisatie grote consequenties gehad. Het functioneren van de eigen organisatie zou hier zeer sterk onder hebben geleden. *“De vorige directeur heeft zich heel erg bezig gehouden met het ontwikkelen van de Wereld op Zuid, en heeft daarbij als het ware de school uit het oog verloren. En dat heeft consequenties gehad voor de onderwijsresultaten, heeft consequenties gehad voor het team.”* De medewerkers van de organisatie hebben nu sterk het gevoel dat door de focus op de Wereld op Zuid, de prestaties van de eigen organisatie hard achteruit gingen. Tot op de dag van vandaag hebben de medewerkers het gevoel dat ze hierdoor nu een achterstand aan het inhalen zijn.

5.3 Effect van de start

Het effect van deze processen was dat de medewerkers zich gingen losmaken van de visie van wat de Wereld op Zuid moest zijn, en minder gingen investeren in het samenwerken. Het Samen werd beleefd als iets wat veel energie kostte, maar niet veel opleverde. In alle organisaties hebben medewerkers het gevoel dat initiatieven tot samenwerking strandden of niet van de grond kwamen: *“Het was altijd een soort strijd. Het kwam niet uit de verf.”* Dit leverde uiteindelijk alleen frustratie op.

Het gebouw was belangrijk doordat het nieuwe faciliteiten bood en de werkomgeving vormde, maar door gebreken, met name in akoestiek en klimaat, raakten voor velen de voordelen op de achtergrond. Ook hadden veel medewerkers problemen met het zich eigen maken van de nieuwe werkomgeving. Daarnaast hadden de individuele organisaties ook erg veel werk aan zichzelf: *“Iedereen was nog heel erg op zoek naar zijn eigen ding, iedereen was nog heel erg met zichzelf bezig.”* *“Sowieso had iedereen ook het gevoel, hoe kun je nou verwachten dat we allemaal samen gaan werken, nu op dit moment, terwijl we zelf nog heel erg moeten wennen aan het nieuwe gebouw, aan de nieuwe regels die daar ook bij horen. Ik denk dat het op een gegeven moment een beetje, ja, op de achtergrond is geraakt. Van oh ja, dat was ook nog de bedoeling.”*

Dit waren voor de medewerkers de zichtbare gevolgen van samen zijn in de Wereld op Zuid. Samen gaan had alleen maar extra werk als consequentie. Medewerkers geven aan dat geen van de gebruikers erop vooruit ging, de kinderen niet, de ouders niet, en zichzelf niet. Hierdoor kreeg de samenwerking een negatieve betekenis. In alle organisaties ging men zich meer op zichzelf richten, waardoor de focus op het Samen en de Wereld op Zuid verdween. De visie die bij de start nog zo hard werd nagestreefd, werd zo losgelaten.

Hoofdstuk 6 | Samen

De ontwikkelingen in het begin van de Wereld op Zuid hebben ervoor gezorgd dat de vooraf gewenste visie en identiteit niet tot werkelijkheid kwam. Drie jaar later is nu de vraag wat de Wereld op Zuid dan wel is geworden, en welke betekenis het Samen nu heeft voor de betrokken partijen.

Hierover zijn veel verhalen, welke op ontelbare wijzen te vertellen zijn. Ik presenteer in dit hoofdstuk de verhalen zoals ze me toe zijn gekomen. Van dit alles maak ik nu een voorstelling, een uitvoering van dat wat ik heb ervaren, gehoord, gezien en beleefd. Waarin steeds het belang van wat de respondenten ergens aan geven leidend is voor de rol die het krijgt toebedeeld in het verhaal.

De eerste laag waarin de betekenis van Samen zichtbaar wordt, is in wat de verschillende partijen samen doen. Deze activiteiten waren ook voor mij als onderzoeker het eerste zichtbaar. Ik kon ze observeren, er aan deelnemen, en heb ook als volledig participant kleuteractiviteiten verzorgd. De wijze waarop mensen over de activiteiten praten geeft een andere, aanvullende betekenis aan wat ze samen doen. Dit tezamen vormt paragraaf 6.1. Zo openbaar en zichtbaar als de gebeurtenissen in paragraaf 6.1 zijn, zo gesloten zijn deze in 6.2. Hierin wordt namelijk besproken hoe Samen ook in het individuele vorm krijgt. Samen werkt door achter de muren van eigen werkzaamheden en organisatie. De derde laag van Samen binnen de Wereld op Zuid wordt in paragraaf 6.3 besproken. Hierin wordt Samen op relationeel niveau onderzocht, en wordt gekeken hoe de partijen zich tot elkaar en de Wereld op Zuid verhouden. Deze drie paragrafen vormden de interne beleving van Samen. In paragraaf 6.4 wordt er vanuit de Wereld op Zuid naar buiten gekeken, en gekeken welk buiten er van invloed is op Samen, en wat dat buiten eigenlijk is.

Op deze manier meen ik de gelaagdheid van de alledaagse realiteit van “samen onder één dak” inzichtelijk te maken.

6.1 Wat we samen zijn, is wat we samen doen!

“Ik vind het leuk dat je samen bent. Dan zijn er veel kinderen.”

Leerling groep 7

“Je speelt alleen, dan ga je een plan maken, en dan help je elkaar om met dat plan te werken.”

Leerling groep 7, over samenwerken

Hoe wordt er nu binnen de Wereld op Zuid over de beleving van Samen gedacht?

“Nu we wat verder zijn, ja, je bent nu gewend. We hebben een goede vorm in het VDA (Verlengde Dag Arrangement) gevonden, dus daar is rust ingekomen. Je kent nu al je partners, je weet wat je aan ze hebt, en wat je wel en niet met hun kan. Het is hier gewoon geworden. Het gebouw is gewend. Het heeft echt zijn voor en zijn nadelen. De voordelen vind ik echt dat je van alle faciliteiten gebruik kan maken. De samenwerking met de Pameijer vind ik echt een voordeel. Dat vind ik allemaal positieve dingen. Alleen het brengt nog steeds extra werk mee.”

Het is duidelijk dat samen op verschillende manieren impact heeft op de betrokkenen van de Wereld op Zuid. De Wereld op Zuid is opgezet voor de kinderen, om aan hen een “brede horizon” te bieden en hen een optimale omgeving te bieden voor hun ontwikkeling. Op welke wijze heeft het Samen nu betekenis voor de kinderen?

Ook op de medewerkers van de Wereld op Zuid heeft het samen zijn en het samenwerken een impact. Dit werd al duidelijk bij de start van de organisatie, maar ook vandaag de dag speelt het samen zijn en werken een rol voor de medewerkers in hun werk en hun beleving. Het gezamenlijke van de Wereld op Zuid wordt zichtbaar in de activiteiten die er plaatsvinden. Hoe de betrokkenen over de Wereld op Zuid denken, wat het samen voor hun betekent, hangt dan ook nauw samen met hoe zij de activiteiten ervaren. Hierbij gaat het zowel om activiteiten die er voor de kinderen zijn, als de activiteiten die ze onderling ondernemen.

Activiteiten rondom de kinderen

“Het samen voor de kinderen, dat zie ik nog wel bestaan. Al is het op kleine schaal. Maar ik denk dat je daarin tevreden moet zijn met de dingen die wel gebeuren, en kleine doelen moet maken.”

Als er één wijze is waarop het samen vorm krijgt, dan is het in de activiteiten die plaatsvinden rondom de kinderen.

Tussen Schoolse Opvang

- De lunch is lekker, vooral de snacks.-

- Ik ga liever naar huis, dan kan ik televisiekijken. -

- Ik vind het wel leuk, dan kun je met je klas spelen. -

Leerlingen groep 4 en 7

De meest zichtbare activiteit die er in het kader van het samenwerken plaatsvindt, is de Tussen Schoolse Opvang. De kinderen van beide scholen hebben maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag een Tussen Schoolse Opvang, waarin zij lunchen en (buiten)spelen op school.

De lunch wordt voorbereid door KSH en de “Pameijer ploeg”, een groep volwassenen met een verstandelijke beperking. De hele ochtend zijn zij in de weer met het dekken van de tafels. Ze dekken de tafels volgens een vast ritueel, eerst alle borden, dan de servetten erop, de kopjes onderstoven op de servetten, dan alle messen en daarna alle vorken, enzovoort. Ook worden er voor de kleuters lunchpakketjes ingepakt welke ze rondbrengen.

Ondertussen wordt in de keuken de lunch voorbereid door twee vaste krachten van de KSH. De lunch bestaat uit boterhammen, kaas, worst en zoetigheid als beleg, en fruit. Alles wordt in manden en schalen op tafel gezet. Een aantal keer per week is er een extraatje bij deze vaste lunch ingrediënten, zoals eieren of snacks. Naast het eten staan er kannen met thee, water en melk op tafel.

De lunch is verdeeld over twee shiften, een vroege en een late. Twee keer per week hebben de scholen dan wel de vroege, dan wel de late shift. De kinderen komen samen met de docent hun lunchplek binnen. De oudere kinderen eten in de grote hal beneden. De kleinste kinderen eten in de klas, of in de ruimtes van de BSO. Overal waar je komt vult het rumoer van kinderen de ruimte. Na afloop ruimen de kinderen hun serviesgoed op, waarbij elke school een ander systeem hanteert. De Pameijer cliënten staan dan bij de afruimkarren. De kinderen spelen hiervoor of hierna buiten onder begeleiding van medewerkers van de KSH. Alle organisaties uit de Wereld op Zuid zijn op deze manier betrokken bij de TSO.

Verschillende medewerkers benadrukken de waarde voor kinderen van dit lunchproject: *“Ik denk ook wel dat het goed is voor kinderen dat ze een gezonde maaltijd krijgen tussen de middag. Goed buitenspelen, dus een beetje zinnig spelen en niet een kwartier of een half uur voor de tv hangen tussen de middag.”* Ook didactisch valt er een hoop winst te halen voor de kinderen: *“Dat is wel echt een groepsgebeuren. Voor het sociale voor de kinderen. Dat de kinderen met elkaar eten. Heel de dag met elkaar bezig zijn. En je kunt je levenslessen daarbij betrekken. Hoe vraag je nu netjes om de boter, dat soort dingen.”*

Tegelijkertijd is het ook een druk moment voor de kinderen, waardoor veel medewerkers ontevreden zijn over de gang van zaken. *“Als ik ook zie hoe het gaat af en toe, jeetje, daar wordt ik niet echt vrolijk van. Het is meer vreten, en rumoer.”* En ze na het buitenspelen druk terug in de klas, *“Zo’n lunch is natuurlijk heel bewerkelijk, geen rustig moment. Er is altijd wel wat, altijd wel wat te zien.”*

De Tussen Schoolse Opvang is de activiteit waarin alle organisaties, en de meeste domeinen, met elkaar samenwerken. Het is daarmee een belangrijke activiteit die de beleving van Samen voor de kinderen, illustreert in de ogen van de medewerkers. Er zitten twee voor de kinderen belangrijke kanten aan, de eerste is een soort maatschappelijke kant, de positieve bijdrage van gezond eten en buitenspelen. De andere kant heeft een meer praktische betekenis, namelijk de drukte en onrust die het oplevert bij de kinderen. Deze betekenis is in de dagelijkse beleving het grootst.

De medewerkers maken een onderscheid tussen de betekenis die activiteiten voor kinderen hebben en de betekenis die het voor hun zelf heeft. Daarover zijn zeker de medewerkers van de scholen niet onverdeeld enthousiast. De meerwaarde van de TSO wordt namelijk vaak pas verteld als hier in de interviews naar wordt gevraagd, terwijl de negatieve kanten ervan in de dagelijkse gesprekken overheersen. Dat de kinderen druk terug in de klas komen, maakt dat de leerkrachten veel werk hebben aan het kalmeren van de kinderen, en de tijdens de lunch ontstane onenigheden op te lossen. *“Dat gaat allemaal van de lestijd af.”* En er worden vraagtekens gezet bij de pedagogische kwaliteit van sommige medewerkers, zoals de hulpouders. *“De pedagogische medewerkers, tussen schoolse opvang, dan denk ik ook, wat zijn jullie aan het doen. Welke gericht activiteit zie ik jullie aanbieden. Ik zie ze meer met elkaar zitten kletsen. Als ik dat soort dingen hoor, dan draait m’n maag wel om. Dat vind ik zonde van dat geld.”*

Ook kost het de medewerkers die zich bezighouden met de organisatie ervan veel tijd, het is moeilijk samenkomen met de verschillen partners: *“Regelmatig proberen we met de TSO bij elkaar te komen. Dan ben je weken bezig om te kijken wanneer iedereen kan. En als je dan een afspraak hebt, dan zegt wel weer iemand af en dan moet die afspraak weer verzet worden. Omdat er dan weer iets tussengekomen is vanuit de school. Dat is ook gewoon heel lastig.”* Medewerkers bekijken de lunch vanuit het idee wat het kost voor henzelf, en hebben twijfels aan de huidige opbrengsten.

De kosten hebben zowel betrekking op de VDA subsidie van de scholen die nu voor een groot deel naar de TSO gaat, en de tijd en energie die de medewerkers van de scholen erin stoppen. Op de achtergrond blijkt er voor het komende schooljaar een flinke som sponsorgeld te zijn opgehaald voor de Tussen Schoolse Lunch. Een commercieel Rotterdams bedrijf gaat komend schooljaar voor €80.000,- sponsoren. Dit leeft echter niet bij de medewerkers, ze nemen het niet mee in het bezien van de eigen ‘kosten’ die ze eraan hebben.

(Brede school) activiteiten

Wat vind je van de Wereld op Zuid? – “Best wel leuk, door alle activiteiten.”

Leerling groep 5

Omtrent de activiteiten heeft iedereen het idee dat er nu nog niet heel veel gebeurd in de Wereld op Zuid, dat er nog veel ontwikkeld kan worden. Zo is er nog niet voor alle kinderen de gehele dag aanbod. *We bieden kinderen wat ze nodig hebben van zeven tot zeven, maar we bieden (...) alleen aan kinderen met werkende ouders die betalen voor de opvang. Want onze kinderen die dit het hardste nodig hebben, die bieden we van 7 tot half 9 niks, en van half 4 tot 7 ook niks. Want daar is geen geld voor.* De meerwaarde van het zijn van een brede school is er niet in activiteiten voor alle kinderen.

Tijdens het onderzoek is er één naschoolse activiteit, waarmee in de tweede week van mijn onderzoek voor het eerst werd gestart. Ouders konden hun kind hiervoor opgeven, en in totaal maken er zo'n zeventig kleuters gebruik van. Ze gaan om half vier een uurtje knutselen of koken en op maandag is er ook een groep die dansles krijgt. Er wordt hierbij met een roulerend systeem gewerkt. Op maandag worden de kinderen van de ene, en op dinsdag de kinderen van de andere school opgehaald door de brede school medewerkers, de beheerder van de keukenploeg, door mij en een andere stagiair.

De scholen deden in het begin de extra activiteiten in het kader van het Verlengde Dag Arrangement samen, net als de naschoolse activiteiten. Alle gezamenlijke activiteiten in dit kader zijn inmiddels gestopt. Docenten zijn hier in het algemeen blij mee, omdat dit voorheen veel onrust voor de kinderen met zich meebracht. *“Het moet wel inhoud hebben. En het is nooit echt geworden wat het had moeten worden. Dat kinderen meer zelfvertrouwen kregen, doordat ze trommelles kregen, of dansles, dat ze dan met meer plezier naar school gingen. En dat daardoor ook het taal en rekenen beter zou gaan. Nee, na dat uur les was je eerst een kwartier of een half uur ruzies aan het oplossen. En met die leerkracht aan het overleggen hoe hij dat dan aan moest pakken. Het kostte heel veel tijd. En het leverde niks op. En nog steeds, het kost ons alleen maar lestijd. En het levert niks op. Ik heb niet het idee dat kinderen beter rekenen en taal, omdat ze meer zelfvertrouwen hebben, en met meer plezier naar school gaan.”*

In veel van de activiteiten die voor de kinderen plaatsvinden, wordt nu dan ook bewust niet de samenwerking gezocht. De medewerkers kiezen er allemaal voor het beste voor hun eigen groep kinderen aan te bieden, en niet altijd is 'het beste' te vinden in samenwerking. *“Wat is het beste wat ik wil bieden aan de 16 kinderen die we op dat moment wat te bieden hebben. Ik ga dat dan niet groter maken, om daar met 30 kinderen te zitten, omdat je dan samenwerking hebt. Als dat in feite de kwaliteit verminderd. We gaan in eerste instantie uit van wat we in de groep willen aanbieden.”*

Eén van de managers geeft hier een heldere visie op, namelijk dat het samenwerken wel in het belang van de kinderen moet zijn. En niet dat bij activiteiten het samen alleen maar om het samen gaat. *“Het is mooi, als het werkt. En als het niet werkt, dan werkt het niet. En als het bij de kinderen heel veel onrust geeft, en de leerkracht zich daardoor niet op zijn les kan focussen, omdat de klas heel druk is. Ja, we zitten hier wel om een rustige, veilige sfeer te creëren om kinderen onderwijs te kunnen bieden.”* Toch hoeft het niet zo te zijn, volgens een andere manager, dat als de samenwerking niet

goed heeft uitgepakt voor de kinderen, je dan niet meer hoeft samen te werken, maar dat je gaat zoeken naar een andere vorm: *“En dan moet je mogelijk vanuit deze ervaring moet je niet zeggen, het was te moeilijk voor onze kinderen, we doen het niet meer. Nee, wat is er nodig om het aan te passen, om het wel behapbaar voor onze kinderen te maken. Juist om die leuke punten die je er uit hebt gehaald op die dag, om die wel door te zetten, en die verbinding te houden met elkaar.”*

De beleving van Samen krijgt vorm door de activiteiten die er met de kinderen gezamenlijk zijn ondernomen. In het verleden heeft dit vaak negatief uitgepakt. De prioriteit ligt voor velen dan ook bij het aanbieden van zaken die in de ogen van de volwassenen het beste voor de kinderen zijn. Dit “beste” wordt vaak niet gevonden in samenwerking. Eén manager is ernaar opzoek hoe je nu het ‘beste voor de kinderen’ kunt verbinden aan het samenwerken.

Ontmoeting van Werelden

“Op mijn oude school heb je geen gehandicapte mensen, maar hier wel. Nu geef ik de hele tijd als ik gehandicapte mensen zie, dan zwaai ik naar ze, of dan geef ik een knuffel. En als ik hier langs loop dan zwaai ik naar gehandicapte mensen.”

Leerling groep 4

Een ander gevolg van het samen zijn voor de kinderen krijgt vorm in de dagelijkse ontmoeting die de kinderen hebben met de Pameijer ploeg, en de ontmoetingen die de jongste kinderen en de kinderen met een verstandelijke beperking hebben tijdens de integratiemomenten.

Integratiemomenten

Kinderen van Ellemare integreren één keer in de week in de kleuterklassen en op het kinderdagverblijf. Deze momenten vinden plaats op woensdagochtend, elk kindje blijft een half uur in een klas of groep. Ze worden meegenomen door een medewerker van Pameijer. Zij blijft ook bij de kinderen tijdens het integratiemoment.

Tijdens het onderzoek ben ik één ochtend met vier kinderen meegegaan tijdens hun integratiemoment, waarna ik een observatieverslag schreef. Uit mijn veldnotities neem ik hier twee fragmenten op.

Om half 11 gaan we Cemal (fictieve naam) ophalen, hij staat al in de gang te wachten met zijn begeleider. Cemal gaat voor de tweede keer integreren. Hij is bijna zeven jaar, en heeft ADHD. Dat laatste verbaast me niet, want hij is een echte stuiterbal en rent door de hal naar de klas toe. Hij weet precies waar hij moet zijn. (...) De kinderen zijn zich nog aan het aankleden, waardoor Cemal moet wachten. Zijn begeleidster zegt hierover: Het is nu even onrustig, omdat de kinderen net bij gym vandaan komen. Daarom moet hij even zitten, maar dat is heel goed voor hem. Want hij ziet nu kinderen dingen doen, die hij niet zelfstandig kan, zoals eten, drinken pakken en aankleden. Dit ziet hij normaal alleen van volwassenen, maar het is goed als hij het andere kinderen ziet doen.

Cemal wil een puzzel gaan maken, en vraagt aan de juf of hij dit mag doen. Hij gaat opzoek naar de puzzel, maar kan deze niet vinden. Alle kinderen in de klas wijzen hem aan waar de puzzels staan. Als hij klaar is met de puzzel, rent hij om de kring heen om de juf te laten zien wat hij heeft gemaakt. Hij had van te voren al bedacht dat hij op de computer wilde, en had dit al aan zijn begeleider laten weten. Als de juf dan ook namens één van de meisjes in de

klas vraagt of hij net als de vorige keer met haar met zand wil gaan spelen, is het antwoord, nee. Hij wil achter de computer, en mag dit van de juf ook doen.

Als echter alle kinderen aan het spelen zijn, wil Cemal toch ook wel meespelen met de zandbak. Met twee andere kinderen spelen ze in de bak met zand en water. Ze beginnen met graaien, en met emmers en schepjes maken ze torens. De begeleidster helpt Cemal daarin een beetje. Echt praten tussen de kinderen onderling gebeurt niet, volgens de begeleidster is dit ook nog wat lastig. Wel spelen ze samen. (...) Voordat hij weg gaat wil hij nog dat er gedag wordt gezegd, wat hij vraagt aan de juf. De juf klapt in haar handen, en alle kinderen zeggen, Tot de volgende keer.

Daarna gaan we Abdel en Muna (fictieve namen) ophalen. Zij zitten beneden, op een groep met zwaarder gehandicapte kinderen. We trekken blauwe zakken over onze schoenen aan voordat we naar binnen gaan. Abdel en Muna worden beide bijna vijf jaar. Muna heeft het syndroom van Down, en Abdel heeft een ontwikkelingsachterstand, is druk en kan zich moeilijk focussen. Deze kinderen integreren op het kinderdagverblijf van KSH op de peutergroep. Als we aankomen zit de groep al in een kring, en hebben ze een bak vol knuffels in het midden staan. Eén voor één mogen de kinderen een knuffel pakken. En aan alle kinderen wordt gevraagd wat voor dier hun knuffel is. Abdel en Muna kunnen dit niet zelf zeggen, maar de juf zegt het voor ze en ze lijken het er wel mee eens te zijn. Dan gaan in de groep aanwijzen welke onderdelen een knuffel allemaal heeft, oren, ogen, een neus. Het meeste snappen Abdel en Muna, en wijzen ze ook aan, alleen de voeten vinden ze lastig. Daarna zingen ze een liedje, waarbij ik van de peuters ook mee moet doen, hoofd, schouders, knie en teen. Alle stoeltjes worden aan de kant gezet, en dan moeten Abdel en Muna alweer weg. Muna begint met zwaaien, waarna alle kindjes naar elkaar zwaaien.

In deze wekelijkse integratiemomenten zien alle respondenten meerwaarde in voor de kinderen. Zowel voor de kinderen met een beperking, als voor de andere kinderen, omdat beide groepen elkaar zo ontmoeten. Zo is het voor de medewerkers van Pameijer belangrijk dat hun kinderen kunnen integreren, maar vinden zij het ook mooi voor de andere kinderen. *“Maar ik vind het vooral goed dat kinderen van nou ja, de scholen, de normale kinderen eigenlijk, dat die ook omgaan met dit soort kinderen. Dat ze het niet zien als iets heel raars. Het is echt...ja, ze vinden het echt leuk om mee te spelen. Ik denk hoe meer deze kinderen daar mee te maken krijgen, dan heb je later ook een ander beeld daarvan.”*

Voor de medewerkers levert de integratie ook een hoop werk op, en is het steeds zoeken naar de afweging van belangen. Een medewerker van Pameijer hierover: *“De integratie, dat is best wel pittig om dat van de grond te trekken en dat ook gaande te houden. Mensen moeten over een drempel, want wij hebben bijzondere kinderen, en wat houdt dit dan in, dat bijzondere. Maar daar zijn ze nu wel overheen. En inmiddels hebben we ook echt een programma op de woensdagochtend. Dat vind ik heel leuk.”*

In het begin zat hier wel weerstand op *“dan krijgen we de kinderen van Pameijer in de klas, en we hebben het al zo druk.”* En als docenten aangaven dat ze dit wel wilden, dan hadden ze het idee dat dit bij Pameijer niet werd opgepakt, omdat ze daar er niet de tijd of de mensen voor hadden. *“Dat ik al lang had aangegeven, er mag best een kind komen kijken. Maar dat duurt dan toch lang voordat mensen daar tijd voor krijgen, om dat op te pakken.”* Nu kiezen docenten zelf ervoor of ze wel of niet

een kindje in de klas willen en verloopt het contact hierover tussen de docenten en de begeleider vanuit Pameijer.

Toch is er ook altijd sprake van een spanning tussen de doelen van de verschillende organisaties. Een docent legt uit hoe er altijd een spanning is tussen het kiezen voor sociale doelen en de leerinhoudelijke doelen, waarbij ze toch kiest voor samenwerking in de vorm van integratiemomenten. *“Het moeilijke daarvan is altijd, de CITO scores moeten goed zijn, en de doelen moeten behaald worden. Dat daar altijd heel veel druk op ligt. De druk is hoog. En als die kinderen mee komen spelen, dan ligt dat meer op het sociale vlak. En dan heb je misschien best kans dat je les niet helemaal loopt zoals je gepland hebt, en dan denk je, oh, maar ik moet het wel halen. Dat is het jammere ervan, dat de druk op de doelen vanaf de overheid dat het zo groot is gemaakt voor taal en rekenen. Maar ik vind het wel mooi dat kinderen zien, er zijn ook andere kinderen, en die wonen hier misschien wel in de buurt. Of die zijn in ieder geval op dat plein aanwezig, en die kennen ze dan een beetje. En dan weten ze, dat bestaat ook. Dat ze een bredere kijk op de wereld krijgen. En voor die kinderen van de Pameijer is het heel belangrijk dat ze in een andere situatie terecht komen, met kinderen die wel meer kunnen. En dat ze misschien dan aan kunnen haken. Het is wel tegen het gevoel in kiezen, van ik ga dit toch doen, want dit is ook belangrijk.”*

Ook als er wel gekozen wordt om samen met de verschillende groepen kinderen iets te ondernemen, is dit niet altijd een succes: *“Maar het is echt telkens proberen. Dan loop je wel eens tegen het feit aan dat de wens er is dat we het doen, alleen dat het dus niet kan. Dat is heel vervelend. Maar soms kan het gewoon niet, omdat de cliënt het niet aan kan. En dan heeft het welzijn van de cliënt wel voorrang op wat er moet binnen een brede school.”*

Na het horen van al deze problemen en struikelblokken, valt één verhaal ineens op. Het is een verhaal wat door haast niemand verteld wordt. Maar het is wel een mooi verhaal. *“Dit is een succesverhaal van hoe ik die Wereld op Zuid zie, en daarom vertel ik het. (...) Een orthopedagoge (van Pameijer) kwam naar me toe, van, joh ik heb een jongetje bij mij zitten, maar die hoort helemaal niet bij ons, maar ik weet niet waar ik met hem heen moet. Zou hij eens bij jullie in de kleuterklas kunnen kijken, om te kijken hoe hij zich daar ontwikkeld. Hij is toen zes weken, voor de grote vakantie, regelmatig geweest, toen is hij na de grote vakantie teruggekomen. Toen zei ze op een gegeven moment, joh moet je luisteren, bij ons moet hij weg, want we krijgen geen geld meer. Wij hadden hem heel de tijd al als gastleerling. Uiteindelijk is hij bij ons gebleven en hij zit nu in groep drie.”* Dit verhaal wordt slechts één keer zo verteld, verder worden deze gebeurtenissen tussen neus en lippen door verteld, en buiten de school kennen de mensen het verhaal niet. Het succes heeft een kleinere betekenis dan de obstakels, deze vormen de dagelijkse realiteit en daarmee de dagelijkse betekenis.

De Pameijer Ploeg

De andere ontmoeting van werelden vindt dagelijks plaats rondom de lunch. De medewerkers van Pameijer hebben in de hal van de Wereld op Zuid hun eigen werkplek gevonden. De cliënten van Pameijer, verzorgen het opdekken en afdekken van de tafels voor de lunch. Voor hun krijgt de Wereld op Zuid, en het gezamenlijke daarin een andere betekenis. Hun begeleidster verteld daarover: *“Ze krijgen een vrijwilligersvergoeding, en daar zijn ze onwijs trots op. Ze kunnen hier groeien. Ik heb ze hier allemaal stuk voor stuk zien groeien in hun werkzaamheden, en in hun verantwoordelijkheden. (...) (Het zijn) mensen die ook vrij gevoelig zijn voor spanningen, zeker met een autisme, die alleen goed functioneren als ze zich veilig voelen. Die zie ik hier goed functioneren,*

dat kan alleen maar als het veilig is. En dat kan alleen als het een omgeving is, die ze accepteert zoals ze zijn. En ook naar hun kwaliteiten die ze hebben. En dat gebeurt, en dat is geweldig. Maar wel hard werken voor ze."

Tijdens de lunch ontmoeten de kinderen de volwassenen met een beperking. Over deze dagelijkse ontmoeting verteld iemand: *"Ze (de kinderen) zien ook mensen met een beperking. Daar worden ze dagelijks mee geconfronteerd. Het is niet bijzonder meer. (...) Het is goed dat ze dat hier hebben gezien."*

Het creëren van één Wereld

Een ander oorspronkelijk idee van de Wereld op Zuid, is dat zij "één wereld" vormt voor de kinderen, doordat zij een doorgaande lijn ervaren tussen onderwijs en opvang. En de kinderen zich binnen de Wereld op Zuid steeds in één pedagogisch klimaat begeven. Beide scholen hebben in hun domein een peuterspeelzaal zitten, waarmee er intensief wordt samengewerkt. De "normale lijn" is dat deze kinderen doorstromen naar de basisscholen waarmee wordt samengewerkt. In de Wereld op Zuid zit ook een kinderdagverblijf (KDV). De doorstroom van het KDV naar de scholen in de Wereld op Zuid is minder groot. Zeker de helft van de kinderen gaat naar een andere basisschool. Er is dan ook minder samenwerking rondom de kinderen. *"Het is wel een meerwaarde, het contact met sommigen IB-ers (Intern Begeleiders). Het contact met leerkrachten staat nog op een laag pitje. Dat is best moeilijk om daar een beetje structuur in te krijgen."* Het zijn van één wereld bestaat voor deze kinderen dan vooral uit het gebouw, ze blijven in hetzelfde gebouw, maar komen via een andere deur binnen. Vanuit de BSO wordt er "steeds vaker" geprobeerd die doorgaande lijn tussen onderwijs en opvang te creëren voor de kinderen die dit nodig hebben. Vaak gaat het dan om kinderen met *"afwijkend gedrag"*, waar op school een plan voor is opgesteld. *"Omdat de kinderen dan weten, nu kom ik op de BSO, maar daar gaat het er hetzelfde aan toe."* Hiertoe vindt overleg plaats tussen de coördinator van de BSO en de leerkrachten en IB'ers. *"We hebben nu twee of drie kinderen, waarvan we zeggen, we hebben nu deze aanpak in de klas, probeer dat ook op de groep. (...) Je ziet toch wel dat dit werkt."*

Activiteiten voor de medewerkers

Naast activiteiten voor kinderen, worden er in de Wereld op Zuid ook activiteiten voor de medewerkers georganiseerd. Ook in deze komt tot uiting wat er onder het mom van samen gebeurd, en hoe mensen dit ervaren.

Studiemiddagen

Voor het schooljaar 2011 - 2012 waren er in de Wereld op Zuid vier studiebijeenkomsten gepland, voor alle medewerkers. In het jaar daarvoor heeft dit vaker plaatsgevonden, ook waren er toen maandelijkse borrels. Omdat dit niet beviel zijn er dit jaar vier momenten gepland met daaropvolgend een borrel. Tijdens mijn onderzoeksperiode stond er één ingepland, welke gekoppeld was aan de stelling "Binnen de Wereld op Zuid zorgen we voor elkaar".

Als ik met medewerkers spreek over de huidige studiemiddag, klinkt hierin nog de negatieve connotatie uit het verleden door. Veel medewerkers zien de bijeenkomsten als iets wat veel energie en tijd kostte en uiteindelijk niks concreets opleverde.

Haast traditioneel is de opkomst op deze bijeenkomsten niet hoog, enerzijds als gevolg van de negatieve ervaringen in het verleden, maar er zijn ook andere oorzaken aan te wijzen. Door de verschillende werktijden van opvang en onderwijs, zijn een hoop mensen nog aan het werk als de

bijeenkomsten plaatsvinden: *“Neem nou die studiemiddagen. Dat wordt steeds op woensdag gedaan, maar op woensdagmiddag heb ik volle groepen. Dus dan kan ik één iemand missen. (Waarom niet) ’s avonds, dat zijn ze gewend. Maar daar komen de scholen niet voor terug. Wij hebben dat toen geopperd. En dan niet om de zes weken, maar bijvoorbeeld twee keer per jaar, als het op een avond zou zijn, en je weet het een jaar van te voren. Ja hoor, dan zou ik het ook voor elkaar krijgen dat iedereen hier aanwezig zou zijn. (...) Als je met zijn allen bent, dan hoor je allemaal hetzelfde, dan krijg je allemaal weer diezelfde boost. Dat lijkt me veel prettiger. Maar goed dat is nou eenmaal niet zo.”* En ook als het wel aansluit bij de werktijden, dan sluit het niet aan bij de werkzaamheden: *“Als mensen dan aan mij vragen, moet ik daar naartoe. Dan zeg ik, als je tijd hebt vind ik het leuk als je ook een drankje komt doen, maar als je nog iets moet doen in je computer of in je klas, dat gaat voor. (...) Dingen moeten wel eerst af.”*

De bijeenkomst die ik bijwoonde vond plaats op donderdag 29 april van 16.00 tot 17.30 uur, gevolgd door een afsluitende borrel. Hierbij waren zo’n 40 medewerkers aanwezig, van de ongeveer 150 in totaal.

In de voorbereiding op de studiebijeenkomst die ik heb meegemaakt, hadden de verantwoordelijke managers besloten dat het een luchtige bijeenkomst moest worden, die moest aanzetten tot kennismaking en nieuwsgierigheid naar elkaar. Dit vanuit het idee “om voor elkaar te kunnen zorgen, moet je elkaar eerst kennen”. De medewerkers die aanwezig waren namen elkaar mee op rondleiding door hun eigen domeinen. Hierover waren alle medewerkers erg enthousiast, en door het werken met petten en fluitjes ontstond er een luchtige sfeer. In de evaluatieformulieren reageerden de meesten dan ook zeer enthousiast op de bijeenkomst, maar ook over de ontmoetingen, en het kijken bij elkaar. Veel medewerkers geven aan onder de indruk van de ruimtes en de methodes van Pameijer te zijn.

De impact van deze bijeenkomst beschrijft een medewerker die pas een jaar in dienst is, een paar weken later in een interview: *“En laatst dan die bijeenkomst gehad dat we elkaar rond gingen leiden. Kijk, daar had ik echt iets aan. Ik was nog nooit op de (andere school) geweest. Ja, dan zal je denken, dan ga je toch zelf een keertje kijken. Nee, ik ben nog helemaal vol van hoe het hier allemaal loopt. Dat vond ik nou echt heel waardevol. Ik vond het interessant. Zeker bij de Pameijer, dat ik dacht, wauw, hoe die mensen werken is echt bijzonder. De materialen die ze gebruiken, hoe de dingen zijn ingericht, hoe ze dingen aanpassen. Ik denk wel dat ik een hoop van die mensen zou kunnen leren.”*

Sociale activiteiten

Na de studiebijeenkomst is er een gezamenlijke borrel voor alle medewerkers. Behalve deze borrel vinden er weinig andere sociale activiteiten plaats tussen de medewerkers. De meeste medewerkers geven in de interviews aan dat ze dit wel leuk zouden vinden. Er lijkt in de gesprekken veel potentieel te zijn voor gezellige activiteiten, veel medewerkers staan open voor sportactiviteiten of borrels. *“Ik zou het wel heel erg leuk vinden als er wat meer tussen de vijf partners gedaan wordt, een soort teambuilding ofzo, een sportdag ofzo. Dat je elkaar wat beter leert kennen. Dat je gewoon eens gek kan doen.”*

De realiteit is echter dat er weinig animo is als dergelijke zaken worden georganiseerd. In de praktijk komen de medewerkers er ook niet aan toe om te komen. *“En voorheen hadden we ook een gezamenlijke borrel, elke maand. En dan zaten er 10 mensen. Dan merk je ook dat mensen er niet*

zo'n zin in hebben." *"Het leeft niet zo. Mensen hebben toch, als ik aan het einde van de middag klaar ben ga ik liever naar huis."*

Tijdens de interviews worden verschillende verhalen verteld over pogingen tot gezellige activiteiten die zijn ondernomen, maar die vaak niet van de grond zijn gekomen of al snel weer gestaakt zijn. Een medewerker vat dit als volgt samen: *"Er komen vaak ideeën, van dat gaan we samen doen. Maar alles strand toch wel een beetje. Volgens mij is er de laatste keer ook afgesproken over sporten. Dat ze samen gingen sporten ofzo, hier in de hal of gymzaal, met collega's. Volgens mij is dat een keer gebeurd en dan..pfiew...dan is het weer weg. Zo is het wel met meerdere dingen, dat dingen een beetje wegebben. (...) Ik denk dat dit komt doordat, mensen hebben het toch heel druk met hun eigen ding. Je moet daar al zoveel. Wij zitten hier ook na schooltijd nog tot laat door te werken. En als je dan ook nog eens moet gaan kijken of je kan samenwerken, ja daar heb je helemaal geen tijd voor."* Medewerkers die wel naar zo'n activiteit gaan zien dit ook als investering, om later makkelijker samenwerking aan te kunnen gaan. Andere hebben het idee dat aan het einde van de borrel, *"sta je toch met je eigen club. En dan zie je dat je vijf verschillende clubjes hebt. Dat is nou eenmaal zo."*

Kennisuitwisseling

Een oorspronkelijke doelstelling van de Wereld op Zuid was dat de medewerkers en organisaties van elkaar konden leren, *"van elkaars expertise gebruikmaken."* De mate van kennisuitwisseling, op het gebied van wat medewerkers van elkaar kunnen leren, gebeurt volgens medewerkers nu nog *"veels te weinig."* Maar ook niet iedereen zit hier op te wachten, kennis kan namelijk ook van buiten worden gehaald, zoals via het boven schoolse bestuur, of is al aanwezig in de eigen organisatie. Toch zien veel medewerkers hier wel voordelen in. Zo hebben bijvoorbeeld medewerkers tijdens de laatste studiemiddag hebben ontdekt dat er veel kennisuitwisseling plaats zou kunnen vinden tussen Pameijer en de scholen. *"Ik denk bijvoorbeeld Pameijer, die zou heel veel aan de scholen kunnen hebben en andersom."* Voor de één in de omgang met kinderen met een aandachtsstoornis, voor de ander in het aanbieden van didactische werkjes. Maar in de praktijk wordt dit volgens (nog) niet echt gedaan: *"Dat leeft op dit moment gewoon nog niet zo."* Tot nu is het nooit gebeurd, en halen de scholen hun kennis ook *"via de IB'er binnen."*

De meerwaarde in het contact met elkaar zien de medewerkers in de eerste plaats voor de kinderen. Ze vinden het goed als er voor hun een doorgaande lijn wordt gecreëerd tussen de verschillende organisaties binnen de Wereld op Zuid. Hoewel het niet voor iedereen meerwaarde heeft, geven veel medewerkers aan toch potentie te zien in kennisuitwisseling onderling. De hekkensluiter in het contact met elkaar is het sociale contact tussen collega's van de diverse organisaties onderling.

6.2 Samen in relatie tot het Eigen

De activiteiten die er plaatsvinden zijn de meest zichtbare vorm waarin de Wereld op Zuid betekenis krijgt voor de betrokkenen. Met al deze activiteiten heb ik meegelopen en meegewerkt. De betekenis van het Samen houdt daar echter niet op. Zij gaat verder in de rest van het leven in de Wereld op Zuid. Het heeft betekenis op het eigen werk, op het functioneren van de organisaties, en op de dagelijkse processen. Deze betekenis is dagelijks aanwezig, maar is pas zichtbaar in gesprekken, als mensen hun dagelijkse beleving delen. Dit onderdeel vormt daarmee de tweede laag van hoe Samen beleefd wordt in de Wereld op Zuid.

De eigen groep als kern

“Het leukste van school is de juf.”

leerling groep 5

Deze scriptie gaat over het Samen in de Wereld op Zuid, maar er is iets anders wat in de hoofden van de mensen veel belangrijker is, en dat is de eigen groep. Iedereen in de Wereld op Zuid is in eerste instantie met zijn eigen groep en met zijn eigen organisatie bezig, of het nu een kind of volwassene is. *“En ik denk dat mensen vooral, en terecht hoor, bezig zijn met hun eigen klas. En niet breed over de multifunctionele accommodatie en de samenwerking zitten na te denken.”*

De eigen plek vormt de dagelijkse werk- of verblijfsomgeving van iedereen. De belangen van die eigen plek zijn voor iedereen de belangen die het zwaarste wegen. *“Het voelt toch wel dat je eerst voor je eigen kinderen hier bent. Voor je eigen groep. (...) Dan ga je eens verder kijken.”* Men is aangenomen voor en wordt ook afgerekend op zijn werkzaamheden op die plek.

Ook voor de managers is dit de plek waar ze als eerste verantwoordelijk voor zijn, de eigen organisatie. Ze worden door hun eigen bestuur ook niet afgerekend op hoe de Wereld op Zuid functioneert. *“Ik denk dat we allemaal heel graag willen (samenwerken). Maar we willen allemaal ook heel goed voor onze eigen organisatie zorgen. En dat is de basis van waaruit je werkt.”*

Het is dan ook vanuit deze plek dat iedereen kijkt naar de Wereld op Zuid. De consequentie die de Wereld op Zuid heeft op hun eigen werk, omgevingen kinderen draagt in belangrijke mate bij aan hoe tegen al het gezamenlijke wordt aangekeken.

Effect op eigen werkzaamheden

Hoe belangrijk, en soms afgeschermd, de eigen plek ook is, het Samen komt bij iedereen wel de eigen plek binnen. De mate waarin verschilt van persoon tot persoon. Er zijn er die het Samen zoveel mogelijk buiten hun eigen deur houden. Anderen zoeken echter zelf de verbindingen op en stellen zich er expliciet voor open: *“Ik weet ook dat er mensen zijn die helemaal niks hebben met...Die zo stop en het is klaar. Er zijn zat mensen die zeggen, die mensen ken ik helemaal niet. Ik heb dan nog wel het gevoel dat ik iedereen ken, dan is het niet altijd bij naam, maar wel van gezicht, dat sowieso wel. (...) Ook omdat ik nieuwsgierig ben. Dat je wat meer ergens naar binnen loopt.”*

De mensen die de verbinding opzoeken zijn niet alleen maar blij met hun investering: *“En ja, het hoort erbij, dat vind ik ook echt, want je moet ook in contact blijven met elkaar, anders leef je als vreemden in een gebouw naast elkaar. Dat kan niet positief zijn. Maar het vergt wel veel tijd van jezelf. Dat is soms niet leuk om te doen.”*

Ook voor de managers legt het een grote claim op hun werk, naast hun eigen werkzaamheden als locatieleider. *“Dat ik dacht, wat neemt het veel tijd in beslag. Als je het vergelijkt met een gewone*

school, waar je niet met meerdere partners in één pand zit. Het neemt veel tijd in beslag naast je werk dat je moet verrichten.”

Het vergt in de beleving van de medewerkers dus veel tijd en het blijkt ook een lastige balans te zijn: *“Wat ik soms wel lastig vind, de zoveel verschillende dingen. Je bent met je eigen klas bezig, je bent met je eigen bouw bezig, met je eigen team bezig. En dan heb je nog de TSO en je hebt heel veel mensen waar je rekening mee moet houden. En dat vind ik soms wel eens lastig om daar een goede weg in te vinden.”* Voor medewerkers die kiezen om te investeren in het gezamenlijke raakt de balans soms zoek. *“Het kost gewoon veel meer energie nog eens ernaast. Dat is niet erg, maar dan moet het wel helemaal fantastisch zijn. En ook op die momenten zelf, hadden we zoiets van ja, wat is de toegevoegde waarde hier nou van. Ik heb ook wel vaak ervaren dat ik dan de enige was, of misschien met een paar, die dat dan een beetje droegen om het met elkaar te doen. Het kostte me zoveel kracht. Daar ben ik mee gestopt. Er viel wel een last van me af.”*

Een andere balans die steeds gezocht wordt, is die voor medewerkers die in meerdere organisaties binnen de Wereld op Zuid werkzaam zijn. Enerzijds kunnen ze vanuit die rol als bruggenbouwer functioneren, een “*spin*” zijn, “*breder*” kijken, en zorgen dat “*linken worden gelegd*”. Anderzijds is het ook steeds afwegen, wat kun je wel zeggen, wat niet. Organisaties zien elkaar bijvoorbeeld als concurrenten, waardoor bepaalde informatie gevoelig is. Dit speelt allemaal mee in het dagelijks functioneren.

Laten zien wie je bent

Ook hebben medewerkers het idee dat ze binnen de Wereld op Zuid niet kunnen uitstralen wie ze zelf zijn. In het begin lag dit vooral aan het inrichten van het eigen domein. Nu komt dit vooral door de uitstraling aan de buitenkant. *“Ik vind het heel jammer dat je hier nergens kan zien aan het gebouw dat hier een school zit. (...) En je kan niet uitstralen wie je bent. Ik vind het bijvoorbeeld heel jammer dat hier aan de buitenkant niet de naam van de school staat. Welke school heeft dat nou?!”* De namen van de instellingen die gevestigd zijn binnen de Wereld op Zuid staan nergens vermeld, behalve op de glazen binnendeuren van elk domein. Van buiten af is niet te zien wat de Wereld op Zuid is, of welke organisaties erin gevestigd zijn. Slechts rechts naast de centrale deur, is een paneel met diverse bellen waar de namen van de verschillende organisaties bij staat. Aan het einde van mijn onderzoeksperiode doorbrak één school deze anonimiteit in het aangezicht, en heeft zij alle buitenramen van haar domein voorzien van een raamsticker met daarop de naam van de school. Hoe hier verder op gereageerd is, of dat andere organisaties nu ook dit soort plannen hebben valt helaas buiten de scope van mijn onderzoek. Wel is duidelijk dat in alle organisaties medewerkers het gevoel hadden dat ze niet konden laten zien wie ze zelf zijn.

De “waan van de dag” in de leiding

De Wereld op Zuid heeft op die manieren impact op de eigen werkzaamheden in de eigen organisatie, maar andersom bepalen de eigen werkzaamheden ook wat er voor de Wereld op Zuid als geheel wordt gedaan. *“En ik heb ook altijd verder gekeken, in de zin van, wat kan ik betekenen voor de Wereld op Zuid. Als ik een taak erbij neem, moet dat wel haalbaar zijn met mijn eigen taken en werkzaamheden. (...) Dat bijt met elkaar.”*

Tussen de medewerkers van de diverse organisaties is er in het algemeen weinig contact. Ook managers geven aan op het gebied van samenwerking en onderling contact er in hun organisatie (nog) weinig gebeurd. Voor veel medewerkers gaat het “samen voor de medewerkers” verloren in

“de waan van de dag”. “Maar het samen voor de medewerkers, dat zie ik niet helemaal. Je bent allemaal bezig op je eigen werkplek, daar wordt je meegenomen in de waan van de dag. En voor je het weet is de dag voorbij, en dan ben ik niet overgestoken.”

De drukte van de dag is realiteit voor alle werknemers, of ze nu op de scholen, bij KSH of Pameijer werken. Tegelijk is de “waan van de dag” ook een argument waarom zij geen contact hebben met andere partijen. *“Ik weet van mezelf en van collega’s het is heel druk. Dus we zijn heel veel met onszelf bezig. Ik weet wel dat er andere collega’s zijn die ook andere partijen opzoeken. En daar wel meer connecties mee hebben. Als ik naar mezelf kijk, dan heb ik dat helemaal niet.” “Ik heb zelf niet heel veel contact met de anderen. Maar dat komt gewoon, ik heb natuurlijk van half 9 tot half 4 mijn kinderen, en dan heb ik nog weet ik veel hoeveel werk te doen, wat ik nog even in een uurtje moet doen. Dan ga ik niet rondlopen, van nou, gezellig. Het is ook wel een beetje de werkdruk.”* Het gezamenlijke komt er dan in de beleving van medewerkers nog eens bij. En daarvoor is het in de waan van de dag vaak te druk.

Een manager geeft aan dat de waan van de dag een grote valkuil is voor het beleven van Samen, terwijl ze ook denkt dat het excuus uiteindelijk ongegrond is, omdat het je juist veel oplevert. *“De waan van de dag maakt dat de focus weer heel snel bij hier is. Terwijl dat (samenwerken) je juist zoveel energie kan opleveren. Dat heb ik zelf ook ervaren, als je dan wel die activiteiten kan ondernemen met de kinderen. Dan krijg je daar zoveel werkplezier van.”*

Over elkaars voordeurdrempel stappen

“Het ligt sneller voor handen dan wanneer je naast elkaar zou zitten. Stel dit zou een rijtjeshuis zijn, de eerste is KSH, dan een school, daarnaast nog een school. Dat zou toch beperkter zijn. Je gaat dan niet zo snel in iemand anders zijn keuken kijken.” Toch komen de meeste medewerkers niet in de andere domeinen. Wat het “oversteken” weerhoudt, is dat medewerkers drempels ervaren om bij elkaar te gaan kijken. *“Ik ken mensen, die werken hier al jaren, die zeggen, oh wie is dat, en waar zit die dan. Die zijn ook nog nooit hier geweest. Dan denk ik, joh vanuit je interesse, dan loop je over die drempel. Die drempels zouden er niet moeten zijn.”*

Wat die drempels nou precies zijn is niet volledig duidelijk, maar er zijn wel een aantal oorzaken aan te wijzen. De eerste is fysiek. Veel domeinen zijn alleen te betreden met een sleutel en onbeheerde ruimtes zijn op slot. Dit vanwege veiligheidsredenen, in het verleden werd er veel gestolen. Maar ook voor de veiligheid van de kinderen, om te voorkomen dat ze weglopen, of dat ongewenste personen bij de kinderen kunnen komen. Hoe noodzakelijk en begrijpelijk ook, het vergroot het, letterlijk, afgesloten zijn van elkaar. Een andere reden waarom drempels worden ervaren is volgens een manager, *“De onbekendheid. Toch de stap om naar de ander toe te gaan. Dat is toch te hoog. Het is niet zo, je maakt een gebouw, zet er vijf partijen in, en men gaat vanzelf wel samenwerken, en bij elkaar kijken. Nee zo werkt dat niet. Je blijft toch achter je deurtje staan. Dat gaat niet vanzelf.”* Het is in ieder geval voor veel medewerkers niet makkelijk om bij een andere organisatie naar binnen te lopen.

En ook binnen de eigen organisatie is het niet natuurlijk dat medewerkers van andere organisaties over ‘jouw’ gangen lopen: *“Net liep ook nog een leerkracht van de ene school over de gang bij de andere school, “oh is het een spion”, vanuit een grapje, maar het wordt wel zo gezien, want iemand van daar hoort eigenlijk niet daar te komen.”*

“Het moet behapbaar zijn” voor de organisatie

Het samen heeft impact op medewerkers, en daarmee ook op de organisaties als geheel. Deze mate waarin dat impact heeft kan verschillen, en in bepaalde gevallen ook heel groot zijn. De balans, waar medewerkers nu nog naar zoeken, was voor één organisatie op een gegeven moment weg. Zij communiceren hier heel open over en zeggen hierover: *“Het moet ook behapbaar zijn. Ik heb toen ik hier kwam werken gezegd, jongens er worden hele mooie ideeën daar bedacht, maar we moeten echt hier eerst die school op de rit krijgen, en dan kan ik pas verder gaan kijken.”* Het is in de beleving van medewerkers cruciaal dat de eigen organisatie goed draait, en dat de Wereld op Zuid *“daarna pas komt”*. *“Dat we niet meer zo gericht zijn op de Wereld op Zuid, heeft heel veel opgeleverd. Dat onze school een stuk beter draait. Dat is de eerste stap. Dan kan je vervolgens een deurtje verder gaan kijken.”*

Uiteindelijk is er altijd impact op de organisaties in de Wereld op Zuid, ook als de rol van het Samen heel klein is in de dagelijkse praktijk. *“Omdat wij in een brede school zitten, dat het wel anders is dan een alleenstaand dagverblijf, die alleen ergens zit, zonder BSO. Je hoeft niks te overleggen als je alleen zit. Nu moet je natuurlijk alles met elkaar beslissingen nemen, ook over facilitair management, programmamanagement. Daar heb je in principe allemaal evenveel over te zeggen. Je betaalt overheadkosten, dat soort dingen al.”*

Voor alle organisaties blijft het een afweging van belangen. Hoe worden de belangen van de Wereld op Zuid gevoeld, en hoe verhouden zij zich tot de eigen belangen? Dit wisselt sterk per persoon en organisatie. In het MT komt de vertegenwoordiger van beide belangen samen. De één voelt sterk de belangen van de Wereld op Zuid in haar eigen taak: *“Daarin merk ik bij mezelf ook, dat ik daarin de belangen van de Wereld op Zuid heel goed voel. Dat moeten we doorpakken, en moeten we doen.”* Een ander zoekt steeds de balans, *“Als er een klus ligt, zoals een reorganisatie, de eigenheid van mijn eigen organisatie vast te houden, in combinatie met de belangen van de Wereld Op Zuid. En daar proberen een middenweg in te vinden.”* Toch kunnen de beide belangen ook botsen, zeker de scholen zien dit gebeuren: *“Ik kom hier gewoon voor het kindbelang, voor het schoolbelang. (...) En daarvan denk ik wel eens, daar zie ik even niet zo kindbelang.”* *“En dat de belangen van (ons) soms in botsing komen met de doelen van de Wereld op Zuid. En ik denk dat die helemaal niet in botsing moeten komen. Dat als iedereen dat wil, dat bindt zich vanzelf wel.”*

Brengen en halen

Voor de eigen organisatie vinden veel medewerkers het van belang dat wat je geeft aan de Wereld op Zuid, in verhouding moet zijn met wat je ontvangt. *“Ik denk vaak in termen, wat kan ik halen, wat kan ik brengen.”* In het brengen en halen hebben de organisaties in de Wereld op Zuid nog geen balans gevonden. Er worden verschillende redenen gegeven waarom dit niet in balans is. Enerzijds is er het idee dat je er meer in moet stoppen dan dat het je oplevert. *“En als je het gevoel hebt dat je alleen maar steeds brengt, dan houdt dat een keer op. Wat wij vooral niet willen is veel met elkaar praten, om het praten. Je moet er wel wat uithalen.”* Een ander idee is dat het je afremt in je eigen ontwikkeling. Doordat je zoveel bezig zou zijn met brengen en investeren in het Samen, de ontwikkeling van de eigen organisatie hier op achteruit zou gaan. Dan is het ook niet meer *“behapbaar”* voor de eigen organisatie, omdat deze daardoor wordt afgeremd, of zelfs niet meer goed gaat functioneren. Aan de andere kant zijn de managers in de Wereld op Zuid nog erg op zoek naar hoe je vorm geeft aan het geven en nemen, er wordt onderzocht hoe je informatie en kennis uitwisselt, en waarin je kan samenwerken, of juist niet meer samenwerkt.

Nieuw in de Wereld op Zuid

Hoe open of afgesloten een persoon of de organisatie ook is voor het Samen in de Wereld op Zuid, de Wereld op Zuid heeft altijd een impact op diens werkzaamheden, denken en ervaren. Wanneer een medewerker nieuw komt in de Wereld op Zuid valt dit extra op. Enerzijds overweldigd alles wat er Samen is en gebeurt, maar anderzijds wordt er ook bij binnenkomst juist heel weinig aandacht aan het Samen besteed.

Zoals in alle organisaties is ook bij de Wereld op Zuid sprake van wisselingen in het personeel. Het management is sinds de opening zelfs volledig gewisseld. Iedereen die wordt aangenomen in een van de organisaties heeft ook te maken met de Wereld op Zuid. Bij bijna alle organisaties speelt in de aanname van nieuw personeel het feit dat deze medewerkers ook onderdeel gaan vormen van de Wereld op Zuid eigenlijk geen rol. Sommige medewerkers zouden dit wel graag willen zien: *“De consequentie van wat het betekent om te werken binnen de Wereld op Zuid zou bij binnenkomst duidelijk gemaakt moeten worden.”* Hierbij is in één organisatie sprake van een uitzondering, *“Als wij een vacature hebben, en ik heb dat in de afgelopen periode gehad, dan solliciteren mensen op (onze organisatie). Maar in die gesprekken ga ik ook duidelijk maken, wat we hier te doen hebben in de Wereld op Zuid.”*

Nieuwe medewerkers krijgen in geen van de organisaties standaard een rondleiding of uitleg over de andere organisaties, en de structuur van de Wereld op Zuid. Sommige medewerkers die nog niet zo lang werkzaam zijn binnen de Wereld op Zuid geven aan wat hier de consequentie van is voor hun: *“Maar het was voor mij een doolhof. En ik snapte niet hoe hier die organisatie in elkaar zat. Dat is pas gekomen nadat ik hier een paar maanden werkte. Dat ik het een beetje ben gaan begrijpen.”*

Niet alleen voor de medewerkers is het moeilijk om wijs te worden uit de Wereld op Zuid, ook voor de managers is dit overweldigend op het moment zij binnen de Wereld op Zuid beginnen: *“Ik vond het erg overweldigend, het gebouw op zich alleen al.”* Ook zij hebben ruim de tijd nodig om hun weg te vinden in de Wereld op Zuid. *“Nu weet ik pas wat ik moet doen als de zonwering het niet doet. Ja, echt iets heel simpels. Maar daarvoor dacht ik, wie hoort daarbij, en wie daarbij.”* Geen van allen konden zich van te voren een voorstelling maken wat het zou betekenen voor hun eigen werk om ook onderdeel van de Wereld op Zuid te zijn: *“Je weet natuurlijk ook niet, als je dit niet kent, dan heb je geen idee wat er allemaal bij...je weet dan, er is een school, je zit in een gebouw waar ze een samenwerkingsverband met elkaar hebben. Maar als je dit niet kent heb je geen idee wat het inhoud, en wat het van jou vraagt.”*

De managers die de Wereld op Zuid betreden, hebben allemaal een grote klus aan het eigen maken van de nieuwe organisatie. Bovendien vallen ze in de Wereld op Zuid al in een ‘on going proces’: *“Dus het duurde even voordat ik door had hoe en wat. En wat ik achteraf heel ongelukkig heb ervaren, was dat we meteen al met die Tijdelijk Werkbare Overeenkomst bezig waren. In de eerste vergadering werd dat eigenlijk al bepaald. In de eerste vergadering ga je niet roepen hoe en wat, want je kent de achtergrond niet.”* Dit maakt dat het lang duurt en lastig is voor een nieuwe manager om ‘operationeel’ te worden binnen het management team. En dat zoeken is naar wat haar rol en haar ideeën zijn ten opzichte van het Samen in de Wereld op Zuid heeft gevormd. Wanneer men nieuw komt in de Wereld op Zuid treft men dan ook een paradoxale situatie aan, waarin enerzijds er geen aandacht is voor het Samen in de vorm van een introductie, maar anderzijds mensen hier wel direct van alles van merken en meemaken.

6.3 Samen in Relatie tot elkaar

“Het is net als burens die je niet hoort. Je zit onder één kap, en je groet elkaar. Maar je gaat niet regelmatig met elkaar op de koffie.”

Medewerker

Dit onderdeel vormt de derde laag in de betekenis van het Samen in de Wereld op Zuid. Na de waarneembare activiteiten, en na de beschrijving van de betekenis zoals mensen deze zelf ervaren, kom ik hier tot het beschrijven van de relatie die de partijen tot elkaar hebben. In de vorige paragrafen is er gekeken naar de zichtbare activiteiten, daarna is er ingezoomd op de betekenis in de hoofden van personen. Nu wordt er weer uitgezoomd en wordt de betekenis vanuit een groter perspectief bekeken. Namelijk hoe de partijen zich tot elkaar en tot het gebouw verhouden, in woord en in daad.

In het gebouw

De Wereld op Zuid, als gebouw, is ontworpen om er samen in te kunnen zijn. Het pand is de belichaming van de verbinding. Maar hoe ben je nu echt Samen in de Wereld op Zuid? En wat is het effect van het pand de Wereld op Zuid op haar gebruikers, zowel de kinderen als de volwassenen. Hier geef ik de beleving van het gebouw voor de kinderen en de volwassenen neer.

De kinderen in het gebouw

“Het is hier mooi en groot”

Leerling groep 4

De conciërges van de scholen openen in centrale hal de deuren. Ouders en kinderen stromen binnen. De ene helft loopt naar links, de andere naar rechts. Aan beide kanten worden ze begroet door de schoolleiding. Om half negen gaan de deuren dicht, en niet veel later keert de rust weder in de centrale hal. Tussen de middag kwetteren meer dan honderd kinderstemmen door elkaar in de gang, en veroorzaken een kakofonie van geluid. Tijdens de vakanties van de scholen is het echter akelig stil in het gebouw. Medewerkers vinden het er dan maar “stil en saai” in de centrale hal, maar er kunnen dan nog genoeg kinderen worden gevonden in het kinderdagverblijf, de BSO en in het kinderdagcentrum Ellemare. De kinderen geven leven aan het gebouw. Maar het gebouw van de Wereld op Zuid heeft ook impact op de kinderen. Vooral de docenten en begeleiders hebben het hier veel over. De problemen die zij ervoeren aan het begin zijn nog steeds aanwezig. Zij zien hier nu het effect van op de kinderen. *“Er zit meer geluid in deze school. Hier hoor je altijd wel wat. Het is wel dat kinderen wat vrijer in zijn, dat ervaar ik wel. Daar moet je wel wat mee doen. Omdat allemaal in goede banen te leiden. Dat kost ook meer energie van de leerkracht. Ook met de iets oudere kinderen, je moet ze meer sturen. “Stil op de gang, beneden mag je praten.” (...) Het is hier gewoon wat drukker dan op een ‘dorpsschool’.” “Voor mij is het levendig, en ik denk dat het voor de kinderen toch onrustig is zo’n gebouw. Ik denk wel dat de kinderen op de andere locatie iets rustiger zijn. Dit scheelt ook hè, die grote ramen hier. Er is altijd wat. Dan staat er iemand te printen, er loopt altijd wel iemand langs.” “En het is toch iets minder persoonlijk. Kijk, als je kijkt naar (andere schoollocatie), iedereen kent elkaar, en dat is hier niet. Er is altijd leven, dus het is ook altijd onrustig hier. In een gewone school zeg maar, als alle klassen aan het werk zijn, is het door heel de school stil. En hier is dat eigenlijk niet zo. Dan heb je niet die rust. Kinderen merken dat. Ikzelf merk dat.”*



Voor de open dag werd er in de Wereld op Zuid een tekenwedstrijd georganiseerd. Aan kinderen werd gevraagd een tekening te maken die uitbeelde wat voor hun de Wereld op Zuid was. Veel kinderen verwerkten het logo of de naam van de Wereld op Zuid in hun tekening. Het logo wat aan de voorkant van deze scriptie staat is afkomstig van zo'n tekening. Net als de twee bovenstaande tekeningen, welke gemaakt zijn door twee kinderen van de BSO. Ze verbeelden de Wereld op Zuid als één gebouw, en dat binnen in het gebouw, dat is de Wereld op Zuid. Dat strookt met de gesprekken die ik met de kinderen had, in de eerste plaats is de Wereld op Zuid ook hun school, maar daarbij wisten de kinderen heel goed welke andere partijen er plaats in namen. *“Je hebt hier heel veel kwaliteiten om te doen. Je hebt een bibliotheek. Je hebt gym vaak. Je hebt twee keer buitenspelen. En je hebt lekker lunch. En deze school is groot.”* Ook met het logo zijn ze bekend, en weten dat het in de hal hangt. Er worden mooie associaties mee gemaakt, zo zou het logo staan voor *“groei van kinderen”*, en *“de vriendschap van de klas”*.

De kinderen maken ook gemakkelijk gebruik van de diverse faciliteiten. Deze lijken voor de kinderen in het gebruik eigen te zijn, als onderdeel van hun schoolomgeving. *“En het is ook wel fijn dat een kind hier om half vier zegt, juf ik loop gelijk door naar de BSO. Dat vind ik ook mooi. Het is wel handig. Of dat zo'n kind dan zegt, ik ga even mijn boeken omruilen.”* De bekendheid blijft daarbij wel beperkt tot het eigen domein en de centrale delen, zoals een kind uit groep vijf van één van de basisscholen zegt: *“In deze school weet je de weg, maar in de andere school niet.”*

Over de aankleding van het schoolplein hebben de kinderen overigens ook nog wel een mening: *“Er mogen wel wat meer toestellen, zodat je er meer kan spelen. Want het enige wat je daar kan doen is zelf spelletjes verzinnen, en voetballen. En het mag wel wat groter.” “Het is leuk, maar eigenlijk in de kleine pauze niet. Want als we geen bal meenemen hebben we niks. Niet eens speeldingen dan. Een pingpongtafel, of trampoline, of springkussen! Je moet eigenlijk niet iets meenemen van thuis het moet bij de school zijn!”*

De volwassenen in het gebouw

De ingang(en)

's Ochtends komen de schoolkinderen binnen via de deuren aan het grote plein, welke de centrale ingang vormen. Tot aan de grote pauze gaan de deuren weer op slot. Bezoekers die in die tussentijd aankomen moeten eerst aanbellen, alvorens de deur voor ze wordt opengemaakt. Daarna dienen zij

zich te melden bij de balie. Op die manier is de hoofdingang voor velen de toegang tot de Wereld op Zuid.

Dit geldt alleen niet voor de medewerkers, zij maken ieder gebruik van hun eigen ingang. *“In principe, ik kom niet verder dan de keuken. Mijn eigen ingang is hier beneden, ik kom hier binnen en ga dan naar rechts.” “Ik kom bij de kleuters binnen, dat vind ik ook wel prettig. Een beetje een privé ingang. Volgens mij doet iedereen dat ook hoor. Ik maak niet zo veel gebruik van andere ruimtes.” “We lopen zelden over de gang. (...) Dat maakt ook al dat je minder ziet wat er gebeurt. Wij missen ook best wel veel. Als er dingen op het schoolplein zijn, leuke dingen.”* Ieder pakt zijn eigen ingang. Dat is voor iedereen ook belangrijk, het geeft een stukje eigenheid. Er hangen ook consequenties aan, dat er dingen gemist worden, er weinig gebruik gemaakt wordt van andere ruimtes en dat de medewerkers elkaar niet in de centrale hal ontmoeten.

De centrale hal

De centrale hal is een grote, hoge, lichte ruimte, met twee grote vaste tafels en banken en een keuken. Alle domeinen komen met een deur uit in de centrale hal. De linkerwand wordt in beslag genomen door enorme groene glazen schuifdeuren naar de gymzalen. De rechterwand is ook van glas en hierachter ligt de ouderkamer. De voorkant bestaat uit de hoofdingang, waar groenen deuren naar buiten toe leiden. Aan de achterkant ligt centraal de keuken, met aan weerszijden deuren naar de kleine pleinen. Twee trappen en een lift leiden naar de eerste etage, waar ook de bibliotheek gevonden kan worden.

Zo is de centrale hal ontworpen als ontmoetingsruimte, maar in de praktijk wordt de hal niet als ontmoetingsruimte door medewerkers beleefd. Veel medewerkers gebruiken de hal om doorheen te lopen, van de ene ruimte naar de andere. Vooral via de balustrade rondom de hal, die de domeinen op de eerste etage met elkaar verbindt, vindt het oversteken plaats.

In de hal heeft een groep medewerkers zijn werkplek, de beheerploeg, de Pameijer ploeg en de keukenploeg van KSH. Zij maken dat er bijna altijd mensen in de hal en de keuken aanwezig zijn. Werken op deze plek heeft zo zijn gevolg, *“Omdat je in het centrale deel zit, zit je echt in het hart van het gebouw. En daarom maak je alles zo intens mee. Je hoort alles. Ik heb daarom ook weleens het gevoel, dat wij de meest onpartijdige ploeg zijn. Want wij zitten hier in de hal. In het midden.”* Hier in het midden is het ook de plek voor de verhalen, en voor de roddels. Over de man die de scepter zwaait in de keuken wordt gezegd *“die weet alles.”* Het is dan ook dé plek waar je moet zijn, als je wat wil weten, of even een praatje wil maken. Medewerkers die hier werken, en dus veel in de hal zijn, geven aan zich echt een onderdeel van de Wereld op Zuid te voelen, en niet alleen onderdeel van hun eigen organisatie.

In de centrale hal werkt dus ook de ‘beheerploeg’, een ploeg van vier personen, één vaste kracht en drie vrijwilligers, die de balie beheren en zaken in en voor het gebouw doen. Bij binnenkomst links zit een ruimte welke fungeert als receptie annex balie, waarin de conciërge zijn plaats heeft. Vanaf deze plek hebben de dames en één heer zicht op de centrale deur. Bij binnenkomst in de centrale hal is dit dan ook de eerste plek waar jij je op richt. Ouders en andere betrokkenen komen allemaal naar de balie toe, met vragen en om zich te melden. Medewerkers maken heel weinig gebruik van de balie, zij komen er nauwelijks langs. De baliemedewerkers ervaren weinig communicatie met de medewerkers van de diverse organisaties, en zien dit als een probleem. Zij zijn vaak niet op de hoogte van activiteiten van de organisaties, maar ontvangen wel vragen van ouders en anderen

hierover. Ze hebben dit al diverse keren aangegeven, maar hebben niet het idee dat hier iets in veranderd: *“Blijkbaar vinden ze het niet belangrijk.”*

De houding ten opzichte van de andere partijen

Naast hoe je gebruik maakt van het pand, krijgt het Samen ook betekenis door hoe je relatie met de andere organisaties in het pand is. Hoe denken ‘de bewoners over de burenen’?

De rol van de andere partijen in relatie tot je eigen organisatie wordt vooral functioneel bekeken. Het is handig dat er een BSO zit, het is handig dat er een inpandige bibliotheek zit. En er kan gebruik gemaakt worden van elkaars ruimtes, zoals iemand van de BSO verteld *“Van de gymzalen mogen we gebruikmaken. (...) De danszaal mogen we wel gebruik van maken. De berging beneden, de fietsjes mogen we in BSO tijd gebruiken. Dat is gewoon een voordeel voor deze BSO.”* Maar het is niet zo dat organisaties het gevoel hebben van elkaar afhankelijk te zijn voor het eigen functioneren. *“Dat een kleutertje van Pameijer hier op school komt om een keer buiten te spelen met onze kleutertjes, dat vind ik heel mooi. Dat wij dat kunnen bieden aan Pameijer. En dat onze kindjes ook leren, dat kindje praat heel gek, maar ik kan er ook gewoon mee voetballen. Maar op het moment dat Pameijer besluit hier niet meer in het gebouw te zitten, is het voor mij niet prioriteit om een andere organisatie te vinden waar kindjes met een verstandelijke beperking hier naartoe kunnen komen om dat gat op te vullen. Ik vind het leuk, het heeft zeker een meerwaarde. Maar als het er niet is, dan is het niet dat mijn onderwijs er niet door draait.”*

De relatie met elke organisatie wordt anders bekeken. Een medewerker van een school beschrijft hoe de relaties van partij tot partij verschillen. *“We zitten in het gebouw de Wereld op Zuid, daar zitten we met vier andere organisaties. Zoals KSH die de TSO regelt, dat zijn partners. Ik vind het belangrijk als mijn kinderen weten dat er ook kinderen zijn met een beperking, en ik vind het heel fijn als die kinderen ook kunnen participeren op sommige gebieden bij ons op school. Met de dagopvang heb ik niet echt veel contact, dat is ook echt een heel andere doelgroep. En met de (andere school) denk ik, het is toch echt een andere school. Het is ook wel een concurrent, zo zit het toch in elkaar.”*

De scholen hebben veel contact met de BSO. Het kinderdagverblijf heeft weinig relaties, behalve met het kinderdagcentrum van Pameijer. De BSO heeft met alle partijen contact. Alle organisaties maken wel gebruik van de bibliotheek, maar de bibliotheek heeft geen intensieve samenwerkingsrelaties. Kinderdagcentrum Ellemare van Pameijer heeft juist wel weer contact met alle domeinen. De scholen onderling hebben een andere relatie, waar ook concurrentie een rol inspeelt. Niet alles sluit even goed aan en ieder heeft dan ook zijn eigen relaties. *“En dan merk je bijvoorbeeld de bibliotheek, dat sluit aan. (...) Maar dingen samen doen met een andere peuterspeelzaal, of samen met een andere basisschool, dan krijg je toch twee verschillende werkwijzen over hetzelfde onderwerp.”*

Concurrentie

“De Christophoor en de Toermalijn zijn niet zo’n goede vrienden.”

Leerling groep 5

De aanwezigheid van twee scholen in één gebouw ervaren medewerkers in de praktijk als lastig. De medewerkers hebben het idee dat er altijd een vorm van concurrentie aanwezig is. De kinderen noemen een rivaliteit: *“Soms doen ze lelijke dingen zeggen, zij beginnen met ruzie maken. Dat we van hun veld af moeten.”* Maar meestal gaat dit niet verder dan een soort gezonde rivaliteit: *“Het zijn nou eenmaal twee scholen, en dat is logisch. Dat hoort er ook bij. Wij maakten vroeger ook ruzie met*

de kinderen van de andere school in de wijk. Dat is nu een beetje zoals de Nederlanders tegen de Duitsers bij het voetbal.”

De concurrentie heeft voor medewerkers en organisaties een andere impact, de concurrentie is altijd op de achtergrond aanwezig. Dit wordt niet door iedereen persoonlijk gevoeld, veel zien ook wel nut in van onderlinge uitwisseling van materialen of kennis. Maar medewerkers hebben wel het idee dat in het MT *“ze elkaar niet altijd even aardig vinden.”* De medewerkers ervaren dat de concurrentie de samenwerking in de weg staat. *“Het vervelende daarin is wel, twee scholen, je werkt samen daar waarin het kan, bijvoorbeeld met Sinterklaas, maar je moet je ook wel realiseren dat wij concurrenten van elkaar zijn. Hoe je het ook wend of keert.” “Het komt nu nog een keertje, zoals Sinterklaas, dat moet je samen doen, daarom doen we het samen.”*

Ook betekent de concurrentie dat veel informatie niet gedeeld wordt, vanuit het idee dat de ander daar wellicht zijn voordeel mee kan doen. Beide schoolleiders hebben het idee dat de ander niet open is. *“Interviewer: “Wat betekent het dat jullie concurrenten zijn?” Respondent: Dat je in sommige opzichten wel samenwerkt en in sommige opzichten juist niet. Ik wil het beste voor ieder kind in Rotterdam, laat ik dat voorop stellen. Maar dit is mijn school, het stukje waar ik verantwoordelijk voor ben. Dus natuurlijk vind ik dat belangrijker dan wat er daar gebeurt. En het stukje samenwerking zit hem dan voor mij in, we willen iets, en soms is het makkelijker te regelen, makkelijker te organiseren op het moment dat je met meer bent, dan zoeken we elkaar op. Maar op andere vlakken...De open dag, dat was daar een heel mooi voorbeeld van. Je merkte heel erg dat de twee scholen niet echt wilden loslaten wat ze op die open dag gingen doen. Want ik wil als er ouders komen dat ze bij mij komen, en zij willen dat de ouders daar komen.”*

Commerciële en overheids gelden

Een ander punt wat de relatie tussen een aantal partijen bepaald, is de wijze waarop zij gefinancierd worden. Zeker de scholen ervaren dit ten opzichte van KSH. *“Zij zijn een commercieel bedrijf, wij scholen zijn dat niet. Wij doen het met overheids gelden.”*

Dit heeft consequenties voor hoe in organisaties de geldstromen lopen en waar ze het aan uit willen geven. *“Elk geld wat wij neertellen, stoppen in een programmamanagement, dat gaat ten koste van je leerling materiaal, ten koste van je personeel. (...) Het is wel heel idealistisch om te denken, dat doen we wel met zijn allen, een beetje evenwichtige verdeling. Maar bij mij wringt het als het dan ten koste van mijn leerlingen gaat. Daar wringt het. Dan denk ik, ja mooi hoor, zo’n partnerschap en samenwerking, maar het is niet eerlijk.”*

Het verschil wordt in kleine gebeurtenissen, heel groot gevoeld. Het zijn “kleine dingen” waarin het volgens een aantal “wringt”, het voorbeeld hierbij wat in een aantal gesprekken wordt genoemd is dat van een gezamenlijke borrel. Vanuit KSH wordt deze voorbereid, en hier wordt een factuur voor gestuurd. *“De scholen zijn de grootste financierder. We moeten bijna alles betalen. Dus we houden eigenlijk een gebouw wat bijna vijf keer zo groot is, dat houden we in staat. Er gaat heel veel geld naar KSH, en dat krijgen ze min of meer in de schoot geworpen. En dat steekt dan, als ze zeggen, dat kost zoveel aan voorbereiding (voor de borrel). En ik snap dat vanuit KSH, en ik snap dat vanuit de Wereld op Zuid. Maar neem me dan niet kwalijk dat mijn haren overeind gaan staan. Want ik zit zo niet in elkaar, het onderwijs zit zo niet in elkaar.”*

Een ander punt wat uit deze quote blijkt is de onvrede over de wijze van financiering van de Wereld op Zuid bij de scholen. Zij betalen het meest, omdat er betaald wordt naar oppervlakte. Omdat de scholen veel vaker gesloten zijn dan de andere organisaties, draagt enkel betalen naar oppervlakte bij aan een ervaren “oneerlijkheid” in de partnerschap.

Who's to blame?

In de gesprekken met medewerkers noemen zij allemaal gemakkelijk, en meestal als eerste, de negatieve dingen wanneer het de Wereld op Zuid en de samenwerking daarbinnen betreft. Geen van de medewerkers leek het moeilijk te vinden hier iets over te zeggen, en ze hadden het idee dat collega's er ook zo over zouden denken. Bij beschrijving van de bestaande samenwerking werd vaak verteld wat er niet goed ging tussen de verschillende partners op het gebied van omgang, kwaliteit en communicatie.

Het feit dat er nu niet goed wordt samengewerkt en gezocht naar verdergaande verbinding ligt volgens veel mensen aan één organisatie. Mensen vertellen mij erover dat deze partij in het algemeen minder open staan voor Samen in de Wereld op Zuid. Zoals de directie van die organisatie, welke steeds nee zou zeggen tegen samenwerking. En de medewerkers, welke niet komen bij gezamenlijke bijeenkomsten.

In de verhalen is die ene organisatie dan ook vaak de zwarte piet, welke als verklaring fungeert voor het stagneren van verdergaande verbinding. Binnen die organisatie voelen zij dat ook, *"Ik heb soms het idee dat wij de Zwarte Piet zijn van de Wereld op Zuid. (...) (Om)Dat wij zeggen, we moeten niet samenwerken om het samenwerken, we moeten daar profijt in zien en belang voor de kinderen in zien. En dat is wel een groot verschil. (...) Ik heb soms het idee dat het niet leuk wordt gevonden hoe wij daar in staan. We hebben wel eens gehoord, jullie zijn altijd het buitenbeentje, zijn het er nooit mee eens."* Deze organisatie zegt zelf niet tegen samen of samenwerken te zijn, maar alleen als dit ook van toegevoegde waarde is voor de kinderen of de eigen organisatie. Over de toegevoegde waarde van Samen zeggen zij in het verleden kritische vragen te hebben gesteld, wat hun niet in dank is afgenomen.

De verdwenen partner

Een partner is per 1 januari 2012 niet meer aanwezig in de Wereld op Zuid, dat is Charlois Welzijn, die het kinderwerk deed en de welzijnstak vertegenwoordigde. Behalve dat zij zichtbaar verdwenen zijn, omdat er een lokaal leegstaat, noemt eigenlijk niemand deze partij. Het lijkt alsof zij niet wordt gemist. De betekenis van Charlois Welzijn is moeilijk te achterhalen. Alleen het huidig schoolmaatschappelijk werk geeft daar een visie op: *"Ze zijn er als vijf partners ingegaan, met die kernwaarden. En juist die verbondenheid, de welzijnstak had eigenlijk overlapping van al die kernwaarden. Gewoon het stukje van de brede ontwikkeling en de visie op hoe je omgaat met kansarme kinderen. Die wordt anders gezien vanuit het welzijnswerk dan vanuit een leerkracht die voor de klas staat. Om dat stukje toe te voegen aan een leerkracht en aan een BSO. Maar in naam, de brede school, de mooiste school van Nederland, hoe breed ben je nog."* Er wordt momenteel niet openlijk uitgesproken dat men op zoek is naar een nieuwe Welzijnspartner. *"Er wordt ook niet echt naar gevraagd, vanuit de Wereld op Zuid, we missen een welzijnspartner. Ik hoor eigenlijk niemand die zegt, jammer we missen een welzijnspartner."*

Ondanks dat Charlois Welzijn de Wereld op Zuid heeft verlaten, wordt er nog wel steeds gerefereerd naar de "vijf partners", in gesprekken met medewerkers, maar ook in schriftelijke stukken, blijft dit gebruikt worden. Terwijl er in de praktijk nu vier partners zijn. Het verwijzen naar vijf partners of vijf organisaties, lijkt dan ook een gestandaardiseerde frase te zijn, zonder inhoud.

6.4 Als eiland? Betekenis samen bepaald door wisselwerking context

In de afgelopen drie paragrafen heeft het de beleving van Samen in de Wereld op Zuid vorm gekregen. In deze paragraaf verandert het perspectief van intern naar extern. Hier wordt onderzocht op welke wijze de context vorm geeft aan de beleving van samen. Context is een breed begrip, maar hier wordt alleen gekeken naar de context die de respondenten zelf als relevant aangaven. Dit zijn de wisselwerking met financiering en beleid, en de wisselwerking met de wijk.

Geld en beleid

Veel medewerkers merken op dat door de recente bezuinigingen, nationaal en lokaal, en de gemeentelijke aanbesteding in de sociale sector, er minder geld aanwezig is bij alle partners. *“Uiteindelijk draait het toch om geld. En zeker op dit moment, met alle bezuinigingen natuurlijk.”* Dat heeft ook gevolgen voor het samenwerken: *“Door de bezuinigingen (...) dan moet je ook weer met zijn allen een andere kant op. Niet alleen als organisatie. Maar ook als Wereld op Zuid.”* Het meest zichtbare voorbeeld hiervan is Charlois Welzijn, welke de aanbesteding niet was gegund en daardoor failliet is gegaan. Maar ook de overgebleven partners hebben minder te besteden.

Organisaties hebben daarbij ook te maken met veranderingen in Rijksbeleid. Zo geldt voor de scholen dat in het huidige beleid de brede school activiteiten minder belangrijk zijn geworden, en alle focus is komen te liggen op rekenen en taal. Dit nieuwe beleid, brengt ook nieuwe kwaliteitseisen en nieuwe financieringseisen met zich mee. *“Het resultaatgericht werken, dat is natuurlijk ook wat de overheid vraagt van de scholen. (...) Ik kan me voorstellen dat de scholen zeggen, ja leuk die brede school, maar dat is een voorwaarde voor de subsidie, (...) voor de inspectie.”*

Externe krachten dragen zo bij aan waar de focus van de organisaties komt te liggen, en zo aan het belang wat de organisaties hechten aan het Samen.

De wijk en de kinderen

Een factor die alle organisaties bindt binnen de Wereld op Zuid, is de wijk waardoor zij wordt omgeven, en de kinderen uit die wijk die gebruikmaken van het onderwijs of de opvang in de Wereld op Zuid.

De directe omgeving bestaat vooral uit kleine flats, gebouwd in de jaren '60 en '70. In de wijk komen veel eenoudergezinnen voor. Ook zijn er veel situaties dat er in gezinnen geen geld hebben, en/of dat er sprake is van detentie van een ouder, broer of zus. *“Maar het valt ons (...) op dat er heel veel moeders zijn waar geen geld is, voor wie de voedselbank is aangevraagd. Hetzelfde met detentie, dat is een gewone zaak, dat is hier normaal. Een kind loopt hier gewoon weg, ik ga naar mijn zus, broer of vader in de gevangenis.”*

Onder de kinderen in de Wereld op Zuid is er dan ook een hoog percentage wat extra zorg en aandacht nodig heeft. *“Meer dan honderd leerlingen die dus wel actief in de zorg bekend zijn. Maar verhoudingsgewijs is dat natuurlijk ontzettend veel, 1 op de 5!”* Deze kinderen zijn bekend in het zorgsysteem (via schoolmaatschappelijk werk). Schoolmaatschappelijk werk geeft dan er veel kinderen rondlopen rond met *“trauma's”*, en andere problemen, waardoor er *“blokkades op het leren”* ontstaan.

Het is moeilijk contact te maken met een aanzienlijk deel van de ouders, ze spreken de taal niet of matig en geregeld komen broers of zussen hun (iets) jongere broertje of zusje ophalen. *“Je bent hier niet alleen voor de kinderen, maar ook voor de ouders. Dat zijn vaak ook nog kinderen, of ze nu twintig of veertig zijn. Primair in hun reacties. Ze hebben ook bepaalde dingen niet geleerd, zoals wij*

wel, omdat je in een andere sociale omgeving bent opgegroeid.” Medewerkers zien dan ook niet alleen een rol voor zichzelf weggelegd met de kinderen, maar ook met de ouders. “Je kunt ouders bijna niet veranderen in hun opvoedingsgedrag, in hun sociale mogelijkheden. Maar je moet ze wel steunen in dat.”

De medewerkers beseffen dat er een groot verschil is in de leefwereld van de mensen die op de Wereld op Zuid werken, en de mensen die eromheen wonen. Iedereen merkt dit op zijn eigen manier, er komen bijvoorbeeld moeders vragen of er eten over is van de lunch. *“Wij moeten bepaalde gaten opvullen. Maar hun leven is heel anders dan ons leven. En we moeten vooral niet willen dat ons leven, hun leven wordt. Want dat zal het ook nooit worden. Tot op welke hoogte kom je hen tegemoet, vul je bepaalde gaten op, en zal je er ook bij neer moeten leggen dat een kind in groep drie hier verantwoordelijk is voor zijn broertje of zusje uit groep 1 / 2. “Dat is toch niet normaal, en die moeder moet toch zelf komen.” Maarja, als die vader in de bak zit, en moeder die werkt heel hard om brood op de plank te krijgen, is dat wel hun realiteit. En dan moeten wij vervolgens kijken, wat kunnen we wel van moeder vragen. Dat ze twee keer per jaar op school komt met de rapporten, dat is een vereiste. En als er iets aan de hand is met haar kind dat we dan bellen, en ze dan komt, ja dat mogen we echt wel vragen. Maar dat ze vijf dagen haar kind komt halen en brengen, nee. Dat broertje of zusje uit groep drie is verantwoordelijk, laten wij dan de verantwoordelijkheid nemen om dat kind daarin te begeleiden. Dat is wat ik bedoel met aansluiten bij hun werkelijkheid. Want onze werkelijkheid zal het nooit worden.”*

De noden van de kinderen en de ouders in de wijk worden duidelijk gezien binnen de Wereld op Zuid. Dit is iets wat alle partijen zien en wat op die manier belang en urgentie geeft aan de activiteiten die er plaats vinden of zouden moeten vinden.

Wat het Samen betekent in de wijk

De wijk komt de Wereld op Zuid binnen, en geeft daar vorm aan het denken van de mensen intern. Maar wat betekent de Wereld op Zuid naar buiten toe, voor de wijk. In de beleving van de respondenten heeft de Wereld op Zuid als geheel op die manier nu geen echte functie in de wijk. De scholen vervullen hier wel een rol in door het onderwijs, de ouderconsulenten en het hebben van school maatschappelijk werk. Maar vanuit het Samen, de Wereld op Zuid als geheel, wordt er geen betekenis voor de wijk gezien, *“ik zie nu weinig van de functie in de wijk terug.”* Deze functie zou vooral moeten bestaan uit het bieden van activiteiten voor de wijk.

Maar er is ook scepsis of de wijk zelf wel geïnteresseerd is in de Wereld op Zuid. Een voorbeeld hierbij is de open dag, waarin de Wereld op Zuid zich wil openstellen aan geïnteresseerden in de wijk. Het is voor medewerkers de vraag of de open dag iets voor de wijk oplevert: *“Of er mensen op af komen ben ik benieuwd naar. Of er genoeg animo voor is. Ik heb wel het idee dat er eigen kinderen, van deze en van die school op af komen, maar of er mensen, ja, nieuwsgierig zijn. Dat durf ik niet te zeggen. Ik zou verrast zijn als het is zoals ik hoop. Nou ja, we kunnen het eens proberen. (...) Ik heb toch wel een beetje ervaring met mensen hier in de wijk. Hoe lastig het is om ouders naar school te krijgen met een ouderavond. Dat kost al, en dan is het voor hun eigen kind.”*

Hoewel de wijkfunctie nu niet of nauwelijks wordt ervaren, betekent volgens een medewerker niet dat deze er niet is, en wel op de volgende manier: *“Dat er een herkenbare organisatie, plek voor mensen, de jeugd is die hier opgroeit. Zo van het is veilig, het is een positieve bedoening voor de kinderen, en voor de ouders betreft, voor onze kinderen.”* Op deze manier heeft de Wereld op Zuid wel betekenis in de wijk, zonder dat er expliciet wijkgerichte activiteiten zijn.

Hoofdstuk 7 | Samen in de Toekomst

“En daar zie je een golfbeweging in, (...). De eerste twee jaar was het, we gaan het samen doen, en toen zag je dat inzakken, en nu komt langzaam, maar dat is gevoelsmatig dat wel, weer terug. Dat mensen denken, dat verbindende, dat samen, dat is wel belangrijk.”

Medewerker

Het heden en het verleden zijn in kaart gebracht. Een diversiteit aan perspectieven en opvattingen die tezamen de betekenis van het Samen in de Wereld op Zuid voor de betrokkenen in kaart brengt. In het heden zijn echter alweer nieuwe bewegingen te ontdekken. Er is sprake van golfbewegingen, net als in de zee, de ene golf trekt zich terug, de ander komt alweer aanrollen. Op dit moment is de terugtrekkende beweging rondom het gezamenlijke nog in gang, maar kunnen we de nieuwe betekenis aan komen zien rollen.

Er zijn in de weken van mijn onderzoek, een aantal net ontkiemde zaadjes zijn zichtbaar, maar nog niet tot bloei gekomen. Omdat ze wel van belang zijn voor de beleving van samen neem ik ze hier op. De eerste is die van de wijk, en de toekomstige rol van de Wereld op Zuid daarin. Daarnaast zijn er nieuwe ontwikkelingen zichtbaar op het gebied van samenwerking, met daarin aandacht voor betrokkenheid bij elkaar en kennisuitwisseling. Tot slot dragen de ontwikkelingen in het management team bij aan een nieuwe dynamiek rondom Samen.

7.1 De wijk

De wijk speelt een belangrijke rol in de toekomstplannen van medewerkers en MT. Veel medewerkers zouden het goed vinden als er binnen de muren van de Wereld op Zuid meer wordt aangeboden voor wijkbewoners. Daarbij gaat het niet alleen over kinderen, maar ook over jongeren, volwassenen en ouderen. Het management heeft dit ook op hun managementdag uitgesproken als gezamenlijke ambitie voor de komende tijd: *“(We willen) Dat het een...begrip gaat worden in de wijk. Dat iedereen weet dát is de Wereld op Zuid en daar gebeurt dit, dit en dit. En als ik het aan een ouder vraag dan geeft hij hetzelfde antwoord, en als ik het aan een bejaarde vraag dan geeft hij hetzelfde antwoord, en als ik het aan een jongere vraag dan geeft hij hetzelfde antwoord. Dat het een begrip gaat worden. Daar zit de Wereld op Zuid, dat is een accommodatie die iets voor mij zou kunnen betekenen, of je nu ouder bent of een kind, of je opzoek bent naar een sportvereniging, of je een bejaarde bent die een leuke dag of avond besteding zoekt, of je bent een alleenstaande moeder en je wil één dag in de week een clubje volgen met andere moeders.”*

Alle managers zijn hier enthousiast over en geven aan dat ze dit willen, *“Omdat ik ervan overtuigd ben dat de behoefte er ligt in de wijk.”* Ze voelen zelf een drang om deze mensen iets te bieden, *“Ik wil juist dat die kinderen die op straat zwerven, omdat papa, mama werken, maar die niet naar de opvang gaan. Of omdat papa, mama niet werken, maar die zeggen, ga maar buiten spelen want je bent hier thuis alleen maar tot last.”*

Maar ook medewerkers willen meer doen voor de mensen in de buurt, *“Ik vind echt dat de mensen die hier in de buurt wonen, die moeten gezien worden en die moeten een kans krijgen.”*

Medewerkers merken hierover op dat ze de wijkfunctie niet zomaar zien zitten: *“Ik heb wel altijd gezegd, ik wil niet dat het een buurthuis wordt. Ik vind dat wel duidelijk moet zijn, dat wij zeg maar toch de baas zijn, of in ieder geval beslissen over hoe het hier gaat. Dat mensen niet zo vrij moeten zijn dat ze hier gaan hangen. (...) Ik denk wel dat je een school moet zijn, en moet bepalen*

hoe het hier gaat. *‘Tuurlijk ik snap, de bibliotheek heeft openingstijden. Maar dat mensen dan wel met respect met het gebouw om gaan. En als er activiteiten zijn, prima. Dus dat het wel een multifunctioneel gebouw is, maar wel met de regels die er zijn.’* De eigenheid van de school, het karakter, willen ze niet verloren zien gaan, maar ze willen we de toegankelijkheid van een buurthuis creëren: *“Maar in een buurthuis mag je wel schreeuwen op de gang, en dat heb ik hier liever niet. En tegelijkertijd realiseer ik wel, dat ik wel die vrijheid moet geven. Maar is het wel moeilijk voor mij als ik hier tot half vier zeg, niet rennen op de gang en na schooltijd, want er is een activiteit en ze rennen wel op de gang en daar wordt dan niet zoveel van gezegd. Moet ik dan zeggen, jongens wat is de afspraak hier. Er valt nog zoveel uit te denken, te bezien en te bespreken.”*

De problemen die er in de wijk spelen worden gezien en de Wereld op Zuid wil daar graag een rol in gaan spelen door zich voor iedereen open te stellen. Maar er is geen zicht op hoe dit nieuwe doel zich verhoudt tot de interne samenwerking en het samen zijn. *“En nog zoiets, dat we meer de wijk naar binnen moeten halen, meer naar buiten treden. Je moet eerst binnen op orde hebben, wil je naar buiten kunnen treden. Als je de buurt naar binnen haalt en we hebben het nog helemaal niet op orde hier samen. Dan oogt dat ook gek, raar. Want mensen voelen dat.”* Dat een gezamenlijke stap naar buiten, niet betekent dat men intern ook meer samenwerkt blijkt uit het volgende citaat: *“Ons met elkaar naar buiten profileren. Maar hierbinnen, wil ik me vervolgens wel op mijn eigen toko kunnen richten.”*

7.2 De samenwerking

Een tweede zaak die veel genoemd wordt, is meer betrokkenheid bij elkaar. Een grote groep medewerkers ziet hier veel goeds in. Vooral het meer gebruikmaken van elkaars expertise wordt benoemd als *“één van de belangrijkste dingen.”* *“Er moet geen verplichte samenwerking zijn. Maar er moet wel een soort samenwerkingsverband ontstaan. En hoe dat te realiseren? Door wel te zorgen dat mensen in contact blijven met elkaar. Alleen hoe, dat is lastig. Want wat ik aangeef met zo’n borrel, het zijn altijd dezelfde mensen die komen. En dezelfde die niet komen. Maar ik denk wel dat het belang is dat mensen in contact blijven met elkaar. Ik denk dat dit het belangrijkste is van de Wereld op Zuid. (...) Geen intensieve samenwerking, maar wel gebruik maken van elkaars expertise.”* Ook anderen geven aan dat ze niet zitten te wachten op een intensivering van de samenwerking of versmelting tussen de organisaties. *“Het hoeft niet één big happy family te worden, dat hoeft niet. Ik denk het is prima zo. (...) Maar ik vind wel dat we veel meer gebruik kunnen maken van elkaar, dat wel.”* Ook vinden medewerkers het heel belangrijk dat het niet gaat vanuit een verplichting, of vanuit een moeten, *“de Wereld op Zuid die is er, die blijft er en die verbindingen komen vanzelf. Je kan de Wereld op Zuid steeds groter maken, maar ik denk dat die vanzelf ook groter wordt.”* Daarin nu stapje voor stapje weer dingen oppakken, *“We gaan elkaar eerst beter leren kennen. De studiedagen ook meer op wat doen we hier samen. En dat ervaar ik wel als heel prettig, omdat je elkaar dan ook op een andere manier leert kennen. En ik ben van mening, als je elkaar goed kent, en dagelijks ziet, ook bij naam, dat je weet op welke groep iemand staat en welke kinderen hij heeft, dat contact moet veel beter. En als er dan iets is, huppakee, je roept iemand erbij en je gaat samen aan de slag. (...) Ik denk dat zo’n werkgroepje oprichten zoiets voor over twee jaar is.”*

Een andere stap die hierin gemaakt wordt is de ontwikkeling van een nieuw social team. Recentelijk is onderzocht wat hier het draagvlak voor is. Drie van de vier partners gaan hier volgend schooljaar

mee beginnen: *“Samenwerken met elkaars expertise, gebruik maken van elkaars expertise. (...) Ik denk dat we dat hier vooral op die manier moeten gaan zoeken.”*

7.3 Nieuwe taken! Nieuwe energie?

In de laatste week van mijn onderzoeksperiode binnen de Wereld op Zuid, werd de eerste aanzet zichtbaar van nieuwe ontwikkelingen in het MT. De aanleiding hiervoor vormt de jaarlijkse MT dag. Hierin is de aanzet gemaakt voor de samenwerking voor het nieuwe jaar. In de aanloop hiernaartoe heeft het MT een intensief proces doorgemaakt rondom de reductie van de overhead kosten, wat tot een reorganisatie leidde. De partijen waren hier aanvankelijk sterk verdeeld over. Uiteindelijk is besloten dat de functie van de programmamanager verdwijnt, en dat de MT leden gezamenlijk de regie moeten gaan voeren over de Wereld op Zuid en het gezamenlijke programma.

De nieuwe plannen zitten in de ambitie om de wijk verder binnen te halen, en meer expertise te delen door middel van het nieuwe social team. Maar er lijkt ook een nieuwe energie aanwezig te zijn: *“Er is wel een nieuwe dynamiek ontstaan vind ik. We willen wel ergens naartoe met zijn allen.” “Ik zie afgelopen maandag wel echt als een beginpunt. Ik zie het als een startpunt voor het team wat we nu hebben, met zijn vieren. De mensen die er nu aan deelnemen, iedereen weet welke kant we op willen, er is openheid, we hebben uitgesproken wat we van elkaar verwachten. Natuurlijk wel in verkennende fase. Maar met vereende krachten gaan we weer samen verder.”*

Die energie is geprobeerd vast te leggen in een jaarplan. De managers werken nu niet meer met een Tijdelijk Werkbare Overeenkomst, maar met een jaarplan. *“Plus dat we ook basisafspraken gemaakt hebben hoe we gaan samenwerken. Welke afspraken moet je hebben om samen te werken. En wat bijvoorbeeld als je geen consensus bereikt.”*

Tegelijk lijken de partners ook kritischer ten opzichte van elkaar te gaan staan: *“En ik werk natuurlijk als eerste samen met KSH, want er is niks mooiers dan een partner die letterlijk bij jou om de hoek zit, maar wel als ze kunnen bieden wat ik nodig heb.” “Ik geloof in die samenwerking. Maar dan moet je elkaar wel eisen stellen, en het op scherp stellen. En gewoon durven zeggen, ik ben niet tevreden met wat je aanbiedt. En dat hoeft niet ten koste te gaan van je partnerschap. Sterker nog, ik denk je versterkt elkaar daarin.”*

7.4 Tot slot

Samen krijgt geen vorm meer, zoals het ooit bedacht is. De Wereld op Zuid als idee zoals deze bedacht is, zal voorlopig geen werkelijkheid worden. De ontwikkelingen beloven dat samen wel weer een nieuwe betekenis krijgt, met een nieuwe positieve connotatie, een nieuwe droom, die misschien wel een stuk duurzamer en realistischer is. *“Dat we een bijdrage hebben aan het complete aanbod voor kinderen. De Wereld op Zuid is er voor de wijk, de kinderen. Als ouder kom je binnen, met je baby'tje, bij het kinderdagverblijf. Vier jaar lang blijft hij hier, heeft ook integratiemomenten met de Pameijer kinderen, dus die heeft hij dan ook leren kennen. Schrijft zich in bij één van de scholen, en stroomt weer door naar de BSO. Ook weer in één accommodatie. En als een kind 12, 13 jaar is, dan zwaait hij letterlijk de Wereld op Zuid uit, daar heeft hij van 0 tot 12 jaar gezeten. En als ouder heb je alles onder één dak.”*

Maar net als de golven van de zee, zal de betekenis van samen in de Wereld op Zuid blijven veranderen en bewegen.

Hoofdstuk 8 | De Analyse - Alles komt Samen

Dit hoofdstuk vormt het slot van mijn verhaal over de belevenis van Samen in de Wereld op Zuid. Dit hoofdstuk begint met een samenvatting van het voorgaande, waarin ook het doel van dit onderzoek wordt herhaald. Daarna volgt de analyse, waarin de bevindingen en de theorie elkaar ontmoeten.

8.1 Samen tot zover

Ik ben dit verhaal in hoofdstuk één begonnen met mijn motivatie om het onderzoek te doen in een brede school. Omdat ik nieuwsgierig was naar wat de gemeenschappelijke binding, in de vorm van doelstelling en de daarmee gepaard gaande samenwerking, zou betekenen voor de mensen die ermee te maken hebben. Daartoe hoopte ik in mijn onderzoek inzicht te verkrijgen in de beleving van de betrokkenen ten aanzien van de organisatie identiteit en het samenwerkingsverband.

Ik vond mijn onderzoekslocatie in de Wereld op Zuid, een jonge brede school in een nieuw pand welke drie jaar geleden was geopend. In die tijd ging men van start met de ambitieuze visie dat men “samen onder één dak” wilde zijn en onderling wilde samenwerken. De Wereld op Zuid moest meer worden dan een bedrijfsverzamelgebouw. Men wilde “een brede horizon voor ieder kind” bieden, door met elkaar samen te werken volgens één programma, met dezelfde vijf kernwaarden. *“Iedereen werkt met elkaar samen. Aan hetzelfde programma. Met dezelfde instelling. Volgens dezelfde vijf kernwaarden; Groei, Kwaliteit, Veiligheid, Verbondenheid en Zelfstandigheid.”*

Ten tijde van het onderzoek wordt de Wereld op Zuid gevormd door vier partners, namelijk de basisscholen Christophoor en de Toermalijn, Kinder Service Hotels met een BSO en Kinderdagverblijf en Pameijer met kinderdagcentrum Ellemare. Het management wordt aangevuld door een programmamanager en een facilitair manager. Deze managers, net als de formele uitingen van de organisatie, konden mij wel vertellen wat ze samen doen, maar niet wat ze samen zijn en wat dit samen betekent voor de betrokkenen.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te geven in hoe het Samen in de Wereld op Zuid beleefd wordt door de verschillende partijen. De onderzoeksvraag luidde daarom:

“Hoe wordt het Samen binnen de Wereld op Zuid beleefd?”

Bij beleven gaat het om wat mensen horen, zien, voelen en ervaren, waarbij ik steeds heb gekeken naar wat mensen samen doen, en hoe mensen het samen zijn en samen doen ervaren.

Door het toepassen van een interpretatieve onderzoeksmethode heb ik een onderzoek kunnen doen wat processen van betekenisgeving inzichtelijk maakt. Ik heb geprobeerd de interpretaties van de betrokkenen, hun beleving van Samen in de Wereld op Zuid, eigen te maken en in de bevindingen het perspectief van de betrokkenen steeds voorop te stellen. Om hier inzicht in te krijgen, heb ik mijn data verkregen via participerende observaties, kwalitatieve interviews en het bekijken van artefacten als het gebouw in relatie tot hun omgeving.

Dit heeft geleid tot de hoofdstukken vier tot en met zeven, waarin ik de bevindingen van mijn onderzoek vertel. In de bevindingen is gebleken dat het idee van de Wereld op Zuid als organisatie met gezamenlijke visie, in de praktijk niet zo wordt beleefd. In de praktijk wordt de Wereld op Zuid gezien als een accommodatie, waarin verschillende partijen met elkaar samenwerken.

Desondanks heeft het samen zijn en samenwerken binnen de Wereld op Zuid weldegelijk betekenis op en volgens de betrokkenen. Aan de hand van een chronologische vertelling is deze beleving van

samen in de hoofdstukken vijf, zes en zeven geschetst. In het heden spelen gebeurtenissen uit het verleden en mogelijkheden voor de toekomst namelijk een belangrijke rol.

Zeker de gebeurtenissen uit het verleden hebben een grote invloed op de medewerkers, zoals beschreven is in hoofdstuk vijf. Na de impact van de start te hebben beschreven, verschuift in hoofdstuk zes de focus naar het heden. In het heden krijgt het Samen in de Wereld op Zuid vorm op vier niveaus. De eerste drie gaan over de interne beleving van de Wereld op Zuid, de laatste gaat over de beleving van samen in relatie tot de wereld buiten de Wereld op Zuid.

Hierin heb ik laten zien dat Samen allereerst vorm krijgt in wat mensen samen doen, en vooral welke betekenis er wordt gegeven aan wat we samen doen. De tweede laag verteld hoe Samen betekenis heeft in de eigen werkzaamheden en eigen organisaties. De derde laag bekijkt Samen vanuit het perspectief van onderlinge verhoudingen en relaties. Tot slot wordt verteld hoe de beleving van Samen ook vorm krijgt in wisselwerking met haar omgeving. Zo heb ik laten zien dat Samen in de Wereld op Zuid een gelaagde beleving kent, waarin verleden, heden en toekomst samenhangen.

Naast de beleving van Samen in de praktijk, heeft Samen ook een theoretische invulling gekregen. In hoofdstuk drie is beschreven hoe de invulling daarvan bestaat uit vijf manieren waarop Samen vorm krijgt. Namelijk via het idee van identiteit als dynamisch concept, via organisaties als performance, vanuit de visie op organisaties als gemeenschappen van verschil en via het concept van grenzen in organisaties. Tot slot heeft Samen theoretisch invulling gekregen in het managen van samenwerking, waarin relationeel en procesmanagement centraal staan.

In de volgende paragrafen, 8.1, 8.2 en 8.3, beschrijf ik de samenhang tussen de verschillende hoofdstukken. Zo analyseer ik de bevindingen over de beleving van Samen in de Wereld op Zuid. Dat doe ik door de praktijkbevindingen over Samen in dialoog te laten treden met mijn conceptuele begrip van Samen. Dit doe ik in drie delen. Allereerst laat ik het idee van identiteit terugkomen, en bekijk de formele identiteit in relatie tot de praktijk. In het tweede deel bekijk ik hoe de identiteit tot uiting komt als performance, en duid ik hoe Samen op verschillende niveaus beleefd wordt. In het derde deel beschrijf ik wat Samen betekent voor de managers.

8.2 Identiteit, het idee van samen één zijn

Dit onderzoek is begonnen met de visie van de Wereld op Zuid waarin men “samen onder één dak” is. In hoofdstuk vier is terug te zien dat dit de kern is van de Wereld op Zuid als idee. Dit idee ofwel deze visie valt theoretisch te duiden als de ‘formele identiteit’ van de Wereld op Zuid. Faber (2012) maakt daarbij onderscheid tussen formele identiteit en beleefde identiteit. Deze formele identiteit wordt in de Wereld op Zuid slecht herkend en gekend. Het is volgens velen een mooi verhaal, maar ze zien het niet terug in de praktijk. Ook als men de formele kernwaarden kent, dan nog hebben deze geen gezamenlijke betekenis. Iedere respondent geeft hier zijn eigen interpretatie aan, zo zijn de kernwaarden logisch “voor het onderwijs”, of voor “als je met kinderen werkt”. Waarna een ieder iets anders verstaat onder de waarden als groei, zelfstandig en verbondenheid. Niet alleen in de visie ontbreekt de formele identiteit, ook vanuit het management komt geen (verbindend) standpunt over wat de Wereld op Zuid is. Zij geven niet aan wat haar centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken zijn, zoals Albert en Whetten (1985) organisatie identiteit definiëren.

Dit valt te begrijpen vanuit het idee dat identiteit vaak een onderdeel van de organisatie is waar mensen niet over nadenken, men gaat ervan uit dat het er gewoon is (Mercer, 1990).

Naast de formele kant kent het begrip identiteit ook een beleefde identiteit, dat wat mensen als de identiteit ervaren. Opvallend in de Wereld op Zuid is dat zij niet als organisatie, maar als accommodatie wordt ervaren. Binnen deze accommodatie wordt er weliswaar samengewerkt, maar respondenten spreken uit dat ze het niet als een 'verband' ervaren.

Faber (2012) laat zien dat formele en beleefde identiteit met elkaar in wisselwerking moeten staan, als twee kanten van dezelfde medaille die elkaar beïnvloeden en vorm geven. In de Wereld op Zuid is een dergelijke wisselwerking niet terug te vinden. De formele identiteit heeft geen invloed en een actieve uitstraling hiervan door het management ontbreekt. Centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken van de Wereld op Zuid worden niet gevonden, anders dan de wijze waarop zij zich aan de buitenwereld presenteren. En in de beleving van de identiteit gaat het nu vooral om een beleving van de Wereld op Zuid als accommodatie.

Identiteit is bovenal een relationeel verschijnsel, met een vloeibaar karakter, wat actief gecreëerd en behouden wordt in relatie met anderen. Een organisatiestatement zal daarom steeds iets anders betekenen, afhankelijk van plaats, tijd en mensen (Gioia et al, 2000; Vermeulen, 2001). Voor een beleving van identiteit is wisselwerking met de formele identiteit van belang. De wisselwerking tussen het organisatie statement en de medewerkers vindt in de Wereld op Zuid niet plaats.

Identiteit wordt hier alleen teruggezien als strategisch middel, om de organisatie in de buitenwereld te profileren (Vermeulen, 2001). De visie is immers oorspronkelijk opgeschreven in luxe folders, die in samenwerking met een reclamebureau en woningcorporatie Vestia als financierder tot stand is gekomen.

Het antwoord op de vraag wat de Wereld op Zuid nu betekent voor de betrokkenen, valt niet te formuleren in termen van de formele organisatie identiteit, omdat er geen sprake is van een wisselwerking tussen formele en beleefde identiteit. Om deze vraag te beantwoorden zal er een vanuit een ander perspectief op identiteit naar de Wereld op Zuid gekeken moeten worden.

8.3 Samen als Performance

De betekenis van de Wereld op Zuid komt niet naar voren in haar formele organisatie identiteit. De organisatie wordt beleefd als accommodatie en er vindt dan geen interactie plaats over wat de organisatie is of moet zijn, oftewel over haar identiteit.

Binnen de accommodatie Wereld op Zuid zijn de diverse partijen wel samen gehuisvest, en werken ze samen. Om de beleving van dit Samen te duiden wordt er vanuit een ander perspectief naar organisatie identiteit gekeken. Namelijk naar hoe er betekenis wordt gegeven aan wat de organisatie doet. Dit gaat ook over identiteit, alleen dan over de wijze waarop de identiteit (dat wat we zijn), wordt uitgevoerd in het dagelijks handelen van mensen. Hierdoor zijn er processen van betekenisgeving, die niet in termen van identiteit worden geduid, maar waarin de identiteit zich wel uit. Deze betekenisgeving ontstaat door interactie. Op deze manier kan de Wereld op Zuid worden gezien als 'Performance'. Het idee van performance biedt een perspectief om de beleving van het Samen in de Wereld op Zuid te duiden.

"In this perspective, organization is performed in the language, practices and techniques through which people govern the conduct of themselves and their relations with other actors" (Doolin, 2003: 752).

De organisatie als performance, is er één waarin betekenissen in interactie door middel van doorgaande ordeningsprocessen tot stand komen. De uitvoering vindt plaats in de taal, de praktijk en de technieken van de organisatie, wat samen het narratief vormt waarin wordt uitgedrukt wat de

organisatie is of zou moeten zijn volgens de organisatieleden (Doolin, 2003). In het 'narratief', het proces van betekenisgeving, is zowel taal van belang, als het menselijk handelen daarin, maar ook 'dingen' zoals gebouwen en fysieke objecten (Vermeulen, 2001).

Naast dat het narratief in het heden zich toont, oftewel naast dat de organisatie in het heden wordt uitgevoerd, speelt het verleden en de toekomst ook een grote rol in het heden. In de verhalen die in de Wereld op Zuid spelen klinken verleden en toekomst door. Deze verhalen zijn apart gepresenteerd in hoofdstuk vijf en zeven, maar hebben natuurlijk hun betekenis in het heden.

Ybema (2010) onderschrijft dit doordat hij identiteit, hier de beleving van organisaties, ziet als een discontinu proces, waarin een duidelijk tijdselement aanwezig is. Hij duidt dit aan met de begrippen 'nostalgia' en 'postalgia'.

In de Wereld op Zuid speelt met name het verleden een belangrijke rol in de beleving van het heden. Dit verschijnsel wordt door Ybema aangeduid met de term 'nostalgia', maar binnen de Wereld op Zuid krijgt deze een heel andere lading dan bij Ybema. Er is namelijk geen sprake van een verlangen naar het verleden, noch van het idee dat "toen alles beter was". Er is juist sprake van een heel negatief gevoel over het verleden. De verhalen over het verleden kleuren de gebeurtenissen van vandaag de dag negatief.

Of alles voor het ontstaan van de Wereld op Zuid beter was, daar is men neutraal over. Het is de geschiedenis van de Wereld op Zuid die bepalend is voor de betekenisgeving in het heden.

Van 'postalgia' is geen sprake. De toekomst van Samen is bij de medewerkers nog een vaag gegeven, waar geen actieve gerichtheid op is. Ideeën die ze daarover hebben zijn voor de lange termijn. Bij de beschouwing van de toekomst in hoofdstuk zeven, is terug te zien dat de managers nu een eerste stapje in het toekomst denken hebben gezet. Een discours wat zich richt op de toekomst, zou zich dus kunnen gaan ontwikkelen. En zou daarmee van grotere betekenis kunnen worden op de beleving van Samen in het heden.

Ten tijde van mijn onderzoek in de Wereld op Zuid ben ik de mix van taal, handelen en dingen steeds op verschillende manieren tegengekomen. Er leven in de Wereld op Zuid veel verschillende narratieven naast elkaar, er is dan ook niet maar één opvatting van wat de Wereld op Zuid is.

Achteraf kun je stellen dat ik de performance van de Wereld op Zuid heb aanschouwt, aan heb deelgenomen en heb beschouwd, oftewel heb meebeleefd. In hoofdstuk zes heb ik de bevindingen hoe het Samen wordt beleefd geduid in drie niveaus over de interne beleving, en één over de externe. Deze niveaus plaats ik hier in een bredere context aan de hand van verschillende literatuur, maar steeds vanuit het idee dat de organisatie een performance is.

Wat we zijn is wat we doen

De Wereld op Zuid wordt door de medewerkers niet als organisatie beleefd. Maar in de acties komt zij wel tot leven. De Wereld op Zuid is hierdoor te zien als een Performance (Doolin, 2003), het Samen in de Wereld op Zuid als doorgaande opvoering. De eerste manier waarop dit zichtbaar wordt is in het handelen van mensen. Op het podium van de organisatie, spelen de gezamenlijke handelingen zich af. Daar gebeurt openlijk wat we samen doen. De metafoor van het podium ontleen ik van Bolman en Deal, die organisaties op verschillende wijzen framen, onder andere als theater, met een podium, het zichtbare deel van de organisatie, en de coulissen en de kleedkamers (2003: 270-285). Maar ik pas deze wel op eigen wijze toe.

De gezamenlijke handelingen zijn in paragraaf 6.1 beschreven. Voorbeelden zijn de Tussen Schoolse Opvang en de studiebijeenkomsten voor medewerkers. De wijze waarop deze gebeurtenissen beleefd worden verschilt enorm. Vaak zijn medewerkers wel positief over de aanwezigheid van dergelijke activiteiten, maar beleven ze het zelf anders. Zoals bij de Tussen Schoolse Opvang. Dan duiden ze het als “de gezonde lunch” of als “zinnig buitenspelen”. Maar de betekenis van de Tussen Schoolse Opvang, de beleving ervan, die ligt anders, dan wordt er gesproken over “rumoer”, “onrust” en “vreten”.

De wijze waarop betekenis wordt gegeven aan het handelen vindt plaats in interactie waarbij men in eerste instantie gebruik maakt van taal. Vanuit Cunliffe (2001) is duidelijk gemaakt dat taal geen neutraal middel is, het bepaald hoe mensen *“make sense of their everyday lived experience”* (Cunliffe, 2001: 351).

De begrippen ‘sense giving’ en ‘sense making’ van De Man (2009), zijn hier toepasbaar, en verklaren de verschillende verhalen over dezelfde gebeurtenis. Enerzijds het ‘sense’ maken, dit gebeurt bij de medewerkers om te duiden wat er gebeurt. Maar er wordt een andere beleving aan gegeven, waarin centraal staat wat het de medewerkers kost. In de dagelijkse beleving is dit verhaal het overheersende geluid.

De medewerkers van de Wereld op Zuid benoemen hoe zij het Samen beleven vooral in termen van wat ze doen. Oftewel in de termen van wat er op het podium gebeurt. Samen zijn is daarmee in de eerste plaats samen doen. Daarbij geldt dat er verschil is in de wijze waarop hier over wordt gesproken. Er is een groot verschil tussen wat de activiteit is en hoe deze daadwerkelijk beleefd wordt. Ten opzichte van de activiteit zelf geeft men een positieve duiding van wat er gebeurt. Maar de dagelijkse beleving van de activiteit is anders, hierin overheerst de negatieve duiding van de activiteiten. De medewerkers denken daarover in termen van tijd, energie en geld.

Grens tussen Samen en Eigen

De beleving van Samen krijgt in de eerste plaats vorm door hoe er gedacht en gesproken wordt over de activiteiten die gezamenlijk gedaan worden. Maar het gezamenlijke heeft ook zijn impact op de individuele (organisatie) activiteiten. Daarmee reikt de beleving van Samen verder dan het hoofdpodium van de gezamenlijke activiteiten, en komt het terecht in de kleedkamers.

De eigen werkzaamheden en de gezamenlijke zaken staan in wisselwerking met elkaar. Voor alle betrokkenen is de eigen plek de belangrijkste plek. Mensen zijn allereerst met hun eigen werkomgeving bezig, waarbij de eigen klas en de eigen groep voorop staan, gevolgd door de eigen organisatie. Het is dan ook vanuit hun werk op die plek dat de mensen het Samen beleven.

De wisselwerking vindt plaats op twee manieren. Enerzijds komt het Samen de eigen plek binnen. De gevolgen die het Samen heeft voor de eigen plek en voor de eigen organisatie, bepalen het beeld waarop mensen naar het Samen in de Wereld op Zuid kijken. Anderzijds wordt het Samen ook gevormd door het werk op de eigen plek van mensen, doordat dit bijdraagt aan de mate waarin mensen de tijd en ruimte voelen om te investeren in het gezamenlijke. Dit is een tweede manier waarop Samen vorm krijgt als performance, als wisselwerking tussen de eigen en de gezamenlijke werkelijkheid.

Dat er sprake van een wisselwerking is, heeft ook te maken met het idee van grenzen, en de manier waarop deze altijd flexibel zijn (Martin, 2002). De wereld van Samen en de wereld van Eigen, zijn niet

hard van elkaar te scheiden. Ze overlappen elkaar, en beïnvloeden elkaar. Organisaties proberen echter voor te doen alsof hun grenzen wel star en statisch zijn, omdat dit een gevoel van veiligheid creëert. Hoe dit in de praktijk botst wordt in de Wereld op Zuid duidelijk bij de aanname van nieuwe mensen. Deze komen dan namelijk in een paradoxale situatie terecht. Bij de aanname van nieuwe medewerkers in bijna alle organisaties is er geen officiële aandacht voor het gezamenlijke. Dit wordt buiten de deur gehouden, door er geen aandacht aan te schenken in de vorm van een introductie als een rondleiding of uitleg. Maar tegelijkertijd komt het Samen weldegelijk de werkwereld van de nieuwe werknemers binnen, omdat zij hier van alles van merken en meemaken. Dit levert een verwarrende situatie op. Mensen geven dan ook aan lang nodig te hebben gehad om de wereld van het Samen eigen te maken, en voor zichzelf te bepalen hoe deze zich verhoudt tot de wereld van het Eigen.

Een andere wijze waarop grenzen een rol spelen in de Wereld op Zuid is in de grenzen die mensen voelen om bij elkaar binnen te stappen. Het idee van “samen één onder dak” zitten, was dat het grenzen weg zou nemen. De organisaties zouden makkelijk samenwerken, omdat ze in één gebouw zaten. Ondanks dat de organisaties nu samen onder één dak zijn, worden er wel grenzen ervaren. Hoewel toegang tot sommigen domeinen alleen te bereiken is met een sleutel, zijn de grenzen in de Wereld op Zuid niet puur fysiek. Ook liggen ze niet bij de verschillende beroepen, zo zijn het juist de scholen die niet makkelijk bij elkaar over de drempel stappen. Dit sluit aan bij het idee wat Martin (2002) geeft over grenzen. Martin meent dat grenzen flexibel en zacht zijn. Ze meent wel dat mensen hun best doen om grenzen hard te laten lijken. Je kunt stellen dat ze daar in de Wereld op Zuid goed in slagen. Er worden sterke grenzen gevoeld tussen de organisaties en het is moeilijk om bij sommige organisaties binnen te komen. In de beleving van de betrokkenen is er een grens. Zij spreken van “drempels” die hun tegenhouden om bij de andere partijen binnen te stappen. Maar ook in de eigen organisatie werpt men drempels op.

Toch zijn mensen in staat deze grenzen te doorbreken en over drempels heen te stappen. De mensen die dit doen, doen dit vaak uit “eigen nieuwsgierigheid” en “interesse”. Het idee van Martin dat grenzen ook gevaarlijk kunnen zijn, blijkt voor de mensen die deze in de Wereld op Zuid oversteken. De poging grenzen te doorbreken, kan leiden tot emotionele uitputting van de medewerkers die dat doen. De medewerker zelf heeft het gevoel “de kar te moeten trekken”. Als zij dit los laten wordt er over gezegd: “er viel wel een last van me af.” Een andere manier waarop het “gevaarlijk” is, is wanneer je als persoon voor meerdere organisaties in de Wereld op Zuid werkt. Enerzijds fungeer je dan als “bruggenbouwer”, maar tegelijkertijd kan er ook een probleem met loyaliteit ontstaan. Wat kan ik wel zeggen en wat niet? Het is dan steeds een balans zoeken tussen de verschillende grenzen, zodat beide organisaties je blijven accepteren.

Een laatste wijze waarop grenzen een rol spelen, zoals dit in de bevindingen naar voren komt, is in de presentatie van het Eigen in relatie tot het Samen naar de buitenwereld toe. In de uitstraling van het gebouw is de Wereld op Zuid één geheel. Er is geen differentiatie zichtbaar tussen de verschillende onderdelen, en het is slecht zichtbaar welke organisaties deelnemen aan de Wereld op Zuid. Dit leidt ertoe dat mensen het gevoel hebben dat ze zichzelf niet mogen zijn. Er is teveel Samen en te weinig ruimte voor de profilering van het Eigen.

Relaties van verschil

Er is een derde manier waarop Samen beleefd wordt. Na de beleving van de activiteiten op het podium, en de zogenaamde kleedkamer, draait het hier om de samenhang tussen de verschillende onderdelen. Samen wordt ook beleefd in relatie tot anderen. Zowel in de relatie met dat wat de Wereld op Zuid in eerste instantie is, het gebouw. Als in de relatie tussen de verschillende organisaties onderling.

Tot nu toe is gebleken dat de betekenis van wat we Samen Zijn wordt geconstrueerd in sociale interactie en zich uit in hoe mensen ergens over praten en naar handelen. Maar Vermeulen (2001) en Martin (2002) hebben al laten zien dat objecten onderdeel zijn van die interactie. Bij de beleving van het Samen in de Wereld op Zuid is het gebouw veruit het belangrijkste object. Het gebouw faciliteert en maakt dat de organisaties samen zijn “onder één dak”.

Het gebouw is, net als taal en handelen, onderdeel van de performance. En staat daardoor in wisselwerking met de beleving van Samen. Enerzijds doordat het gebouw het duurzame en materiele effect is van de processen die hebben geleid tot de oprichting van de Wereld op Zuid. Het gebouw is te zien als formele uiting van wat we zijn, het is een vast object, welke bedoeld is om de Wereld op Zuid vorm te geven. Anderzijds heeft het gebouw ook effect op mensen. Zowel haar fijne kanten zoals de lichte ruimtes en de faciliteiten, als haar negatieve kanten als de akoestiek en het klimaat, hebben hun invloed op hoe mensen de Wereld op Zuid beleven. Hoe mensen zich in het gebouw bewegen en welke betekenis zij aan het gebouw toekennen, draagt dan ook bij aan hoe mensen het Samen in de Wereld op Zuid beleven. Het pand de Wereld op Zuid vormt zo zowel een uitdrukking van, als bijdrage aan de sociale ordening (Vermeulen, 2001: 26, 60-62).

Naast een relatie met het gebouw, hebben de mensen en organisaties onderling ook een relatie. Deze relaties worden gekenmerkt door verschillen. Verschillen in organisaties met daarbij het verschil in wijze van werken, karakter en identiteit. Maar ook verschil in wijze van praten en denken over wat de betekenis van Samen is.

Cunliffe (2009) meent dat al dit soort verschillen een natuurlijk gegeven zijn in organisaties. Meerstemmigheid en fragmentatie horen bij de organisatierealiteit. Daarom moeten verschillen in een organisatie niet geminimaliseerd worden. Maar juist als startpunt gebruikt worden om vanuit te bouwen. Het verschil is het fundament van je organisatie. Ook Schreijer en Vansima (2011) onderschrijven dit idee. Juist bij netwerkorganisaties als de Wereld op Zuid, is verschil datgene wat de partijen bij elkaar bracht. Hierdoor zijn ze in staat iets te bereiken wat ze alleen niet kunnen.

In de Wereld op Zuid worden de verschillen echter niet als krachtpunt gezien, maar worden ze geproblematiseerd. De organisaties geven aan dat ze voor samenwerking de verschillen minimaal moeten zijn. Als verschillen niet te minimaliseren zijn, maar groot blijken, dan kiest men ervoor om niet samen te werken. De verschillen staan het Samen nu in de weg, in plaats van dat ze kracht geven aan het samen zijn en samenwerken.

Een ander verschil wat het Samen in de weg staat is het verschil in karakter van de organisaties onderling. De scholen lijken qua karakter op elkaar, maar willen zich (daarom juist) sterk van elkaar onderscheiden. Het zijn elkaars concurrenten, en ze onderscheiden zich op hun eigen karakter, de ene school openbaar, de andere school katholiek en met daltononderwijs.

Een tweede verschil hierin is tussen de scholen, en de KSH. Hierin is het verschil tussen publieke en private identiteit van Noordegraaf en Teeuw (2003) relevant. De scholen beroepen zich op

financiering vanuit overheidsgelden, hun non-commerciële houding en het specifieke karakter van het onderwijs. Zij benadrukken dan ook hun publieke identiteit. Van de KSH menen zij dat deze zich te commercieel uiten, je kunt zeggen dat zij zich teveel voorstaan op hun private identiteit. Dit verschil in opvattingen botst voor de scholen, en leidt in kleine zaken tot grote verschillen.

Naast de verschillen worden de relaties ook beïnvloedt door een discours waarin één organisatie steeds het zwarte schaap is. Eén partner wordt in de organisatie verweten dat door hun doen en laten de samenwerking niet goed functioneert en dat daardoor het 'idee' van de Wereld op Zuid niet van de grond komt. Deze verhalen halen de verantwoordelijkheid bij de eigen organisaties weg, en leggen deze op één plek neer. Ook verstoort het de samenwerking.

Beelden van binnen en van buiten

Na de verschillende manieren waarop de beleving van Samen intern vorm krijgt, kijk ik hier naar de wijze waarop de beleving ook in wisselwerking met de externe omgeving vorm krijgt. De Wereld op Zuid is geen eiland, maar staat altijd in relatie met haar omgeving. Tussen buiten en binnen vindt dan ook een doorgaande wisselwerking plaats. Eigenlijk is daarbij alles context, en daarmee alles relevant. Dit is echter niet in kaart te brengen, mede doordat ik als onderzoeker de context gedeeltelijk deel en mezelf daar niet van kan onderscheiden.

Dat is ook niet nodig, want mensen geven zelf aan welke context voor hun relevant is. Zij selecteren de relevante context die voor hun van belang is en welke hun beleving van Samen beïnvloeden. Het gaat daarbij om beelden van buiten, waarvan zij menen dat die over de Wereld op Zuid bestaan, en welke beelden ze zelf hebben over de buitenwereld. De wijk vormt, samen met de kinderen uit de wijk, het relevantste buiten in de Wereld op Zuid. De noden van buiten geven een relevantie om dingen samen te doen, en verbinden daardoor de verschillende organisaties. Tegelijkertijd heeft men een beeld dat de wijk niet zoveel interesse heeft in de Wereld op Zuid, wat ook weer zijn effect heeft op hoe mensen de meerwaarde van Samen zijn beleven.

Van verder af komt het overheidsbeleid. Als publieke organisatie heeft de Wereld op Zuid hier direct mee te maken. Dat waar men de nadruk op legt in het onderwijs en welzijnsbeleid, werkt door in de individuele organisaties. Het heeft invloed op wat zij willen, maar vooral ook op wat zij kunnen en moeten.

Zo staan 'binnen' en 'buiten' met elkaar in wisselwerking. De Man (2009) beschrijft dat het belangrijk is dat deze verschillende beelden gemanaged worden in een organisatie. Het is volgens hem aan managers om vorm te geven aan deze verschillende beelden. Enerzijds vanuit de strategische positionering van de organisatie, van wat zij is, zoals ook Vermeulen (2001) liet zien. Maar ook om nieuwe betekenissen te creëren voor de organisatie. En daarmee aan 'sense giving' te doen (Doolin, 2003). In de toekomstige ontwikkeling kunnen de beelden die in de Wereld op Zuid zelf leven over buiten, en wat de noden van buiten zijn, van belangrijke betekenis worden voor de beleving van Samen in de Wereld op Zuid. Het is hierin aan de managers om gezamenlijk aan 'sense giving' te doen.

8.4 Managen van Samen

Zojuist is in vier delen tot stand gekomen hoe Samen beleefd wordt in de Wereld op Zuid. Hierin wordt al verschillende keren gerefereerd naar de rol van managers. In de Wereld op Zuid, hebben managers dan ook te maken met wat er aan activiteiten gebeurt, de relatie tussen het gezamenlijke en het individuele, de onderlinge relaties en de wisselwerking met de context. In de doorgaande 'performance' van de organisatie, spelen de managers dan ook een belangrijke rol.

Managen als performance

Niet alleen de organisatie is een performance, ook het managen van de organisatie is dit. Managers kunnen namelijk actief inspelen op processen van betekenisgeving, en daarmee als auteur optreden in het verhaal van de organisatie. Er vindt voortdurend interactie plaats tussen de omgeving en de manager, waarbij taal het eerste middel is van de manager om die omgeving te duiden en om deze vorm te geven (Cunliffe, 2009). Ook De Man (2009) wijst erop dat het aan managers is om aan 'sense giving' te doen, en zo nieuwe betekenissen voor de organisatie te creëren.

Managers moeten volgens Cunliffe (2009) "reflexief" zijn. Reflexief over de impact die hun dagelijkse assumpties, gesprekken en manier van praten over zaken hebben op de manier waarop het Samen in de Wereld op Zuid wordt beleefd. Doordat de medewerkers van de Wereld op Zuid nu geen beeld hebben van de visie van het MT als geheel, maar enkel de opvattingen van de eigen manager in de eigen organisatie kennen, wordt deze opvatting extra relevant. De opvatting van de manager is dit een belangrijk onderdeel van de wisselwerking waarin de beleving van Samen tot stand komt. In de gesprekken blijkt vaak dat de medewerkers van een organisatie een vergelijkbare opvatting hebben, welke strookt met de opvatting van de managers. Het handelen en spreken van de individuele manager heeft zo invloed op de beleving van wat we samen zijn.

In de vorige paragraaf is beschreven hoe er in de Wereld op Zuid allerlei verschillen zijn, in denken en doen, tussen en binnen organisaties. Verschil is in de organisatie een gegeven. Daarom is verschil van belang voor managers. Zij zouden hier gevoelig voor moeten zijn en het verschil als uitgangspunt van hun handelen nemen.

Ook zouden de managers reflexief moeten zijn op het heersende discourse en de praktijk in de organisatie. Dat betekent een bewustzijn van de wijze waarop er in de organisatie wordt gesproken en gehandeld aangaande het Samen, en wat dit betekent voor de beleving ervan. Zo spelen bij de huidige praktijken, de verhalen over de vroegere gebeurtenissen nog een grote rol voor de medewerkers. Managers zouden hier stil bij moeten staan en zich afvragen wat de door hun gewenste betekenis is bij de huidige gebeurtenissen.

Daardoor raadt Cunliffe managers aan om stil te staan bij de mate waarin wat je zegt, overeenkomt met wat je doet (Cunliffe, 2009). Zo kan er wel aangegeven worden dat je samenwerken belangrijk vindt, maar als er in de praktijk vooral "nee" gezegd wordt tegen samenwerking, dan wordt dit voor mensen een moeilijk te geloven verhaal.

Ook grenzen en relaties zijn onderdeel van de performance. Hier een weg in vinden is dan ook onderdeel van de taak van de manager, wat verder zal worden uitgewerkt in de volgende paragraaf. Hierin blijkt dat de grenzen Samen te maken hebben met het proces, en dat relaties samenhangen met vertrouwen.

Een reflexieve houding, het managen van de verschillende beelden en het creëren van betekenis vormt de rol van managers in organisaties als performance.

Managen van proces en vertrouwen

In het conceptueel kader wordt Geuijen (2011) geciteerd over wat de kern is van samenwerken in netwerken. *“Netwerken zijn gebaseerd op onderling vertrouwen. De verschillende partijen in een netwerk hebben elkaar nodig voor bijvoorbeeld toegang tot middelen om hun doel te bereiken. Legitimiteit van netwerken kan soms verkregen worden door het resultaat, maar vaak ook door een goed proces”* (Geuijen, 2011: 98).

Vanuit deze definitie kan een vraagteken worden gezet bij de legitimiteit van de netwerkorganisatie de Wereld op Zuid. Medewerkers zijn namelijk zowel niet tevreden over het resultaat van de samenwerking, als over het proces, de samenwerking zelf.

Dit biedt vanuit procesniveau een verklaring voor de houding van veel medewerkers. Het verklaart waarom medewerkers op negatieve wijze ‘sense’ geven aan dat wat er in de Wereld op Zuid gebeurt. Ook gaat het over de grens tussen Samen en Eigen, want het maakt inzichtelijk hoe Samen de grens van het Eigen overschrijdt.

Ook verklaart het de zeer verschillende manieren waarop sommige medewerkers de betekenis construeren. Wanneer ze zelf resultaat ervaren, en grotendeels een prettige gang van zaken beleven, zijn ze veel positiever over de betekenis van Samen dan wanneer voor hun de resultaten en het fijne proces uitblijven.

Vanuit de eisen die Geuijen (2011) verwoordt voor goed procesmanagement, fungeert het managen van het Samen in de Wereld op Zuid onvoldoende. Allereerst komt dit doordat de individuele organisatie(s) onvoldoende in hun kernwaarden zijn beschermt binnen de samenwerking zelf. Eén organisatie benoemt dit expliciet, hun kernwaarde, namelijk het geven van goed onderwijs, is aangetast door hun investering in de samenwerking. Dit heeft geleid tot een defensieve houding. Vanuit Geuijen valt dit nu te begrijpen als dat de organisatie zelf haar kernwaarden moet beschermen, en de negatieve gevolgen van het netwerk daarmee buiten haar “muren” wil houden. Gezien vanuit Doolin valt toe te voegen dat grens van deze organisatie is overschreden, en dat zij nu probeert deze star te hanteren.

In de Wereld op Zuid zijn een aantal zaken die als voorwaarde voor succesvolle netwerksamenwerking worden gezien, niet of slecht zichtbaar. Zoals ‘quick wins’, ‘commitment’ en succesverhalen (Geuijen, 2011). In de bevindingen van de Wereld op Zuid zijn een aantal succes/succesverhalen terug te vinden. Zoals de cliënt van Pameijer die nu in groep 3 van de basisschool zit, en het sponsorbedrag van €80.000,- wat is opgehaald voor de lunch van de kinderen. Deze successen worden echter “klein” gehouden, en niet gevierd. De verhalen erover leven niet, sterker nog, lang niet iedereen kent ze.

Een laatste koppeling vanuit de theorie van procesmanagement met de beleefde werkelijkheid in de Wereld op Zuid, is met de doelen van de organisatie. Voor veel medewerkers is het niet duidelijk wat ze aan de Wereld op Zuid hebben, wat de meerwaarde is van Samen. Anders dan het gebruik van gezamenlijke faciliteiten als de gymzaal, zien ze niet in wat zij zelf aan de samenwerking hebben. Geuijen (2011) geeft aan dat daardoor, doelen van het netwerk en van de eigen organisatie niet overeenkomen. Binnen de Wereld op Zuid is dan ook te zien dat de doelen van de Wereld op Zuid niet geïntegreerd worden in de eigen werk- en organisatiedoelen.

Screuijter en Vansima (2011), leggen de nadruk op de intermenselijke kant van samenwerken over de organisatiegrenzen heen. Dit gaat over de verschillende relaties die in de Wereld op Zuid gemanaged moeten worden. Zij benadrukken het belang van vertrouwen tussen de samenwerkende personen.

Binnen de Wereld op Zuid is vertrouwen problematisch, doordat veel mensen elkaar niet kennen. Ook binnen het management is dit een probleem, omdat er veel wisselingen zijn geweest in bezetting, en er daardoor steeds een andere groep personen verantwoordelijk was voor de samenwerking. Volgens Scruijer & Vansima is het niet reëel om vertrouwen te verwachten nog voordat men heeft samengewerkt. Vertrouwen moet opgebouwd worden en de voorwaarden hiervoor zijn een eerlijke verdeling tussen opbrengst en investering volgens alle partijen, 'face-to-face' communiceren en het hebben van grondregels die een minimale structuur bieden.

De samenwerking in de Wereld op Zuid voldoet niet aan deze drie voorwaarden voor vertrouwen. De managers en medewerkers van een aantal organisaties, hebben het gevoel dat het samenwerken en het Samen zijn hun meer kost dan het hun oplevert. Dit tast het rechtvaardigheidsgevoel van mensen aan, zoals één van de respondenten het zegt *"mooi hoor, zo'n partnerschap en samenwerking, maar het is niet eerlijk."*

Daarbij communiceren veel medewerkers niet met elkaar, omdat ze elkaar niet tegenkomen. En de grondregels van samenwerken tot slot, werken niet. Zo is er een regel dat besluiten unaniem moeten worden aangenomen, maar worden de partijen het in de praktijk vaak niet met elkaar eens.

In de bevindingen is terug te zien dat de managers een nieuwe richting aan het opslaan zijn, als het gaat hoe ze aan Samen vorm en betekenis geven. In de eerste plaats richt deze ontwikkeling zich op de samenwerkingsrelatie. Eén van de respondenten verteld dat ze onlangs afspraken hebben gemaakt over het onderling samenwerken. Ook wordt er gewerkt aan elkaar beter leren kennen, zoals op de laatste studiebijeenkomst en met het nieuwe social team. In dit onderzoek spreken managers zich uit over een eerlijkere verdeling van investering en opbrengsten. Daarmee lijkt er een basis te komen waarop vertrouwen in de toekomst kan ontstaan.

Een andere ontwikkeling voor de toekomstige samenwerking is de kwestie rondom leiderschap. *"In horizontale samenwerkingsrelaties dient het collectief, de partijen die gezamenlijk het samenwerkingsverband vormgeven en besturen, leidend te zijn"*, aldus Scruijer & Vansina (2011: 253). In de Wereld op Zuid was lang de programmamanager leidend in wat er samen gebeurde. Door de reorganisatie gaat dit aankomend jaar veranderen, en wordt het managementcollectief verantwoordelijk voor het vormgeven van het Samen in de Wereld op Zuid. Veel mensen vrezen dat hierdoor de verbinding wegvalt. Vanuit de literatuur gezien kan deze ontwikkeling juist verbinding creëren, doordat het samenwerkingsverband zo gezamenlijk wordt vormgegeven en bestuurd. Ook dit kan een positieve ontwikkeling zijn voor de samenwerking in de toekomst.

Hoofdstuk 9| Conclusie en Aanbeveling

9.1 Conclusie

Het oude verhaal, “samen onder één dak”, voldoet niet meer. Het is een mooi verhaal, een strategisch verhaal, wellicht geschikt voor investeerders. Maar het verteld niet wat de Wereld op Zuid *is*, hooguit wat men ooit wilde dat het zou zijn en hoe het beleefd zou worden.

In de bevindingen en de analyse is duidelijk geworden dat er in de Wereld op Zuid geen sprake is van een identiteitsbeleving, omdat een wisselwerking met de formele identiteit ontbreekt. De Wereld op Zuid krijgt betekenis als performance, waarin de identiteit zich uit.

Het Samen in de Wereld op Zuid wordt allereerst beleefd in wat ze samen doen. De activiteiten zijn in de optiek van de medewerkers het belangrijkste en worden gelijkgesteld aan wat we samen zijn. De wijze waarop Samen beleefd wordt reikt echter verder dan de neutrale waarneming van de activiteiten op zich. In de Wereld op Zuid is er een groot verschil tussen wat mensen van de gezamenlijke activiteit zelf vinden, en hoe ze deze ervaren. Dit kan doordat de beleving ontstaat in interactie, met de activiteiten, verhalen en objecten. In de beleving van de gezamenlijke activiteiten overheerst een negatief discours, waarin het Samen wordt beleefd vanuit het oogpunt wat het mensen kost in tijd, energie en geld. Veel activiteiten leveren onvoldoende of zichtbare meerwaarde op. Daar waar de meerwaarde wel wordt gezien, staan vaak nog de eigen investeringskosten voorop.

Als je verder kijkt dan de activiteiten blijkt dat het samen ook beleefd wordt in de eigen activiteiten en organisaties. Juist ook op de eigen werkzaamheden heeft Samen een invloed. Het Eigen en het Samen staan altijd met elkaar in wisselwerking, de mate waarin verschilt per medewerker, maar hier valt geen harde grens tussen te trekken, ook al wordt dit wel geprobeerd. Het Samen wordt dan ook beleefd als iets wat druk geeft op het eigen werk. Dit heeft tot gevolg dat Samen de grenzen van organisaties en van mensen ook kan overschrijden. Men beleefd sterk dat Samen, zeker in het verleden, teveel tijd en energie heeft gekost, waar het functioneren van personen of de organisaties onder te lijden heeft gehad. Ook overschrijdt Samen een grens bij de ruimte die er is tot uiting van het Eigen karakter.

Tegelijkertijd bepaald de druk van het eigen werk wat mensen investeren in het gezamenlijke. En worden er drempels opgeworpen die tegenhouden dat mensen uit de verschillende organisaties elkaar opzoeken en ontmoeten.

Naast de wijze waarop Samen beleefd wordt in het eigen werk en domein, wordt Samen ook beleefd in de relaties. De beleving richt zich op de relatie met het gebouw de Wereld op Zuid en op de relatie tussen de partijen erin. Deze relaties worden gekenmerkt door verschil. Verschil tussen organisaties, in karakter of identiteit, maar ook in mate waarin ze bijdragen aan het Samen. De partijen ervaren deze verschillen als verstoring in de relatie, ze staan het Samen in de weg. Aan de andere kant willen de scholen hun verschillen juist vergroten, vanwege hun onderlinge concurrentie.

De relatie met het gebouw, hoe mensen het gebouw beleven, is ook onderdeel van de beleving van Samen in de relatie. Het gebouw is enerzijds licht en ruim, met veel faciliteiten en is een fijne plek voor mensen. Anderzijds kent het gebouw een slechte akoestiek en klimaatbeheersing, waardoor mensen belemmert worden in hun functioneren. Beide realiteiten maken dat de beleving van Samen divers en gemengd is.

Tot slot wordt Samen niet alleen beleefd in intern verband, maar ook in de wisselwerking met buiten. Daarbij speelt de wijk een belangrijke rol. Enerzijds fungeert de wijk als verbinder doordat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld. Maar anderzijds heeft de wijk ook een scheidende functie doordat de Wereld op Zuid als geheel nu van weinig betekenis is voor de wijk.

Tezamen maakt dit dat Samen in de Wereld op Zuid een gelaagd begrip is, waarin het ondanks de beperkte samenwerking wel een grote beleving kent. Samen heeft een grote impact en is op alle niveaus in de Wereld op Zuid terug te vinden.

9.2 Aanbeveling

Het is nu aan de managers van de Wereld op Zuid om vorm te geven aan de beleving van Samen. Daartoe heb ik de volgende drie aanbevelingen geformuleerd.

Wat we zijn ≠ wat we doen

Het is de taak van het MT om een richtinggevende betekenis te creëren. Het management van de Wereld op Zuid in zijn nieuwe vorm, doet er daarom goed aan gezamenlijk vorm te geven aan wat ze samen willen *zijn*, in plaats van wat ze samen willen *doen*. Nu wordt er alleen gesproken over wat ze gaan doen, maar wordt het debat over wat je samen bent vermeden. Dit verhaal heeft laten zien dat dit in alle organisaties veel problemen oplevert. Het is daarom niet aan te raden te praten over samenwerken, zonder dit in relatie te zien tot samen zijn. De vraag zal gesteld moeten worden of de managers meer willen zijn dan een accommodatie. En zo ja, wat zij dan willen zijn met elkaar.

Behalve dat dit een taak is voor de managers als onderdeel van het MT van de Wereld op Zuid, is het ook een taak voor hun als manager van de eigen organisatie. De beleving van Samen houdt namelijk niet op bij de deur van het eigen domein. Ik heb laten zien dat het Samen en het Eigen met elkaar in wisselwerking staan. De grens hiertussen is in de praktijk niet star, ook al wordt dat wel geprobeerd. Het is dan ook ten bate van de eigen organisatie dat de wereld van Samen wordt gemanaged.

De nieuwe betekenis kan ontstaan door een nieuwe formele identiteit te ontwikkelen, een nieuwe visie op wat de Wereld op Zuid is. Deze nieuwe visie zal uitgestraald moeten worden op een wijze waarin woorden en daden in balans zijn. Zo kan er een wisselwerking ontstaan, waarmee er een nieuwe 'sense' wordt gegeven aan de betekenis van Samen voor alle leden van de Wereld op Zuid.

Ook bij de ontplooiing van nieuwe gezamenlijke activiteiten, zoals het organiseren van activiteiten voor de buurt, is het aan te bevelen dit te koppelen aan de identiteit van de organisatie. Het plan om meer activiteiten gericht op de wijk te gaan ontplooien geeft een nieuwe energie tot handelen. Alle doelgroepen uit de wijk moeten hun plek gaan vinden in de Wereld op Zuid. Maar hoe verhouden deze nieuwe activiteiten tot het Samen in de Wereld op Zuid. Er worden daar nu al kanttekeningen bij geplaatst over hoe de eigen organisatie zich tot de wijkfunctie gaat verhouden. Om problemen hierover te voorkomen zal er van te voren moeten worden bezien hoe de kernwaarden en doelen van de eigen organisaties en van de Wereld op Zuid als geheel, zich tot de doelen van de nieuwe plannen verhouden.

Verskil als kracht

Als er een debat ontstaat over wat de Wereld op Zuid wil zijn, zullen daar heel verschillende visies in naar voren komen. Dit is onvermijdelijk doordat organisaties gemeenschappen van verschil zijn. Dit

verschil is een natuurlijk gegeven en moet daarom niet geminimaliseerd worden. Sterker nog, verschil moet de kracht worden van de Wereld op Zuid. Het zijn namelijk juist de verschillen die maken dat men samen meer kan dan alleen, en dat Samen van toegevoegde waarde kan zijn.

Voor een succesvolle netwerksamenwerking moet het doel van de Wereld op Zuid zo zijn dat de individuele organisaties hun eigen doelen kunnen bereiken, en daarbij samen een meerwaarde kunnen creëren die ze individueel nooit hadden kunnen bereiken. De doelstelling van het netwerk mag dus nooit de doelstelling van de individuele organisaties schaden.

Op dit moment worden de relaties in de Wereld op Zuid gekenmerkt door verschillen, waarbij de verschillen worden geproblematiseerd. “We zijn elkaars concurrenten”, en “zij zijn commercieel en wij publiek”. Deze verschillen zullen blijven bestaan, maar ze kunnen wel minder problematisch worden. Dit kan als de doelen van de Wereld op Zuid, samen komen te vallen met de doelen van de individuele organisaties. Het delen van succesverhalen kan dit bevorderen. Individuele successen die samenvallen met het doel van de Wereld op Zuid, moeten gedeeld worden als gezamenlijk succes. Het vieren van het succes kan zo een machtig middel zijn in het creëren van een nieuw discours. De toegevoegde waarde van Samen wordt zo inzichtelijk gemaakt. Dit proces vergemakkelijkt het om de organisatiedoelen en de doelen van Samen op elkaar af te stemmen. Zo kan het delen van succes de beleving van Samen sterk beïnvloeden.

Het is aan de managers om deze succesverhalen te delen en om verschil vanuit een nieuw perspectief te gaan zien.

Faciliteer ontmoeting

Een laatste aanbeveling voor het management richt zich op het creëren van ontmoeting. Momenteel zijn er nog veel “drempels” in de Wereld op Zuid, waardoor mensen elkaar niet ontmoeten. De drukte van de eigen werkplek en de negatieve ervaringen uit het verleden spelen hier een belangrijke rol in. Maar ook het gebouw, wat ontworpen is om “samen onder één dak” te kunnen zijn, faciliteert de ontmoeting onvoldoende.

Als er besloten wordt dat men in Wereld op Zuid méér wil zijn dan een accommodatie, dan is ontmoeting noodzakelijk. Identiteit en betekenis worden namelijk geconstrueerd in die ontmoeting. Wisselwerking en interactie zijn de manieren waarin bepaald wordt wat we Samen zijn.

Doordat het gebouw, en bestaande ontmoetingsmomenten als de borrels, onvoldoende wisselwerking creëren, adviseer ik om op zoek te gaan naar nieuwe manieren van ontmoeting. Een digitale plek kan hiervoor een mooie opstap zijn. Nu weten mensen niet wie er verder werken in de Wereld op Zuid, ontbreken gezichten bij namen en vice versa, en worden kwaliteiten niet gekend. Er is geen overzicht van namen, e-mailadressen, of wie er gezamenlijk zorgdragen voor welke kinderen of gezinnen. Deze zaken zouden ondervangen kunnen worden met een digitaal netwerk, voorzien van smoelenboek en plek voor informatie uitwisseling.

Het management heeft aangegeven dat ze meer van elkaars expertise gebruik wil gaan maken, een neutrale plek waar uitwisseling plaatsvindt is daarvoor noodzakelijk.

Met deze drie punten, aandacht op Zijn, Verschil en Ontmoeting, geef ik het volgende advies mee aan de managers van de Wereld op Zuid, en van andere multifunctionele organisaties: Maak dat ‘wat we samen zijn’ een issue is. Samen is een beleving die verder reikt dan samenwerking. Samen werkt door in de eigen organisatie en relaties. Doordat Samen steeds in interactie haar betekenis verkrijgt, en van impact voor iedereen is, moet zij actief gemanaged worden.

Bronvermelding

't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (red), *Onderzoeksmethoden*, 2005, Amsterdam: Boom Onderwijs

Albert, S., & Whetten, D. *Organizational Identity*, 1985, in: L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, 1985, Vol. 7, 263 – 295

Boeije, H., *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, 2005, Amsterdam: Boom Onderwijs

Bolman, L., & Deal, T., *Reframing Organizations: Artistry, choice, and leadership*, 2003, San Francisco: Jossey-Bass

Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten, & Veld, R. in 't (2008 [1998]). *Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: SDU Uitgevers

Cunliffe, A.L., *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*, 2009, London: SAGE

Demers, C., *Organizational Change Theories: a synthesis*, 2007, California: Sage.

Doolin, B., *Narratives of change: discourse, technology and organization*. 2003, Vol. 10, 751-770.

Faber, M. *Identity Dynamics at Play, A Theoretical and Empirical Analysis of the Concept 'Religious Identity of a School' within a Religiously Diverse Context in the Netherlands*, 2012, Universiteit Utrecht

Geuijen, K., *Samenwerken in publieke netwerken*, 2011, in: Noordegraaf, M. , Geuijen, K., Meijer, A. (red) (2011). *Handboek Publiek Management*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Gioia, D., Schultz, M. Gorley, K.G., *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, 2000, *Academy of Management Review*, Vol. 25, 63 -81

Jackson, B., & Parry, K., *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, Hoofstuk 2 en 3, 2008, Los Angeles: Sage Publications.

Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L. *On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities*, 2006, *Human Relations*, 59 (10),1315-1341.

Law, J. *Organization, Narrative and Strategy*, in: J. Has sard, M. Parker (eds), *Toward a New Theory of Organizations*, pp. 248-268. 1994, London: Routledge

Man, H. de., *Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model*, 2007, *Management en Organisatie*, Vol. 3, 21-35.

Marrewijk, A.H. van., & Yanow, D. (Eds), *Organizational Spaces; rematerializing the workaday World*, 2010, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Martin, J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, 2002, Thousand Oaks: Sage Publications.

Merker, K. *Welcome to the jungle*, 1990, in: J. Rutherford (ed) *Identity: community, culture, difference*, London: Lawrence and Wishart

Noordegraaf, M. , Geuijen, K., Meijer, A. (red) *Handboek Publiek Management*, 2011, Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Noordegraaf, M., Teeuw, M.M., *Publieke identiteit, eigentijds organiseren in de publieke sector*, 2003, *Bestuurskunde*, 12, nr. 1, 2-13

Oberon, *Brede Scholen in Nederland, Jaarbericht Brede Scholen 2011*, 2011, www.oberon.eu

Sam, J. (red), *De Wereld op Zuid. Bouwen aan een brede school*, 2009, Heijningen: Jap Sam Books

Schruijer, S., & Vansina, L., *Samenwerking over organisatiegrenzen als psychologische opgave*, 2011, in: Noordegraaf, M. , Geuijen, K., Meijer, A. (red), 2011, *Handboek Publiek Management*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Vermeulen, J. *De naam van de school, worstelen met identiteit op een christelijke hogeschool*, 2001, Baarn: Ten Have

Whetten, D.A. & P. C. Godfrey (red.), *Identity in Organizations*, 1998, Thousand Oaks: SAGE, in: Noordegraaf, M., Teeuw, M.M., *Publieke identiteit, eigentijds organiseren in de publieke sector*, 2003, *Bestuurskunde*, 12, nr. 1, 2-13

Wolff, A. de, *Typisch christelijk? Een onderzoek naar de identiteit van een christelijke school en haar vormgeving*, 2000 Kampen: Uitgeverij Kok, in: Faber, M. *Identity Dynamics at Play*, 2012, Universiteit Utrecht

Yanow, D., *How Does a Policy Mean? – Interpreting Policy and Organizational Actions*, 1996, Washington D.C.: Georgetown University Press

Ybema, S., *Talk of change: Temporal contrasts and collective identities*, 2010, *Organizational Studies*, Vol. 31: 481-503

Yin, R.K., *Case Study Research, design and methods*, 2009, California: SAGE

Overige bronnen:

De Wereld op Zuid, managementstatuut, 2011, Rotterdam

De Wereld op Zuid, handboek voor Wereldreizigers, 2011, Rotterdam

Vermeulen, J., College OVM, 2012, Utrecht

Wiltz, A.S., College OVM, 2012, Utrecht

TV Rijnmond, De Wereld op Zuid, DVD, 2009

www.bredeschool.nl/documenten/onderzoek, geraadpleegd op 1-8-2012

www.dewereldopzuid.nl, geraadpleegd op 1-8, 2012

www.oberon.eu, geraadpleegd op 1-8-2012

“Deze school is zo groot, daarom noeme

Leerling groep 4



n ze het een wereld. Het lijkt hier net een wereld!"

