

GEMEENSCHAPSORGANISATIE

SOCIALE BIBLIOTHEEK

ONDER REDACTIE VAN
DR R. EYSINK, DR J. F. DE JONGH,
PROF. DR J. KOEKEBAKKER EN J. MEULENBELT

GEMEENSCHAPSORGANISATIE

GRONDBEGINSELEN EN THEORIE

MURRAY G. ROSS

Hoogleraar in Maatschappelijk Werk te Toronto

MCMLVII

VAN LOGHUM SLATERUS

ARNHEM

OORSPRONKELIJKE TITEL:
COMMUNITY ORGANIZATION,
VERT. JOHANNA M. C. KIEVIET

OORSPRONKELIJKE TITEL:
COMMUNITY ORGANIZATION,
VERT. JOHANNA M. C. KIEVIET

Inhoud

INTRODUCTIE DOOR CHARLES E. HENDRY	7
VOORWOORD	11

EERSTE DEEL

De aard van de gemeenschapsorganisatie

1 Enige opvattingen betreffende het gemeenschapswerk	17
2 De betekenis van de gemeenschapsorganisatie	59
3 Fundamentele veronderstellingen bij de gemeenschapsorganisatie	97

TWEEDE DEEL

Factoren die nauw samenhangen met de methoden betreffende de gemeenschapsorganisatie

4 Enige hypothesen omtrent het gemeenschapsleven	131
5 Enige aspecten betreffende de planning	165

DERDE DEEL

De Grondbeginselen van de gemeenschapsorganisatie

6 Enige grondbeginselen die betrekking hebben op de organisatie	191
7 Enige grondbeginselen die betrekking hebben op de organisatie (vervolg)	217
8 De rol van de beroepskracht	241
Literatuurverwijzingen	273

Introductie

De theorie, die ten grondslag ligt aan de planning bij de gemeenschapsdiensten ten behoeve van het menselijk welzijn en de grondbeginselen, die ingebed liggen in het begrip en de aanwending van het proces van de gemeenschapsorganisatie zijn min of meer verwaarloosd in de vakliteratuur. Zij, die in de praktijk van het maatschappelijk werk, zowel als op andere terreinen van de humanitaire diensten werkzaam zijn, werden te zeer in beslag genomen door hun dringende werkzaamheden, dan dat zij zich ernstig zouden kunnen wijden aan een systematische analyse. Hier vindt men gelukkig, eindelijk, een competente en bondige bijdrage van stevige constructie en steunende op degelijke filosofische en sociaal wetenschappelijke grondslagen. Bovendien spreidt deze bijdrage de voordelen van vergelijkend materiaal ten toon, doch vermijdt daarbij het provincialisme van een bijzondere geografie, de bekrompenheid van een speciale historie en het professionalisme van een apart beroep.

Ter voorbereiding van deze introductie heb ik tweemaal het manuscript gelezen van dit scherpzinnige, rijpe en stimulerende boek. Tweemaal ook, bij het lezen hiervan, klonk en weerklonk in mijn gedachten een enkele regel uit T. S. Eliots twee refreinen uit 'De Rots': 'Waar toeft de wijsheid die teloor is gegaan in onze kennis?'

Indien wijsheid wil zeggen: samenhangende kennis, een scherpzinnige selectie en integratie van terzake dienende wetenschappelijke conclusies, en de samenvatting van deze kennis in duidelijk omliggende waarden, die de menselijke waardigheid en bestemming een centrale plaats toekennen in het bestel van het leven, dan is de auteur van dit boek waarlijk ontkomen aan de begrenzingsen van louter eruditie.

Zij, die het voorrecht hadden de voordracht te horen of te lezen, die Dr. Ross heeft gehouden op het Zevende Internationale Con-

gres van de Scholen voor Maatschappelijk Werk in Toronto, Canada, in Juli 1954, hebben kennis genomen van het hoofdthema van dit boek. De ontwikkeling van dit thema en de technische variaties daarvan vormen waarlijk een indrukwekkende schepping. Het resultaat is lonend en prikkelt tot nader onderzoek.

Dubbelzinnigheid noch ambivalentie treft men op deze bladzijden aan. De taal wordt gebruikt om de gedachten van de schrijver duidelijk te maken, niet om deze te verdoezelen. De nauwkeurige analyse van de auteur wordt geëvenaard door de helderheid en levendigheid van zijn zeggingskracht en de uiteenzetting van zijn denkbeelden. Alleen al de ordening en samenstelling van het boek leveren het bewijs van een vermogen tot diep nadenken, een scherp doordringend denken, streng, gevoelig en konsekvent.

Hierin ligt een zeker ritme: grootse denkbeelden worden zeer beknopt samengevat, maar door levendige en doorwrochte voorbeelden verhelderd; hier voelt men de ruime, wetenschappelijk geschoolde achtergrond, zowel als de aandacht voor het detail en de praktische mogelijkheden, de objectieve weetgierigheid van de socioloog, in harmonie met de beroepsmotivering van de opvoeder tot maatschappelijk werk; het vermogen de duurzame levenswaarden en de kortstondige eisen van een bepaalde opzet in tijd en ruimte met elkander in verband te brengen en te rijmen.

De totale benadering is in de grond geheel origineel. De auteur beziet de gemeenschapsorganisatie als een proces, dat ten grondslag ligt aan een groot aantal verschillende werkterreinen en sociale organisaties. De schrijver acht de gemeenschapsorganisatie evenzeer van toepassing bij het tegemoetkomen aan de menselijke behoeften op het terrein van de gezondheid, de landbouw, de industrie en het onderwijs, als bijvoorbeeld op het gebied van de sociale voorzieningen. Eveneens wordt de gemeenschapsorganisatie beschouwd als de grondslag van de gemeenschapsplanning voor de humanitaire diensten in allerlei streken, culturen en sub-culturen van de wereld.

Hoe het niveau van de fysieke en sociale technologie ook ligt, het proces van de gemeenschapsorganisatie moet op passende wijze benut worden, als men de gemeenschapsplanning en de gemeenschapsintegratie op doelmatige wijze wil ontwikkelen.

Van voortreffelijk gehalte is het diepgaande onderzoek van onderstellingen, die in de conventionele discussies over de gemeenschapsorganisatie worden aangetroffen. Eén hoofdstuk is geheel gewijd aan de kritische waardering van deze veronderstellingen met betrekking tot hun uiteindelijke waarden, de probleemoriëntatie, en de technische methoden. Na deze stimulerende kennismaking is men vervuld van een gezonde eerbied voor de subtiliteit en ingewikkeldheid van de centrale problemen en de kwesties, die daarmee samenhangen.

Terwijl de schrijver put uit de toepasselijke ervaring, kennis en theorie van andere professionele wetenschappen, erkent hij openhartig, dat de oerbronnen van de gemeenschapsorganisatie diep ingebed liggen in de praktijk van het maatschappelijk werk. Twee gewichtige gevolgtrekkingen vloeien voort uit deze erkenning. De ene vormt de uiterst vruchtbare poging om overeenkomsten en verschillen op te sporen, die bestaan tussen casework, groepswork en gemeenschapsorganisatie. De andere bestaat uit een al even verhelderende schildering van overeenkomsten en verschillen tussen 'gemeenschapsorganisatie', 'gemeenschapsontwikkeling' en 'gemeenschapsbetrekkingen'.

In beide gevallen slaagt de schrijver er in belangrijke mate in, de willekeurige en kunstmatige isolatie te doorbreken, die de aansluiting bij en samenwerking met aangrenzende wetenschappelijke gebieden zo moeilijk en zo zeldzaam maken.

Het eindresultaat is een belangrijke stap in de richting van een algemene en universele omschrijving van het proces van de gemeenschapsorganisatie.

In de slothoofdstukken van het boek, waarin de grondbeginselen uiteengezet worden en de toepassing daarvan geïllustreerd wordt tegelijk met de onderscheidene rollen van de beroepskracht – gids, katalysator, expert en therapeut – begint men zich een begrip te vormen van de praktische waarde van al wat voorafgegaan is in de vorm van fundamenteel onderzoek en analyse. Men wordt zich opnieuw bewust van de diepe betekenis van een dikwijls herhaalde uitspraak van wijlen Kurt Lewin: 'Niets is praktischer dan een goede theorie.'

INTRODUCTIE

Een student in de gemeenschapsorganisatie zei eens na college tegen me: 'Het komt me voor, dat, wat wij trachten te benaderen met de gemeenschapsorganisatie is: de toevoeging aan de politieke en economische democratie van wat men de 'psychologische democratie' zou kunnen noemen.'

Mogelijk stond dit Lester B. Pearson voor ogen, toen hij onlangs opmerkte: 'Ik ben er nog niet zo zeker van wat ernstiger is: de onderontwikkelde gebieden van de wereld of de onderontwikkelde gebieden van de geest'.

In ieder geval ligt hier een belangrijk boek voor ons, dat de stuwkracht en aanwijzingen bevat om ons te leiden bij het open leggen van nieuwe gebieden van menselijke vervulling.

Toronto, Canada
Charles E. Hendry
Augustus 1955.

Voorwoord

Bij het gemeenschapswerk heeft men tot nu toe de neiging gehad om werkmethoden, die geheel verschillend van aard zijn, onder een of andere geschikte titel te groeperen en aan de andere kant een geneigdheid, onderscheid te maken tussen methoden, die in opmerkelijke mate op elkaar gelijkjen.

Zo is men geneigd geweest aan te nemen of te beweren, dat alle sociale raden een werkwijze volgen, die tot gemeenschapsorganisatie leidt, zelfs al blijkt bij zorgvuldiger studie, dat verschillende raden essentieel verschillende methoden gebruiken, en elke sociale raad bedient zich van een ruime verscheidenheid van methoden, die afhangen van een groot aantal factoren in de situatie waarmee hij te maken heeft.

Anderzijds heeft men ietwat kunstmatige onderscheidingen gemaakt tussen essentieel gelijkvormige methoden. De uitdrukking 'gemeenschapsontwikkeling' bijvoorbeeld, is gebruikt om pogingen te beschrijven, die men gedaan heeft om gemeenschappen in minder ontwikkelde gebieden bij te staan; de uitdrukking 'gemeenschapsorganisatie' om de krachtsinspanningen te bestempelen, die men zich getroost heeft om sociale diensten in te stellen in Noord-amerikaanse gemeenschappen; en een uitdrukking als 'gemeenschapsbetrekkingen' om de poging aan te duiden van een organisatie, bureau, of industrie, om deel te nemen aan het leven van de gemeenschap, waarbinnen deze is gevestigd. Maar een zorgvuldige analyse doet ons overwegen, dat herhaaldelijk een soortgelijke, zo niet identieke aanpak wordt gevonden bij deze drie, vrij uiteenlopende 'settings'.

Deze neiging is niet alleen verwarrend, maar kan tot op zekere hoogte zelfs daadwerkelijk de ontwikkeling van een konsekvente en zinvolle theorie van de gemeenschapsorganisatie in de weg staan.

Zeer zeker is het niet de achtergrond (India of Amerika) of de doelstelling (landbouw of sociale voorzieningen) die de aard van het proces in de gemeenschapsorganisatie bepaalt; dit proces doet zich voor als een duidelijk werkpatroon, dat op velerlei terrein gebruikt kan worden ter oplossing van talloze afzonderlijke problemen.

Daarom heb ik getracht in dit boek een opvatting naar voren te brengen betreffende het proces van de gemeenschapsorganisatie, de aard ervan te beschrijven en de grondbeginselen, die de ontwikkeling ervan vergemakkelijken, in hoofdlijnen aan te geven.

Hiermede wil ik niet beweren, dat dit de *enige* manier is om de problemen in een dorp, een federatie van instellingen voor maatschappelijk werk, of een landelijk genootschap van bureaus aan te pakken. Het is duidelijk, dat er verschillende benaderingswijzen zijn.

Evenmin wil ik impliceren, dat nu juist deze opvatting van gemeenschapswerk in alle situaties de meest doelmatige is. Er zullen zich problemen voordoen die, gezien in het licht van diverse factoren, op een andere manier benaderd zullen moeten worden, of een andere wijze van aanpak vereisen. Maar deze benaderingswijzen moeten als afzonderlijke en duidelijk gescheiden werkmethoden bestudeerd worden, zodat men het bijzonder nut, de waarden en de resultaten van elke methode duidelijk identificeren en naar hun waarde beoordelen kan.

Ik heb slechts gepoogd hier één proces te identificeren, hetwelk ik het proces van de gemeenschapsorganisatie noem, in de hoop dat men dit in elk gemeenschapsprogramma op geschikte wijze op zijn juiste waarde zal kunnen schatten.

Blummer maakt een interessant onderscheid tussen 'sensitiverende concepten' – denkbbeelden waarvan op een bepaald werkterrein de doelmatigheid nog niet is bewezen en die toch de sleutel verschaffen tot de oplossing – en 'definitieve concepten' – ideeën, die, omdat zij zorgvuldig getest zijn, een duidelijke aanwijzing geven voor de werkwijze in een bepaalde situatie. In dit stadium moet het merendeel van hetgeen in dit boek in overweging wordt gegeven met betrekking tot grondbeginselen en werkmethoden aangeduid worden als 'sensitiverende concepten'.

Wij bezitten enkele nuttige leidraden voor het gemeenschaps-

organisatiewerk, maar onze grondbeginselen zijn weinig meer dan dat. Er zal nog een zeer uitgebreid en intensief researchwerk verricht moeten worden op dit gebied, en wij zijn genoodzaakt ons te verlaten op de leidraden die ons verschaft worden door onderzoek op andere terreinen, op ervaring en gezond verstand. De methoden die hier in overweging worden gegeven, moeten daarom beschouwd worden als in hoge mate dienstig om het terrein te verkennen; zij moeten nog beproefd en getest worden, en men moet ze wijzigen naarmate ervaring en research voortschrijden.

Om deze reden heb ik gearzeld deze denkbeelden in een boekvorm te geven. Maar ik ben gezwicht voor de overredingskracht van collega's die betogen, dat waar wij trachten op dit gebied tot een wetenschappelijk begrip te komen, wij op dit tijdstip in hoge mate behoefte hebben aan elke bijdrage, die kan opwekken tot debat en discussie, ja, een zuurdesem zou kunnen zijn bij het zoeken naar werkmethoden in de gemeenschap. Ik kan slechts hopen, dat dit boek in dit opzicht een steentje zal mogen bijdragen tot de opbouw van dit werk.

Ik ben zeer veel dank verschuldigd aan vele organisaties en personen voor hun aanmoediging en hulp bij de voorbereiding van dit boek. Ik breng mijn dank aan de UNESCO voor een beurs, die mijn studie in Engeland, Israël en de Verenigde Staten mogelijk heeft gemaakt; het Harry M. Cassidy Research Fund voor de krachtige belangstelling en steun; en de Universiteit van Toronto, die mij de gelegenheid heeft verschaft de studie voort te zetten, waarvan de resultaten in dit boek voor u liggen. Hooglijk waardeer ik de vele waardevolle wenken van mijn collega's aan de School voor maatschappelijk werk, de vele vragen en opmerkingen van mijn studenten aan deze universiteit, en de weloverwogen commentaren van Mevrouw Mildred Barrey, de professoren Gordon Hamilton, Charles E. Hendry en Nicolaas Pansegrouw, die enkele of alle hoofdstukken in concept hebben gelezen. Bijzondere dank ben ik verschuldigd aan John R. Seely, wiens gedetailleerde en diepgaande analyse van mijn eerste concept van dit boek de taak van het herschrijven ervan buitengewoon moeilijk, maar stimulerend en lonend maakte.

Mevrouw Florence Strakhovsky, researchsecretaresse van het

VOORWOORD

Harry M. Cassidy Research Fund, heeft toegezien op het typen en persklaar maken van mijn manuscript en ik waardeer haar voortreffelijk en toegewijd werk.

Toronto, Canada,
Murray G. Ross
Augustus 1955

Uit praktische overwegingen luidt de Nederlandse titel van dit boek: Gemeenschapsorganisatie. Met nadruk moet er evenwel op gewezen worden, dat men aan het woord organisatie hier niet de gewone betekenis moet hechten van – van buiten af komende – aanwijzingen en richtlijnen voor de vorming van een gemeenschap. Men beschouwe de term liever in de zin van: opbouw en groei van het gemeenschapsleven. Na lezing van Prof. Ross' betoog zal dit ongetwijfeld duidelijk zijn. (Vert.)

DEEL I

DE AARD VAN DE GEMEENSCHAPSORGANISATIE

1. ENIGE OPVATTINGEN BETREFFENDE HET GEMEENSCHAPSWERK

Introductie

In de laatste jaren is er nieuwe bezorgdheid gerezen over het leven in de plaatselijke gemeenschappen. Deze bezorgdheid is ontstaan uit het feit dat sociale krachten in het leven van mensengroepen in de gehele wereld tot uiting zijn gekomen. Maar door de grote verscheidenheid in stadium van ontwikkeling of levenswijze in vele landen, manifesteren deze sociale krachten zich op diverse manieren en scheppen schijnbaar geheel verschillende reeksen problemen.

Voorals in landen waar industrialisatie en urbanisatie naar verhouding grote vorderingen hebben gemaakt, staat het verlies van de gemeenschap als zinvolle vorm van sociale en morele binding in het brandpunt van deze bezorgdheid.

Inderdaad duidt, zoals Nisbet aantoon, de algemene populariteit van woorden als *desorganisatie*, *desintegratie*, *verval*, *onzekerheid*, *instorting*, *onstabieleit* en dergelijke op tendenzen in het gemeenschapsleven in geïndustrialiseerde landen.¹ Het stadsmilieu is onpersoonlijk, het mist samenhang en is een onbruikbare politieke of sociale eenheid, die een hoogst ongeschikte voedingsbodem vormt voor de volledige ontwikkeling van de persoonlijkheid. In de milieu's van de wereldsteden vindt men een al heel gering gevoel van erbij te horen, of een gevoel van identificatie, of een innige verbondenheid met anderen, omdat die

...geen gemeenschappen zijn in de ware betekenis van het woord, maar ongeplande monstruositeiten, waarin wij als mannen en vrouwen gesplitst zijn in enge dagelijkse sleur en milieu. Wij ontmoeten elkaar niet als personen in de onderscheidene aspecten van ons totale leven, maar kennen elkaar slechts gedeeltelijk: als die man, die de auto repareert, of als dat meisje dat onze lunch serveert, of als die vrouw die op school toezicht houdt op ons kind. Voorbarig oordeel - vooroordeel - vindt een goede voedingsbodem,

waar de ene mens de andere slechts op zo'n segmentarische wijze ontmoet. De menselijke wezenlijkheid van anderen komt zo niet tot zijn recht.

In deze grootstedse samenleving gaan we, om ons te verdedigen, een blasé houding aannemen, die dieper reikt dan een houding alleen. Daardoor komen wij ook niet tot een oprechte botsing van zienswijzen. En als wij ertoe komen, hebben we de neiging dit als louter onwellevendheid te beschouwen. Wij zitten vast in onze sleur, we komen daar niet boven uit, zelfs niet in een discussie, nog minder in de daad. We zijn niet in staat de structuur van onze samenleving als een geheel en onze rol daarbinnen te overzien. Onze steden zijn opgebouwd met nauwe sleuven, en wij, als mensen in deze sleuven, zitten steeds meer opgesloten in onze eigen, nogal beperkte kring. Als wij een poging tot toenadering doen, gaat dat alleen op onze eigen stereotype manier. Een ieder zit gevangen in zijn eigen kring; elk leeft gescheiden van gemakkelijk te identificeren groepen...²

Een verificatie van de uitwerking van het stadsleven op het individu vindt men in Lawrence K. Frank's Society as the patient, en in de werken van Karen Horney, Erich Fromm en Harry Stack Sullivan, die allen de onpersoonlijkheid en gereserveerdheid in de onderlinge verhoudingen in de stad beschouwen als factoren, die bijdragen tot het onvermogen van de mens om in de westerse wereld zekerheid te vinden. Eenzaamheid, ongerustheid, depressie, neurose zijn overheersend en plegen een zware aanslag op de pogingen van de mensen om waardigheid, stabiliteit en geluk te bereiken.

Om al deze redenen dus, heerst er, zoals reeds werd opgemerkt, opnieuw bezorgdheid over de gemeenschap in de geïndustrialiseerde samenleving. Deze bezorgdheid heeft zich op velerlei wijzen geopenbaard. Onttrekking, hernieuwde structuur, of decentralisatie van de stad, het scheppen van zinvolle vormen van primaire associatie ter vervanging van vroegere vormen van groepsleven, en andere programma's vinden alle hun voorstanders. Op het gebied van de gemeenschapsorganisatie is de aandacht voornamelijk gevestigd geweest op de ontwikkeling van:

1) zinvol functionerende gemeenschappen, waarvan de leden het gevoel hebben er werkelijk bij te horen, en enige invloed te hebben op hun omgeving, en

2) een nieuw gevoel van nabuurschap in de wijde wereldstad door het creëren van burgerraden en andere vormen van buurtschapsorganisatie.

In de minder ontwikkelde gebieden heeft het probleem een heel ander brandpunt gehad. In deze landen vindt men over het algemeen betrekkelijk samenhangende gemeenschappen, sterk vergroeide verwantschapssystemen en vertrouwelijke verhoudingen tussen de mensen onderling. Maar machtige politieke, economische en humanitaire krachten zijn te werk gesteld om deze landen tot verandering te stimuleren, om zich te 'ontwikkelen', om moderne technieken van werk en leefwijze te adopteren. Terwijl deze krachten al gedurende de laatste eeuw of langer aan het werk zijn geweest, zijn zij versneld door lijvige programma's van hulpverlening van enkele van de voornaamste geïndustrialiseerde landen en door het programma van de Technische Hulp van de Verenigde Naties. Enkele van deze programma's van technische hulp zijn met meer goede wil dan vaardigheid tot ontwikkeling gebracht maar men is steeds meer tot het besef gekomen, dat het opleggen van moderne technieken aan gevestigde culturen oude waarden kan vernietigen, scheuringen kan veroorzaken, en kan leiden tot de problemen, die in alle grotestadscentra bestaan. Ralph Linton legde hier de nadruk op, toen hij zei:

*Modernisering van niet-gemechaniseerde culturen, met hun ongeëvenaarde mogelijkheden voor het individu met intelligentie en initiatief, dragen onfeilbaar bij tot het verzwakken of zelfs vernietigen van samenhangende familiepatronen. Dit zal op zijn beurt weer een hele serie problemen met zich voeren voor de samenlevingen in kwestie. Zij moeten nieuwe mechanismen in werking stellen om te voorzien in de behoeften van de economische en psychologische noden, die nu door de familieorganisatie worden opgevangen.*³

Men houdt er zich daarom in toenemende mate mee bezig, hoe

hele gemeenschappen in minder ontwikkelde gebieden gestimuleerd of geholpen kunnen worden bij het zich aanpassen aan nieuwe technieken, die zullen leiden tot grotere economische productiviteit en hen zullen voorzien van beter voedsel, dekking, gezondheidsdienst, onderwijs, enz. zonder verscheuring of vernietiging van hun waardevolste traditionele levenswijzen. Men heeft ingezien, dat als zo'n beweging zal plaatsvinden, de gemeenschap als geheel zich daaraan moet aanpassen.

Nu is er over de hele wereld nieuwe belangstelling voor de ontwikkeling van de 'gemeenschap'. Die eenheid van gemeenschap is, in sommige gevallen, een geografisch gebied; in andere gevallen een gemeenschap van belangen, of een associatie van belangen. In elk van deze gevallen gaat het er maar om hoe de leden van deze gemeenschappen tot een goed begrip kunnen komen van, en zich mede verantwoordelijk weten voor de ontwikkeling van een gemeenschapsleven, dat waakzaam en actief is waar het de oplossing van problemen betreft, die dit, en de ruimere samenleving waar het deel van uitmaakt, beletten de rijkdommen te benutten, die de geesteswetenschappen, zowel als de natuurwetenschappen binnen het bereik van de moderne mens hebben gebracht.

Er bestaat grote verscheidenheid in de manier waarop experts en beroepsmensen in de gemeenschap te werk gaan. In dit hoofdstuk willen we drie hoofddelingen van gemeenschapswerk onderscheiden, namelijk: gemeenschapsontwikkeling, gemeenschapsorganisatie en gemeenschapsrelaties. Hoewel deze gebieden verschillende situaties of omstandigheden van maatschappelijk werk vertegenwoordigen, ziet men toch gemakkelijk in, dat er fundamentele overeenkomsten bestaan in hetgeen gepoogd wordt.

Binnen elk van deze drie gebieden worden onderscheidene benaderingswijzen beschreven. Weer zal men dan merken dat, niettegenstaande het scherpe onderscheid, dat we bij deze wijzen van benadering maken, deze eerder in graad dan in absolute termen verschillen. Terwijl elke aanpak die wordt beschreven een kenmerkende karakteristiek bezit, kunnen sommige elementen van een speciale benadering toch lijken op, zoal niet identiek zijn met, andere benaderingswijzen, die wij beschrijven.

Gemeenschapsontwikkeling

In minder ontwikkelde gebieden, of in achtergebleven delen van ontwikkelde gebieden is de uitdrukking, die het veelvuldigst wordt gebruikt om pogingen aan te duiden die aangewend worden ten bate van de vooruitgang van gemeenschappen: 'gemeenschapsontwikkeling'. De definitie, die wellicht het meest verbreid is, wordt in een document van de Verenigde Naties als volgt vermeld:

De uitdrukking 'gemeenschapsontwikkeling' duidt aan: het aanwenden in één enkel programma van benaderingswijzen en technieken, die steunen op plaatselijke gemeenschappen als eenheden van actie en die trachten hulp van buitenaf te combineren met de georganiseerde plaatselijke zelf-bepaling en krachtsinspanning en welke in aansluiting hiermede het plaatselijk initiatief en leiderschap zoeken te stimuleren als het primaire middel tot verandering... In landbouwstreken in de economisch minder ontwikkelde gebieden, wordt de grootste nadruk gelegd op die activiteiten welke zich tot doel stellen de verbetering te bevorderen van de allereerste levensbehoeften van de gemeenschap, daarbij inbegrepen de bevrediging van enkele niet materiële noden.⁴

Een definitie als deze, hoewel beknopt en bruikbaar, laat enkele kwesties onopgelost. Wat is het hoofddoel van de gemeenschapsontwikkeling? Is het, zoals te kennen werd gegeven, 'het bevorderen van de verbetering van de allereerste levensbehoeften'? Of is het hoofddoel de samenwerking van plaatselijke leiders en de experts van buitenaf? Of is het de ontwikkeling van zelfbeschikking en eigen krachtsinspanning in de plaatselijke gemeenschappen? Zijn al deze doeleinden van even groot belang? Wat moet er gedaan worden als deze 'zelfbeschikking' in conflict komt met de 'verbetering van de allereerste levensbehoeften'?

Wanneer men het werk beziet, dat gaande is in de minder ontwikkelde gebieden of in de achtergebleven streken van ontwikkelde landen, dan blijkt duidelijk, dat verschillende personen deze vragen op zeer verschillende manieren beantwoorden. Inderdaad bestaat er

een ruime verscheidenheid van doeleinden en van methoden, waarvan we er slechts drie willen behandelen.

PROGRAMMA'S INGEVOERD DOOR VAN BUITENAF KOMENDE FUNCTIONARISSEN

De eerste aanpak behelst het plaatsen van functionarissen, die van buitenaf komen en een specifieke techniek of specifiek programma in een gemeenschap invoeren. Dit programma of deze techniek kunnen betrekking hebben op een nieuwe landbouwmethode, een of andere industrie, een nieuwe school, een medisch programma, of een huisvestingsproject, waarvan, naar de mening van de functionaris (of de organisatie welke hij vertegenwoordigt), deze gemeenschap kan profiteren. Het is mogelijk, dat deze functionaris is gekomen op verzoek van het landelijk bestuur, waaronder de gemeenschap ressorteert, maar zelden op verzoek van de personen, die er het nauwst bij betrokken zijn, n.l. de mensen in deze gemeenschap zelf. Maar, wie nu ook het initiatief heeft genomen tot de komst van deze functionaris, hij treedt deze gemeenschap binnen als expert op een zeker gebied (b.v. landbouw, onderwijs, geneeskunde, enz.) en het behoort tot zijn taak een project in te voeren, of een programma, dat binnen zijn speciale competentie ligt, te ontwikkelen in de gemeenschap waarvoor hij is aangewezen.

De methoden, waardoor hij de invoering tot stand brengt en zich van de gunstige ontvangst van zijn project of programma verzekert, variëren met de functionaris en de situatie. Tot de heersende methoden, die op te merken vielen bij enige experimenten in minder ontwikkelde gebieden, behoren:

- 1) de functionaris stelt de diagnose omtrent de behoefte van de gemeenschap betreffende zijn diensten, schrijft een programma voor, en tracht dit programma op touw te zetten, terwijl hij het aan de gemeenschap overlaat het te volvoeren zoals het haar goeddunkt;
- 2) de functionaris tracht niet alleen voor te schrijven, maar te overreden, en door een verscheidenheid van 'verkoopmethoden' overtuigt hij de mensen van de gemeenschap van de juistheid van het gebruik van de faciliteit of dienst, die ter beschikking wordt gesteld;

3) de functionaris bespreekt met de mensen de behoefte aan het project of programma, dat hij in gedachten heeft; hij geeft lectuur uit, laat films zien, organiseert comité's, en probeert zich van de medewerking van de mensen van de gemeenschap te verzekeren bij het invoeren van het nieuwe project of programma. Over het algemeen kan men zeggen, dat men geneigd is af te wijken van de botte methode van het opleggen van een project, waarmee men voorbijziet aan de houding van de autochtone bevolking tegenover de vernieuwing, en dat men de bijval en steun zoekt te winnen van de gemeenschap voor het project. Het tijdselement en de aard van de nood zijn hier evenwel van invloed: een medisch team dat naar een gemeenschap wordt gezonden, waar een besmettelijke ziekte heerst, zal zijn werkzaamheden niet onderbreken om met de autochtone bevolking over de behandeling te gaan discussiëren. Maar, afgezien van de gebruikte methode, is het gronddoel van deze aanpak een speciaal project of plan te introduceren of in te voeren, waarvan de algemene aard door de functionaris van buitenaf wordt bepaald. Het criterium voor het succes van het werk van de laatste is de mate, waarin hij dit plan in het leven van de gemeenschap kan vestigen. Hem interesseren de gevoelens van de bevolking met betrekking tot de vernieuwing slechts in zoverre als zij de invoering en het gebruik van de techniek of dienst steunen en niet tegenwerken.

Een van de projecten, die wel degelijk op wetenschappelijke basis berustte (en toch te langen leste geen succes had) wordt geïllustreerd door het hiervolgende verslag van de poging van een landbouwconsulent om een maïs-hybridezaad in te voeren bij een kleine boerengemeenschap:

De verhouding van de districtsfunctionaris tot de boeren was goed te noemen. Hij sprak het Spaans op dezelfde manier, was op de hoogte van hun achtergronden en landbouwpraktijken, en verscheidene jaren ervaring gingen aan deze poging vooraf. Hij was van oordeel, dat de zaaimaïs was gedegenerieerd en hij vermoedde, dat dit een belangrijke oorzaak was van de geringe productie. Hij besloot een zaaihybride in te voeren, die bekend stond om zijn hoge opbrengst, en koos zijn handelwijze zorgvuldig, overlegde met de agronomist van de landbouwschool, die een variëteit uitkoos, die

in de onmiddellijke omgeving van de bewuste streek beproefd was. Deze variëteit werd als resistent beschouwd tegen ziekten en in staat geacht een goede oogst op te leveren...

Daarna besprak de functionaris het probleem van de geringe maïsogst met de dorpsleiders, nadat hij deze speciale gemeenschap had uitgekozen, omdat die hem geschikt leek voor het welslagen van zijn plan. De mannen gaven grif toe, dat een hogere productie noodzakelijk was en waren het er wel mee eens, dat de zaadstam wellicht verzwakt was na de langdurige voortplanting.

Het bodemonderzoek wees uit, dat de akkers bij dit dorp behoorlijk vruchtbaar waren... Na de bespreking met de leiders aangaande de onderscheidene problemen die zich hierbij zouden voordoen, werd er een vergadering bijeengeroepen om het plan van de landbouwconsulent daaraan voor te leggen.

Iedereen in het dorp werd tot de vergadering uitgenodigd. De consulent draaide films over de maïshybride en toonde platen om de demonstratie te verlevendigen. Daarna namen de dorpsleiders de vergadering over en lichtten in hun eigen woorden het plan toe om de maïshybride in te voeren. Alle aanwezigen schenen het er mee eens te zijn, dat het nieuwe zaaizaad de oplossing zou geven voor vele van hun problemen en dat zij zich de prijs van het zaad best zouden kunnen veroorloven, wanneer dit eenmaal ter plaatse verkrijgbaar zou zijn.

Door een speciale regeling, die getroffen werd met de kweker van het zaad, werd de nieuwe hybride verstrekt in ruil voor het oude zaad. Men legde een proefveld aan bij het dorp, dat een oogst opleverde die driemaal zo groot was. Het gevolg hiervan was, dat 40 boeren de hybride gingen planten, waardoor zij hun productie het eerste jaar verdubbelden.⁵

'MEERZIJDIGE' AANPAK

De tweede aanpak die hier besproken zal worden, onderscheidt zich door de aandacht, die deze wijdt aan het effect van het introduceren van een nieuwe techniek op velerlei aspecten van het gemeenschapsleven. Zo schrijft Hoselitz:

Industrialisatie... en het begeleidende proces van urbanisatie,

kunnen een toeneming van *slechte fysieke en geestelijke gezondheid* betekenen, een stijging van het aantal misdaden en andere *conflictvormen*, het ontstaan van *ethnische discriminatie*, en dikwijls het sterker op de voorgrond treden van die aspecten van persoonlijke en *groepsdesorganisatie*, die het resultaat zijn van een toeneming in *anomie*.^{*} Deze toestand vereist de instelling van nieuwe sociale diensten, nieuwe publieke utiliteitswerken, een grote uitbreiding van het administratieve apparaat. Men kan al deze sociale kosten niet overzien of nauwkeurig schatten, maar het feit dat deze problemen onderkend worden en in een of andere vorm hun plaats vinden in de ontwikkelingsplannen betekent dat deze planning niet meer uitsluitend een zuiver economische dimensie heeft.⁶

Hier wordt dan de ondeelbaarheid van het gemeenschapsleven onderkend en de noodzakelijkheid voorzieningen te treffen voor de 'sociale konsekwenties van technische wijziging' in de hele gemeenschap. Dit leidt tot wat vaak de 'meerzijdige' aanpak wordt genoemd, waarbij een team van experts een *verscheidenheid van diensten* tracht in te stellen, zoals onderwijs, vrijetijdsbesteding, klinieken, om het hoofd te kunnen bieden aan enkele problemen die ontstaan, of kunnen ontstaan, wanneer er veranderingen worden aangebracht in het economische systeem van de gemeenschap. Zo kan men, bij het introduceren van een nieuwe industrie in een gemeenschap, de economen of industriëlen laten vergezellen van een groep experts op andere gebieden, die trachten de mensen hulp te bieden bij een constructief gebruik van hun gestegen inkomsten, hen te onderwijzen in lezen en schrijven, hen te leren hun voordeel te doen met de moderne medische wetenschap en vakbekwaamheid, betere

* Grieks: *anomos*, zonder wet. De toestand, welke de sociologen met *anomie* aanduiden, ontstaat als gevolg van sociale desintegratie. Deze kan optreden wanneer een individu, of een groep van personen, uit hun gewone milieu, meestal een gesloten (liever besloten) dorpsmilieu, worden overgeplaatst naar het stadsmilieu. Hier ontvalt hun de steun van de ongeschreven wetten van hun gemeenschapstradities; de natuurlijke orde der dingen valt weg, en zij vallen als het ware in een vacuum van wetloosheid: de anomie, met alle gevolgen van dien. (Vert.)

huizen te bouwen, enz. Met andere woorden, er wordt een poging gedaan de hele gemeenschap richting te doen kiezen, waarbij het gebruik van moderne gereedschappen, technieken en levenswijze mogelijk is. 'Een eeuw vooruitgang in een decennium' is een slagzin, die men door zulke planners vaak hoort uiten. De druk van het 'aanpassen of sterven' is natuurlijk overheersend, en zonder bewijs van het tegendeel kan men niet geredelijk beweren dat zo'n radicale heraanpassing op velerlei gebied in de huidige wereld niet noodzakelijk is.

Het is evenwel van belang op te merken, dat, hoewel de 'meerzijdige' aanpak de inwerking van bepaalde veranderingen op de cultuur als een geheel beschouwt, het dat geheel benadert door duidelijk te onderscheiden onderdelen (zoals onderwijs, industrie, gezondheidsdienst) alsof het totaal daarvan het geheel vertegenwoordigde. Natuurlijk bestaan er vele aspecten van het gemeenschapsleven, die betrekking hebben op zeden, geloof, ceremoniën en ritën, die door technische verandering fundamenteel aangetast kunnen worden. De dienstgroepen die bij de meerzijdige aanpak ingesteld worden, komen zelden te voorschijn met een programma om aanpassing of omschakeling in deze gebieden te vergemakkelijken.

Maar een tweede interessant idee blijkt uit deze aanpak. Men zegt vaak dat deze rekening houdt met de 'sociale gevolgen van technische verandering'. Men bekommert zich niet slechts om de technische wijziging, maar zoekt de invloed van deze veranderingen op te vangen – gemeenlijk door onderwijs, gezondheidsdienst en programma's van hulpverlening. Zoals later aangetoond zal worden, bestaat er een diepgaand verschil tussen hen die zich inlaten met de 'sociale gevolgen van technische wijziging' en hen die zich bekommeren om de 'technische verandering als gevolg van sociale actie'. De eersten nemen aan, dat een technische verandering opgelegd of veroorzaakt kan worden en dat men plannen kan maken om de reactie van de gemeenschap op deze verandering op te vangen. De laatsten zijn van mening dat de gemeenschap zelf moet leren zich aan te passen, en dat dit alleen maar gedaan kan worden als die gemeenschap zelf het initiatief neemt tot haar wijzigingen en deze doorvoert. Dit zijn duidelijk geheel uiteenlopende gezichtspunten

betreffende de wijzen waarop een gemeenschap zich kan aanpassen en ontwikkelen.

Dikwijls, bij het ontwikkelen van een meerzijdige aanpak, zijn de sociologen gewend, om 'de bijzondere eigenschappen op te sporen van die bijzondere groepen van personen die getroffen zouden worden door de voorgestelde veranderingen; om advies te geven omtrent de tegenstand, of steun, geboden of verleend aan deze veranderingen die men wellicht zal ontmoeten in de locale cultuur en samenleving; en om modificaties aan te bevelen in het voorgestelde programma van ontwikkeling of in de voorgestelde methode tot het introduceren van veranderingen.'⁷ Het is interessant, dat de sociologen, waarvan het merendeel ongaarne deel uitmaakt van 'hoogst belangrijke ondernemingen', betrokken raken bij deze projecten tot gemeenschapsontwikkeling en hun kennis en inzicht aan deze programma's schenken, zonder zich serieus af te vragen met welk doel zij hun diensten verlenen. Maar velen schijnen daartoe toch bereid, en adviseren geredelijk hoe het programma aan de cultuur aangepast kan worden, of vice versa, hoe de cultuur moet worden gewijzigd als het programma uitgevoerd moet worden. Een antropoloog zal bijvoorbeeld zien, dat de instelling van een polikliniek de oude relaties met de vroedvrouw, de medicijnman en de priester kan verbreken, hij zal verzet voorspellen, en kan wellicht wegen aangeven om dit op te vangen. Het nut van de sociologen is op deze manier ruimschoots aangetoond, want zij hebben inzicht in het fundamentele web, dat ten grondslag ligt aan een cultuur en dat de ongeïnde waarnemer ontgaat.

Het geval van de landbouwconsulent, bijvoorbeeld, dat in de vorige paragraaf werd beschreven, zou kunnen wijzen op een doorslaand succes bij het introduceren van de maïshybride.

In werkelijkheid was het project een droevige mislukking, want drie jaar nadat de maïshybride voor het eerst geplant werd, hadden alle boeren, op drie na, het al weer opgegeven en waren teruggekeerd tot het planten van de oude maïs. De reden was betrekkelijk simpel, ofschoon de landbouwexpert deze niet had kunnen voorzien.

Zoals een van de boeren zei: 'Mijn vrouw heeft niet met die hybride op, anders niet.' Hij, en enkele anderen, maakten duidelijk

*dat de nieuwe maïs van de eerste oogst af aan, niet in goede aarde was gevallen. Alle vrouwen hadden geklaagd. Sommigen beviel de structuur niet; ze konden het niet goed tot deeg kneden voor de tortilla's (platte maïskoeken, vert.); de tortilla's hadden niet dezelfde kleur als de nixtamal (het maïsmeeldeeg, waar ze aan gewend waren).*⁸

In zijn commentaar op deze proefneming kan de socioloog de grenzen aangeven van de gemiddelde technische expert en de speciale rol laten zien van de socioloog.

*Men kan niet zeggen dat hij (de consulent) een van de beproefde en vaak herhaalde regels van de uitbreidingsprocedure genegeerd heeft. Niettemin was zijn onderzoek van de samenhang van de nagestreefde verandering niet ver genoeg gegaan. Hij had aandacht besteed aan het verband tussen de landbouwtechnologie en de streekomstandigheden, en aan dat tussen de landbouwmethoden en de sociale organisatie van de gemeenschap. Hij had evenwel verzuimd te informeren naar de gewoonten van voedselbereiden en de invloed daarvan op de keuze van het gewas... Hij ervoer, dat men met de belangen en wensen van de dorpsvrouwen rekening moest houden als een belangrijke factor in de landbouwhuishoudkunde. Tenslotte ontdekte hij dat in het waarderingssysteem van de gemeenschap, de kwaliteit van de maïs belangrijker was dan de kwantiteit.*⁹

Hoewel het een vraagpunt kan uitmaken of de consulent zich voldoende rekenschap had gegeven van de sociale organisatie van de gemeenschap, toen hij verzuimde de vrouwen in zijn plannen te betrekken, demonstreert dit voorbeeld toch duidelijk wat de socioloog door zijn training weet op te sporen en te analyseren, namelijk, het waarderingssysteem en de gedrag patronen, die uit deze waarderingswijzen voortkomen. Zijn kennis op dat punt maakt het invoeren van veranderde technieken aanvaardbaarder en realistischer.

Maar men moet opmerken dat bij deze aanpak, evenals bij de eerstgenoemde, de primaire bron van de aanwijzing tot verandering ligt

bij een kleine groep experts, planners of leiders. De mensen van de gemeenschap kunnen er bij betrokken zijn, een aandeel hebben in de vormgeving van de aard van de verandering, en daadwerkelijk deelnemen aan de werkzaamheden, die de verandering betreffen, maár: de eerste stoot tot de verandering, het algehele gebied dat uitgezocht is voor deze verandering, en tot belangrijke hoogte het karakter van de verandering, gaan buiten het merendeel van de autochtone bevolking om. Het betrokken gebied is ruimer, het invoeren van de verandering is 'wetenschappelijker', maar de leiding en de aard van de verandering wordt eerder van buitenaf dan van binnen-uit opgelegd.

DE AANPAK 'VAN BINNENUIT'

In tegenstelling hiermede stamt uit de derde methode wat soms aangeduid wordt met 'de aanpak van binnenuit'. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de noodzaak bevolkingsgemeenschappen aan te moedigen om hun eigen noden en behoeften vast te stellen en samen te werken bij het lenigen daarvan. De projecten worden niet vooraf bepaald, maar worden ontwikkeld naarmate de groepsdiscussie, die aangemoedigd wordt, voortschrijdt en de werkelijke behoeften van de bevolking in het brandpunt komen te staan. Wanneer de noden en behoeften bepaald zijn en de oplossing gezocht is, kan hulp verschaft worden door het landsbestuur of door de internationale organisaties. Maar de nadruk ligt op de bevolkingsgemeenschappen, die aan hun eigen problemen werken. Bij een dergelijke aanpak volgt de technische verandering de sociale, en niet omgekeerd. De verandering komt tot stand als een gemeenschap de noodzaak tot die verandering inziet en als deze de wil en de capaciteit ontwikkelt om de veranderingen aan te brengen, die het wenselijk acht. Instructies worden van binnen uit, eerder dan van buiten af, gegeven.

De ontwikkeling van een specifiek project (zoals een industrie of een school) is minder belangrijk dan de ontwikkeling van de capaciteiten van een bevolking om dat project tot uitvoer te brengen.

Een dergelijke aanpak heeft, naar de mening van vele technici, vele nadelen: de actie verloopt langzaam; de actie kan niet door de technicus beïnvloed worden; het programma dat tot ontwikkeling

komt beantwoordt wellicht niet aan de actie die de regering of de expert als de vereiste beschouwt; en de actie kan zelfs wel eens op heel onwetenschappelijke wijze ten uitvoer gebracht worden, daar men er niet van op de hoogte is hoe men op effectieve wijze een programma tot ontwikkeling kan brengen. Anderzijds leggen zij, die een dergelijke aanpak voorstaan, de nadruk op het belangrijke feit, dat de mensen samen leren werken bij de oplossing van de problemen die zij van gewicht achten, en op de waarschijnlijkheid dat zulke projecten, die de gemeenschap waarlijk op deze manier onderneemt, een betekenis en een duurzaamheid zullen bezitten, die zullen ontbreken aan opgelegde projecten, hoe vernuftig ook geïntroduceerd.

Het klassieke voorbeeld van deze aanpak, dat in zijn eenvoud zowel verhelderend als leerzaam is, is wel dat van de eerste gemeenschapsontwikkelende projecten in Egypte.

Mohamed S. was heel anders dan alle andere bestuursfunctionarissen, die de Egyptische boeren tot dusver gekend hadden. Hij ging geen belastingen innen en het liet hem koud of er nog misdadigers opgepakt moesten worden. Hij liep maar een beetje rond in het dorp om een praatje te maken en de mensen een handje te helpen bij alle mogelijke karweitjes.

Eerst waren de boeren een tikje achterdochtig, maar naarmate de tijd verstreek, begonnen zij hem als een der hunnen te beschouwen en zwegen niet meer als hij zich bij een groepje aansloot.

Op een keer trof hij drie boeren aan, die hevig verstoord het feit bespraken, dat zij boete moesten betalen wegens schoolverzuim. Het was al erg genoeg, dat de kinderen een school moesten bezoeken in een ander dorp, vijf kilometer verderop, maar het was wel bar dat de vaders moesten betalen wanneer de kinderen niet op school kwamen. De boeten waren hoog en stonden gelijk met drie dagen verdiensten.

'Waarom bouwen jullie hier geen school?' vroeg Mohamed, 'dan kunnen jullie er op toezien dat de kinderen er werkelijk heengaan.'

De boeren schudden het hoofd. Daar hadden ze wel aan gedacht, maar ze konden geen vierkante centimeter grond missen, alles was in cultuur gebracht.

'Bouw haar dan hier,' zei Mohamed, en wees naar een onbruikbaar stuk moerassig land.

Iedereen lachte er om, maar Mohamed volhardde in zijn idee. Dat moeras kon wel opgevuld worden met puin en vuil uit de straten. Als ze de heuveltjes en bulten in de wegen gelijk maakten, hadden ze genoeg aarde om erin te storten. Het Gouvernement zou hen wellicht een vrachtwagen kunnen lenen.

De mannen schudden het hoofd, maar ze begonnen er toch over te praten en dat deed al gauw iedereen in het dorp. Een paar oude mannen, die niet meer op de akkers konden werken, begonnen puin en afval op hopen te gooien. Al spoedig daarop raapte iedereen in 't voorbijgaan wat rommel op en de vuilnishopen werden steeds hoger, de straten steeds schoner. De vrachtauto kwam. Het moeras verdween.

Tegen de tijd dat de school afgebouwd was, was het dorp er bijna van overtuigd, dat de regering Mohamed werkelijk alleen maar gezonden had om hen te helpen. Ze bespraken nu allerlei andere problemen met hem.

'Is het vruchtbare Nijlwater werkelijk zo ongezond als sommigen ons willen doen geloven?'

Toen Mohamed hun liet zien hoe het water er onder een mikroscoop uitzag, begonnen de boeren over een put te praten. Maar nu rees weer het probleem waar ze land zouden vinden om het centrale reservoir te plaatsen, en weer was 't het moerassige stuk land dat de oplossing in zich borg. Diep onder het opgevulde gedeelte werd water gevonden, dat volkomen geschikt was voor consumptie.¹⁰

Hier ziet men dat de maatschappelijk werker geen specifieke vernieuwing zocht, zoals verandering van landbouwmethoden of volkshuisvesting. Eerder zocht hij een middel om een proces op gang te brengen. Dat kon slechts bereikt worden door een kwestie te zoeken waar veel over te doen was. Dat probleem bleek nu de school te betreffen – en later de wateraanvoer. Maar de kwestie die de gelegenheid bood om het proces in te leiden had evengoed de prijs van de vijgen kunnen zijn, de uitbreiding van een besmettelijke ziekte, of

het gebrek aan radio's. Het was de maatschappelijk werker minder te doen om de aard van het probleem zelf, dan om er gebruik van te maken als een geschikte gelegenheid de dorpelingen er toe te brengen samen te werken bij het oplossen van het probleem. Zijn overtuiging, die in dit geval later bekrachtigd werd, was, dat wanneer hij de dorpelingen er toe kon brengen actief bezig te zijn met het uit de wereld helpen van één probleem, waar zij zich zorgen over maakten, zij dan voortaan samen zouden werken als zij andere gemeenschapsproblemen onderkenden.

Gemeenschapsorganisatie

In Noord Amerika luidt de uitdrukking, die het meest in zwang is om gemeenschapsplanning en -actie aan te duiden: 'gemeenschapsorganisatie'. De voornaamste werkzaamheid op dit gebied heeft gelegen op het terrein van de maatschappelijke voorzieningen en gewoonlijk beschouwt men de gemeenschapsorganisatie als behorend tot het verantwoordelijkheidsterrein van het maatschappelijk werk. Hoewel er vele definities van gemeenschapsorganisatie bestaan, wordt de hier volgende als de meest gangbare geaccepteerd:

Men heeft gemeenschapsorganisatie gedefinieerd als het proces van het teweeg brengen en in stand houden van een progressief effectiever aanpassing van de hulpbronnen der sociale voorzieningen aan de behoeften, binnen een geografisch of functioneel terrein. Het doel hiervan is in zoverre verenigbaar met alle oogmerken van maatschappelijk werk, dat de behoeften van de mensen en het verschaffen van middelen om aan deze behoeften tegemoet te komen, in het brandpunt staan, op een wijze die verenigbaar is met de grondregels van het democratische bestel.¹¹

Tegen de neiging om de gemeenschapsorganisatie te beperken tot de behoeften aan sociale steun, wordt door velen bezwaar gemaakt die de potentiële behoeften van een gemeenschap veel breder zien dan de gangbare opvatting daaromtrent. Men vindt in dit werelddeel een toeneming zowel in kwantiteit als in kwaliteit van krachts-

inspanningen, buiten het gebied van de sociale voorziening, door personen werkzaam bij de opvoeding van volwassenen, in de landbouw en op godsdienstig terrein, terwille van het inleiden en voortzetten van projecten betreffende de gemeenschapsorganisatie.

Hier, zowel als in de gemeenschapsontwikkeling, vindt men evenwel dezelfde verschillen in de praktijk, hetgeen wijst op fundamentele verschillen zowel in doel als methode. Daar liggen wederom vele fijne nuances van verschil en hieronder vermelden wij die, welke ons de belangrijkste dunksen.

DE SPECIFIEKE DOELSTELLING

De eerste van deze benaderingswijzen duiden we aan met de term 'specifieke doelstelling'. Hier krijgt een individu, een bureau, of een organisatie te maken met een bepaalde noodzakelijke vernieuwing in de gemeenschap en deze zet een programma op touw om die vernieuwing te verzekeren. Als voorbeeld moge dienen een gemeenschappelijk financieringsinstituut*) of een financiële campagne van een bureau, met als doel het bijeenbrengen van een bepaalde som gelds. Het eerste, zo niet uitsluitende, oogmerk van de groep is een specifieke vernieuwing of doelstelling. Gewoonlijk vormt de tijd een belangrijk element, want de groep tracht dit doel zo snel en zo praktisch mogelijk te bereiken. De methoden die gebruikt worden om de doelstelling te realiseren zullen evenwel in belangrijke mate afhangen van de situatie. In sommige gevallen is een rechte lijn naar het doel mogelijk: de behoefte of de doelstelling wordt aan de juiste autoriteiten of het publiek voorgelegd, en een bevredigend ant-

* De 'Community Chest': het gemeenschappelijk financieringsinstituut is een overkoepelend orgaan, waarbij instellingen op sociaal gebied, bijv. tehuizen voor ouderen van dagen, kindertehuizen, buurthuizen, de CJMV e.d. zich kunnen aansluiten. Dit is evenwel alleen mogelijk als deze verenigingen aan bepaalde eisen voldoen, wat hun budget, staf, leiding en doelstellingen betreft, waarover dan ook controle aanvaard moet worden. Alleen dan kunnen zij subsidie ontvangen, waarvoor geld wordt ingezameld bij een jaarlijkse campagne onder het publiek. Versnippering wordt hierdoor voorkomen; in welke mate dat het geval is, moge verduidelijkt worden door de vermelding dat bijv. het gemeenschappelijk financieringsinstituut van Groot Toronto in Canada liefst 112 ledenbureaus telt, waarvan er \pm 67 bekend staan als de sociale diensten van de Rode Veer, een symbool dat bij het publiek bekend is. (Vert.)

woord volgt. In andere situaties zijn beraadslagingen en conferenties noodzakelijk, en geselecteerde individuen en groepen worden betrokken bij het onderzoek van het probleem, voordat de actie begint. In nog andere omstandigheden wordt publiciteit met betrekking tot het probleem ingeschakeld, druk wordt uitgeoefend op groepen die de vernieuwing of het oogmerk tegenwerken; en openlijk of achter de schermen tracht men ideeën te propageren en personen te bewerken en in de juiste richting te stuwen. Men kan één van deze methoden, of een combinatie daarvan kiezen. Maar welke deze methode of groep van methoden ook is, deze wordt gericht op het éne doel: het realiseren van de vernieuwing of de doelstelling, die het oorspronkelijk individu, het bureau, of de organisatie voor ogen had. Omdat deze aanpak een enkele en specifieke doelstelling heeft, worden de gevolgde methoden slechts door het geweten en de zedelijke beginselen van de begunstigende groep bepaald.

Men is geneigd het succes van dit proces allereerst af te meten naar de mate waarin men de vernieuwing, het doel, of de doelstelling heeft bereikt. Hier ligt het voornaamste criterium voor de initiatiefnemers van het proces. Als het doel werd bereikt, was het proces nuttig en winstgevend; zo niet, dan kon men het nauwelijks een succes noemen. Bij dergelijke processen vindt men natuurlijk wel begeleidende resultaten. De groep, die het project op touw heeft gezet, kan òf wel een grotere samenhang bereiken, òf uiteenvallen, de gemeenschap kan prat gaan op het resultaat van het project of teleurgesteld zijn door het falen, de gemeenschapsidentificatie kan toe- of afnemen, en er kunnen stemmingen van wederzijds vertrouwen of van achterdocht en vijandigheid uit voortkomen. Maar daar de doelstelling uitsluitend gericht is op het verzekeren van een specifieke vernieuwing of doel, zijn deze begeleidende resultaten incidenteel, en of deze goed of kwaad, positief of negatief zijn, hangt dikwijls van het toeval af. Het belang van deze bij-effecten van het proces wordt verre achter gesteld bij het oogmerk van het project en er wordt, bij deze aanpak, gemeenlijk weinig (zo dit al gebeurt) bewuste aandacht aan geschonken.

Een kort voorbeeld van deze aanpak blijkt uit het volgende verslag van een maatschappelijk werker in een kleine Canadese stad.

Wij (vier maatschappelijk werkers) maakten uit dat er in P. behoefte bestond aan een kliniek voor geesteszieken. Maar dat idee kon maar niet zo gemakkelijk ingang vinden, want de leken in deze stad hadden er geen begrip van wat zo'n kliniek doet, of hoe deze ons bij ons werk kon helpen. Wij maakten een zorgvuldige studie van de invloedrijke mensen in onze stad en kozen er zestien uit, zonder wier steun we moeilijk iets konden beginnen. Elk van ons bewerkte vier van deze mensen persoonlijk en we vonden een warm, ja zelfs enthousiast gehoor. Zij stemden er in toe bijeen te komen op een vergadering. Er kwamen er twaalf op deze vergadering, waarvoor we ook Dr S. T. van de kliniek voor geesteszieken in T. hadden uitgenodigd. Deze kweet zich uitmuntend van zijn taak en de leiders van de gemeenschap waren duidelijk onder de indruk. Zij kwamen overeen een grotere vergadering te beleggen, waartoe ze leiders van alle verenigingen voor het algemeen welzijn, de burgemeester, de bibliothecaris en verscheidene kerkelijke leiders inviteerden. Deze vergadering verliep ook zeer gunstig en Dr S. T. vertolkte de werkzaamheden van de kliniek op een uitstekende manier. Een ad hoc comité werd opgericht, en zo waren we goed op gang.

Als inleiding tot een massavergadering sprak elk van ons (de vier initiatiefnemers) op een vergadering van een vereniging. Verschillende aankondigingen van de kansel volgden, door de hele stad werden aanplakbiljetten aangebracht en de belangstelling nam snel toe. Vóór de vergadering werkte het comité een plan uit, sprak met de gemeentebesturen, en was gereed met een concreet voorstel, toen de vergadering gehouden werd. Er kwamen meer dan vijfhonderd mensen. De behoefte aan de kliniek werd uiteengezet, de werkwijze beschreven en het plan om tot een opzet te geraken, omljnd. De zaal kwam met vele vragen naar voren, maar het plan werd goedgekeurd, een permanent comité opgericht, en een begin gemaakt met het inzamelen van de gelden. Een jaar nadat wij met zijn vieren begonnen waren, lag het kapitaal voor de kliniek bij de bank en het comité begon uit te zien naar een staf.

Hier kan men zien dat het voornaamste doel: het oprichten van een kliniek voor geesteszieken, werd bereikt. De andere resultaten in de vorm van het gemeenschappelijk betrokken zijn bij een bepaald doel, gezamenlijke krachtsinspanning en het gevoel samen iets bereikt te hebben zijn waarschijnlijk ook positief. Maar dat dit laatste het geval is, is puur toeval, want het oogmerk van de groep van vier was uitsluitend: de oprichting van de kliniek voor geesteszieken zo snel en zo effectief mogelijk te verzekeren.

Men heeft critiek geuit over deze, zo juist beschreven aanpak. Maar het staat vast dat deze methode zijn grondslag vindt in het democratisch bestel – waarbij de minderheid de steun van de meerderheid voor zijn programma zoekt te winnen, of, om het anders uit te drukken, waarbij de minderheid tot een meerderheid tracht uit te groeien. Dit mag sommigen niet verenigbaar toelijken met het beste maatschappelijk werk of de beste opvoedingspraktijken, het moet toch als een waardevolle procedure worden beschouwd in een sociaal systeem, waarin ideeën wedijveren om hun bestaan en ondersteuning.

DE ALGEMENE DOELSTELLING

De tweede algemene aanpak noemen we de 'algemene doelstelling'. Hier heeft men te maken met een groep, een genootschap of raad, zoals de Raad voor opvoeding van volwassenen of een Sociale Raad, die tot oogmerk hebben de gecoördineerde en geregelde ontwikkeling van diensten op een bepaald belangenterrein. Zo kan de sociale raad wegen zoeken voor het coördineren van bestaande diensten (d.w.z. de bestaande diensten tot samenwerking te brengen en te beletten, dat zij elkaar overlappen), tot het uitbreiden van bestaande diensten, en tot het instellen van nieuwe om aan het welzijn van de gemeenschap tegemoet te komen. Het doel is niet een enkele vernieuwing maar meer een algemene doelstelling van effectief plannen, en het werkzaam zijn van een speciale groep van diensten in de gemeenschap.

De methoden die bij deze aanpak gebruikt worden, staan in verband met de doelstelling. De coördinatie van de diensten van autonome bureaus of genootschappen kan men niet dwingen. Daarom

moeten deze groepen (door vertegenwoordiging) tot op zekere hoogte betrokken worden bij de planning en het nemen van besluiten betreffende de coördinatie. En dit te méér, omdat, waar de uitbreiding van diensten en het instellen van nieuwe diensten een zaak van het hoogste belang is voor groepen die op dit gebied werken, de inschakeling van deze groepen weer noodzakelijk is. En daar de activiteit in de gemeenschap de ondersteuning van invloedrijke burgers kan vereisen, acht men het dikwijls wenselijk zich van de medewerking van 'machtsfiguren' in het planningsproces te verzekeren. Het beoogde doel vereist hier (tenminste in de praktijk) het inschakelen van een aanzienlijke groep geïnteresseerde en invloedrijke mensen bij het plannen van wegen en middelen om diensten op een bepaald terrein te coördineren en uit te breiden.*) Dit proces vereist daarom een betrekkelijk grote groep – gewoonlijk een elite – die deelneemt aan de beraadslagingen en conferenties om overeenstemming te verkrijgen over de plannen en voortdurend druk te oefenen om de nodige activiteit voor deze plannen te verzekeren. De wijzen waarop die activiteit in de gemeenschap wordt verzekerd zijn gelijk aan de methoden, die geopperd werden in 'de specifieke doelstelling' hiervoor beschreven. Bij de 'algemene doelstelling', is het formuleren van het plan tot actie het werk van een grote groep. Men kan zich bij deze aanpak niet door de tijd laten beïnvloeden, daar de beraadslagingen en de planning in een groep, die talrijke belangen vertegenwoordigt, nauwelijks snel kan verlopen. Niettemin ontstaat een stemming van verwachting en waarschijnlijk voelt men dan de voortdurende noodzaak 'dat er wat gedaan moet worden'.

Het resultaat van deze aanpak is een gestadige druk tot vernieuwing en ontwikkeling in een speciaal gebied van het gemeenschapsleven, zoals het terrein van de sociale voorzieningen. Dit is het voornaamste doel. Een tweede oogmerk is de uitbreiding van een belangstellende en georiënteerde groep burgers, die de overtuig-

* Een van de leiders uit de praktijk deelde de schrijver mede: 'We moeten natuurlijk voor ogen houden, dat planning een wetenschappelijk proces is, waarbij we alleen de beste mensen van de gemeenschap kunnen gebruiken.' Omdat er zo'n grote groep bij betrokken is, wordt dus meestal de elite daarvoor aangezocht.

ging toegedaan zijn dat het noodzakelijk is, dat men zich gezamenlijk op het terrein van de sociale voorzieningen begeeft. Hier kunnen zich ook begeleidend resultaten voordoen, maar de primaire en secundaire doelstellingen zijn, zoals wij reeds vermeld hebben. Maar bij de speciale aanpak, die hier beschreven wordt, staat de beweging met betrekking tot de doelstelling (daadwerkelijke dienst) voorop, en komt de uitbreiding van een groep van geïnteresseerde medewerkers op de tweede plaats, en deze worden dan ook slechts mede ingeschakeld, omdat het voornaamste oogmerk niet zo geredelijk zonder een dergelijke deelneming bereikt kon worden.

Een van de beroepskrachten beschreef, in een onderhoud met de auteur, deze aanpak als volgt:

Wij zien in, dat wij, wanneer wij de nieuwe diensten, die nodig zijn, in elkaar willen zetten en het benodigde geld willen verzamelen, een krachtige raad moeten hebben. En wie gevoel heeft voor de structuur van onze maatschappij, zal inzien, dat het de kring van de zakenmensen is, die deze macht kan verschaffen. Wij trachten derhalve de meest vooraanstaande zakendirecteuren voor onze raad beschikbaar te krijgen. Verscheidenen van hen hebben reeds bewezen uitstekend op hun plaats te zijn in een comité, zij begrijpen ons oogmerk in deze gemeenschap, geven er hun steun aan en helpen het te bereiken. Neemt U eens die zaak van de verhoogde toelagen voor de ouden van dagen. Niet bepaald iets, waarvan men zou verwachten dat conservatieve zakenlieden er hun steun aan zouden geven, en toch werd dit in onze raad met algemene stemmen aangenomen.

Men zal inzien dat deze aanpak te maken heeft met *planning* met betrekking tot een algemeen belang of werkteerrein (zoals de sociale voorzieningen) zowel als met de ontwikkeling van *kracht* om de opgestelde plannen te bewerkstelligen. Zo verschilt deze aanpak van de eerstgenoemde onder het hoofd gemeenschapsorganisatie door de algemenere aard van het terrein waarop het verandering en vernieuwing verlangt; doordat men voortdurend te maken heeft met een bureau, een groep, en 'elite' vertegenwoordigers; en door de bewuste poging, een krachtgroep of -genootschap in het leven te

roepen, die voortdurend druk kan uitoefenen op individuen, bureaus en het publiek, om haar aanbevelingen te accepteren.

HET 'PROCES' OBJECT

De derde aanpak noemen we het procesobject. Hier heeft het object niet tot doelstelling: faciliteiten of diensten van een of andere aard, maar het op touw zetten en voeden van een proces, waarbij alle mensen van een gemeenschap zijn betrokken, door hun vertegenwoordigers, bij het opsporen en het aanpakken van hun eigen problemen. De nadruk ligt op het coöperatieve en collaboratieve werk tussen de onderscheidene groepen in de gemeenschap (zij het functioneel of geografisch) met het oogmerk de capaciteit te ontwikkelen om samen te werken bij het oplossen van problemen, die zich in hun gemeenschap voordoen. Gestreefd wordt naar meer initiatief, verantwoordelijkheid en bekwaamheid bij het onderkennen en verkrijgen van vernieuwingen, die de gemeenschap wenselijk acht. De doelstelling is minder een specifieke vernieuwing dan wel de ontwikkeling van de gemeenschapsintegratie en de capaciteit om met betrekking tot de gemeenschappelijke problemen als eenheid te functioneren.

Zo leggen de methoden die bij deze aanpak gebruikt worden, grote nadruk op de aantrekking van de voornaamste subgroeperingen van de gemeenschap door de algemeen erkende leiders van deze groep, zorgvuldige exploratie van de gemeenschappelijke problemen, waaraan de gemeenschap het hoofd moet bieden en de ontwikkeling van een programma, waar allen deel aan hebben. De tijd mag hier geen factor gaan worden van het eerste belang, want de ontwikkeling van werkrelaties tussen diverse groepen acht men geen zaak, die gehaast kan worden, maar die moet voortschrijden in een tempo dat de groepsleiders aanvaardbaar en geschikt achten.

Het resultaat dat bij dit proces nagestreefd wordt is allereerst de grotere capaciteit van de zijde van de gemeenschap om coöperatief te functioneren met betrekking tot gemeenschappelijke problemen. Een bijkomend oogmerk is de activiteit op het terrein van bepaalde gemeenschappelijke problemen en de geleidelijke eliminatie hiervan. Maar dit is duidelijk een bijkomstigheid, het voornaamste doel be-

rust op de onderstelling dat indien dit collaboratieve en coöperatieve proces gaande is, de gemeenschap zelve geleidelijk de kracht en de hulpbronnen zal weten te vinden om de noodzakelijke vernieuwingen in de gemeenschap aan te pakken.

Een proces als hier werd beschreven, zou slechts door een wijde documentering geïllustreerd kunnen worden, maar het volgende, uit een ongepubliceerd stuk, kan wellicht enige aspecten van het proces belichten:

De wijkraad in N. ving zijn werkzaamheden aan, omdat de mensen in de omgeving verontwaardigd waren over het gebrek aan politiebescherming in die wijk. Verscheidene geweldplegingen hadden al plaats gevonden, de kroegen overtraden voortdurend de wet, drank en verdovende middelen vonden hun weg naar de jeugd en de hele situatie was ontstellend slecht. Er kwamen enige mensen bij elkaar, die besloten tot het beleggen van een vergadering, waar iedereen vrije toegang had. Daar werden blokhoofden benoemd. Elk blok bereidde een petitie voor, er werd een delegatie naar het stadhuis afgevaardigd en deze groep formuleerde haar standpunt op vastberaden wijze. De opzet slaagde uitstekend, verscheidene kroegen werden gesloten en nu werd er regelmatig door de politie gepatrouilleerd.

De buurt was zo enthousiast over dit succes, dat zij verder wilden werken. Nu vroegen zij onze hulp en wij wezen een beroepskracht aan om hen met zijn raad bij te staan. Zij zetten het werk voort met een club in elk blok van de wijk, waarbij elke club twee vertegenwoordigers naar de raad zond. In de loop van enige jaren hebben zij veel werk verzet, onder meer een rattenverdelgingscampagne, rommel- en puinruiming, doorlichtingsactie van de t.b.-bestrijding, huisvesting en wederopbouw, uitbreiding van speelterreinen en programma's voor vrijetijdsbesteding. Zij streden dus voor zaken, die voor iedereen in de buurt van belang waren. Zij hebben geleerd samen te werken en zij hebben overal in de stad waardering verworven. Hoewel velen uit de wijk vertrokken, waarvoor weer nieuwelingen in de plaats kwamen, ontwikkelde zich in die wijk toch een ware geest van eenheid en het gevoel, dat er niet veel pro-

blemen konden voorkomen, die ze zelf niet aan zouden kunnen pakken.

Voorstanders van dit 'procesobject' zijn van oordeel dat deze aanpak niet beperkt behoeft te blijven tot kleine steden of dorpen of tot stedelijke buurtschappen, maar dat men deze evenzeer kan toepassen in functionele gemeenschappen. Zij opperen, en dat met overtuiging, dat indien de raden voor de opvoeding van volwassenen of sociale voorzieningen in de aanvang eens wat minder bekommerd zouden zijn omtrent de activiteit in de geografische gemeenschap, en wat meer zouden werken op het betrekken van alle onderdelen van de opvoeding van volwassenen of het totale patroon der sociale voorzieningen bij het instellen van hun gemeenschappelijke aspiraties en problemen en bij het ontwikkelen van een programma om hieraan tegemoet te komen, deze functionele gemeenschappen dan geleidelijk een cohesie, kracht, en een programma zouden ontwikkelen, veel levenskrachtiger dan die, welke men tegenwoordig in de meeste van zulke (functionele) gemeenschappen vindt.

Gemeenschapsrelaties

De term 'gemeenschapsrelaties' duidt de methoden of wijzen aan waarmee of waarop een bureau, genootschap of raad de geografische gemeenschap benadert. Zulke benaderingen zijn hier ter zake dienend, omdat er dikwijls naar wordt verwezen als de 'component van de gemeenschapsorganisatie' bij de exploitatie van clubs en bureaus van opvoedkundige of sociale instellingen. Zij zijn ook belangrijk, omdat vele functionele gemeenschappen (zoals de sociale raad, de raad voor vrijetijdsbesteding, de raad voor de opvoeding van volwassenen) hun activiteiten moeten aanpassen aan die in de ruimere geografische gemeenschap, en in dergelijke omstandigheden betrokken raken bij een programma van gemeenschapsrelaties, een procedure welke zij meermalen niet vermogen te onderscheiden (zoals wij later zullen aantonen) van de procedure binnen de functionele gemeenschap. Wederom ligt hier een grote verscheidenheid van benaderingswijzen op het terrein van de gemeenschapsrelaties. Wij willen drie van zulke benaderingswijzen nader beschrijven.

PUBLIC RELATIONS

De eerste aanpak, 'public relations', bestaat eenvoudig in de poging van een organisatie of bureau om zijn prestige, positie, of produkt in de gemeenschap in ruimere zin te vergroten. Daar men het terrein van de publiciteit nu meer wetenschappelijk heeft benaderd, betekent dit niet langer het eenvoudigweg adverteren en nieuws publiceren, zelfs niet onberispelijke receptionisten en een uitmuntende antwoorddienst per telefoon, maar zorgvuldige studie (waarbij men vaak van de diensten van sociologen gebruik maakt) van employé's, verbruikers en de gemeenschap in ruimere zin, zodat men zich binnen de organisatie bewust is van de krachten en zwakheden van de eigen positie in de gemeenschap. Een zakenman vertelde de schrijver bijvoorbeeld onlangs:

'Bij een door ons ingesteld onderzoek bleek er een zekere geprikkeldheid te bestaan over het feit, dat onze hoofdambtenaren van het hoofdkantoor kwamen (in een ander land). Daar hadden we ons van te voren niet bezorgd over gemaakt, zelfs niet aan gedacht, maar nu hebben we zes jonge (binnenlandse) mannen op het hoofdkantoor in opleiding. We verwachten dat over drie jaar al onze hoofdambtenaren hier landslieden zullen zijn.'

GEMEENSCHAPSDIENSTEN

Een tweede methode bij het verbeteren van de positie van een organisatie in de gemeenschap en/of bij het helpen ontwikkelen van de gemeenschap is de voorziening van diensten aan (of voor) groepen in de gemeenschap, of aan de gemeenschap als geheel.

Deze tendens is algemeen geworden: grote bedrijven subsidiëren en steunen speelterreinen, researchwerk, beurzen, conferenties over nationale zaken; de bureaus van de sociale instellingen breiden de omvang van hun werkzaamheden uit om zich aan speciale projecten te wijden, zoals gratis zwemlessen, werken samen met vakverenigingen om tot 'klankborddiensten' (*counseling services*) te komen, lenen beroepskrachten uit voor speciale projecten, openen gratis-klinieken en bereiden speciale publicaties voor op het gebied van de volksontwikkeling. Sommige van deze activiteiten worden louter als 'publiciteit' aangeboden, in zoverre dat zij verschaft wor-

den als middel om de positie van het bureau of het instituut in de gemeenschap te versterken. Maar vele worden duidelijk gemotiveerd door de wens datgene te schenken, wat men ziet als een dienst aan de gemeenschap, waaraan in hoge mate behoefte bestaat. De aard en omvang van zo'n dienst wordt natuurlijk onveranderlijk bepaald door de organisatie of door het bureau, en is meestal geen project, waarvan de mensen van de gemeenschap zelf de noodzaak hebben ingezien.

GEMEENSCHAPSPARTICIPATIE

Nog een aanpak is die van de deelneming van de zijde van de groep, het bureau, of de raad aan het gemeenschapsleven zelf. Aldus kunnen industrieën en bureaus van allerlei aard vertegenwoordigers zenden naar de stedelijke commissie tot uitbreiding van het stadsplan, of naar een speciale vergadering tot onderzoek naar de criminaliteit, of om de noodzaak van een nieuw ziekenhuis te bespreken. Ofwel functionele gemeenschappen, zoals de sociale raad of de raad voor de opvoeding van volwassenen, kunnen vertegenwoordigers zenden om zitting te nemen in een comité uit de burgerij, dat de transportkwestie bestudeert, het stedenplan of het huisvestingsprobleem. Zulk een deelneming kan voortkomen uit een verscheidenheid van motieven, zoals 1) het integreren van de werkzaamheden van het bureau, genootschap, of de raad met die van andere belangrijke groepen in de gemeenschap, 2) het onderhouden van contact met nieuwe ontwikkelingen, 3) het behouden van invloed op de plannen voor toekomstige ontwikkelingen in de gemeenschap, 4) het coördineren van diensten met die van andere bureaus, 5) het steun verlenen aan coöperatieve planning en ontwikkeling van nieuwe diensten in de gemeenschap. Om welke reden, of om welke combinatie van redenen ook, men schijnt nu van de zijde van de formele organisaties steeds meer tot het besef te komen hoe belangrijk de gemeenschapsparticipatie is, en er schijnt bij deze organisaties een neiging te bestaan om een actieve en verantwoordelijke rol te spelen in het leven van de gemeenschap.

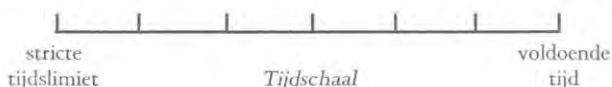
Bijna elk gemeenschapsproject, dat men waarschijnlijk wel solide zal achten, kan in de Noordamerikaanse samenleving op steun (in

verschillende mate) rekenen van de vele formele organisaties (dat zijn: de leidende industrieën, de bureaus van de sociale dienst, de onderwijs-organisaties, de kerken, enz.) in de gemeenschap. Deze tendens is zo duidelijk geworden, dat men op gemeenschapsvergaderingen die onder onderscheidene auspiciën gehouden kunnen worden, de vertegenwoordigers van precies dezelfde organisaties, en vaak zelfs dezelfde personen aantreft.

FACTOREN IN HET GEMEENSCHAPSWERK

Uit de beschrijvingen hierboven blijkt duidelijk dat deze benaderingswijzen van de gemeenschap in een aantal opzichten zeer verschillend kunnen zijn. Daarbij kan men gemakkelijk de factoren van tijd, doelstelling en methode onderscheiden. Deze drie punten vormen, in feite, geschikte concepten, waarvoor men in elk der drie gevallen een schaal kan opstellen, waarop de benaderingswijzen uitgezet kunnen worden, en nog vele andere eveneens:

De *tijdschaal* strekt zich uit van één polaire positie, waarbij actie door een noodtoestand noodzakelijk, en de tijd, bij gevolg, essentieel is. De taak moet in de kortst mogelijke tijd voltooid worden. Dit kan het geval zijn bij een overstroming of een rampsituatie in



een gemeenschap, waarbij snelle actie noodzakelijk is om het lijden te verzachten. Aan het andere einde van de schaal vindt men ruim tijd om het werk, dat gedaan moet worden, te verrichten. Zoals, volgens Abraham Lincoln, een man zijn benen lang genoeg behoren te zijn om de grond te raken, zo is hier genoeg tijd (niet meer, niet minder) om de vereiste taak te volbrengen. Het proces mag niet onnatuurlijk of kunstmatig gerekt worden, maar schrijdt voort met een redelijk aangepaste snelheid en is niet onderhevig aan druk, wat de tijd betreft.

Dit geschiedt bijvoorbeeld in een Quaker vergadering, waar de groep er op ingesteld is een actie voor onbepaalde tijd uit te stellen, als er geen overeenstemming bereikt kan worden betreffende de

kwestie, die in discussie is. Algemene instemming, niet de tijd of de actie, is het belangrijke punt van overweging. Tussen deze uitersten zijn vele posities mogelijk, waarbij de tijd van meer of minder belang is, en waarin uiteenlopende tijdlimieten bij de uitvoering bestaan. Natuurlijk legt men zich de tijdsrestricties vaak (en herhaaldelijk onbewust) zelf op, maar dit maakt ze niet minder werkelijk en niet minder onderhevig aan uitzetting (waarschijnlijk) ter linkerzijde van de tijdschaal.

Een tweede factor ten opzichte waarvan velerlei verschil van mening mogelijk is, is die van de doelstelling van de aanpak of de uitvoering in de gemeenschap. Zo hebben wij een *doelstellingschaal* aan het ene einde waarvan zich een echt specifiek plan of vernieuwing bevindt. Het doel kan een tehuis zijn voor geestelijk onvolwaardige kinderen, een tehuis voor moeilijke meisjes, een nieuw rioolsysteem, een lyceum, een huisvestingsproject, de benoeming van de liberale kandidaat voor het burgemeestersambt. Dit is de specifieke doelstelling; deze is zeer specifiek van aard, en niet aan modificatie onderhevig. De doelstelling – een specifiek project of programma – is het oogmerk, en de beschouwing van de methode blijft beperkt tot de wijzen waarop dit specifieke doel bereikt kan worden. Aan het andere einde van de schaal bevindt zich de sociale therapie, waarvan

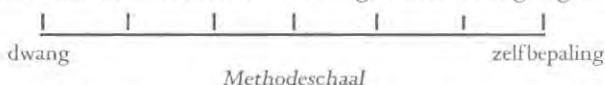


het oogmerk is het op touw zetten van dat proces, waardoor de gemeenschap streeft naar groter zelfbegrip en grotere samenhang, en de bekwaamheid verwerft om alles te doen wat haar problemen vereisen.¹² Het doel staat hier niet direct in betrekking tot het bereiken van enige specifieke doelstelling, zoals een lyceum of een tehuis voor moeilijke meisjes; het is gericht, zoals bij de individuele therapie, op een proces waarbij zelfbegrip en integratie bereikt kunnen worden. Wederom zijn er vele punten op de schaal tussen deze polaire posities. Daar is het punt waarop de specifieke vernieuwing minder star opgevat wordt dan aan de linkerzijde van de schaal, het punt waarop een doelstelling gewijzigd wordt door de zorg voor het proces,

of een procesoogmerk wordt gewijzigd door de zorg voor de doelstelling, enz. Maar dat vele benaderingswijzen, welke eerder in dit hoofdstuk beschreven werden, op onderscheidene punten van deze schaal vallen, is zeer duidelijk.

III

Een derde factor is de methode. Bij de *methodeschaal* is één extreme positie: die van de dwang. Hier overreedt, dwingt of bepraat een individu of groep door propaganda, verkoopmethoden, politieke pressie, enz., een gemeenschap om een gegeven idee, plan, dienst of techniek te aanvaarden.*) Zo overreedt een technisch expert een gemeenschap in een minder ontwikkeld land nieuw zaaizaad te gebruiken, waar de autochtone bevolking achterdochtig tegenover-



staat, of bewerkt een maatschappelijk werker van de sociale dienst de mensen, om zijn idee op een komende vergadering ingang te doen vinden. Aan het andere einde van de schaal, de methode, waarbij de mensen van een gegeven gemeenschap aangemoedigd worden zelf te beslissen, wat zij belangrijk achten en welke actie daarbij de juiste is. Hier moedigt de maatschappelijk werker de dorpelingen in een minder ontwikkeld land aan, zich van hun noden bewust te worden en te handelen naar hun eigen opvatting daarvan; of een maatschappelijk werker van de sociale raad tracht alle leden van de gezamenlijke sociale instellingen in te schakelen bij een proces van onderzoek op welke gemeenschappelijke probleemterreinen zij willen samenwerken. Weer is het hier duidelijk, dat er vele posities bestaan tussen deze twee uiterste punten. Een persoon of groep kan zeer buigzaam zijn met betrekking tot de aard van de vernieuwing die hij (of deze) wenst op te zetten, en zal die wijzigen na beraad met leden van de gemeenschap; het plan of de vernieuwing kan zeer algemeen van aard zijn, en het precieze karakter kan door de gemeenschap bepaald worden; of het algemeen voorstel tot actie, ontwikkeld door een kleine groep, kan heel voorlopig van aard zijn en voorgelegd worden in de verwachting, dat het verworpen zal

* Een plan kan natuurlijk door dwang opgelegd worden, maar dit vormt een uiterste, dat wij niet bij onze analyse betrekken.

worden door de gemeenschap, die op haar beurt een totaal verschillend project kan voorstellen, dat ieders goedkeuring wegdraagt.

Wanneer men deze drie schalen nader beschouwt, dan is het duidelijk dat de heersende praktijken in de gemeenschap ten eerste variëren waar het de wetenschappelijke basis, de doelstelling en de methode betreft, evenals in de resultaten die verkregen worden. Geen logisch patroon wordt verkregen door al deze benaderingswijzen onder één titel of term onder te brengen, zoals bijvoorbeeld gemeenschapsorganisatie. Door dat te doen vervaagt men slechts de duidelijke aard van vele benaderingswijzen van gemeenschapswerk. Elk van deze benaderingswijzen vindt, gelijk wij reeds impliceerden, zijn rechtvaardiging in bijzondere situaties en kan met succes worden toegepast onder daartoe gunstige omstandigheden. Maar als men wil dat er aan de gemeenschapsorganisatie een zinvolle wetenschappelijke methode ten grondslag zal liggen, dan moet deze duidelijk gedefinieerd worden en tevens onderscheiden worden van andere benaderingswijzen in het gemeenschapswerk.

Tendenzen

Alvorens wij een dergelijke definitie trachten te formuleren, kan het evenwel nuttig zijn enige tendenzen vast te stellen, die het bijzondere proces, dat wij als gemeenschapsorganisatie willen bestempelen, schijnen te ondersteunen.

ZELFBEPALING

Het beleid van dwangprojecten doet ernstige vragen rijzen, zelfs in noodgevallen. Terwijl het buitenstaanders toe mag lijken dat een noodactie vereist wordt en dat het uitvoeren van die actie door van buitenaf komende functionarissen volkomen gerechtvaardigd is, komt men steeds meer tot het inzicht dat de mensen in een plaatselijke gemeenschap 'die noodtoestand' of de aard van het probleem niet altijd onderkennen met de blik van de expert of buitenstaander en dat zij hevig gebelgd kunnen zijn over de actie die men in verband hiermee heeft ondernomen. Professor Margaret Read merkt dienaangaande op:

De geofende wetenschapsmens, of hij zich nu op het studie- en

werkterrein van de medicijnen, de landbouw, de bosbouw of dergelijke terreinen beweegt, is van het eerste ogenblik af in het nadeel, als hij probeert om bij de autochtone bevolking nieuwe methoden van bebouwing, nieuwe voorzorgen tegen het verspreiden van ziekten, nieuwe manieren om de bossen op de bergellingen in stand te houden, of betere dieren te fokken, ingang te doen vinden. Dit nadeel is gebaseerd op het feit, dat hij niet weet wat voor die autochtone bevolking hun traditionele praktijken betekenen, noch wat zij van zijn nieuwe denken. Hij weet zeker dat hij het bij het rechte eind heeft met hetgeen hij propageert en hij kan niet inzien waarom zij, met hun ziekten, honger, of gebrek aan water voor ogen, zijn standpunt niet kunnen begrijpen en het tenminste een kans geven. Wij, die in onze moderne eeuw opgevoed zijn met een welhaast blind vertrouwen in al wat een wetenschappelijk etiket heeft, kunnen ons niet gemakkelijk indenken dat de boer juist in zijn onzekere gevoel een soort zekerheid vindt. Wij menen dat hij zal willen weten hoe hij de hongermaanden kan vermijden, hoe het sterftcijfer onder zijn kinderen verlaagd kan worden. Maar die onzekerheid is iets wat hij kent, en hij verstaat deze in zoverre dat hij deze altijd gekend heeft en zijn praktijken en ideeën daarbij altijd heeft aangepast.¹³

Of het aanpassing is aan de onzekerheid of eenvoudigweg aanpassing aan bepaalde levenswijzen die goed en onvermijdelijk lijken, de meeste mensengemeenschappen, of zij nu in Afrikaanse dorpen of New Yorkse achterbuurten wonen, zullen hun gewoonten alleen veranderen, als zij daartoe worden gedwongen of als zij er sterk toe aangedreven worden.

Wat deze dwang betreft, leert de ervaring dat, zo deze al resulteert in het accepteren van de verandering, er ook reacties van achterdocht, vijandigheid, of een toenemend gevoel van onveiligheid en apathie verwacht kunnen worden. Dus weerstaan velen van hen, die verlangend zijn zinvolle veranderingen aan te brengen en capabelere gemeenschappen te kweken, de poging om de mensen te pressen, of hun technieken, diensten, of projecten, die gepland en ontwikkeld worden door experts of kleine planninggroepen te 'verkopen'.

Een treffend bewijs hiervan levert de procedure van een medisch team, dat onder leiding van een Zuidafrikaan, Dr Sidney Kark, werkte in een dorpje in Israël:

Twee elementen werken samen om dit werk speciaal belangwekkend te maken: 1) De samenstelling van de bevolking van het dorp. Deze gemeenschap omvat ongeveer 800 zielen. Zij komen uit allerlei delen van de wereld, met een grote verscheidenheid van ideeën omtrent gezondheid en lichamelijke verzorging en een groot aantal dieet- en genezingspraktijken, waarvan er vele in de westerse wereld onbekend zijn. Hun houdingen ten opzichte van de moderne medische wetenschap en haar beoefenaren verschillen ook in hoge mate. Vele groepen zijn zeer bijgelovig en beschouwen de dokters en verpleegsters met grote achterdocht. In sommige groepen leven diepgewortelde tradities, die hen ontoegankelijk maken voor de moderne medische wetenschap en haar werkwijzen. 2) Kark's uitgangspunt komt overeen met Rene Sand's uitspraak: 'Gezondheid kan de mensen niet geschonken worden, zij verlangt hun medewerking.' Zo is het doel niet de gemeenschap een plan voor de volksgezondheid op te leggen, maar te pogen de gemeenschap deel te laten nemen aan de ontwikkeling van haar eigen programma.

Het interessante probleem waarvoor Kark zich nu ziet geplaatst, is, hoe hij zijn opvattingen in praktijk kan brengen in een omgeving, die daarvoor zo ongunstig is, als deze blijkt te zijn.

Om te beginnen tracht hij de opvatting van zijn werkmethode zo duidelijk te stellen, dat de hele staf de fundamentele doelstellingen en methoden helder voor ogen staan. Dat betekent vaak een moeilijk leerproces voor de leden van zijn staf, die slechts een orthodox medische opleiding hebben genoten. Kark geeft geen directe aanwijzingen, legt geen methoden op en leidt zijn staf niet in de traditionele zin van het woord. Er worden vaak stafvergaderingen gehouden, waar men de dorpspraktijken bespreekt en Kark de vraag opwerpt of vele van de opvattingen en waardebepalingen van de staf wel juist zijn. Zoals wij reeds opmerkten is dit voor sommige stafleden moeilijk - ze hebben hun hele leven geleerd wat 'goed' en wat 'verkeerd' is. Zij zien vele 'verkeerde'

praktijken in het dorp en voelen zich geroepen deze te corrigeren. Zo zien zij hun taak. Wanneer zij dan een leider hebben, die hun pogingen tot hervorming niet steunt en het nog een punt van overweging acht of zij wel kunnen beoordelen wat 'goed' en 'verkeerd' is, dan betekent dit voor hen een moeilijke periode van aanpassing.

Maar Kark's opvatting ten opzichte van zijn staf komt vrijwel overeen met die in verband met de dorpelingen. Men zou het, globaal genomen, zo kunnen samenvatten: 'Praktisch gesproken moet men de fundamentele grondvormen van een geloof nooit rechtstreeks aantasten. Als deze op onjuiste gronden berusten en onverenigbaar zijn met de werkelijkheid, zullen zij na verloop van tijd vanzelf verdwijnen. Niets geeft hun evenwel zoveel voedsel als een direkte aanval. De bevolking moet langzaam tot het besef komen van de onjuistheid ervan en wel in hetzelfde tempo, waarin zij nieuwe bronnen van zekerheid vinden. Een geloof, waarop iemands gevoel van zekerheid berust, kan men niet zomaar ter zijde schuiven. De desillusie dat men zich op dit geloof niet kan verlaten, moet vergezeld gaan van een verschuiving naar het gevoel dat men nieuwe steun heeft gevonden.'

Kark's werk begint dan ook niet met lezingen, films of lectuur over de wijze waarop men een goede gezondheid (op westerse manier) deelachtig kan worden, maar met een poging de gezondheidspraktijken van verschillende nationale groepen in de gemeenschap te begrijpen en in te zien, hoe deze praktijken in het raam van hun hele cultuur passen.

Dit wordt zeer objectief gedaan, met inzicht in het feit, dat die praktijken voor deze mensen zinvol zijn en inderdaad wel eens een volstreekte waarde kunnen bevatten, die tot nog toe in de westerse maatschappij niet erkend is.

Ten tweede doet hij geen poging deze mensen nieuwe maatstaven op te dringen – conflicten te veroorzaken met hun geloof en praktijken. Eerder tracht hij een situatie (of een sociaal klimaat) te scheppen, waarin de medische staf en de dorpelingen elkaar op hun werkterrein vrijelijk kunnen ontmoeten. Dat zal leiden tot een uitwisseling van ideeën waarbij, naar men hoopt, aan de zijde

van de bevolking de behoefte ontstaat aan verandering van sommige praktijken. Hier vindt men weer het inzicht dat mensen slechts veranderingen zullen aanbrengen, wanneer zij de behoefte hieraan voelen.

Het oogmerk is dus het aankweken van een bereidheid tot verandering.¹⁴

Terwijl zulke benaderingswijzen bij lange na niet overheersend zijn, schijnt de ervaring de waarde aan te tonen van de expert die met de bevolking samenwerkt, hun cultuur leert kennen, zijn eigen ideeën op bescheiden wijze naar voren brengt, en eigenlijk meer een experiment aanmoedigt dan er op aandringt dat zijn programma geaccepteerd zal worden.

Terwijl dit duidelijk mag lijken in minder ontwikkelde landen, is het waarschijnlijk evenzeer waar voor hoog ontwikkelde gebieden. Konsekvent gebruik van uiterst gespecialiseerde planning lichamen om de gemeenschapsproblemen aan te pakken voert de burger steeds verder weg van het punt, waar hij iets doeltreffends te zeggen kan hebben over de condities waaronder hij moet leven en werken. Het resultaat van dit proces is natuurlijk desintegratie van de gemeenschap als het verband waartoe men op zinvolle wijze behoort en waarvoor men zich verantwoordelijk voelt. Waar planning door experts essentieel is in een civilisatie, die zoveel facetten vertoont, waar men niet alle mensen kan raadplegen over alle details van nieuwe ontwikkelingen, heeft men voorgesteld dat er middelen gevonden moeten worden om de gemiddelde burger het gevoel te verschaffen, dat hij deelneemt aan en medezeggenschap heeft over zijn veranderende omgeving.

Ditzelfde argument kan van toepassing zijn op een functionele gemeenschap. Een maatschappelijk werker bij de sociale raad kan te maken hebben met onverwachte administratief-organisatorische moeilijkheden, die rijzen in verband met de woordelijke weergave van zijn geval (case-record), het personeelsbeleid, of de eerste behandeling van een nieuw geval (in-take) bij de bureaus van de sociale dienst in de gemeenschap en hij kan de steun verwerven van enige invloedrijke burgers door sterke nadruk te leggen op de noodzake-

lijkheid van vernieuwing en de actie daarvoor, op één, of al deze gebieden. Maar zo'n procedure heeft waarschijnlijk tot resultaat dat tegenwerking, een negatieve houding tegenover de raad, terugtrekking of openlijke vijandigheid, aangemoedigd worden. De capaciteit van de bureaus om effectief te werken aan het vaststellen van en het hoofd bieden aan hun eigen problemen wordt niet verhoogd, maar hoogst waarschijnlijk verminderd door zo'n aanpak.

HET TEMPO VAN DE GEMEENSCHAP

De erkenning groeit dat de meeste mensengemeenschappen hun eigen technieken en tempo bezitten om het leven in te richten en zo deze al gewijzigd kunnen worden, men kan ze niet radicaal veranderen zonder het leven van de mensen uiteen te rukken. Professor S. Herbert Frankel brengt dit punt zeer duidelijk naar voren wanneer hij zegt:

...als men het voorstelt alsof snelle structurele veranderingen het meest vereist zijn, ziet men de fundamentele kwestie over het hoofd, of het ware probleem niet is, zo veel mogelijk alle typen van 'rampenacties' te vermijden, en tijd te verkrijgen voor langzamer – organischer – en minder labiele veranderingen... Volgens mijn inzicht kan men een heel volk evenmin een snelle economische ontwikkeling geven door te investeren in massaopvoeding, als dat men het 'democratie' kan schenken door 'investering' in politieke training van de massa. Want geheel afgezien van de tijd die dit alles vraagt, is datgene wat hierbij betrokken is nòch weer zo'n vlak-voor-de-hand-liggend doel van actie, nòch de overbrenging van een nieuwe serie technieken, maar de noodzakelijkerwijs langzame groei van een nieuwe aanpassing, en nieuwe wijzen van doen, leven en denken. Wij moeten alles doen wat mogelijk is, om te zorgen dat er levenwekkende wateren van de internationale cultuur afvloeien naar de uiterste einden van de aarde... maar laten wij ons er voor hoeden dat fierheid op onze levenswijze ons blind doet zijn voor het sociale erfdeel van anderen. Het probleem ligt niet in het schoonvegen van de lei in minder ontwikkelde gebieden en daar onze economische en technische vergelijkingen op te schrijven, maar in het erkennen dat verschillende volken een ver-

schillende taal hebben op het gebied van de sociale actie en reeds lang een typisch vermogen bezitten, en dit ook uitoefenen, om de problemen van hun eigen tijd en plaats op te lossen; vermogens die verder ontwikkeld moeten worden tegen de historische achtergrond van hun eigen verleden om aan hun eigen noden, nu en in de toekomst, het hoofd te bieden.¹⁵

Het tempo dat ontwikkeld wordt door de een of andere mensengemeenschap moge de buitenstaander buitengewoon langzaam toeschijnen, toch biedt dit bedachtzame tempo gelegenheid tot aanpassing zowel aan de geïntroduceerde verandering als aan de veelzijdige gevolgen, die uit deze verandering voortvloeien.

Een van de ernstige moeilijkheden, die werden ondervonden door menselijke wezens bij hun pogingen de cultuur waarin zij leven te veranderen, wordt gevormd door het feit dat de planning zelf het mogelijk maakt in één bepaald opzicht een verandering te forceren, met voorbijzien van honderden bij-effecten, die vanzelf tot hun recht komen bij een ongeplande verandering, welke plaats vindt in een gemeenschap, die niet ondersteund wordt door een onevenredige druk van de kant van regering of industrie. Waar door een buizenstelsel opgepompt water geleidelijk door een land verspreid wordt, terwijl elk dorp de verantwoordelijkheid voor zijn eigen watertoevoer op zich neemt, kunnen de veranderingen zich heel langzaam voltrekken, en lastige gevallen, zoals het eigendomsrecht op de landerijen, de plek waar de was gedaan zal worden, of waar ze het vee gezamenlijk zullen drenken, waar de bewoners hun producten zullen verhandelen, kunnen van alle kanten bekeken worden, waardoor de breuk met de oude levenswijze minder ernstig zal zijn. Als deze mensen voelen, dat de aanleg van een betere watervoorziening, betere wegen of een nuttiger gebruik van de landerijen noodzakelijk is, en als zij dan gesteund worden door fondsen en technici van buiten de gemeenschap, dan is de effectieve vooruitgang snel, maar dan kunnen er minder vernieuwingen van dien aard plaats vinden... Men kan zelfs stellen, dat bij alle oude en vertrouwde ondernemingen, die kleine veranderingen op een langzame en traditionele wijze invoeren, de leden van die gemeenschap

*de bij-effecten van een verandering kunnen aanvoelen en zich daaraan aanpassen. Wanneer de verandering wordt geïntroduceerd door krachten van buitenaf, hoe goed ook bedoeld, kan deze geleidelijke aanpassing niet worden toegepast en de veranderingen gaan dan misschien veel te ver door in een bepaalde richting, voordat men compensatiemaatregelen kan nemen.*¹⁶

Sommigen zullen natuurlijk beweren, dat waar het geleidelijk voortschrijden van een proces een waarneembaar aspect biedt in het leven van een dorp of kleine stad, er geen konsekwent en alles doordringend gevoel van tempo bestaat in het grotestadscentrum. Hier is alles slechts verspreid en in ongelijke mate aanwezig. Maar hiermee willen we niet beweren, dat groepen personen in buurtschappen of in functionele gemeenschappen geen traditionele gedragspatronen om hun activiteiten in de stad te ontplooien, kunnen ontwikkelen, en dit ook niet zouden doen. Wat hier geïmpliceerd wordt, is, dat planning en activiteit, die voortdurend aan de traditionele methoden voorbijzien, of die deze gemeenschappen geen gelegenheid geven allereerst zelf met de mogelijkheden en realiteiten der verandering te worstelen, apathie of verscheuring zullen bevorderen, wat ongezonder en gevaarlijk is.

INHEEMSE PLANNEN

Men kan een toenemende waardering waarnemen van inheemse plannen in tegenstelling tot de van buiten opgelegde ideeën. Alexander Leighton heeft gezegd: 'Een plan mag nog zo goed zijn opgezet, als de mensen waarvoor het bestemd is niet voelen, dat het wezenlijk bij hen behoort, dan zal het geen succes hebben.'¹⁷ De waarde van deze opmerking is ruimschoots aangetoond in hulpprogramma's in minder ontwikkelde gebieden, waar ontzaglijke sommen gelds zijn uitgegeven om projecten te lanceren, waarvan enkele maar heel weinig waardering hebben gevonden, sommige zelfs een hartgrondige afkeer inboezemden, en waarvan vele geen medewerking van de autochtone bevolking hebben genoten. Er bestaan vele verhalen, die lijken op dat van de oprichting van een fabriek, waar de inheemse bevolking maar een paar dagen per week wil werken,

omdat deze hoeveelheid werk hun voldoende loon verschaft om de levensstandaard te behouden, waar zij aan gewend zijn.

Maar dit gaat evenzeer op in Noordamerikaanse steden, waar bijvoorbeeld het gebouw voor buurthuiswerk in een achterbuurt wordt geplaatst, of waar een fabriek een reusachtig ontspanningsgebouw neerzet voor zijn werknemers. In beide situaties zal men tegenattracties vinden (weliswaar minder pretentieus), die door de mensen zelf op touw zijn gezet. Het is mogelijk dat zij het buurthuis en de recreatiezaal gebruiken, maar het is duidelijk, dat deze 'niet van hen' zijn en dat zij zich slechts in hun eigen omgeving 'thuisvoelen', zich spontaan amuseren en zinvolle ervaring opdoen. Deze 'van buiten komende hulpbronnen' (zoals het buurthuis of de recreatiezaal) zullen dikwijls niet geheel geaccepteerd worden en zeer zeker de doelmatigheid missen van de projecten, die door de bevolking zelf worden ontwikkeld. Men komt steeds meer tot de overtuiging, dat, wil een project of verandering zinvol zijn en volkomen benut en gewaardeerd worden, dit aangevoeld en bepaald moet worden door de mensen zelf, die er mee te maken krijgen. De methoden, waardoor dit bereikt kan worden, zijn veelvuldig en gevarieerd, en zoals wij reeds te berde hebben gebracht, houden zij verschillende graden van inzicht, nut en waarde in.

DE GROEI VAN DE GEMEENSCHAPSCAPACITEIT

Men heeft ingezien, dat het succesvol afwerken van één probleem de capaciteit van een gemeenschap om een ander probleem te behandelen, dat zij later wellicht op te lossen zal krijgen, zal doen toenemen. Dit houdt in, dat een gemeenschap technieken en vermogens voor de oplossing van problemen tot ontwikkeling kan brengen door zich met één probleem bezig te houden, hetgeen haar goed te stade zal komen, als zij geconfronteerd wordt met nieuwe problemen in de gemeenschap.

Dit is waar bevonden voor het individu, dat tot grotere zelfkennis en integratie komt als hij zich door zijn probleem heen worstelt met de hulp van een therapeut. Wij weten uit ervaring, dat in gezinnen, die hun moeilijkheden met succes te boven zijn gekomen, een grotere cohesie in het gezinsleven ontstaat en een grotere weerstand

tegenover krachten, die het gezin uit zijn verband zouden kunnen rukken, dan in families, die met deze problemen niet te maken hebben.¹⁸ Zo is ook aangetoond, dat heel een industrie een grotere buigzaamheid en capaciteit ontwikkelt, door zich krachtig bezig te houden met enkele problemen, dan wanneer zij aan deze problemen voorbijziet of aan alle tegelijk het hoofd tracht te bieden.¹⁹ Zo komen we eveneens tot het inzicht, dat de gemeenschap, die betrokken kan worden bij een proces, waardoor zij een van haar gewone problemen behandelt, tegelijkertijd zelf een proces doormaakt van zelfkennis en integratie, waardoor zij de mogelijkheid schept de omvang en het terrein van de moeilijkheden, die met goed gevolg overwonnen kunnen worden, uit te breiden.

Deze hypothese is nog niet gedocumenteerd ten opzichte van de gemeenschap, maar het is de vaste overtuiging van vele maatschappelijk werkers, die personen en groepen hebben zien groeien in vermogen om in gemeenschapsprojecten te functioneren.

DE WIL TOT VERANDERING

Men heeft ingezien, dat de wil en het verlangen van de mensen een bepaalde verandering tot stand te brengen vooraf behoort te gaan aan elk programma, dat tot deze verandering leidt. Men heeft reeds lang ingezien, dat waar deze wil en dit verlangen aanwezig waren, de verandering zeer veel gemakkelijker verloopt. Maar wat doet men als deze ontbreken? In dergelijke omstandigheden is men vaak geneigd geweest de verandering maar zonder steun daarvan door te voeren. De resultaten zijn niet altijd zo plezierig of vrucht dragend geweest als men wel gewent had.

Dikwijls ziet men hoe de romanschrijver een veel scherper inzicht heeft in de aard van een dergelijke technische kwestie dan de experts, die de theorie in daden pogen om te zetten. Zo vindt men bij Robert Lund dat zijn held bepeinst, hoe het komt dat hij er niet in geslaagd is op een eilandje, waar hij gouverneur is, welvaart te brengen. Zijn vriend stelt de fundamentele kwestie, als hij zegt:

'Petro', zei Manuel peinzend, 'ik zal je zeggen wat ik ervan denk. De mensen houden niet van veranderen. Zij leven op een bepaalde manier en daar zijn ze aan gewend. Ze hebben soms honger.

ze worden uitgebuit, ze zijn arm terwijl er overvloed is, en toch hebben ze niet graag, dat hun rust verstoord wordt. Zie nu eens die vijf gezinnen in Umitac, die je hebt gestraft. Ze waren arm en ziek. Je hebt ze elk tien hectaren land gegeven. Je gaf ze tien kippen en een haan, aan ieder van hen. Je hebt ze ook elk nog een zeug en een karbouw gegeven en ze hebben het allemaal geweigerd. Weet je nog wat die ene man zei? 'We hebben er niet om gevraagd. Deze dingen behoren aan onze kerk en wij hebben er geen recht op. Waarom kunt u ons niet met rust laten? Waarom dwingt u ons tot zoveel moeite en last?' Die man, en de anderen ook, waren eenvoudig verbijsterd door die dingen. Daar waren ze nu verantwoordelijk voor. Ze hadden nu bezittingen en dat bracht zorgen met zich mee. Ze waren nu gedwongen om na te denken en dat hadden ze tevoren nooit gedaan. Petro, jij wilt Guam de vrijheid brengen, en dat zou mij evenzeer verheugen als jou, maar daar moet een verlangen naar bestaan. Vrijheid is een geest, die binnenin een mens woont. Als die hem bezielt, kun je hem de weg wijzen, en hij zal je op de voet volgen, maar je kunt hem niet dragen. Vrijheid is een moeilijke zaak om te verwerven, of het nu een man is die vrij wil komen van een treiter van een vrouw, en dan zegt: 'Ik ga een slokje drinken en een praatje maken in het café,' en er tussen uittrekt, of dat het vrijheid is van godsdienst, of bevrijding van een slechte regering, een man moet er naar verlangen. Je moet het deze mensen niet kwalijk nemen, Petro. Ze hebben driehonderd jaar op dezelfde manier geleefd. Daarvóór waren ze vrij, maar je kunt hun die vrijheid niet in een dag of een jaar terugbrengen. Je kunt ze hun opdringen, maar dan is het geen vrijheid meer. Misschien over twintig jaar, als deze kinderen opgroeien.' Hij zweeg en keek Petro aan. 'Maar je hebt geen twintig jaar tot je beschikking.' 'Neen,' antwoordde Petro, 'maar mijn regering wel, en nog wel langer, en die zal de Chamorros tot de vrijheid voeren.'²⁰

Wanneer men tracht ideeën, technieken of projecten aan de gemeenschap op te leggen, terwijl er geen verlangen naar bestaat, dan hoeft dit nog niet altijd te falen zoals in het hierboven vermelde

geval. Het is mogelijk dat het idee, de techniek of de dienst worden geaccepteerd. Maar een gemeenschap groeit niet onder dergelijke omstandigheden. Dat kan zij alleen, als ze de wil en het verlangen om te groeien aankweekt, alleen als zij ernaar streeft en ervoor strijdt om de moeilijkheden te boven te komen, alleen als zij kracht verwerft door de oplossing van eigen problemen.

We hebben in dit hoofdstuk de verscheidenheid van benaderingswijzen bij het werk in de gemeenschap leren kennen en de verschillen daarvan, waar het de doelstelling, de methode en het tempo betreft. De vraag welke van deze de beste is, doet niet ter zake, daar dit afhangt van de doeleinden die nagestreefd worden in een bepaalde en unieke situatie. De tendenzen echter die wij in het voorgaande hebben blootgelegd, zoals zij uit de praktijk bleken, wijzen tenminste op de waarde van een bijzonder soort van aanpak. Deze brengt een proces mee, waarin de gemeenschap zelf betrokken is bij de bepaling van de aard, de methode en het tempo van de verandering of de hervorming of de invoering van iets geheel nieuws. Dit proces nu noemen wij het proces van de gemeenschapsorganisatie en wij zullen trachten dit in het volgende hoofdstuk nader te bepalen en te beschrijven.

2. DE BETEKENIS VAN DE GEMEENSCHAPSORGANISATIE

Definitie

Gemeenschapsorganisatie, zoals de term in dit boek zal luiden, zal het proces betekenen, waarbij een gemeenschap haar noden of doelstellingen vaststelt, deze ordent (of rangschikt), het vertrouwen en de wil hieraan te werken ontwikkelt, de hulpbronnen (interne en of externe) vindt, om hieraan het hoofd te kunnen bieden, maatregelen hiertoe neemt en al doende de coöperatieve en collaboratieve*) houdingen en praktijken in de gemeenschap uitbreidt en aankweekt. Laten we deze definitie wat nader mogen verklaren.

Met 'proces' bedoelen we eenvoudig het bewuste of onbewuste, willekeurige of onwillekeurige overgaan van het vaststellen van een probleem (of doelstelling) tot de oplossing van dit probleem of het bereiken van de doelstelling in de gemeenschap. Er bestaan andere processen voor het behandelen van gemeenschapsproblemen, maar hier noemen we het gemeenschapsorganisatieproces dat proces, waardoor de capaciteit van de gemeenschap om als een geïntegreerde eenheid te functioneren toeneemt door de behandeling van een of meer problemen. Soms kan het een weloverwogen proces zijn, in andere gevallen verloopt het wellicht zo omdat de mensen nu eenmaal zo verkozen samen te werken (uit traditie, omdat het hun zó gemakkelijk afging, omdat het 'nu eenmaal zo gaat'). Het proces kan zich daarom ontwikkelen zonder de hulp van de beroepskracht – het (het proces) bestaat buiten hem om**).

*) De auteur ziet kennelijk een duidelijk verschil in betekenis in de woorden coöperatie en collaboratie. Ter verduidelijking mogen de volgende formules dienen: coöperatie $A + B$, d.w.z. twee gelijkwaardige partners werken samen aan een project, en collaboratie $A... + b$, d.w.z. A begint aan een project, werkt een tijd alleen, waarna b, niet van gelijke kracht, na een korte periode gaat mee-werken. Men gelieve in dit verband de onaangename bijsmaak van de laatste uitdrukking, in de tweede wereldoorlog ontstaan, geheel terzijde te stellen als niet relevant. (Vert.).

**) In de kibboets (mv. kibboetsiem) beschreven op blz. 265–269 treft men dit

Maar het behoort tot de taak van de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie om te assisteren bij het op touw zetten van het proces, het te helpen ontwikkelen en op te voeren. Hiervoor staan hem bepaalde methoden ten dienste, waarover wij later zullen uitweiden. Maar we moeten er de bijzondere nadruk op leggen – omdat er een neiging bestaat om proces en methode met elkaar te verwarren – dat wij stellen, dat de beroepskracht bij het gemeenschapswerk bepaalde methoden gebruikt om het gemeenschapsorganisatieproces te vergemakkelijken, maar dat dit proces in de gemeenschap kan optreden en werkzaam zijn zonder de aanwezigheid van de beroepskracht, of zonder dat degenen, die erbij betrokken zijn, zich bewust zijn van de juiste aard van het proces of van het voortschrijden hiervan. Het behoort tot een deel van de taak van de maatschappelijk werker op dit terrein om te zorgen dat men dit proces bewust, weloverwogen en welbegrepen beleeft.

‘Gemeenschap’, in de betekenis waarin het hier wordt gebruikt, heeft betrekking op twee hoofdgroeperingen van mensen.

1) Het kunnen alle mensen zijn in een specifiek geografisch gebied, d.i. een dorp, een meer of minder grote stad, een buurt, of een wijk in een stad. Op dezelfde manier zou het ook betrekking kunnen hebben op al de mensen in een provincie of een staat, een natie, of in de wereld. De taak van de Verenigde Naties kan men bijvoorbeeld beschouwen, tenminste gedeeltelijk, als een gemeenschapsorganisatieproject, want wat men hier tracht te bereiken is de ontwikkeling van de coöperatieve werkrelaties tussen de naties met betrekking tot gemeenschappelijke problemen en doelstellingen, waarvan de afschaffing van de oorlog en de vestiging van de vrede de belangrijkste zijn. Terwijl de gemeenschapsorganisatie dus gemeenlijk ontwikkeld wordt in kleine geografische gebieden, kan het proces toch ook op een veel wijder terrein werkzaam zijn.

proces steeds aan in de gemeenschap, en afwijking daarvan is ongewoon. In de *Society of Friends* is een dergelijk proces eveneens de gewone werkwijze. Er bestaan andere geografische of functionele gemeenschappen waar dit proces zich zo nu en dan of herhaaldelijk ontvouwt. Dikwijls wordt dit proces gevolgd zonder dat men er zich van bewust is, dat het een unieke of kenmerkende benaderingswijze is. En in vele van deze gevallen is er geen beroepskracht aanwezig om het proces te stimuleren of te helpen ontwikkelen.

2) Maar 'gemeenschap' sluit hier ook groepen van mensen in, die gemeenschappelijke belangen of functies hebben, zoals bij de sociale voorzieningen, landbouw, onderwijs, godsdienst.

Deze belangen omvatten niet iedereen in de geografische gemeenschap, maar slechts die personen en groepen, die een bepaald belang of functie gemeen hebben. Het kan er bij de gemeenschapsorganisatie op gericht zijn (inderdaad is dat geregeld het geval) deze mensen bijeen te brengen om hen van hun 'gemeenschap' bewust te maken, gevoel ervoor aan te kweken en samen te werken aan de gemeenschappelijke problemen, die voortkomen uit het belang of de functie, die zij gemeen hebben.

Sommige van deze functionele gemeenschappen, dat moet gezegd worden, slagen er niet in hun ware aard te onderkennen, en verwarren zichzelf met de geografische gemeenschap. Zo kunnen sociale raden, of raden voor de vrijetijdsbesteding of opvoeding voor volwassenen zich beschouwen als raden voor de geografische gemeenschap en geen juist inzicht hebben in de duidelijke onderscheiding van hun functies. De sociale raad en soortgelijke bureaus hebben meerzijdige en enigszins verschillende doelstellingen. Deze zijn:

1) het scheppen van instellingen op het terrein van de sociale voorzieningen, d.w.z. die personen die deel uitmaken van de sociale organisatie van de instellingen in een zinvol verband te verenigen.

2) plannen te vormen om tegemoet te komen aan de algemene noden bij de sociale instellingen en de noden van de geografische gemeenschap; en

3) de steun van de geografische gemeenschap te verwerven voor de plannen met betrekking tot de sociale voorzieningen.

Deze doelstellingen worden dikwijls verward en niet onderscheiden. Maar het verschil is fundamenteel. De sociale raad heeft één soort taak binnen het bestel van de sociale voorzieningen – coördinatie, vaststelling van gemeenschappelijke noden, samenwerken voor deze gemeenschappelijke noden, maatstaven en doelen vaststellen voor het sociale werk, enz. Een heel verschillende taak verricht de raad met betrekking tot de gehele geografische gemeenschap (waar de gezamenlijke sociale instellingen natuurlijk deel van uitmaken), d.w.z. de vaststelling van de 'sociale noden' van deze totale

gemeenschap, het ontwikkelen van plannen om hieraan tegemoet te komen en het verwerven van medewerking in de geografische gemeenschap om daadwerkelijk in deze behoeften te kunnen voorzien.

Zo vereisen de doelstellingen van de sociale raad het benutten van de 'aanpak van binnenuit' (fundamenteel gemeenschapsorganisatieproces) binnen de 'sociale gemeenschap', maar zij vereisen een benaderingswijze, zoals wij die beschreven hebben onder de term 'gemeenschapsverhoudingen' in de geografische gemeenschap*).

Er leeft een tendens bij de sociale raden, zowel als bij andere uiterst gespecialiseerde raden (zoals de raad voor de opvoeding van volwassenen, huisvesting, vrijetijdsbesteding, bibliotheekwezen, handhaving van de burgerlijke rechten en vrijheden, enz.) om de 'functionele gemeenschap' en de 'geografische gemeenschap' te verwarren. Deze tendens en de verschillende doelstellingen, die een raad in elk dezer vormen behoort voor ogen te staan, hebben tot aanzienlijke verwarring geleid.

Bij de 'functionele gemeenschap' ligt de taak in de volle ontwikkeling van het gemeenschapsorganisatieproces; van de 'geografische gemeenschap' is de taak de bevordering van een gespecialiseerd programma, dat de 'functionele gemeenschap' (een minderheidsgroep) nuttig en wenselijk acht voor de 'geografische gemeenschap'. Deze onderscheidene taken impliceren verschillende doelstellingen en verschillende methoden.

Zij, tot wier voornaamste taak het behoort, dat de geografische gemeenschap voldoende cohesie en capaciteit ontwikkelt om het hoofd te kunnen bieden aan haar eigen problemen, vinden het brandpunt van hun werk in de geografische gemeenschap, hetgeen het duidelijk verschillend maakt van het werk van de raad voor de opvoeding van volwassenen of de sociale raad in dezelfde geografische gemeenschap. Deze laatste raden zien wellicht gaarne wat grotere gemeenschapsintegratie en kunnen met dat doel voor ogen samenwerken, maar hun aandacht is toch voornamelijk gericht op de

* Een sociale raad kan natuurlijk het initiatief nemen bij het stimuleren van het gemeenschapsorganisatieproces in de geografische gemeenschap. Men zie de toelichting op blz. 79-82 die het nut van dit proces beschrijft zowel binnen de sociale als in de geografische gemeenschap.

vooruitgang van hun eigen programma van sociale voorzieningen of opvoeding voor volwassenen binnen de geografische gemeenschap. Dit leidt tot geheel verschillende werkmethoden. De sociale raad tracht door middel van een hele reeks methoden propaganda te maken, steun te veroveren, of aan te sporen tot het accepteren van een programma voor sociale voorzieningen in de geografische gemeenschap.

Anderzijds wordt door degenen, die pogen het gemeenschapsorganisatieproces aan te wenden in de geografische gemeenschap (we zullen ze hier de 'generalisten' noemen) ondersteld, dat opvattingen van noden en programma's om aan deze noden tegemoet te komen, vastgesteld, geformuleerd en als leidraad moeten dienen door en voor de mensen in de geografische gemeenschap.

Daarom zijn de methoden, die erop gericht zijn de gemeenschapsontwikkeling te bevorderen, er op ingesteld, het verlangen en de wil van de mensen aan te wakkeren om, waar het hun noden betreft, te handelen naar hun eigen opvattingen. De nadruk valt hier geheel op het proces, terwijl het uiteindelijke resultaat twee facetten heeft: de nood, waarvoor de gemeenschap besluit actie te voeren (een kliniek, een bibliotheek, een speelterrein) en de doelstelling, die zich bezighoudt met de verhoogde capaciteit van de gemeenschap om in dergelijke zaken als een eenheid tot handelen te komen.

Speciale belangenraden, zoals de sociale raad, hebben aldus dezelfde doelstelling in hun 'functionele gemeenschap', als de generalisten in de geografische gemeenschap. Dat wil zeggen, de sociale raad houdt de ontwikkeling voor ogen van de capaciteit van de gezamenlijke instellingen voor sociale voorzieningen om samen te werken aan hun gemeenschappelijke noden en doelstellingen. Hij ziet de noodzaak in, dat de gezamenlijke instellingen hun gemeenschappelijke problemen bepalen en in verband hiermee als een eenheid leren te functioneren. Daarom bedienen zij zich van methoden, die gelijk zijn aan die waarvan het oogmerk de gemeenschapsintegratie is of de ontwikkeling van de gemeenschaps capaciteit. Maar wat wel ingezien moet worden (en wat voortdurend genegeerd wordt), is het feit dat het terrein waar deze doelstellingen en methoden betrekking op hebben, heel anders ligt voor de gespecialiseerde

raden dan voor de generalisten in de geografische gemeenschap. Het terrein van de eerste groep is de gemeenschap voor sociale voorzieningen of vrijetijdsbesteding of handhaving van burgerlijke rechten en vrijheden, voor de generalist beslaat dit het gehele geografische gebied. In de geografische gemeenschap zijn de doelstellingen van de speciale raad en die van de algemene raad of de generalist geheel verschillend.

Het proces en de grondbeginselen in de gemeenschapsorganisatie zijn bijna geheel hetzelfde in een geografische gemeenschap en in een functionele gemeenschap, maar verwarring omtrent de gemeenschap waarvoor men werkt, kan slechts tot chaos leiden. Het is bijvoorbeeld onmogelijk met alle mensen in beide gemeenschappen samen te werken, en daarom is het essentieel de voornaamste subgroepen of subculturen in de gemeenschap, waarin men werkt, vast te stellen. Een sociale raad, die zich geen duidelijk beeld heeft gevormd van het feit, of hij werkt aan de gemeenschapsorganisatie in een geografische gemeenschap of in een functionele gemeenschap, zal zijn subgroepen niet duidelijk kunnen onderkennen, en de coöperatieve organisatie die hij behoorde op te bouwen zal gestoord worden door het (vaak tevergeefse) zoeken naar het inschakelen van vele subgroepen uit de geografische gemeenschap, die er maar weinig belangstelling voor hebben of er weinig behoefte aan voelen, nauw betrokken te zijn bij de gezamenlijke instellingen.

Het proces van het 'vaststellen van noden en doelstellingen' wil eenvoudig zeggen: het bepalen van de wijze waarop de gemeenschap de problemen, waarover zij verontrust is, localiseert en in het brandpunt plaatst, het doel voor gemeenschappelijk streven bepaalt, of allebei. Dit vereist een nadere uiteenzetting.

Zoals wij hierboven reeds te kennen gaven, verwacht men niet, dat alle mensen in de gemeenschap samen zullen komen om een doel te stellen, ofschoon vergaderingen van subgroepen, opinieonderzoek, volksstemmingen, enz. het een zeer grote meerderheid van mensen mogelijk maken hun mening te kennen te geven. Maar de groep, die samenkomt om de problemen te bepalen, bestaat gewoonlijk uit de leiders van de verschillende subgroepen in de gemeenschap. Wat verderop in dit boek zullen we nog veel meer zeggen

over de manier, waarop subgroepen en hun leiders gevonden en gevormd worden. We mogen hier volstaan met te zeggen, dat de vertegenwoordigende leiders, in beraad met de leden van hun groepen vaststellen aan welk probleem of welke problemen zij iets gedaan wensen te hebben.

Dit is eenvoudig een proces van bewustwording van 'dingen, die ons niet aanstaan', 'dingen, die wij hier nodig hebben' en 'dingen die we graag zouden willen aanpakken', enz. Hoe elementair dit ook moge klinken, het is toch van groot belang in de gemeenschapsorganisatie, want juist uit de gevoelens die oprijzen bij deze meningsuitingen, komt de motivering voor de actie te voorschijn. Vele maatschappelijk werkers in de praktijk nemen het als al te vanzelfsprekend aan, dat men zich in de gemeenschap al bewust is van deze noden. In werkelijkheid leven vele mensen al zolang met hun problemen, dat zij zich er geheel aan hebben aangepast, dat zij een verdediging hebben opgebouwd om zich tegen de bewustwording ervan te beschermen, of dat zij geleerd hebben ze in zo hoge mate te accepteren, dat hun gevoelens daaromtrent diep begraven liggen.

In de gemeenschapsorganisatie wordt men zich van de problemen, noden, zorgen en verwachtingen van de gemeenschap bewust, men uit zijn gevoelens erover, de emoties worden ontladen en gebreideld. Bij opinieonderzoek in elke straat in elke buurtschap kan men snelle antwoorden uitlokken op vragen als: 'wat voor problemen doen zich in deze buurt voor?' Deze snelle en vaak oppervlakkige antwoorden kunnen zeer juist aangeven wat de mensen werkelijk oordelen, dat aangepakt moet worden, maar ze komen toch dikwijls alleen maar in een wat minder formele sfeer met onthullingen over lang begraven gevoelens jegens hun burea, hun stadsbestuur, hun scholen, huizen, werk, die problemen of doelen vormen, welke waarschijnlijk voor de betrokken personen van fundamenteel belang zijn.

Met te zeggen dat de gemeenschap deze noden of doelstellingen ordent of rangschikt, duidt men eenvoudig aan dat het noodzakelijk is, dat er een zekere volgorde van prioriteit bestaat. Bij een groot aantal problemen of doelstellingen zullen er zijn waarvoor men warm loopt, waarover eenstemmigheid heerst, van welker belang men overtuigd is. Deze moeten het eerst aan de orde komen. Op dit

punt kan de maatschappelijk werker er veel toe bijdragen de uitingen van verlangen of nood in de vorm van een proces te brengen. Maar hij bepaalt niet de doelstelling. Die hangt van de gemeenschap af. Hier is een nood omdat zij dit zo voelen, niet omdat dit redelijk, logisch of wetenschappelijk is. Het 'uitsteken van de voelhorens' is een primaire factor bij de bepaling of een probleem voor gemeenschapsactie van belang is.

Nu zal elke maatschappelijk werker zijn eigen opvatting hebben over de noden en problemen van de gemeenschap. Hij zal zijn onvermijdelijke vooroordelen koesteren. Sommige mensen vinden, dat hij volkomen objectief moet zijn (wat onmogelijk is), of dat hij zijn eigen opvatting van het probleem niet zal onthullen (wat nauwelijks oprecht is). Wij zijn zelf de overtuiging toegedaan, dat de beroepskracht het recht heeft met zijn persoonlijke taxatie van de gemeenschap en haar noden voor de dag te komen; ja zelfs, dat dit min of meer tot zijn verantwoordelijkheden behoort. Deze verantwoordelijkheid heeft wel wat weg van die van de psychiater, die op gezette tijden analyseert en zijn mening geeft, maar die niet voorgeeft op onfeilbaarheid te kunnen bogen en er niet op aandringt, dat men zijn ideeën aanvaardt. Zo geniet ook de maatschappelijk werker het voorrecht zijn opvatting van de noden naar voren te brengen. Niet zo zeer om er op te staan, dat men zijn formulering daarvan zal aanvaarden, als wel om er met nadruk op toe te zien dat de mensen zijn doelstellingen een plaats geven te midden van de vele andere, die wellicht te berde worden gebracht. Indien de nadruk dus eerder gelegd wordt op 'hoe zullen we deze verschillende noden rangschikken?', dan op 'zo ligt het probleem volgens mij', dan hebben we het soort proces dat we hier trachten uiteen te zetten.

Evenals personen dat doen, stellen vele gemeenschappen problemen vast, waarvan zij voelen, dat zij de bekwaamheid missen om deze op te lossen, of doeleinden, die zij weten niet te kunnen bereiken. Dat geldt in het bijzonder voor die gemeenschappen, die te kampen hebben met apathie en onverschilligheid, en waar zich de voorwaarden voor anomie voordoen. Daar lijkt het, alsof men de hoop op verbetering in hun bestaan reeds lang heeft opgegeven. In dergelijke omstandigheden heeft het dus geen zin om de noden te bepalen en

in 't volle licht te stellen, als de gemeenschap door tussenkomst van haar leiders niet de wil toont om in actie te komen en het vertrouwen te vinden, dat een dergelijke actie tot succes kan leiden. In bepaalde gemeenschappen heerst er natuurlijk een volheid van vertrouwen, in andere weer werkt het gevoel van zekerheid en vertrouwen van sommige mensen aanstekelijk en biedt zodoende anderen steun.

In gemeenschappen die niet in deze omstandigheden verkeren, is het moeilijk de actie op gang te brengen – het verlangen, de wil, de hoop, schijnen te ontbreken. Soms schudt een crisis de mensen wakker uit hun lauwheid en is er een nieuwe actie mogelijk. Vaak ook moet de steun komen van een functionaris van buitenaf, een maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie bijvoorbeeld, wiens aansporing, steun en aanmoediging de overtuiging, dat 'er hier iets gedaan kan worden' en dat 'wij het wel kunnen', tot ontwikkeling brengt.

Het zoeken van de hulpbronnen (in- of externe) om aan deze problemen het hoofd te bieden brengt met zich (verder reikend dan de nodige wil en het onmisbare vertrouwen) het ontdekken van de andere gereedschappen, instrumenten, personen, technieken, materialen, enz., die nodig zijn voor wat men belangrijk acht. En dit betekent niet alleen dat daar de hulpbronnen van de bevolking binnen de gemeenschap bij betrokken zijn, maar ook dat men put uit bronnen daarbuiten als dit noodzakelijk is. Nemen we een dorpje in India, dat besluit tot de aanleg van een doeltreffender watervoorziening. Een deel van de taak bestaat in het zoeken naar de bron van toevoer, het aanschaffen en leggen van de pijpleidingen, het voorzien in de distributie over de gemeenschap en het regelen van het waterverbruik in het dorp, om de constante toevoer op peil te kunnen houden. Een ander deel van de taak is het verkrijgen van de toestemming om water uit deze bron te betrekken, het zoeken naar een techniek om de aanvoer economisch te gebruiken en de pijpen behoorlijk te leggen.

Het grootste deel van de eerste taak kunnen en willen de dorpeelingen zelf verrichten, maar het resterende deel vereist wellicht advies en hulp van buitenaf. Zo kan ook een wijkraad in de Verenigde Staten beslissen, dat het hoofdprobleem gevormd wordt door de huisvesting en dat het daarvoor een oplossing wenst te vinden.

Waar het huisvestingsprobleem in de meeste grote stadscentra al uiterst gecompliceerd is, zou het een kleine wijk wel een onoplosbaar probleem kunnen toeschijnen. Dit zou het zeker zijn zonder hulpbronnen van buitenaf, – bronnen, die de groep de aard van het probleem leren kennen, de mogelijkheden van beschikbare hulp (van particuliere en regeringszijde), de andere bureaus en groepen met dezelfde belangen en zorgen als deze raad, de punten waar het huisvestingsprobleem met het grootste succes aangepakt kan worden, en de manieren waarop plannen op korte termijn voor instandhouding en wijkverbetering ontwikkeld kunnen worden, tegelijk met plannen op lange termijn voor krotopruijing. Hetgeen bij de meeste gemeenschapsproblemen vereist wordt is de bewustheid van 'wat we zelf kunnen opknappen', 'waar we hulp van buitenaf nodig hebben', en kennis van de beschikbare hulpbronnen.

De poging problemen op te lossen, waarvoor de plaatselijke hulpbronnen te kort schieten, kan eenvoudigweg leiden tot teleurstelling en een gevoel van mislukking – en een toestand van apathie scheppen, of weer opnieuw doen ontstaan, die zijn terugslag vindt bij alle andere problemen. Een verstandige groep zal zijn eigen hulpbronnen ten volle weten te benutten en tegelijkertijd de vinger weten te leggen op die onderdelen, welke hulp van buitenaf verlangen, of waar een andere soort actie wordt vereist.

Hier moet men tussen haakjes even aan toevoegen, dat gemeenschappen, evenals individuen, zelden van hun eigen hulpbronnen ten volle gebruik maken. In gemeenschappen waar een proces van gemeenschapsorganisatie opgezet en voortgezet is, staan de mensen vaak verbaasd over hun eigen capaciteiten en over die van hun medewerkers, om aan de pogingen tot verbetering in hun gemeenschap mede te werken.

Bijna elke beroepskracht, hetzij uit een achterbuurt, voorstad of primitieve gemeenschap, heeft getuigd van de enorme mogelijkheden, die latent aanwezig zijn bij hen, die deel uitmaken van deze gemeenschappen.

De stelling: 'stelt in dit opzicht een daad' verklaart misschien zichzelf. Men kan er evenwel aan toevoegen, dat dit een vitaal aspect is van het proces. Wanneer men dit verwaarloost, dan moedigt

men het gevoel aan, dat waarschijnlijk in vele Noordamerikaanse gemeenschappen heerst, dat 'je daar weer zo'n organisatie hebt, die niets tot stand brengt'. Nu zijn werkelijk vele organisaties, die niet veel meer doen dan de mensen aanmoedigen tot vergaderen, waardevol en nuttig, en we moesten verstandig genoeg zijn om een dergelijk proces te begrijpen en te steunen. Maar wegens de neiging in Noord-Amerika om in het oog springende resultaten te willen zien, en omdat het proces van de gemeenschapsorganisatie een probleem bepaalt waaraan 'iets gedaan moet worden', moet er ten opzichte van het probleem een daad gesteld worden en daarover gerapporteerd worden aan hen, die het probleem uitgestippeld hebben. In sommige gevallen is 'alleen maar praten' de enig mogelijke actie; in de meeste gevallen kan er een tastbare 'praktische' actie plaats vinden. Maar wat belangrijker is, is dat het proces tot succes leidt, al is dit wellicht slechts gedeeltelijk. Want dit succes is in het oog van vele mensen, zeker bij de eerste projecten die beproefd worden, een test van de waarde van het proces. Als er iets bereikt wordt, zal men de moeilijkheden graag op de koop toe nemen, er zal een warm gevoel van voldoening rijzen, nieuw vertrouwen en nieuwe vastberadenheid zullen groeien.

Terwijl alle stadia in het proces belangrijk en eigenlijk niet te scheiden zijn, is er zeker geen belangrijker dan het stadium dat beschreven wordt in de laatste bepalende zin van onze definitie dat: '(het) aldoende de coöperatieve en collaboratieve houdingen en praktijken in de gemeenschap uitbreidt en tot ontwikkeling brengt.' Wat hier in de eenvoudigste bewoordingen geïmpliceerd wordt, is dat, terwijl het proces zich ontwikkelt en voortschrijdt, de mensen in de gemeenschap elkaar zullen leren begrijpen, accepteren en zullen leren samenwerken; dat bij het proces van het onderkennen en behandelen van een gemeenschappelijk probleem, de subgroepen en hun leiders er toe zullen komen met andere subgroepen samen te werken in een gemeenschappelijke poging en methoden zullen ontwikkelen om de onvermijdelijke conflicten en moeilijkheden, die bij dergelijke collectieve taken rijzen, te boven te komen.

Zonder deze kwalificatie en dit waarlijk essentiële element kan een gemeenschap een specifiek doel wellicht bereiken, maar zonder

veel meer bekwaamheid en capaciteiten te bezitten bij het beëindigen van haar taak dan aan het begin – ja, er kan zelfs veel minder bereidheid en capaciteit aanwezig zijn om samen te werken. Hetgeen de gemeenschapsorganisatie als bewust proces doelbewust tracht te bereiken is niet eenvoudigweg een nieuwe kinderbewaarplaats, een systeem van watertoevoer of een huisvestingsproject, maar iets veel belangrijkers, n.l. de verhoogde capaciteit om ook andere coöperatieve projecten in de gemeenschap te volvoeren. Elliott Jacques meent, dat het bij de arbeiders in een fabriek, die een dergelijk proces begonnen, aldus gegaan is:

*'...zij hebben een proces en een organisatie in beweging gebracht en, hoe deze nieuwe methoden nu ook uit mogen vallen, het is zeer waarschijnlijk dat zij in de toekomst veel beter raad zullen weten met dergelijke problemen, omdat zij deze nu veel spoediger kunnen herkennen, en nu bovendien veel beter toegerust zijn om ze bij een voorkomende gelegenheid het hoofd te bieden'*¹.

In elk stadium van het gemeenschapsorganisatieproces berust het succes dus op het feit, dat de gemeenschap beter dan in een vorig stadium, of voordat het proces begon, de gemeenschappelijke problemen kan vaststellen om deze in samenwerking en methodisch op te lossen.

Deze nadruk op de collaboratieve en coöperatieve houdingen en praktijken wil niet zeggen, dat geschillen, of spanningen, of conflicten geëlimineerd worden. Integendeel, deze vormen de krachten, die pit en vitaliteit in de actie brengen. Wij moeten echter wel degelijk voor ogen houden, dat zo'n conflict ook een breuk kan veroorzaken en aldus destructief kan werken; daarentegen kan het conflict ook een positieve werking hebben en nieuwe mogelijkheden scheppen. Het kan op zijn weg door de gemeenschap bitterheid, wantrouwen en haat achter laten. Of het kan leiden tot verhoogd begrip en verdraagzaamheid, en tot een krachtige gemeenschap voeren. Het verschil in het effect, waartoe een conflict kan leiden in bepaalde situaties, is zonder enige twijfel de resultante van vele krachten, maar wij voeren aan, dat geen hiervan van méér gewicht is dan de houding van de personen, die bij het conflict betrokken zijn en hun be-

kwaamheid om dit op te lossen. Spanning en conflict kunnen tot constructieve doeleinden voeren, indien zij gebruikt worden door mensen met een goed begrip van gemeenschapsprocessen; met toewijding voor gemeenschapsoogmerken; die op bekwame wijze deelnemen aan het gemeenschapsproces; en die bereid zijn een *modus operandi* te zoeken. Coöperatief en collaboratief werk vraagt om mensen, die verschillen van mening en spanning kunnen verdragen, die zich daarin thuis voelen en deze zelfs welkom achten. Het probleem van het op gang brengen en gaande houden van het gemeenschapsorganisatieproces op een zodanige wijze, dat het zal winnen aan sterkte en kracht in elke werksituatie, is nu juist het vinden en aankweken van voldoende mensen van deze soort. In de meeste gevallen is het een langzaam proces, dat slechts dynamisch zal worden naarmate de gemeenschappelijke aandacht voor het probleem en de capaciteit om coöperatief te werk te gaan, zich in de gemeenschap verbreiden.

Dit noemt men de 'extra dimensie' van het gemeenschapsorganisatieproces. Het houdt niet uitsluitend in het voltooien van een bepaalde taak: het behelst het verwerven van inzicht en bekwaamheid door de leden van de gemeenschap, zoals de juiste aanwending en verwerking van spanningen en conflicten de gemeenschap kunnen doen groeien.

Vele personen, die aan de gemeenschapsorganisatie deelnemen, zullen de praktische stappen die men terwille van de actie zelf onderneemt, zien als de essentie van het proces; en voor de beroepskracht zal dit ook belangrijk zijn, maar voor hem (de maatschappelijk werker) is het fundamentele en overheersende doel op lange termijn, de ontwikkeling binnen de gemeenschap van het vermogen om als eenheid te functioneren met betrekking tot haar noden, problemen en gemeenschappelijke doelstellingen. Wellicht wordt dit oogmerk door de deelnemers geleidelijk ingezien, maar het is niets ongewoons, dat de gemeenschap, evenals de patiënt bij een therapie, in eerste instantie aandacht heeft voor het onmiddellijk voor de hand liggende probleem, terwijl de beroepskracht, gelijk de therapeut, zich hoofdzakelijk bekommert om de doelstelling op lange termijn: de aanpassing en de integratie.

Planning en gemeenschapsintegratie

Men zal uit het bovenstaande begrepen hebben, dat er twee essentiële aspecten zijn van het gemeenschapsorganisatieproces: het ene richt zich op de planning, het andere op de gemeenschapsintegratie. Naar onze mening vormen deze twee essentiële aspecten, elk op zich zelf belangrijk, onscheidbare delen van het proces als geheel – in feite kan men stellen, dat slechts daar, waar deze twee aspecten ineengrijpen en samensmelten tot één proces, dit de *gemeenschapsorganisatie* is, in de zin zoals wij de term hier bezigen.

Het woord planning gebruiken wij hier als verzamelnaam om alle aspecten van het werk aan te duiden, van af de bepaling van een probleem tot aan de actie, die in verband daarmee begonnen wordt, toe. Wellicht verkiezen sommigen een uitdrukking als: 'taakoriëntatie', of 'project', of 'actieproces'. De keuze van deze vaktermen is een kwestie van voorkeur. Maar waar het om gaat, is het proces van localiseren en bepalen van een probleem (of een samenhangende reeks van problemen), het exploreren van de aard en de omvang van het probleem, het overwegen van diverse oplossingen, het kiezen van wat de geschikteste oplossing lijkt te zijn en de actie, die daaruit voortvloeit. Het is duidelijk, dat dit een proces op zichzelf uitmaakt, en gelijk reeds geponeerd werd, maakt dit voor enkele beroepskrachten en voor veel mensen in de gemeenschap, de gehele gemeenschapsorganisatie uit. Als het planningsproces (zoals het hier werd gedefinieerd) doelmatig en met succes volvoerd wordt, hebben zij het gevoel, dat de gemeenschapsorganisatie met succes ondernomen is. Volgens de zienswijze, die in dit boek voorgestaan wordt, zijn dit echter noodzakelijke, maar onvoldoende maatregelen.

Het tweede aspect van de gemeenschapsorganisatie noemen wij 'gemeenschapsintegratie'. Sommigen zouden deze ontwikkeling liever het 'gemeenschapsmoreel', of 'de gemeenschaps capaciteit' of de 'geestelijke gemeenschap' noemen. Wederom is dit eenvoudig een kwestie van voorkeur op het gebied van de terminologie. In de betekenis, waarin wij het hier gebruiken, wil gemeenschapsintegratie zeggen: het proces waardoor de wil tot coöperatieve en collaboratieve houdingen en praktijken leidt tot vollediger:

1) identificatie met de gemeenschap; 2) belangstelling voor, en deelneming aan de zaken van de gemeenschap, en 3) het gemeenschappelijk aanvaarden van gemeenschappelijke waarden en de middelen om deze waarden uit te drukken.

Dit houdt in: een proces, dat werkt in de gemeenschap en dat de groei van de bewustheid van, en de loyaliteit tegenover de grotere gemeenschap, waar het individu deel van uitmaakt, bevordert, evenals de ontwikkeling van een gevoel van verantwoordelijkheid voor de conditie en de status van de gemeenschap, waaruit zienswijzen kunnen oprijzen, die tot samenwerking voeren met mensen, die 'anders' zijn en de groei van gemeenschappelijke waarden, symbolen en ritën in de gemeenschap als geheel.

Dit betekent niet een gemeenschap, waarbinnen alle normen, overtuigingen, waarden en levenswijzen gestandaardiseerd zijn. Maar we bedoelen er wel mee dat gemeenschap betekent: een 'gemeenschappelijk leven', en het inzicht dat het waardevol is, dat men aan dit gemeenschapsleven deel heeft en daar deel van wil uitmaken. Impliciet in veel van wat hier geopperd werd, is de veronderstelling dat de associatie met, en het 'zich een deel weten van' dit gemeenschapsleven, niet alleen een ervaring is, die het individu een zekere psychische zekerheid geeft en zijn leven een bepaalde betekenis verleent, die hij anders wellicht niet zou kennen, maar dat het een gemeenschap opbouwt, die bekwaam is gemeenschappelijke problemen op te lossen, die, werden zij niet opgelost, zouden leiden tot ont-aarding van de fysieke of sociale gemeenschap, zo niet van beide. Deze veronderstellingen zullen in het volgende hoofdstuk nauwkeurig uiteengezet worden, maar het is wellicht goed hier te verklaren, dat het geloof in het proces van de gemeenschapsorganisatie gebaseerd wordt op een bepaalde waarde-voorkeur, die niet door allen gedeeld wordt. Het moge ook nuttig zijn de nadruk te leggen op het feit, dat dit proces niet moet leiden tot het uitroeien van verschillen tussen subgroepen en subculturen in de gemeenschap. Een sociale raad, die samengesteld is uit zestig sociale instellingen, is er niet op uit al deze bureaus aan elkaar gelijk te maken, of hun werkwijzen te standaardiseren. Wat nagestreefd wordt, is het vaststellen van de gemeenschappelijke problemen, waarbij alle betrokken zijn en de groei van

de capaciteit van deze zestig instellingen om samen te werken bij het oplossen van deze problemen. Zo is de wijkraad er ook niet op uit om te maken, dat de Poolse en de Mexicaanse groepen bijvoorbeeld, met gelijksoortige menu's en kleding voor de dag komen en dezelfde feestdagen vieren. Evenmin zoekt hij de uitroeiing van verschillen tussen kerkelijke groeperingen. Waar wel naar gestreefd wordt, is begrip voor deze verschillen en het accepteren daarvan door allen in de gemeenschap, maar tegelijkertijd de ontwikkeling van een gemeenschappelijke basis tot samenwerking waarop allen samen kunnen arbeiden ten bate van de gemeenschappelijke doeleinden. 'Eenheid in verscheidenheid' is een populaire slagzin, maar in vele Noord-amerikaanse gemeenschappen blijkt de 'verscheidenheid' duidelijker dan de 'eenheid'.

Waar hier dus twee dominerende taken, of aspecten van de gemeenschapsorganisatie (de planning en de gemeenschapsintegratie) voor ons liggen, is het niettemin noodzakelijk, dat deze beide gezien worden als integrerende aspecten van hetzelfde proces. Voor de schrijver is de gemeenschapsintegratie verreweg de belangrijkste doelstelling. Maar dit is niet iets, wat zomaar vanzelf komt, of ontstaat door het bijwonen van vergaderingen om de goodwill aan te kweken, of door het als begeerlijk object te zien en erover te praten. Deze integratie kan voortkomen, als eigenschap van het gemeenschapsleven, uit de actie zelf, wanneer de mensen met elkaar in contact komen bij de onderneming van gemeenschappelijke taken, als zij bij gemeenschappelijke projecten bewust de zorgen delen, als zij gemeenschappelijke doelen zoeken. En dan blijkt, dat naarmate deze taken en doeleinden de mensen belangrijker toeschijnen, zij des te intenser zullen deelnemen aan het project; de deelneming wint dan aan betekenis en een diepere belangstelling voor de gemeenschap vloeit hieruit voort.*) Om deze reden vormt de planning van de problemen, die de mensen zelf het belangrijkste achten, een essentieel element van het gemeenschapsorganisatieproces.

Maatschappelijk werkers zijn vaak geneigd de methoden en

* Iets dergelijks is reeds in verscheidene studies over het moreel opgeworpen, waar men het als een eerste voorwaarde beschouwd, dat het samenwerken tot gemeenschappelijke doeleinden van het hoogste belang wordt geacht.²

krachtsinspanningen van bepaalde wijkraden te kleineren, die zich bezig houden met zaken als rattencampagnes, veilig verkeer, huisvesting, kinderopvoeding en drankvergunningen. Toch zien we hier hoe men zich bezig houdt met kwesties, die voor de bewoners van deze wijken van overwegend belang zijn. Men kan welhaast zeggen dat hoe nauwer de mensen in de gemeenschap betrokken zijn bij de gekozen projecten, en hoe meer deze voor hen betekenen, des te groter betekenis de ontwikkeling van een gemeenschapsleven krijgt, dat voor deze mensen van belang kan worden.

Wij nemen dus het standpunt in, dat planning en gemeenschapsintegratie onscheidbare delen zijn van het gemeenschapsorganisatieproces en dat beide elementen vormen, die zorgvuldig aangekweekt en gevoed moeten worden bij elke stap voorwaarts. Wij nemen ons voor, verderop in dit boek een gedetailleerde uiteenzetting te geven van de wijze, waarop dit bereikt kan worden, maar op deze plaats willen we gaarne in het kort toelichten, hoe deze twee onderdelen van het proces van invloed zijn op het werk op het gebied van de gemeenschapsorganisatie.

Voorbeeld A speelt zich af in een stad in de Verenigde Staten, waar een kleine wijkraad het plan overwoog om een gemeenschappelijke kleuterschool te openen voor de kinderen van werkende moeders. Tijdens een voorafgaande vergadering kon het plan de algemene goedkeuring wegdragen, alleen werd door een rooms-katholiek lid, de heer M., de opmerking gemaakt, dat, naar zijn mening, zijn kerk al gedacht had over de opening van zo'n kleuterschool voor lidmaten van die kerk. Men verzocht hem daarop inlichtingen in te winnen, eens met de geestelijken te gaan overleggen, en zo dat mogelijk was pater R. op de volgende vergadering mee te brengen.

In deze vergadering lag het plan, gereed voor de uitvoering, ter tafel, alle aanwezigen waren vóór onmiddellijke actie, maar noch pater R., noch de man, die de opmerking gemaakt had, was aanwezig. Nu bracht de voorzitter de vraag te berde: 'Moeten wij, gezien het feit dat deze heren niet aanwezig zijn, wel voortgaan?' Hoe eenvoudig deze vraag ook lijkt, het antwoord kan toch van de allergrootste betekenis zijn voor de gemeenschap. Wat de eigenlijke uit-

voering van het plan betrof, was er geen voor de hand liggende reden om de actie uit te stellen – de gelden, het terrein, het bestuur, alles was in kannen en kruiken. Maar gezien van het standpunt van de gemeenschapsintegratie, was het voor de toekomst van het coöperatieve werk van het allerhoogste belang, dat het plan door allen goed en geschikt werd geacht. In dit geval besloot de raad tot het instellen van een subcommissie om een bespreking te voeren met pater R., de heer M., en andere geestelijken; als zij het er mee eens waren, zou men tot onmiddellijke actie overgaan; zo niet, dan zou het terugverwezen worden naar een speciale vergadering van de raad. Nu was het inderdaad het geval, dat de katholieken een eigen school wilden oprichten, maar toen de subcommissie met pater R. en de heer M. bijeenkwamen, verliepen de besprekingen in een vriendschappelijke sfeer en de katholieke leiders stemden toe in een speciale bijeenkomst.

Tijdens deze vergadering zette pater R. het standpunt van zijn kerk uiteen, n.l. haar wens de verantwoordelijkheid voor haar eigen kinderen op zich te nemen. In de kerkelijke gemeente was deze zaak al besproken en men was het erover eens, dat in deze speciale wijk één kleuterschool voldoende was. Daarom wilde hij wel aan de school van de wijkraad meewerken en deze steunen, maar uitte het verzoek, dat de katholieke kinderen twee morgens per week een half uur bij hem in de kerk zouden mogen komen. De redenen voor dit verzoek werden uiteengezet, de zaak van alle kanten bekeken, en men werd het eens over het nieuwe plan. De kleuterschool werd geopend met de steun van alle hoofdgroepen in de gemeenschap.

We kunnen, na dit korte verslag, niet beweren dat de gemeenschapsintegratie door dit project groter was geworden. Niettemin kunnen we het als zeer waarschijnlijk aannemen, dat de weg die de raad hier gekozen heeft, de mogelijkheid opent tot groter begrip in de gemeenschap met betrekking tot allerlei overtuigingen, tot groter eenheid van gevoelen in verband met het hier opgestelde plan, en wel tot groter gemeenschapsintegratie dan het geval zou zijn geweest, als de raad had doorgezet zonder de leiders van de rooms-katholieke kerk te consulteren. Al is deze toelichting vrij elementair, zij stelt dat bewustheid van de behoefte aan gemeenschapsorgani-

satie kan leiden tot een verhoogde goede wil tot samenwerking en grotere capaciteit om deze te volbrengen.

Voorbeeld B betreft een dorpje van pas aangekomen immigranten in Israël, een dorp waar een zeer sterke machtsstructuur heerste die berustte op drie families, die de traditionele leiders waren van de zestig families waaruit het dorp bestond. De maatschappelijk werkster, die door de regering was aangewezen om met deze mensen (en verscheidene andere dorpen) samen te werken, ging langzaam en behoedzaam te werk. Het bleek haar al gauw, dat het de leiders van het dorp meer om hun eigen welzijn te doen was dan om het welzijn van hun mensen; dat hoewel hun leiderschap getolereerd en aanvaard werd als onvermijdelijk, zij noch gewaardeerd, noch vertrouwd werden door de mensen; en dat de apathie die het leven in het dorp karakteriseerde, daar grotendeels aan kon worden toegeschreven. Niettemin was het in dit dorp traditie, dat als er iets gedaan moest worden, dit slechts door deze leiders tot stand kon worden gebracht, en als de regering zich van de medewerking van het dorp wenste te verzekeren voor het zaaien van bepaalde gewassen, met het doel dat het dorp in het vervolg in zijn eigen onderhoud zou kunnen voorzien, dan was het wel duidelijk dat er met en door deze leiders gewerkt zou moeten worden.

De maatschappelijk werkster vond, dat zijzelf geen deel kon uitmaken van deze onbillijke machtsstructuur. Naarmate zij beter bekend raakte met de mensen, kwam ze geleidelijk tot de ontdekking, dat er wel personen waren die gewaardeerd, geacht en vertrouwd werden door de dorpingen. Zonder nu de formele leiders te veronachtzamen, breidde zij langzamerhand haar terrein van beraadslagingen over de sociale noden uit, om de informele leiders er bij te kunnen betrekken, en tenslotte hield zij verscheidene bijeenkomsten, waar zowel de formele als de informele leiders aanwezig waren. De laatstgenoemden, die eerst zwegen, leerden al spoedig, met de steun van de maatschappelijk werkster, het woord te voeren op de bijeenkomsten.

Nu ontvouwde zich een veel wezenlijker beeld van de dorpsnoden en de aanwezige hulpbronnen. De formele leiders, die nu wel voel- dat hun macht aan het tanen was, stelden zich teweer tegen

een gang van zaken, die de informele leiders bij de beraadslagingen betrok. De maatschappelijk werkster trachtte dit op te vangen in lange privéberaadslagingen met de formele leiders, maar naarmate de macht geleidelijk overging in handen van de dorpingen, verlieten twee formele leiders het dorp, terwijl de derde zich aan de situatie aanpaste en een erkend leider in de nieuwe dorpsorganisatie werd. Deze dorpsorganisatie werd vastgelegd in een raad, die elk jaar door alle dorpingen werd gekozen; drie jaar na zijn instelling maakte deze al groter vorderingen, zowel op het terrein van de ontwikkeling van het gemeenschapsleven, als op dat van het materiële gewin (voornamelijk op landbouwkundig gebied).

Nu is het begrijpelijk (vooral als de formele leiders mensen waren geweest met wat meer gevoel van verantwoordelijkheid) dat de problemen betreffende de landbouw en de sociale voorzieningen veel sneller en even doelmatig afgewikkeld hadden kunnen worden, als men eenvoudigweg de bestaande machtsstructuur had geaccepteerd en wél door de traditionele leiders had willen werken. Maar, wederom, als gemeenschapsintegratie – de ontwikkeling van de capaciteit van de mensen om te functioneren met betrekking tot hun problemen – het doel is van de beroepskracht, dan is de weg, zoals hierboven gekozen, de essentiële.

Het resultaat was in dit geval volkomen bevredigend, in andere gevallen had dit wel minder het geval kunnen zijn. Niettemin vereisen de doelstellingen, die onvoorwaardelijk in de gemeenschapsorganisatie vervat liggen, een poging de potentiële krachten van de gemeenschap vrij te maken, en wij stellen hier, dat men dit niet kan bereiken door dictatorschap te aanvaarden, hoe goed ook bedoeld.³ Zo moet het doel van de planning, zowel als het doel van de gemeenschapsintegratie voor ogen worden gehouden, en dat vereist een bewuste ontwikkeling van coöperatieve en collaboratieve houdingen en praktijken door de hele gemeenschap heen.

Een derde voorbeeld vormen de overwegingen van het bestuur van een groot gemeenschappelijk financieringsinstituut betreffende een aanbeveling van het begrotingscomité. Dit comité had bij de nieuwe begroting het voorstel ingediend, geen subsidie meer te verlenen aan bureau C voor een tehuis voor ongehuwde moeders. De

reden van dit voorstel berustte op een overeenkomst, gesloten door alle bureaus die zich bezighielden met de steun aan ongehuwde moeders, dat zij slechts in die gevallen hulp zouden bieden, waar de vrouwen tenminste zes maanden voorafgaand aan hun verzoek om steun of hulp in de stad woonachtig waren geweest. De afgevaardigde van bureau C had zich met dit beleidsvoorstel kunnen verenigen, maar sindsdien had het bestuur deze zaak in behandeling genomen en was tot de slotsom gekomen, dat zij een dergelijke regeling niet konden aanvaarden en voort zouden gaan hulp te verlenen aan ongehuwde moeders van buiten de stad. Nu was Bureau C maar een weinig omvangrijke organisatie; het ontving slechts een gedeeltelijke subsidie van het financieringsinstituut. De aanbeveling van het begrotingscomité berustte op het standpunt, dat voorgestaan wordt in gezegden als: 'Als we eenmaal onze goedkeuring aan een bepaald beleid hebben gegeven, moeten we daaraan vasthouden' en: 'Wat geeft het of we al besluiten nemen, als we die dan niet ten uitvoer brengen?'

Een dergelijke actie moet men naar zijn waarde schatten in het licht van schrijvers bedoeling: als planning en uniforme acties het hoofddoel vormen, dan is de aanbeveling van het begrotingscomité waarschijnlijk wel juist. Maar waar de doelstelling voorligt om de capaciteit van de gemeenschap te vergroten bij het samenwerken op het terrein van bepaalde zaken, die aller zorg uitmaken, dan zien wij een actie als voorgesteld werd door het begrotingscomité als destructief en eigenmachtig.

In dit geval wachtte het financieringsinstituut even met de uitvoering, belegde een vergadering met het bestuur van bureau C om een onderzoek in te stellen en kwam daardoor te weten, dat dit bureau, dat door een religieuze sekte was gesticht, het zich tot een plicht rekende steun te verlenen aan meisjes, die hun toegezonden werden door hun leden uit nabijgelegen plaatsjes, waar een dergelijke instelling niet bestond. Met het oog op deze omstandigheden kwamen alle betrokkenen tot een overeenkomst, waarbij het financieringsinstituut de subsidie wel zou blijven verlenen, maar waarbij bureau C speciale fondsen zou verschaffen (op een *per diem* basis) tot steun aan cliënten van buiten de stad.

Het zij weer gezegd: voor de hand liggend en verstandig als deze actie lijkt te zijn, onderstreept deze nóg eens de primaire functie van een bureau voor gemeenschapsorganisatie: het klimaat voor wederzijds begrip te verbeteren, gemeenschappelijke arbeidsterreinen vast te stellen, en coöperatieve arbeid op deze terreinen te bevorderen.

Het gaat er niet alleen om, doelmatige plannen te ontwikkelen, en vooral niet om het delgen van verschillen, evenmin om het scheppen van een soort superstructuur waaraan alle andere delen van de gemeenschap ondergeschikt zijn; het gaat om het samenbundelen van subgroepen van de gemeenschap tot een coöperatieve onderneming van die zaken, die de subgroepen belangrijk achten, met het uiteindelijke doel dat er een goede verstandhouding zal ontstaan, en de capaciteit tot samenwerken, waar dit nodig mocht blijken.

De laatste toelichting betreft de ervaringen van een sociale raad, waarvan twee leden belang gingen stellen in de behandeling van jeugdige delinkwenten in de stad. Deze belangstelling kwam tijdens een bestuursvergadering naar voren, in de vorm van een voorstel dat men de gemeenteamttenaren zou benaderen over het verbeteren van de huidige praktijken. De zaak was voorgedragen op een ogenblik waarop de belangstelling van de vergadering nogal flauw was, het voorstel werd na een zeer vluchtige beschouwing goedgekeurd en er werd een comité benoemd, dat volmacht tot handelen kreeg, bestaande uit de twee geïnteresseerde leden en de secretaris van de raad. Dit kleine comité mocht de gemeenteamttenaren over de zaak aanspreken en zou dit wellicht met een matig succes hebben kunnen doen.

Het comité was evenwel de mening toegedaan, dat zij 1) niet competent waren om te beslissen over de juiste aard van de verbeteringen, 2) dat er slechts veranderingen aangebracht konden worden nadat men een krachtig gemeenschappelijk protest had laten horen, en 3) dat dit een goede gelegenheid was voor samenwerking van alle bureaus, die lid waren van de sociale raad.

Het comité breidde dus zijn ledenaantal uit, zodat verscheidene experts zitting konden nemen; het begon de behandeling van de jeugdige delinkwenten intensief te bestuderen en ontvouwde daarna een uitgebreid rapport met ter zake dienende aanbevelingen voor

de verbetering van de heersende praktijken in de lokale gemeenschap.

Tegelijkertijd zond het comité twee brieven naar de bureaus, die lid van de sociale raad waren. De eerste brief zette de aard van het probleem uiteen en drong aan op belangstelling en steun; de tweede brief, die afkwam toen het rapport van het comité in grote trekken gereed was, verzocht de bureaus afgevaardigden te zenden naar een vergadering om dit rapport te bespreken. Men hoopte op een grote en enthousiaste opkomst ter goedkeuring en tot steun van het rapport en medewerking bij het afzenden van een delegatie naar het stadhuis, om aan te dringen op het accepteren van de aanbevelingen van het comité.

Ongelukkig genoeg, reageerde slechts minder dan de helft van de bureaus, de vergadering was slecht bezocht en verliep flauw en hoewel het rapport van het comité werd goedgekeurd, was er maar weinig geestdrift voor te bespeuren. Het comité had nu direct naar het stadhuis kunnen gaan met zijn plan, daar men ervan overtuigd was dat dit waardevolle aanbevelingen inhield voor verbeterde praktijken. Maar zij zagen in, dat zij er niet in geslaagd waren de bureaus van de ernst van het probleem te overtuigen en hadden dus gefaald in het scheppen van een gunstige gelegenheid voor samenwerking in een kwestie van zeer groot gewicht.

Na hun voelhorens uitgestoken te hebben, kwamen de leden van het comité tot een hernieuwde benadering van de bureaus: er werd een serie van zes gevallen van jeugdige delinquenten voorbereid; deze gevallen werden opnieuw beschreven en toegelicht door een publiciteitsfirma. Elk geval betrof eenvoudig de ervaring van één kind: zijn verschijning voor een rechtbank voor volwassenen, zijn verblijf in de stadsgevangenis tezamen met volwassen verdachten, zijn uitgeleverd zijn aan onverschillige ambtenaren en geharde misdadigers. Conclusies werden er niet gegeven van deze ervaringen (ofschoon de moraal overduidelijk was), maar elk geval besloot met de vraag: 'Bent u trots op de manier waarop onze stad de belangen van onze kinderen behartigt?'

Deze verhalen werden naar de bureaus gezonden, elke week één, zes weken lang. Afschriften gingen naar de plaatselijke nieuwsbladen, die de kwestie in hun hoofdartikel bespraken, en één daarvan

bracht een serie artikelen met foto's van een kleine jongen voor de rechtbank, in de stadsgevangenis, en één waar hij door stoere politieagenten naar een gevangeniswagen werd gebracht. Het effect was groots. Vóórdat de zes weken om waren, drongen de bureaus er al bij de sociale raad op aan, dat er een bijeenkomst gehouden zou worden. In deze vergadering bleek dat alle ledenbureaus krachtig vertegenwoordigd waren. Het probleem werd besproken, het rapport van het comité werd behandeld en enigszins gewijzigd en er werd een plan tot uitvoering beraamd. Dit plan bevestigde, dat de gezamenlijke instellingen voor sociale voorzieningen eensgezind waren in hun verlangen naar een wijziging, maar dat zij om medewerking vroegen van andere organisaties en groepen binnen de geografische gemeenschap, om de gewenste verandering tot stand te brengen.

Er werd dus een conferentie gehouden met afgevaardigden van alle kerken, verenigingen voor 't algemeen welzijn, en etnische groepen, met het doel de kwestie nader te beschouwen. Hoewel deze conferentie op korte termijn belegd werd, was er een flinke opkomst. Weer werd de kwestie uiteengezet, de voorstellen tot wijziging voorgelegd en een plan van actie besproken. Er was volledige instemming met het plan en men benoemde een delegatie, die het aan de gemeenteraad zou voorleggen. Deze laatste vergadering resulteerde in een volledig accepteren door de stad van alle voorstellen van de conferentie en er volgde een snelle actie ten behoeve van deze voorstellen.

Nu kan men aanvoeren, dat de twee initiatiefnemers wel direct hadden kunnen handelen, en met heel wat minder tijd- en energieverlies dan door middel van dit langdurige proces. Of men zou kunnen zeggen, dat het comité de afgevaardigden van de bureaus alleen gebruikte om steun te verlenen aan zijn eigen voorstellen. Maar men kan ook de onderstelling opperen, dat 't het comité er allereerst om te doen was alle instellingen tezamen en vervolgens de hele geografische gemeenschap er toe te brengen, een gezamenlijke actie op touw te zetten terwille van een gemeenschappelijk probleem. Het plan was weliswaar ontwikkeld door experts, maar het werd gewijzigd en geaccepteerd door alle instellingen voor de sociale voorzie-

ningen, als een verstandige manier om een moeilijke zaak, die allen ter harte ging, te behandelen. En het mag evenzeer worden gesteld, dat er bij de gevolgde procedure ten volle rekening werd gehouden met de noodzaak het tweezijdige proces van planning en gemeenschapsintegratie te stimuleren. Zo leidde deze aanpak tot de ontwikkeling van de capaciteit, zowel van alle sociale instellingen als van de geografische gemeenschap, om te functioneren ten opzichte van hun gemeenschappelijke problemen.

De gemeenschapsorganisatie als een maatschappelijk werkproces

De gemeenschapsorganisatie, zoals deze hier wordt gedefinieerd en beschreven, vormt een van de fundamentele maatschappelijk werk processen, waarbij men gewend is dezelfde fundamentele doeleinden te bereiken, en waarbij vele van dezelfde methoden worden gebruikt als bij het individuele maatschappelijk werk (*casework*) en het groepswerk. Het heeft inderdaad zijn weg gevonden door veel van dezelfde stadia als het casework en is nog maar sinds kort (en dat op beperkte wijze) in staat zich met deze beide andere processen te identificeren.

Een aantal jaren geleden bestond er een figuur, die soms 'de preker' werd genoemd, een persoon, die in ieder geval het probleem al kende, begrepen en opgelost had, nog voordat hij de cliënt had gesproken. In de gemeenschapsorganisatie hebben we de maatschappelijk werker gehad, die alles al wist voordat hij ter plaatse was, en die de gemeenschap begon te organiseren rondom zijn opvatting van de nood en het uiteindelijke doel. Later hebben we bij de eerste gesprekken (de klankborddiensten: *counseling*) de fase gekend van de 'wetenschappelijk psychologische testen', op grond waarvan de maatschappelijk werker de cliënt niet alleen kon vertellen wat zijn problemen inhielden, maar ook hoe hij ze moest oplossen; bij de gemeenschapsorganisatie hebben we enkele van de inzichten en methoden van de sociologie toegepast om aan te tonen, waar en hoe men veranderingen kon aanbrengen met de minste lokale stoornis en de grootste steun van de gemeenschap.

Tegenwoordig ziet men bij het casework in, dat de cliënt zelf betrokken moet worden bij het onderkennen van zijn probleem en de wijze waarop hij het meester kan worden. Als het proces slaagt, zal de cliënt veel beter uitgerust zijn, niet alleen om nu bewust met zijn oorspronkelijke probleem te worstelen, maar ook om vele andere situaties, die zich in zijn leven voordoen, de baas te worden. Zo komen wij ook bij de gemeenschapsorganisatie tot het besef, dat de gemeenschap zelf moet streven en strijden om het met haar eigen opvatting van haar noden klaar te spelen en dat hierdoor de gemeenschap haar capaciteit kan vergroten om niet alleen met dit probleem, maar ook met vele volgende, wanneer deze zich voordoen, in het reine te komen.

Terwijl aldus het kader, waarin de maatschappelijk werkers werkzaam zijn, bij het individuele werk, het groepswork en de gemeenschapsorganisatie, geheel verschillend is, hebben de doelstellingen die hun voor ogen staan, en de middelen waarvan zij zich bedienen om deze te bereiken, in de grond der zaak zeer veel gemeen.

Als we onze definitie van de gemeenschapsorganisatie zouden aanpassen aan het casework, dan zou deze luiden:

‘De maatschappelijk werker, die zich met het casework bezighoudt, tracht de individuele mens te helpen bij het onderkennen van zijn eigen problemen, hem zelfvertrouwen te schenken en zijn wil aan te sporen om deze problemen aan te pakken, de hulpbronnen daarvoor op te sporen (zowel in- als externe), handelend op te treden met het oog op die problemen, en zo al doende zijn zelfkennis te vergroten en zijn vermogen tot integratie te verhogen.’ Dan zouden we bij benadering gedefinieerd hebben wat de caseworker of de psychotherapeut bij zijn cliënt tracht te bereiken.

Een dergelijke analogie moet men natuurlijk niet tot het uiterste doordrijven, want de caseworker heeft met een individu te doen, opereert vanuit de basis van een psychodynamische theorie, en beoogt de verschillende draden van het individuele gedragspatroon met elkaar in verbinding te brengen.

De beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie heeft te maken met een hele gemeenschap met haar voornaamste subgroepen, opereert vanuit de basis van een socio-culturele theorie, moet zich ver-

laten op zulke verslagen van de noden als in een vergadering tot uiting kunnen worden gebracht, en daarnaar handelen, en tracht onderscheidene groepen met elkaar in verbinding te brengen. Daarom kan men gemakkelijk de overeenkomsten in deze processen overdrijven. Wanneer wij deze waarschuwing zorgvuldig voor ogen houden, kan het niettemin zijn nut hebben, enkele van deze fundamentele overeenkomsten in het kort nader te bezien.

Bij alle maatschappelijk-werkmethoden zijn, bijvoorbeeld, de doelstellingen gelijk. Alle methoden beogen het verwijderen van hetgeen de groeï in de weg staat, het vrijmaken van nieuwe mogelijkheden, een volledig benutten van interne hulpbronnen, de ontwikkeling van de capaciteit om het eigen (het individuele-, groeps-, of gemeenschaps-) leven in te richten, en te kunnen functioneren als een geïntegreerde eenheid. Zoals wij reeds te kennen gaven, liggen deze toepassingen in de vis à vis-, de groeps- en de gemeenschapssituatie wel wat verschillend. Maar wat door alle maatschappelijk werkers beoogd wordt, is toch in essentie ditzelfde algemene doel.

Bij de gemeenschapsorganisatie wordt dan gestreefd naar het opgang brengen van een proces, dat een gemeenschap in staat zal stellen de belemmeringen weg te nemen (apathie, bestaande belangen, discriminatie), die de gemeenschap verhinderen tot samenwerking te komen; het vrijmaken van mogelijkheden en het gebruik van interne hulpbronnen (die te voorschijn komen terwijl de gemeenschap strijdt en streeft naar het oplossen van haar noden) en de groei van die coöperatieve houdingen en methoden, die het bereiken van steeds ingewikkelder doeleinden mogelijk maken. Dit is gelijk wij reeds te kennen gaven, slechts de toepassing van doelstellingen, die analoog zijn met die van het casework en groepswerk, op de gemeenschapssituatie.

Het is ook heel natuurlijk, dat deze processen op gelijksoortige onderstellingen berusten, nl. op de inherente waardigheid en waarde van het individu, op de bronnen die elk in zich bergt om zijn eigen problemen te boven te komen, op het inherente vermogen tot groei, het vermogen van het individu (of de groep, of de gemeenschap) om op verstandige wijze orde op zijn eigen zaken te stellen. Bovendien is er de onderstelling, dat mensen die overstelpt zijn door de

eisen van het ingewikkelde leven, dikwijls psychologisch verlamd raken, maar dat zij met hulp dit stadium te boven kunnen komen, waarna het normale groeiproces weer voortgang vindt. Met betrekking tot de gemeenschapsorganisatie vereisen deze onderstellingen nog enige uitbreiding; wij willen deze in het volgende hoofdstuk nader uiteenzetten. Hier stellen wij evenwel, dat het bovenstaande, met een zekere wijziging, ook op de gemeenschapsorganisatie toegepast kan worden. Gemeenschappen zijn namelijk evenzeer onderhevig aan sterke krachten, die hun handelingscapaciteit verlammen, en in bepaalde gevallen zelfs hun streven naar zelfbehoud. De toestand van de *anomie* is in onze maatschappij niet onbekend, maar men neemt aan, dat zelfs hier de gemeenschap met hulp uit een dergelijke situatie kan herrijzen en de capaciteit tot samenwerking kan ontwikkelen.

Verder worden dergelijke methoden gebruikt om het casework, groepswork en het gemeenschapsorganisatieproces te bevorderen. Bij het individuele maatschappelijk werk gaat men van de noodzakelijkheid uit de cliënt te accepteren, een zekere beroepsmatige verhouding tot hem te scheppen, aan te vangen op het punt waar de cliënt nu is, hem begrip en steun te verschaffen, hem te helpen besluiten te nemen en te gaan handelen, hem bij te staan in het te boven komen van zijn problemen, hem de aard van het proces waarbij hij betrokken is, duidelijk te maken, hem te steunen bij het streven naar onafhankelijkheid, enz. Wanneer de gemeenschap als de cliënt beschouwd wordt, zijn deze identieke opvattingen alle van toepassing. Want de maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie (zoals wij in hoofdstuk 8 gedetailleerd uiteen zullen zetten) heeft dezelfde algemene oriëntatie en aanpak, d.w.z. hij moet de gemeenschap accepteren, zoals hij haar vindt, haar helpen bij het zoeken naar de juiste richting en dat in een tempo, dat haar ligt en dat zij tevens stimulerend vindt, haar aanmoedigen in haar strijd, haar bijstaan in tijden van spanning en ontmoediging, de doeleinden op korte en lange termijn van het gemeenschapsontwikkelingsproces verklaren, enz. Er bestaan gemeenschappelijke methoden, zo goed als er gemeenschappelijke doelstellingen en veronderstellingen zijn, voor alle maatschappelijk werkers.

Maar zo er al een gemeenschappelijke basis en een gemeenschappelijke wetenschappelijke kern en methode zijn, zo zijn er wel degelijk belangrijke verschillen in casework, groepswork en gemeenschapsorganisatie. Hoe biedt elke vorm, bijvoorbeeld, het hoofd aan een probleem als de vijandigheid? In alle situaties moet de maatschappelijk werker innerlijk bereid zijn uitingen van vijandigheid in kalmte en objectiviteit te accepteren en de betekenis daarvan te begrijpen. Maar de maatschappelijk werker bij het casework staat van aangezicht tot aangezicht in deze situatie, de groepswerker in klein groepsverband en die bij de gemeenschapsorganisatie binnen het kader van een hele gemeenschap. De eerste vraagt zich bijvoorbeeld af: In welke mate houdt de uiting van vijandigheid verband met het probleem waaraan wij werken? Moet deze kwestie nu, of op een ander tijdstip, met de cliënt onderzocht worden? Moet ik er liever geen aandacht aan schenken? In hoeverre is deze cliënt al in staat tot zo'n onderzoek naar de oorzaak en de betekenis van zijn vijandigheid?

Bij de groepswerker valt natuurlijk ook de aandacht op de oorzaak van de vijandigheid, maar hij vraagt zich af: Is dit een reactie op de groepsstructuur, het groepsproces of op het groepsprogramma? In welke mate kan deze vijandigheid de groep als geheel schaden? Kan de groep deze baas, of vereist het vijandige individu een speciale behandeling? Kan de situatie op zo'n manier gewijzigd worden, dat deze vijandige persoon een groter bevrediging vindt binnen die groep?

Bij de gemeenschapsorganisatie is de beroepskracht evenzeer geïnteresseerd in de oorzaken van vijandigheid, maar hij vraagt: Betekent dit een reactie op een dreigende situatie of proces? Is het de terugslag van een diepgeworteld gevoel van de ene groep jegens de andere? Slaat het op bepaalde groeps- of oriënteringswaarden? Is deze vijandigheid slechts de uiting van het individu of vertegenwoordigt zij de stemming van de hele groep, waar hij deel van uitmaakt? Wat voor effect heeft zij op het gemeenschapsorganisatieproces? Kan zij overwonnen worden door de mensen in de gemeenschap, of kan zij het proces waarmee wij ons bezighouden vernietigen? Hoe kunnen wij deze situatie het beste aanpakken?

Wat de behandeling aangaat, zal de caseworker dit probleem hoogstwaarschijnlijk in een gesprek onder vier ogen aanpakken. Als het geval heel ernstig is, kan zij de cliënt naar een psychiater verwijzen; zij kan proberen zijn huiselijke omstandigheden ten gunste te wijzigen, als de diepere oorzaak van het probleem daarin geworteld ligt; maar in de meeste gevallen zal de vijandigheid, indien deze nader onderzoek vereist, door de cliënt en de maatschappelijk werker bekeken worden in een deugdelijk opgesteld schema van gesprekken onder vier ogen.

De groepswerker kan het probleem van de vijandigheid bij het individu beschouwen als een geval, waarbij de persoon zelf hulp moet ontvangen en deze verwijzen, hetzij naar een caseworker of naar een psychiater; als hij van mening is, dat deze persoon, wanneer de vijandigheid niet ophoudt, destructief werkt op de hele groep, deze ofwel naar een andere groep verwijzen, of eisen dat de vijandigheid beteugeld wordt ⁴, maar hij zal het waarschijnlijk zo regelen, dat de situatie in de groep aangepast wordt aan de behoefte, die de vijandigheid voedt (bijv. aan genegenheid, waardering, status, enz.).

Bij de gemeenschapsorganisatie vinden geen verwijzingen plaats en worden geen leden van de ene naar de andere groep verschoven. De maatschappelijk werker moet in dit geval de vijandigheid zien te overwinnen door middel van de mensen, die de organisatie leiden en daarbij werkzaam zijn. Hij kan de groep helpen dergelijke uitingen kalm te accepteren; de groep of de gemeenschap kunnen leren dergelijke uitingen van vijandigheid te verwerken en toch tegelijkertijd gestadig voorwaarts te schrijden naar de oplossing van de wezenlijke kwesties. Zijn krachtsinspanning is er op gericht de gemeenschap te helpen de elementaire inzichten te ontwikkelen, die noodzakelijk zijn om felle gevoelsuitingen op vergaderingen en conferenties onder ogen te zien, te aanvaarden en te verwerken. Hij brengt de gemeenschap tot het inzicht, dat waar een proces door mensen geleid wordt, conflicten en vijandige gevoelens onvermijdelijk zijn en dat het tot het eigenlijke wezen van het proces behoort, dat men tezamen de capaciteit ontwikkelt om deze gevoelens te boven te komen. Het kan zo nu en dan voorkomen, dat er ernstige neurotici onder zijn, die de voortgang voortdurend blokkeren, maar zelfs in

dat geval moet de groep leren aan deze moeilijkheden het hoofd te bieden, zelfs al moet men er toe overgaan met zijn subgroep te raadslagen over vervanging van deze neuroticus door een andere persoon, of door zijn overbrenging naar een andere groep, waar zijn gaven tot nut kunnen strekken en zijn zwakheden niet al te zeer in het oog lopen.

De verschillen in diagnose en behandeling, zoals wij deze hierboven stelden, werden in algemene bewoordingen beschreven en zouden gemakkelijk uitgebreid kunnen worden. Maar we hebben dit wel voldoende uiteengezet om bepaalde fundamentele verschillen aan te duiden, niet alleen in kader, maar ook in methode om de problemen op te lossen. Allereerst werkt de caseworker het probleem uit met het individu; allereerst tracht de groepswerker het probleem, met zijn steun, binnen het raam van het gewone programma van de groep te laten behandelen; en de maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie poogt de gemeenschap inzicht te geven, hoe deze het probleem zelf de baas kan worden. Dit alles is natuurlijk in vele specifieke situaties aan wijzigingen onderhevig, maar in het algemeen bepaalt het toch wel enkele van de voornaamste verschillen.

Men heeft wel eens geopperd, dat het ware verschil in casework, groepswerk en gemeenschapsorganisatie ligt in het niveau, waarop de maatschappelijk werker bij elk van deze drie functioneert. Sommigen zijn de mening toegedaan, dat de caseworker de diagnose dieper zoekt, zelfs vaak op het terrein van het onderbewustzijn en daarop een therapeutische behandeling baseert, terwijl de groepswerker of de maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie de zaken op een betrekkelijk oppervlakkig niveau behandelt. Volgens het inzicht van de auteur berust dit argument op een dwaling. Vergevorderde beroepskrachten werken in alle drie onderscheidene gevallen bij tijden op therapeutisch niveau (hoewel hun recht of competentie daartoe door sommigen problematisch wordt geacht) en er bestaan niet alleen individuele therapeuten, maar ook groepstherapeuten (die factoren en krachten in de groepssituatie aan het licht brengen, waarvan de leden van die groep zich niet bewust waren), en zoals wij later zullen aantonen, ook sociale therapeuten. De on-

derscheiding tussen casework, groepswerk en gemeenschapsorganisatie ligt niet in het niveau, waarop de maatschappelijk werker opereert, maar in bepaalde functionele onderscheidingen in kader, doelstelling en methode.

Uit het bovenstaande moge duidelijk worden, dat, waar alle maatschappelijk werkers moeten leren vijandigheid te accepteren en daarmee te werken, de manier waarop dit verwerkelijkt wordt varieert bij de werkers van de onderscheidene groepen. En wat voor dit geval geldt, is waar voor vele andere gelijksoortige problemen. Er bestaat een gemeenschappelijke doelstelling; er bestaan gemeenschappelijke veronderstellingen en bepaalde gemeenschappelijke methoden bij het maatschappelijk werk, maar ook belangrijke verschillen. Alle drie processen gaan van hetzelfde gemeenschappelijke terrein en van een gelijksoortige oriëntatie uit; maar waar zij overgaan van het algemene naar het specifieke terrein, ontwikkelen zij elk duidelijk verschillende wijzen van aanpak bij de problemen van individu, groep en gemeenschap.

Bovendien vraagt elk proces (behalve nog dat dezelfde inzichten en methoden zich zeer verschillend kunnen ontwikkelen binnen een specifieke werkgroep) zeer bepaalde eigen inzichten en methoden. Terwijl de psychologie van het individuele gedrag bijvoorbeeld in toenemende mate geleid heeft tot het achtgeven op groeps- en culturele factoren en de maatschappelijk werkers bij het casework de noodzakelijkheid erkennen, dat men zich van deze dingen bewust moet zijn bij de behandeling van een cliënt, zijn deze factoren van overwegend belang voor de werker bij de gemeenschapsorganisatie. Maar verder is zijn belangstelling voor deze zaken van geheel andere aard. Hij interesseert zich voor de verschillende subgroepen en subculturen in de gemeenschap; de waardesystemen, gedragspatronen, en de sociale organisatie in elk van deze groepen; de formele en informele leiders van elke groep; de belangen, problemen of zorgen, die deze groepen gemeen hebben; de mate van samenwerking en wedijver; de opvatting die elke groep koestert omtrent zijn eigen status en die van de andere; hoe de gemeenschappelijke werkbases voor allen zo gunstig mogelijk liggen; de waarden, symbolen en ritën die allen gemeen hebben of althans gemeen zou-

den kunnen hebben. De maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie slaat met belangstelling de sociale krachten gade, die op de gemeenschap inwerken en de gemeenschapsintegratie vergemakkelijken of blokkeren, en die de individuen helpen of beletten zich te identificeren met de gemeenschap als geheel, die coöperatief werk bevorderen of hinderen en die sociale spanningen scheppen of verminderen. Zijn arbeidsterrein is groot en hij richt zich op de verhoudingen van de voornaamste delen daarvan. Zijn methoden van diagnose stellen zijn dus anders; ook zijn werkmethoden wijken duidelijk af. Deze zullen in hoofdstuk 8 tot in bijzonderheden besproken worden en behoeven hier dus niet nader verklaard. Maar wij hebben nu wel voldoende uiteengezet, dat hoewel alle vormen van maatschappelijk werk basiswetenschap en methoden gemeen hebben, deze toch duidelijk in finesses verschillen bij het casework, groepswork en de gemeenschapsorganisatie, en elk van deze processen unieke fasen kent, die het niet met de andere gemeen heeft.

Nog één relatie tussen deze drie groepen vereist nadere bepaling. Men zegt herhaaldelijk dat alle caseworkers en groepsworkers bij de gemeenschapsorganisatie betrokken zijn. Wat hier vaak bedoeld wordt, is, dat ze er allen bij betrokken *behoorden* te zijn, want men kan nauwelijks beweren dat dit het geval is. Een caseworker bijvoorbeeld kan zijn werk met de cliënten wel op heel bekwame wijze verrichten en verzuimen of zelfs weigeren deel te nemen aan elke andere soort van coöperatief werk.

Maar wat de mensen vaak bedoelen met gemeenschapsorganisatie is, wat wij bij Gemeenschapsrelaties hebben beschreven, en in die zin is het waarschijnlijk waar, dat op alle maatschappelijk werkers bij de bureaus een zekere verantwoordelijkheid rust in verband met public relations, gemeenschapsdiensten en gemeenschapsparticipatie. Dit zijn zeer zeker belangrijke en verantwoordelijke activiteiten, maar zij betrekken de maatschappelijk werker niet noodzakelijkerwijs bij de gemeenschapsorganisatie zoals die door ons gedefinieerd is.

Het is zéér belangrijk dat alle sociale werkers bij de gemeenschapsorganisatie betrokken zijn, want zij zijn allen leden van de gehele gemeenschap der sociale voorzieningen, zij zijn alle leden van een geografische gemeenschap, en waarschijnlijk eveneens van verschei-

dene andere belangengemeenschappen, zoals de beroepsverenigingen. Daarom lijkt het van belang, dat alle maatschappelijk werkers de aard van het proces van de gemeenschapsorganisatie goed begrijpen en dat zij in staat zijn in dit proces een constructieve rol te vervullen.

Men mag van de caseworker en de groepswerker verwachten, dat zij begrip zullen hebben van de krachten, die de samenwerking bemoeilijken, dat zij in staat zullen wezen een gemeenschap steun te bieden bij haar streven naar de oplossing van een probleem dat haar belaagt, dat zij de doelstelling op lange termijn, nl. het ontwikkelen van de verantwoordelijkheidszin en de samenwerking in de gemeenschap zullen onderkennen en dit proces bevorderen. Velen van hen missen helaas het vermogen dit te volvoeren, en dit falen moest een baken zijn voor allen, die betrokken zijn bij het onderwijs aan maatschappelijk werkers. Terwijl de maatschappelijk werkers bij de individuele behandeling van gevallen geleerd hebben vijandigheid in een casework situatie te accepteren, blijkt duidelijk dat velen hier moeilijkheden mee hebben bij de groeps- of gemeenschaps-situatie; terwijl zij het proces van de doelstelling op lange termijn wel degelijk voor ogen houden waar zij met een cliënt te maken hebben, raken velen toch verdiept in de doelstelling van een vergadering en ontbreekt het hun aan inzicht in het proces waarbij zij op groepsbijeenkomsten betrokken zijn (of zij zien hier opzettelijk aan voorbij); waar zij duidelijk de noodzaak inzien van de steun aan de cliënt bij de situatie van een gesprek onder vier ogen, zijn velen niet capabel aan meer personen of groepen in de gemeenschaps-situatie een soortgelijke steun te verschaffen. Hieruit moge blijken dat er geen overdracht bestaat van het ene terrein, zoals het casework, naar een ander, bijvoorbeeld de gemeenschapsorganisatie; of dat de algemene aspecten van het maatschappelijk werk onvoldoende zijn onderwezen. Hoe dan ook, vele maatschappelijk werkers zijn bij de gemeenschapsorganisatie niet op hun plaats. Zoals wij reeds opmerkten, wordt hier een uiterst belangrijk probleem gesteld aan het onderwijs en de opleiding van de maatschappelijk werkers – een probleem, dat wij op deze plaats gelukkig niet behoeven te behandelen.

Een gerechtvaardigde vraag dringt zich hier evenwel aan ons op: wat mogen wij verwachten van een caseworker of groepswerker, die deel heeft aan een gemeenschapsorganisatieproject (maar niet als beroepskracht op dat gebied)? Wij mogen het volgende van hen verwachten:

1) Dat zij de doelstellingen van de gemeenschapsorganisatie begripen – d.w.z. niet slechts de planning voor een doelstelling, zoals een kleuterschool, een hulpverleningsprogramma of krotopruijing, maar de doelstelling der gemeenschapsintegratie, die de houdingen en praktijken van sociale verantwoordelijkheid en samenwerking in de gemeenschap beoogt te ontwikkelen. Men vervalt er gemakkelijk toe alleen deze voor de hand liggende doelstellingen voor ogen te houden en daardoor gehypnotiseerd ziet men de doelstelling op lange termijn niet meer.

2) Dat zij met deze doelstellingen sympathiseren en er hun steun aan geven. Zelfs scherpzinnige en bekwame vakmensen bij het casework of groepswork vinden het gemeenschapsorganisatie proces dikwijls onrealistisch of idealistisch: 'Als je in deze soort maatschappij iets nodig hebt, moet je ervoor vechten.' Deze mensen hebben geen oog voor een geheel verschillende wijze om sociale actie te benaderen, een aanpak, die meer gericht is op resultaat op lange termijn dan op onmiddellijk gewin; een aanpak, die in het belang van de gehele en uiteindelijke oplossing van het probleem, er genoeg mee neemt de oplossing van het onmiddellijk voor de hand liggende probleem uit te stellen. Dit verschil moet duidelijk zijn en er moet steun verleend worden aan de doelstelling op lange termijn. Dit betekent natuurlijk niet, dat de maatschappelijk werker geen deel neemt aan een actie van de minderheidsgroep in de gemeenschap. Hij kan zich samen met anderen inzetten voor hoger loon, kan deel uitmaken van een kerkelijke groep, die zich teweer stelt tegen een stadsverordening, of lid zijn van een politieke minderheidsgroep. En als lid van de gezamenlijke instellingen op het gebied van de sociale voorzieningen, die zelf een minderheidsgroep vormen binnen de grotere geografische gemeenschap, kan hij wellicht aansporen tot krachtige sociale actie. Maar binnen een gegeven gemeenschapsstructuur, hetzij geografisch, hetzij functioneel, moet de

werker die processen, welke tot doel hebben: wederzijds begrip, waardering, bereidwilligheid en het vermogen tot samenwerking, de capaciteit als een samenhangende eenheid te functioneren, begrijpen en steunen.

3) Dat zij bepaalde gedragingen met de gemeenschap als achtergrond objectief kunnen beschouwen. Evenals de maatschappelijk werkers in het casework of groepswork leren objectief te blijven, zo behoren zij te leren in het bestel der gemeenschapsorganisatie de rol te spelen van de deelnemer-waarnemer. Dat houdt in: in staat te zijn het gedrag van zekere groepsvertegenwoordigers te begrijpen: de plotseling verhitte gemoederen in een vergadering, de reden van apathie op bepaalde tijdstippen in het proces; het schommelend enthousiasme in het gemeenschapsorganisatieproces; de oorzaak waardoor er ontstemming ontstaat in verband met bepaalde kwesties; de manier waarop de mensen onbewust, maar om bepaalde redenen, van het onderwerp afdwalen en zijpaden betreden; de behoefte aan het voldoening schenkende domineren, de overdreven actieve, de passieve deelnemer; de historische, culturele en hiërarchische factoren, die het bepaalde groepen en hun vertegenwoordigers bemoeilijken om samen te werken, enz.

Deze eisen van objectiviteit voeren de werker tot het begrip van de krachten, die op de achtergrond van de gemeenschap werkzaam zijn, en maken het hem mogelijk de fundamenteën te leggen voor effectiever deelneming.

4) Dat zij zich op bekwaame wijze met het proces van de gemeenschapsorganisatie kunnen associëren. Dat wil niet zeggen het spelen van de rol van de werker bij de gemeenschapsorganisatie (zoals we in hoofdstuk acht uiteen zullen zetten), maar het houdt in het vermogen op constructieve wijze deel te nemen aan het proces, d.w.z. het vermogen de groep te helpen bij het bepalen en duidelijk voor ogen stellen van de doeleinden; de groep (als groep) aan te moedigen deze doeleinden te ordenen en ze op realistische wijze te bekijken; vrije uitwisseling van ideeën en volledige deelneming van allen die aanwezig zijn aan te moedigen; verschillende sub-groepen, waaraan de werker wellicht geen deel heeft, te begrijpen, te aanvaarden en er zich mee te identificeren; hen die zich moeilijk uiten of onzeker

voelen, te helpen zich duidelijker uit te drukken, voldoening te vinden, en anderen helpen voldoening te vinden, in het bereiden van overeenstemming en in gemeenschappelijke doeleinden; de pijnlijke ogenblikken te verdragen en anderen te helpen deze te verdragen, wanneer het onmogelijk schijnt om tot overeenstemming te komen; zo ook bij het aanvaarden van de onvermijdelijke conflicten, welke zich bij dit proces voordoen, en zo meer. Het lijkt niet onredelijk dat wij deze en nog vele andere bekwaamheden verlangen van alle maatschappelijk werkers, die betrokken zijn bij een gemeenschapsorganisatie.

5) Dat zij op effectieve wijze kunnen bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen. In vele gevallen zal de maatschappelijk werker over speciale kennis beschikken, die ver uitgaat boven die van vele anderen in de gemeenschap met betrekking tot bepaalde kwesties, waar men zich mee bezig houdt. Dit kan het hem mogelijk maken de 'voornaamste figuur' in die situatie te worden en wellicht de erkenning te oogsten, die hij wenst of nodig heeft. Onnodig te zeggen, dat de rol van de maatschappelijk werker niet die is van 'verklaren' of 'schoolmeesteren', tenzij hij speciaal uitgenodigd wordt als expert om te adviseren. Zijn rol als deelnemer is: het probleem te verduidelijken, inlichtingen over feiten te verstrekken, ervaringen bij andere centra te vermelden, enz. Bij dergelijke zaken is het essentieel – en dat kan van het grootste belang zijn – dat hij het vermogen bezit deze op begrijpelijke wijze aan de leden van de gemeenschap mee te delen.

Het 'jargon' of de technische taal, die de maatschappelijk werkers hebben ontwikkeld, is nuttig en bespaart hun tijd, maar vormt een struikelblok voor de communicatie met diegenen, die er niet van op de hoogte zijn. Daarom is het vermogen de kwesties, de feiten, de ervaring, zo eenvoudig en duidelijk mogelijk te stellen, speciaal belangrijk op het gemeenschapsterrein.

Een tweede aspect van deze communicatie is een zekere mate van bescheidenheid – vele van de veronderstellingen, waarop het maatschappelijk werk berust, zijn nog steeds veronderstellingen; het zijn nog geen onaanvechtbare feiten en zij verschaffen ons nauwelijks een basis voor dogmatisme. Het zou daarom tot nut strekken wan-

neer de maatschappelijk werkers hun uiteenzettingen niet alleen duidelijk stellen, maar ook op zo'n manier dat de mensen wat minder het gevoel krijgen, dat hun het evangelie wordt verkondigd, zodat zij hierdoor aangemoedigd en aangespoord worden tot nadenken, tot inspanning en een poging zelf uit te vinden, wat zij *zelf* menen, dat het best mogelijke antwoord op hun problemen zou kunnen zijn. De krachtsinspanning zij er altijd op gericht de gemeenschap te helpen haar eigen weg te zoeken, liever dan haar deze weg voor te schrijven.

Zoals wij verscheidene malen geïmpliceerd hebben, zijn deze doelstellingen en methoden gelijk op alle terreinen van het maatschappelijk werk, maar blijkbaar geven de verschillende situaties sommige werkers het gevoel, dat deze methoden slechts op één situatie van toepassing zijn. Wij geven toe, dat deze beroepsinzichten en -methoden op één bepaald terrein verworven moeten worden, maar hun toepassing op verscheidene andere terreinen en in andere situaties zou het werk bij de gemeenschapsorganisatie ten zeerste vergemakkelijken.

3. FUNDAMENTELE VERONDERSTELLINGEN BIJ DE GEMEENSCHAPSORGANISATIE

Critische inzichten

Men kan niet zeggen, dat de opvatting van de gemeenschapsorganisatie, zoals deze in het vorige hoofdstuk uiteengezet is, in wijde kring ingang heeft gevonden. De veronderstelling, dat het leven op een of andere manier beter wordt, wanneer dit proces wordt geactiveerd, is voor velen aan twijfel onderhevig. 'Beter, voor wie?' vragen zij dan. 'Zijn de mensen in een dorp of stadswijk gelukkiger, tevredener, of voelen zij zich zekerder, omdat een of andere technicus of beroepskracht ze komt overtuigen, dat zij de handen ineen moeten slaan om hun levenswijze te veranderen?' 'Is het waarschijnlijk, dat de bureaus van sociale instellingen meer initiatief tonen, beter en humaner diensten bieden, meer vrijheid hebben, omdat zij aangespoord worden zich bij een sociale raad of een gemeenschappelijk financieringsinstituut aan te sluiten?' Of, om het nog anders te stellen: 'Zelfs als men een dergelijk proces op gang zou kunnen brengen, houdt dit zich dan ook bezig met de problemen van een maatschappij, waarin de technische ontwikkeling veel sneller verloopt dan het organiseren van mensen om aan de veranderende levensomstandigheden het hoofd te bieden en zich aan te passen?' In het licht van deze en andere vragen gezien, lijkt het nodig te trachten onze stelling verder te verduidelijken en met deze kwesties zo goed mogelijk in het reine te komen.

Drie tegengestelde inzichten

Globaal genomen, bestaan er drie hoofdstromingen bij deze kritiek. De eerste houdt zich bezig met het feit, dat wij zoveel nadruk hebben gelegd op de coöperatie in onze opvatting van de gemeenschapsorganisatie. Sommigen vinden, dat er al heel weinig aanwijzingen zijn, dat samenwerking de resultaten oplevert, die wij in alle, of ten-

minste in de meeste situaties hebben geïmpliceerd. Voorts zou men kunnen aanvoeren, dat de nadruk, die gelegd werd op de coöperatie als belangrijkste waarde, hetgeen in onze stelling ligt opgesloten, nauwelijks te rechtvaardigen valt, gezien in het licht van concurrerende waarden (zoals die van de individuele persoonlijkheid). Zij stellen dus, dat onze interpretatie van de gemeenschapsorganisatie de coöperatie overschat en er te sterke nadruk op legt. Een vriend schrijft bijvoorbeeld:

Ik stel er geen prijs op zozeer op te gaan in de gemeenschap als jij het voorstelt, maar ga bij voorkeur mijn eigen weg om de dingen te doen, die ik goed beheers, en op het terrein waarop ik mijn speciale bijdrage kan leveren. Verder is het onjuist om vooruitgang alleen of voornamelijk toe te schrijven aan coöperatief werk. Vele grootse ideeën en ontdekkingen in het verleden waren het produkt van individuen. Wie heeft in de vorige eeuw ons denken gestalte gegeven – Marx, Freud, Darwin, Edison, Ford? Waarom leg je dan zo'n sterke nadruk op de samenwerking?

Volgens een tweede kritische opvatting bemoeit de gemeenschapsorganisatie zich met de manier, waarop de mensen verkiezen, verlangen of wensen te leven, en heeft men in vele situaties dan de neiging zo te manoeuvreren met ideeën en personen, dat men de doeleinden van een beroepselite bereikt. En dit doet men dan nog in naam van de democratie, terwijl het overduidelijk is, dat 'democratisch' en 'manoeuvreren' lijnrecht tegenover elkaar staan. Zo zegt een predikant, die kennelijk verstoord is over de werkzaamheden van een wijkraad:

Die man kwam bij ons in de wijkraad en bracht alle mensen in beroering van wege hun problemen – echte en gefantaseerde. Het duurde niet lang of hij gebruikte de organisatie om allerlei te doen wat hij wenste: geld verzamelen, de kerken tot oppositie aansporen tegen sport op zondag, enz., en dat allemaal om populair te worden. De mensen wilden die organisatie helemaal niet en zouden beter af zijn zonder.

Een derde kritische stroming stelt, dat hoe gerechtvaardigd het

proces van de gemeenschapsorganisatie ook moge zijn op wetenschappelijke gronden, het dit niet is in praktisch opzicht in een maatschappij waar de culturele achterstand elke dag duidelijker waarneembaar is. Een verandering in onze levenswijze moet snel komen, zij kan opgelegd worden, en dan zullen de mensen zich aan de eisen van de nieuwe situatie aanpassen.

Carl Becker schrijft in zijn *Progress and Power*:

*Nimmer tevoren hebben de mensen een relatief groter vooruitgang gemaakt in de rationele beheersing van de natuurkrachten of relatief geringer in de rationele beheersing van de sociale verhoudingen. De fundamentele oorzaak van deze tegenstrijdigheid is duidelijk: deze is, dat natuurkrachten zijn ontdekt en toegepast door enkele exceptionele individuen, terwijl elke poging om de menselijke verhoudingen te verbeteren tegengewerkt zijn door het feit, dat de maatschappij niet veranderd kan worden zonder de medewerking van de ongeletterde massa... Daarom is het niet voldoende, dat enige individuen ontdekt hebben welke voordelen het gevolg van rationele sociale organisatie kunnen zijn, maar bovendien moeten de massa's, die de maatschappij uitmaken, overreed of gedwongen worden om hun activiteiten aan deze voorgestelde wijzigingen aan te passen, en de middelen tot overreding of dwang moeten aangepast worden aan het bevattingsvermogen van de gewone man.*¹

Met andere woorden, de middelen om een betere sociale organisatie op te bouwen liggen gereed; zouden we wachten tot deze door 'de massa' geaccepteerd worden, dan zou dit vergeefs wachten zijn, want tegen de tijd dat de aanpassing bereikt was, zouden wij geconfronteerd worden met een hele serie nieuwe problemen. Daarom moet men tot krachtige actie, ja zelfs tot dwang overgaan.

Een opmerking van Robert Lynd wijst in dezelfde richting (indien wij de gemeenschapsorganisatie interpreteren als een proces van studie of onderwijs):

Er is een wijd verspreide neiging, om, als we geconfronteerd worden met de gebrekkige functionering van onze beschaving, onze bezorgdheid te sussen door ons vol vertrouwen te verlaten

op het onderwijs. 'Wat wij nodig hebben,' zeggen we dan, 'is grondiger onderwijs; en daar goed onderwijs de mensen beter begrip bijbrengt, zullen vele problemen, die ons nu belagen, vanzelf verdwijnen.'... Maar dit grote vertrouwen in geleidelijkheid impliceert een uiterst statisch inzicht in de beschaving; het onderstelt wat men de hooiбергtheorie van de sociale problemen kan noemen, d.w.z. dat onze cultuur zich tegenover een bepaald kwantum problemen ziet geplaatst, die langzaam weggesleept worden door de 'vooruitgang', zodat elke lading de aanwezige voorraad, die nog verwijderd moet worden, vermindert. In werkelijkheid echter blijkt de beschaving de problemen sneller op te stapelen dan het langzame hooiwagenproces van de geleidelijke verandering door middel van onderwijs en vernieuwing uit de wereld kan helpen...

...men kan geen operatie uitgevoerd krijgen door de massa over blindedarmontsteking te gaan inlichten. Datzelfde argument geldt als we ethiek en burgerschap gaan onderrichten, en zakenmensen gaan organiseren in verenigingen, gewijd aan humanitaire diensten, terwijl het dwangbuis van de sociale instellingen in de kern van de zaak onaangetast blijft. Terwijl alle mogelijke verbeteringen op het gebied van het onderwijs en het personeel der verschillende diensten in de hoogst mogelijke mate gestimuleerd moet worden, blijft de fundamentele verantwoordelijkheid in haar volle gewicht rusten op de schouders van de sociologie, die moet nagaan waar fundamentele veranderingen in de sociaal culturele structuur nodig zijn, en die de plannen moet beramen om ze te verwezenlijken.²

Dit houdt in, dat de mens niet kan verwachten, dat hij gelijke tred kan houden met de problemen, waarmee hij in de moderne wereld geconfronteerd wordt, en dat hij in toenemende mate leiding moet verwachten van de socioloog of van een elitegroep, die op advies van de socioloog handelend optreedt.

Verdere steun voor de praktische uitvoerbaarheid van goedgeplande, geleide en gedwongen veranderingen komt van de zijde van enkele sociaal-psychologen, die de veronderstelling, dat sociale veranderingen slechts door voorafgaande wijzigingen in de houding van de individuen teweeg gebracht kunnen worden, ten sterkste be-

twijfelen. De studie van *Desegregatie* poneert een geheel tegenovergestelde mening:

*Uit de gegevens blijkt, dat gewenste veranderingen in het gedrag van individuen en groepen teweeg gebracht kunnen worden door een verandering in de sociale situatie, waarin zij moeten functioneren. Veranderingen in de sociale situatie worden tot stand gebracht en versterkt door personen met gezag, prestige en macht, die de communicatiemiddelen en belangrijke levensterreinen beheersen... Lewin, Festinger en anderen hebben bijgedragen tot een nieuwer theoretisch begrip van de aard der sociale verandering door de nadruk te leggen op het feit, dat objectieve zowel als subjectieve factoren bij een dergelijke verandering de doorslag geven en door er op te wijzen, dat verandering van uiterlijk gedrag daarmee overeenstemmende innerlijke veranderingen kunnen voortbrengen.*³

Zo lijkt het, psychologisch gesproken, de planners, sociologen, of technici dus toe, dat bepaalde snelle veranderingen in de gewone levenswijze vereist worden en deze veranderingen ingevoerd zouden kunnen worden met een redelijke kans op succes, en zelfs dat een passende wijziging in houding het gevolg zal zijn van de objectieve verandering. 'Het betoog richt zich hier niet zozeer tegen het belang van de subjectieve verandering als wel tegen degenen, die de neiging hebben uitsluitend te vertrouwen op geleidelijkheid, opvoeding en de bereidheid der mensen om zelf bewegingen tot verandering in het leven te roepen.

VERONDERSTELLINGEN BETREFFENDE DE WAARDEOORDELEN

In een eenvoudige reactie op deze tegengestelde inzichten zouden we kunnen stellen, dat de gemeenschapsorganisatie, zoals deze hier wordt beschreven, de coöperatie niet als hoogste waarde ziet, de waarde van de individuele krachtsinspanning niet ontkent, en niet stijf en strak volhoudt, dat alle doeleinden slechts door samenwerking bereikt kunnen worden. Eveneens kan men zeggen, dat de bijzondere opvatting van de gemeenschapsorganisatie, zoals deze hier uiteen wordt gezet, geen manipulaties tolereert, maar de voorkeur

geeft aan 'vrijwillige overeenkomsten, waartoe men openlijk heeft besloten.'

Evenmin omvat deze opvatting van de gemeenschapsorganisatie een verloochening van de deugdelijkheid en waarde van andere benaderingswijzen voor de oplossing van de problemen van het gemeenschapsleven (bijv. de noodzaak van planning door sociologen, van het huisvestingsprobleem, het verkeer, de stadsindeling, en andere zaken, die door experts opgelost moeten worden), maar stelt, dat de ontwikkeling van de 'gemeenschap' (zowel geografisch als functioneel), zoals deze hier wordt opgevat, essentieel is, als men tenminste de waarden, die stilzwijgend in de democratie besloten liggen, wenst te handhaven. Dit is evenwel geen afdoend antwoord aan degenen, die een tegengestelde mening zijn toegedaan en wij achten het derhalve noodzakelijk nog eens nauwkeurig vast te stellen op welke fundamentele veronderstellingen onze opvattingen en begrippen omtrent de gemeenschapsorganisatie berusten, deze nader te omschrijven en te bepalen wat men hier nu speciaal mee beoogt.

Allereerst echter moeten wij trachten de verwarring te vermijden tussen wat Max Weber noemt de 'voorkeurverklaring' en de 'feitenverklaring', dus tussen 'wat wij bij voorkeur zien' en 'wat bestaat'; tussen de manier 'waarop wij *wensen* te handelen', en 'de enig *mogelijke* manier om te handelen'. Nu is het volkomen duidelijk, dat de gemeenschapsorganisatie evenals alle maatschappelijk werk op voorkeuren berust (hoewel natuurlijk ook op feiten). Wij zoeken een stelling of doelstelling, waar wij de voorkeur aan geven; wij hechten waarde aan datgene, waarvan wij denken, dat het de menselijke waardigheid verhoogt. Er bestaan geen gegevens, waarmee wij kunnen bewijzen dat deze keuze 'goed', 'beter', of 'van de hoogste waarde' is. Deze berust voornamelijk op de voorkeur van een bijzondere groepering van waarden. Zo baseren velen, die andere stellingen of doelstellingen kiezen, hun keus op hun eigen waardeoordeel. In elk dier gevallen bestaat er natuurlijk voor de voorstanders een combinatie van wijsheid, ervaringen en feiten, die hun stelling schijnt te steunen, maar aan welke stelling of doelstelling uiteindelijk de voorkeur wordt gegeven, is een kwestie van kiezen.

De gemeenschapsorganisatie vindt zijn oorsprong in een unieke gemeenschappelijke werkbasis, waarvan wij nu de aard nader willen bezien. Deze basis ontleent zijn specifieke aard aan: 1) een bijzondere waarde-oriëntatie, die voortvloeit uit traditionele religieuze waardebepalingen, die men uitgebreid heeft om tot basis te kunnen dienen voor de gedachtengang waarop het maatschappelijk werk opgebouwd is, 2) een speciale opvatting van de problemen, die de moderne mens in zijn gemeenschaps- en sociale leven belagen, en 3) bepaalde veronderstellingen, die de methode beïnvloeden en die gedeeltelijk voortvloeien uit de waarde-oriëntatie van, en gedeeltelijk uit ervaring bij, het maatschappelijk werk. Deze gemeenschappelijke werkbasis concentreert, bepaalt en beperkt het werkterrein voor de werkers bij de gemeenschapsorganisatie. Wat men poogt, doet of als waardevol beschouwt, vindt zijn bron in deze gemeenschappelijke basis. Men kan de vraag of het proces der gemeenschapsorganisatie de juiste methode is om de problemen van de moderne gemeenschap op te lossen, gezien in het licht van tegengestelde meningen en kritiek, het best naar zijn waarde schatten, als men de aard van de gemeenschappelijke werkbasis tot in bijzonderheden nagaat. Wij stellen nu voor dit te doen door een onderzoek van het waardesysteem, van de opvatting van het probleem en de breedvoerige veronderstellingen omtrent de methode die deze basis tot samenwerking bepalen.

De waarde-oriëntatie van de gemeenschapsorganisatie (en zelfs van alle maatschappelijk werk) vloeit voort uit de aanvaarding van bepaalde opvattingen en feiten als fundament voor het werken met mensen. Onder deze geloofsartikelen vinden we: de essentiële waardigheid en ethische waarde van het individu, het feit dat elk individu de potentie en de bronnen bezit om zijn eigen leven te besturen, het grote belang van de vrijheid om eigen individualiteit tot uitdrukking te brengen, de hoge capaciteit, die alle sociale wezens in zich dragen tot verdere ontplooiing, het recht van elk individu op die fundamentele materiële noodzakelijkheden (zoals voedsel, huisvesting en kleding) zonder welke de vervulling van het leven onmogelijk is; de noodzaak voor het individu om te strijden en te streven naar verbetering van eigen leven en omgeving; zijn recht op hulp in

tijden van nood en crisis, het grote belang van een sociale organisatie, waarvoor het individu zich verantwoordelijk weet en die beantwoordt aan zijn gevoelens, de noodzaak van een sociaal klimaat, dat individuele groei en ontwikkeling aanmoedigt, het recht en de verantwoordelijkheid van het individu om deel te nemen aan de zaken binnen die gemeenschap, het nut van de gedachtenwisselingen, de conferenties en de beraadslagingen als methoden voor de oplossing van individuele en sociale problemen, het 'help uzelf' als de essentiële basis van elk hulpprogramma, enz.

Deze en gelijksoortige oriëntaties geven de 'richting' aan van het maatschappelijk werk, bepalen de doeleinden ervan en sluiten bepaalde werkmethoden uit, die de critici nuttiger achten. Sommigen beschouwen maatschappelijk werk als een wetenschap, maar het moet zich oriënteren op waardebepalingen, en zich wijden aan het zoeken naar methoden, die leiden tot die doeleinden, welke in de hierboven gegeven schets werden aangeduid. Zeer bepaald en zeer duidelijk omvat het een programma dat zoekt te 'beïnvloeden' en bepaalde op een waardesysteem berustende doeleinden tracht te bereiken. Het bedient zich van de kennis en inzichten, die de sociologie verschaft, maar is zelf geen sociale wetenschap.

DE GEMEENSCHAP ALS PROBLEEM

Gegeven deze waarde-oriëntatie, is de volgende stap een algemene waardering of diagnose van het gemeenschapsleven om te bepalen in hoeverre deze doeleinden in de gemeenschap al bereikt worden en wat men door middel van het maatschappelijk werk zou kunnen doen om verkregen resultaten te vergroten. Zonder nu een volledige analyse te geven, kan men zeggen dat de volgende punten terzake dienen:

1) De overheersende stuwkracht tot een verandering is tegenwoordig van technologische aard*), en stuwt naar een toenemende

* Men kan aanvoeren dat deze prikkel tot verandering ideologisch gericht is en dat de technologische ontwikkeling slechts de manifestatie is van een bijzondere ideologie. Wij kunnen dit inzicht accepteren zonder te zwichten voor de verleiding hierover in discussie te treden, wat ons te ver zou voeren van het doel van deze korte samenvatting van enkele der meest opvallende symptomen van onze verwarde maatschappij.

industrialisatie en urbanisatie, zonder zich te bekommeren om de gevolgen van een dergelijke verschuiving voor de sociale verhoudingen. Deze technologische ontwikkeling is natuurlijk reeds ver voortgeschreden in vele westerse landen, maar toch blijft haar invloed domineren. In minder ontwikkelde gebieden jaagt men voort naar 'inhalen', naar 'een eeuw vooruitgang in tien jaar', en daar vindt men, als gevolg van gehaaste maatregelen van buiten af zowel als van binnenuit, een versnelde verschuiving naar industrialisatie en gebruik van moderne machines en methoden. Achter deze verschuiving ligt dan natuurlijk de gespannen internationale situatie, de noodzaak om de doeltreffendste vernietigingsmiddelen te bezitten, de noodzaak bondgenoten te werven, enz., maar dit is slechts een verdere stimulans tot de ontwikkeling van krachten, die al in werking zijn getreden. Door de hele wereld heeft dit geleid tot een verschuiving, die wegvoert van de traditionele levenspatronen van het voorzien in eigen onderhoud, de traditionele boerderij-, dorps- of kleine stadsgemeenschap, van een patroon van betrekkelijk eenvoudige sociale verhoudingen naar een situatie, die, terwijl de oude patronen vergaan, leidt tot verwarring, onzekerheid en verlies van identiteit. Terwijl het effect van deze tendenzen het sterkst waar te nemen valt in de Verenigde Staten, vindt men ditzelfde beeld in andere landen over de gehele wereld of men zal dit daar nog zien opkomen. T. N. Whitehead drukt het aldus uit:

*Tot nu toe is elke vooruitgang in de industrie gepaard gegaan met een evenredige verarming van het sociale leven. Door de opkomst van de georganiseerde industrie hebben andere instellingen als integrerende factoren van de maatschappij aan belang ingeboet zonder dat de industrie deze functies zelf op zich nam. En de sociale onstabieliteit is zo groot, dat deze de industrieën zelf bedreigt.*⁴

Waar Lynn aan toevoegt:

Juist deze structurele verwringing, waarbij de elementen zo ongelijk en uit hun evenwicht zijn, dat louter en alleen het instandhouden van het bestaande systeem de mens op alles overheersende wijze in beslag neemt, vormt een van de meest frappante aspecten van onze cultuur. Het daaruit voortvloeiende algemene gevoel

van spanning kan als oorzaak aangewezen worden van de overaccentuering van agressie eerder dan van wederzijdse hartelijkheid, van actie eerder dan van rust, van handelen eerder dan van voelen.⁵

2) De processen van de urbanisatie hebben het gevoel van de mens 'bij een gemeenschap te horen', al bijna vernietigd. Aan Tolstoi's 'politiek niet-bestaanden' zouden wij kunnen toevoegen 'sociaal', en zeggen dat de steden nagenoeg overbevolkt zijn met 'de politiek en sociaal niet-bestaanden'. Want hier wonen de mensen tijdelijk, kennen hun burens maar ternauwernood, hun gemeenschap helemaal niet en missen dan ook het gevoel daar deel van uit te maken. Het vele verhuizen, dat wel karakteristiek lijkt te zijn voor de industriële en stedelijke samenleving, belet het 'wortel schieten', de mogelijkheid een goede nabuurschap op te bouwen, een gevoel van thuis zijn en erbij horen. In de Verenigde Staten verhuisden, volgens de statistiek, in 1950 31 miljoen mensen – d.w.z. dat één op elke vijf inwoners in dit ene jaar van woonplaats verwisselde.⁶

De laatste vijftig jaar is de urbanisatie over de hele wereld snel toegenomen.

Globaal genomen zouden we kunnen zeggen, dat als de grootte van de gemeenschap toeneemt volgens een rekenkundige reeks, de noodzaak van een weloverwogen (in tegenstelling tot de ongeplande, ongeregelde) organisatie, die het individu inweeft in het patroon van het groepsleven, ongeveer toeneemt volgens een meetkundige reeks... De banden van het burgerschap verslappen in onze geurbaniseerde wereld zo zeer, dat ze door grote massa's mensen volkomen genegeerd worden.

Nabuurschaps- en gemeenschapsbanden worden niet slechts als facultatief beschouwd, maar verliezen eenvoudig aan kracht; en daarmee verdwijnt het belangrijke netwerk van vertrouwde informele sociale normen, die een normaal verschijnsel zijn in een besloten samenleving.⁷

3) Het probleem van de ontwikkeling en instandhouding van gemeenschappelijke of gedeelde waarden (het fundamentele ingrediënt

van cohesie) wordt oneindig veel moeilijker gemaakt door de industrialisatie en urbanisatie. MacIver zegt, dat de samenleving niet voor alle dingen gemeenschappelijke regels nodig heeft; de grenzen van de grote onderlinge tegenstellingen tussen algemene overtuigingen, denkwijzen en waarden, die in culturen kunnen bestaan zonder dat een zinvol systeem verdwijnt, zijn, zoals wij weten, nogal rekbaar. Maar wij weten evenzeer, dat er zonder een 'kern van gemeenschappelijk begrip' onder de leden van de samenleving chaos zou heersen. Lindeman stelt, dat 'verscheidenheid in het wilde weg, die niet gecoördineerd wordt, tot verdeeldheid en chaos leidt. Verschil van opvatting is alleen wat waard, als men het beschouwt in het licht van een mogelijke eenheid. Waar geen functionele eenheid in het vooruitzicht gesteld kan worden, moet men de verscheidenheid tot de passiva, niet tot de activa rekenen'.⁸ Het is nu de vraag, hoe ver en hoe diep dit begrip moet reiken. In een nuttige analyse van de sociologie van Louis Wirth zet Richard Bendix uiteen, dat Wirth⁹, hoewel hij het gebied van de individuele vrijheid wenst te vergroten, de analyse van de eenstemmigheid als het brandpunt van de sociologie beschouwde. Deze zag hij als wellicht het meest centrale probleem van onze maatschappij, omdat het door de krachten die in de stedelijke samenleving ontketend worden, steeds moeilijker wordt deze eenstemmigheid te bereiken. In een van zijn laatste toespraken refereerde Wirth nog aan de conditie van de massamaatschappij, die in het geweer komt tegen deze eenstemmigheid, bereikt door voortdurende onderhandeling, overreding en compromissen.¹⁰ Elders stelt Wirth, dat in de moderne maatschappij 'de overeenstemming niet opgelegd wordt door dwang, noch door gewoonten kan worden vastgelegd, zodat het niet langer een punt van discussie behoeft uit te maken. Zij wordt altijd maar gedeeltelijk bereikt, verkeert in een stadium van ontwikkeling en er moet voortdurend voor gestreden worden. Zij vloeit voort uit de uitwisseling van meningen, die gebaseerd zijn op wederzijdse instemming, zowel als op gemeenschappelijk voelen en denken'.¹¹

Wat hier gesteld wordt is, dat terwijl wij geen antwoord weten op de vraag, in welke mate verscheidenheid of eenheid in de ideale gemeenschap vertegenwoordigd moeten zijn, allerlei krachten tegen-

woordig de 'gemeenschappelijke waarden', of het 'gemeenschappelijke begrip' vernietigen; dat een volharden in deze tendens tot een chaotische gemeenschap zou leiden; en dat de nadruk heden ten dage, zoals Wirth impliceert, beter gelegd kan worden op de midde-len om eenstemmigheid te bereiken, want deze is 'altijd maar gedeeltelijk en verkeert in een stadium van ontwikkeling en er moet voortdurend voor gestreden worden'. Of, zoals een andere schrijver het uitgedrukt heeft: 'Zowel de normatieve eenstemmigheid als de bereidheid van het individu zich daarnaar te schikken, kunnen slechts door onverpoosde krachtsinspanning en actieve sociale waardebepaling gehandhaafd worden.'¹²

4) De neiging van grote subgroepen om een samenhang te vormen als aparte eenheden binnen de gemeenschap veroorzaakt sociale spanning, die in elke gemeenschap een potentieel gevaar vormt. Waar men etnische of culturele groepen vindt, die psychologische en sociologische eilandjes gaan vormen binnen de gemeenschap, daar heerst geen statische situatie, maar een toestand die onvermijdelijk moet leiden tot verhoogde spanning tussen deze groepen of tot een ernstige poging hun onderlinge afhankelijkheid te organiseren. Robin Williams toont dit met karakteristieke omzichtigheid aan.

De mogelijkheden tot het soepel functioneren van een dergelijke 'mozaïek' samenleving zijn, om het maar gematigd uit te drukken, in de moderne wereld niet heel groot. Verscheidene subculturen zijn door de buitensporige ontwikkeling van vervoers- en communicatiemogelijkheden verbonden, waardoor men zich in wijde kring wederzijds bewust is geworden van andere groepen en hun cultuur, en waarbij veelvuldig rechtstreeks persoonlijk contact is ontstaan. Deze bewustheid van afwijkende of gelijke waarden en specifieke gedragspatronen is zelden een zaak, waarbij de emoties neutraal kunnen blijven; de aanwezigheid van tegenstrijdige normatieve maatstaven wordt, hetgeen typerend is, niet op een puur 'feitelijke' manier aanvaard, maar veroorzaakt integendeel een zekere sociale spanning. Wanneer oorspronkelijk segmentarische groepen op elkaar gaan inwerken en hun gesloten, kwasi-autonome karakter gaan verliezen, dan ziet men het verschijnsel dat conflicten, die eerst bestonden tussen de normen van

*verschillende groepen, tot intra-persoonlijksconflicten worden voor het individu.*¹³

Het zal voor de groepen steeds moeilijker worden zichzelf te leven; zij moeten onder de druk der omstandigheden wel samenwerken, en hier ligt nu het probleem, of zij dit samen handelen zo kunnen organiseren, dat de spanning (zowel de groeps- als de individuele spanning) vermindert en de capaciteit om met betrekking tot gemeenschappelijke problemen in een zekere mate van eenheid te functioneren, groter wordt.

5) De democratie zal verzwakken, ja zelfs geheel ten onder gaan, als niet bepaalde instellingen die haar steunen, geschraagd worden, en nieuwe instellingen tot ontwikkeling worden gebracht, die in overeenstemming zijn met de nieuwe levenswijze. Democratie impliceert decentralisatie en verspreiding van macht, die soort eenheid dus, welke de verscheidenheid schraagt; deelneming aan conferenties en discussies om de ware overeenstemming te bereiken; het recht om deel uit te maken van, en mede richting te geven aan het sociale leven van de gemeenschap. Sir Oliver Frank stelt, dat de democratie berust op drie fundamentele gedachten: 'de waarde van de individuele menselijke persoonlijkheid, een wezenlijk gevoel van erbij te horen, en de fundamentele gelijkgezindheid van de samenleving, die de oerbron van het democratische leven is.'¹⁴ Zoals wij reeds te kennen gaven hebben krachten in de massasamenleving de neiging deze gedachte in de praktijk te verzwakken – de 'politiek-niet-bestaande' heeft geen waarachtig deel aan de leiding van de publieke zaken. Deelneming aan gemeentezaken is, in de grote steden van Noord-Amerika, uit de aard der zaak ook uiterst gering, en de kloof tussen de gemiddelde mens en de grote nationale en internationale kwesties schijnt dagelijks wijder te worden. De verschuiving richt zich in bijna alle belangrijke genootschapsvormen (bijv. industrie, vakverenigingen, enz.) naar centralisatie en fusie, en dit kan leiden tot vermindering van de betekenis van de rol van het individu in deze genootschappen. De centra der reusachtige wereldsteden groeien en het individu verschrompelt. De vraag of dergelijke tendenzen onvermijdelijk zijn, of dat zich nieuwe vormen zullen

voordoen, die ruimer gelegenheid zullen scheppen tot het toepassen der democratische beginselen, is alles overheersend in onze tijd.

6) De hinderpalen die de actieve deelneming om sociale veranderingen tot stand te brengen, beletten, belemmeren de persoonlijke ontwikkeling. Hoewel er in de meeste stedelijke gemeenschappen een massa bureaus en associaties voor vernieuwing en hervorming bestaan, blijft het een feit, zoals vele onderzoeken hebben aangetoond, dat slechts een gering percentage van de mensen in elke gemeenschap daaraan meewerken. Deze associaties zijn er niet in geslaagd een structuur en een gemeenschappelijke werkbasis te ontwikkelen, die grote aantallen van de 'politiek niet bestaanden' aantrekt. En toch verengt het de gezichtskring van het individu, als zo'n mogelijkheid hem onthouden wordt. Bij zijn poging criteria voor de geestelijke gezondheid op te stellen, heeft een schrijver eens als eerste criterium geconstateerd: 'actieve aanpassing of pogingen om deel te hebben aan zijn omgeving, hetgeen men duidelijk onderscheiden moet van zijn onvermogen om zich aan te passen en van een aanpassing in den blinde door een passieve aanvaarding van de condities zoals die in zijn omgeving nu eenmaal zijn.'¹⁵ Massa's mensen zijn gefrustreerd op dit gebied, omdat zij er niet in geslaagd zijn een geschikt middel (methode of vereniging) te vinden, waardoor zij op veilige wijze hun mening kenbaar kunnen maken. En door de voortdurende blokkering op dit punt, heeft dit niet slechts geleid tot frustratie, maar ook tot een apathisch aanvaarden van de situatie als zijnde onvermijdelijk.

Nu vormen bovenstaande punten facetten van een centraal probleem in onze maatschappij en in snel veranderende culturen in minder ontwikkelde gebieden. Dit is het probleem van het verlies van de essentiële menselijke waardigheid. Want het is waar, dat de mens verpletterd wordt door krachten waarvan hij zich maar vaag bewust is, die hem slechts een zeer onbeduidende rol toewijzen en hem problemen voorleggen, die hij niet vermag op te lossen. Aspecten van dit centrale probleem worden gevormd door de moeilijkheid de democratische gedachtengang volledig te ontplooien en door de bedreiging van de geestelijke gezondheid van de individuele leden van maatschappijen zoals wij juist beschreven hebben.

Uit de bijzondere waarde-oriëntatie van het maatschappelijk werk en de situatie in de gemeenschap, zoals wij die hier hebben uiteengezet, volgt de aanwending van het proces van de gemeenschapsorganisatie als een onvermijdelijke poging om de doelstellingen daarvan in de gemeenschap toe te passen. Indien het sociale milieu geheel anders was, zou ongetwijfeld ook een andere toepassing van maatschappelijk werk in de gemeenschap te voorschijn komen. Maar de huidige opvatting van de gemeenschapsorganisatie komt duidelijk uit deze twee factoren voort, namelijk: de waarden waarvan de realisatie wordt nagestreefd en het verband, waarin zij nagestreefd worden. Een interessante vraag, die we aan hem die studie maakt van de sociologie van het maatschappelijk werk moeten overlaten, is, of, als de sociale situatie geheel verschillend was, dan ook de waarden of de doelstellingen van het maatschappelijk werk niet heel anders zouden zijn. Tussen de maatschappij en de doelstellingen van elke groep in die maatschappij, bestaat zonder enige twijfel een wisselwerking en zij beïnvloeden elkaar. En de overheersende waarden, die men door sociaal werk tracht te realiseren, vloeien wellicht eenvoudig voort uit een tijdelijke neiging in de samenleving om deze waarden te veronachtzamen. Dat is mogelijk. Het brengt ons evenwel niet af van onze voornaamste stelling: de gemeenschapsorganisatie is een poging praktijken tot ontwikkeling te brengen en uit te breiden, die een bijzondere opvatting van het leven schijnen te voeden in een maatschappij, die maar al te zeer geneigd is aan deze waarden voorbij te zien.

VERONDERSTELLINGEN, DE METHODEN BETREFFENDE

Wij hebben getracht de waarden en de problemen vast te stellen, en moeten nu het derde aspect van onze gemeenschappelijke basis tot samenwerking nagaan, namelijk de veronderstellingen, die de voorwaarden voor de methoden vormen. Methoden kunnen voortkomen uit wetenschappelijk verantwoorde ideeën, uit hetgeen uitvoerbaar is, uit overwegingen van 'daar kunnen we wat mee bereiken'.

Maar als de middelen in logische verhouding zullen staan tot het doel, dan moeten de methoden ontstaan uit de verbijzondering van

de doelstellingen elk in zijn eigen kader. Zo kunnen het casework, het groepswerk en de gemeenschapsorganisatie gemeenschappelijke fundamentele doelstellingen hebben, maar als men problemen in een bijzonder kader behandelt (met een individu, een groep of in een gemeenschap), moeten deze doelstellingen nauwkeurig bepaald worden en voor de verwezenlijking ervan moeten dan toepasselijke middelen gevonden worden. Met andere woorden, voor elk kader moet weer een bijzondere gemeenschappelijke werkbasis tot stand worden gebracht. Deze verenigt in zich zekere veronderstellingen, die voortkomen uit iemands opvatting van algemeene waarden en de analyse, die men van het probleem maakt. Op het terrein van de gemeenschap kan men de veronderstellingen die de methoden beïnvloeden als volgt formuleren:

1) Wij veronderstellen, dat gemeenschappen van mensen de capaciteit tot het verwerken van hun eigen problemen kunnen aankweken. Dit houdt in dat zij, zelfs in situaties die vele mensen hopeloos zouden toeschijnen, houdingen en methoden kunnen ontwikkelen, die het hun mogelijk zullen maken zich met resultaat te wijden aan de taak hun gemeenschap zo op te bouwen, dat zij op betere wijze aan hun levensbehoeften tegemoet kunnen komen. Angell's studie over de integratie in Amerikaanse steden¹⁶ beschrijft markante verschillen in de manier waarop gemeenschappen hun hulpbronnen hebben kunnen aanspreken om de problemen in hun gemeenschap het hoofd te bieden. Dit verschil is soms toevallig, maar wij nemen hier aan, dat een bewuste krachtsinspanning door de kleinere steden vele van deze verschillen geleidelijk zouden kunnen doen verdwijnen. De vooruitgang die vele wijkraden te zien geven toont ons reeds, hoe een hele wijk van gedeprimeerde mensen het vermogen heeft opgebracht een groot aantal van hun problemen toch te gaan aanpakken. Vele van die raden heeft het helaas aan methode en vermogen ontbroken om een betere organisatie tot stand te brengen, maar toch heeft een Engels waarnemer, die in de Verenigde Staten nog kort geleden dergelijke raden bestudeerde, gezegd:

Zelfs waar de daadwerkelijke plaatselijke deelneming door de leden van de raden uiterst gering is, zijn er toch openbare vergaderingen gehouden, om onderwerpen te bespreken als huisvesting,

krotopruiming, gezondheidsdienst en vrijetijdsbesteding en heeft men de belangstelling toch wat weten aan te wakkeren... Het wordt een factor in het gewone dagelijks leven van de wijk... en kan er belangrijk toe bijdragen bij een ontmoedigde minderheidsgroep in een 'pechwijk' een gevoel van kracht en 'de moeite-waard-zijn' aan te kweken.¹⁷

Zelfs in deze gedeprimeerde wijken, hebben de mensen getoond de capaciteiten te bezitten om als eenheid te functioneren. In functionele gemeenschappen, zoals de gezamenlijke instellingen op het terrein der sociale voorzieningen, is dit vermogen duidelijk aangetoond, en waar men aandacht besteed heeft aan de ontwikkeling van het vermogen tot coöperatief werken, zijn de resultaten over een bepaalde tijdsperiode aanzienlijk geweest.

Een opmerkelijk voorbeeld van het vermogen van mensen om op doeltreffende wijze als een gemeenschap te functioneren komt uit *Afrika*, waar een Brits functionaris de verandering in de levenswijze van één stam aldaar beschrijft. Hij geeft ons het beeld van hun manier van leven toen hij ze pas kende:

Hun stadjes en dorpen zijn weinig meer dan vissersnederzettingen langs de oevers van de krekken. Van mei tot oktober, de regentijd, is het weinige droge land dat ze hebben, overstroomd en alle huizen daar zijn somber, donker en vies, een toestand, die de Ilajes na lange jaren tot een staat van volkomen futloosheid en apatie heeft gevoerd, zodat de gemiddelde Ilaji nauwelijks enig interesse kan opbrengen voor iets anders dan een minimum aan werk en het drinken van palmwijn en clandestiene jenever, terwijl hij zo nu en dan erop uittrekt om wat vis te vangen, als hij honger heeft.

Later kreeg deze stam moeilijkheden met de administrateur en moest verhuizen naar een veel minder geschikte plaats, maar die verandering – plus een religieuze bekering – zette hen aan het bouwen van hun nieuwe dorp. Het nieuwe leven wordt aldus beschreven door dezelfde, maar ietwat verbaasde functionaris:

Zij hebben zich voor dit werk georganiseerd en ieder heeft zijn of haar taak; één groepje vrouwen drijft handel op een bepaalde

markt, waar ze per kano heenvaren, daar verkopen ze hun vis en kopen ander voedsel, lappen, zout of petroleum; anderen hakken hout om de schuurtjes van te bouwen, waar ze de vis drogen; sommigen wassen kleren, weven of verven stoffen; anderen prepareren de vis voor het drogen en weer anderen werken in de droogschuren. De mannen zijn meestal op zee aan het vissen, waarvoor ze wel twintig grote kano's gebruiken. De kinderen komen samen in een zaal en worden daar door de wat meer ontwikkelde apostelen onderwezen in lezen, schrijven en gezangen zingen. Ook zij krijgen hun dagelijkse taak toegewezen in het boeten van de netten of een ander karweitje... De dorpsorganisatie werkt voor de hele gemeenschap en wordt geleid door een comité van ongeveer tien oudere mannen, die de regenten van de kerk zijn. De getrouwen wonen in hun eigen huis, betrekken hun voedsel dagelijks uit het centrale distributiemagazijn en koken het thuis; voor de ongehuwden is er een centrale keuken en het voedsel wordt daar gehaald in hoeveelheden, die voldoende zijn voor een gemeenschappelijke tafel. Ze hebben een kleermakerij met een stuk of tien Singer trapnaaimachines en ieder, wiens kleren wat versleten raken, wordt opgeroepen voor een nieuw stel. Ook staat er een aparte was- en strijkinrichting, een timmermanswerkplaats en een nettenknoperij. Wat ons het meest verbaast, is de bereidheid, die ieder ten toon spreidt om zijn of haar taak te verrichten, volkomen in tegenstelling tot de andere llajes. Voor zo ver we kunnen nagaan, is er geen sprake van een verplichting, louter het feit, dat ze gemerkt hebben dat het ze voldoening geeft als zij een beter leven veroveren door hard werken. Iedereen, die met me mee is geweest om dit dorpje te bezoeken, kon het nauwelijks geloven; zij dachten dat de Afrikanen zich nooit zonder hulp op die wijze hadden kunnen ontplooien, maar het is een onloochenbaar feit, dat zij dit alles zelf georganiseerd hebben, zelfs ondanks het feit, dat er maar ongeveer een half dozijn school hadden gegaan en geen van dezen ooit hoger dan de vijfde klas was gekomen, en wat meer is, de organisatie zit zo prima in elkaar, dat geen deskundige er zich voor had hoeven te schamen.¹⁸

2) Wij veronderstellen, dat de mensen verandering wensen en deze kunnen verwezenlijken. Men is geneigd aan te nemen, dat alle mensen tevreden zijn met de *status quo*, geen verandering wensen, en dat zij er weerstand aan zullen bieden. Maar het blijkt niet alleen duidelijk dat gemeenschappen van mensen voortdurend van levenswijze veranderen, maar zelfs een vrij konsekwente belangstelling hebben voor een verbetering. Deze wil om tot verandering te komen wordt dikwijls verlamd door de sociale krachten, die zoals Toynbee het stelt, zo'n verpletterende uitdaging teweeg brengen dat terugtrekken de enige mogelijkheid is. In dergelijke omstandigheden zijn apatie, onverschilligheid, en een vertrouwen op de veiligheid van het *status quo* onvermijdelijk. Maar wij stellen dat, wanneer men dergelijke hinderpalen voor het vrije denken en voelen wegneemt, alle mensen, overal ter wereld, zullen deelnemen aan veranderingen, die de belofte in zich dragen dat daardoor gemakkelijker en beter in hun gemeenschappelijke noden kan worden voorzien.

Dit wordt voor een deel onderschreven door Spicer, wanneer hij zegt:

Het is tot een gemeenplaats geworden om te zeggen: 'De mensen verzetten zich tegen verandering', maar als men het tegengestelde generaliseert en zegt: 'De mensen accepteren verandering wel', dan zijn er meer feiten voorhanden om deze stelling te steunen. De notie, dat de mensen over het algemeen geneigd zijn om zich tegen veranderingen te verzetten, kan wel een speciale gedachte zijn van onze tijd, geformuleerd door diegenen, die zich vooral bewust zijn van culturele verschillen, of door mensen, wier taak het is de veranderingen te bewerkstelligen. Hun valt namelijk het feit van de weerstand die geboden wordt, veel meer op. De waarheid is evenwel, dat de mensen overal ter wereld voortdurend van levenswijze veranderen. De taal, het fokken van huisdieren, de werktuigen, de teeltgewoonten, de genezingsmethoden en de vormen van politieke organisatie zijn de eeuwen door gestadig en voortdurend aan veranderingen onderhevig geweest, niet alleen onder Europeanen, maar ook bij de Congolezen, de Japanners, de Chinezen en alle andere volkeren der aarde. Geen generatie schijnt zich precies zo te gedragen als een vorige. Het

tempo van de verandering vertoont, als we het ene volk met het andere, of het ene culturele aspect met het andere vergelijken, grote verschillen, maar het alles overheersende feit van de voortdurende verandering blijft niettemin van kracht... Ondanks onze gebrekkige kennis blijkt het bijvoorbeeld mogelijk, de volgende algemeenheden te onderschrijven: de mensen bieden weerstand aan veranderingen, die hun fundamentele zekerheden schijnen te bedreigen; zij weerstaan veranderingen, die zij niet begrijpen; zij wensen niet tot een verandering gedwongen te worden.¹⁹

3) Wij veronderstellen dat de mensen eigenlijk deel behoorden te nemen aan een aanpassing aan, of medezeggenschap in de voornaamste veranderingen, die in hun gemeenschappen plaats grijpen. Dit houdt niet in, dat er geen veranderingen kunnen plaats vinden zonder de vrijwillige medewerking van de mensen. Het is duidelijk, dat het tegenovergestelde waar is. Evenmin nemen wij aan dat elke wijk-groep of sociale raad alle krachten kan regelen, die nauw samenhangen met het collectieve leven van deze mensen. Eerder willen wij stellen, dat deze mensen in de gelegenheid gesteld moeten worden om zich te organiseren, zodat zij hun eigen gemeenschappelijke doeleinden kunnen realiseren en plannen beramen om te kunnen voorzien in de nodige aanpassing aan veranderingen, die zij niet kunnen beheersen en om hun eigen gemeenschappen, geografisch of wel functioneel, te kunnen reguleren. De noodzaak en het recht om op deze wijze deel te nemen wordt gebaseerd op de subveronderstellingen dat a) de mens groeit en zin geeft aan zijn bestaan, naar gelang hij deelneemt aan het inrichten van zijn eigen leven, b) dat tenzij een mens aldus deelneemt aan het gemeenschapsleven, hij volkomen een speelbal wordt van de krachten, die hem sociaal en politiek gesproken isoleren en zijn leven doelloos maken, en c) dat zonder een dergelijke participatie de democratie geen leven en vitaliteit bezit.

4) Wij veronderstellen dat veranderingen in het gemeenschapsleven, die de mensen zich zelf opleggen en door de mensen zelf tot stand zijn gebracht, een betekenis en bestendigheid bezitten, die aan de van buiten opgelegde verandering ontbreken. 'De mens, die de natuur probeert te veranderen, verandert zijn eigen natuur', zei

Hegel. Naarmate de mensen in de gemeenschap hun doeleinden bepalen en deze nastreven, wijzigen en ontwikkelen zij houdingen en capaciteiten in overeenstemming met deze doeleinden, zodat de cultuur als geheel zich aan de veranderingen, welke plaats grijpen, aanpast. Er is voortdurend de nadruk gelegd op de gevaren van aanpassing aan snele en opgelegde veranderingen, vooral door antropologen, die inzicht hebben in het hele ingewikkelde weefsel van de sociale organisatie, dat door verandering in enig deel ervan in zijn geheel wordt aangetast. Niet omdat zulke veranderingen niet opgelegd en bestendig kunnen worden; maar omdat een gemeenschap, die zonder enig gevoel van participatie, bewuste planning of aanpassing, gedwongen veranderingen moet ondergaan, volkomen van de wijs kan raken. Margaret Mead schrijft naar aanleiding hiervan:

Als het, om een bepaald soort machine te gebruiken, noodzakelijk is om de zienswijze van westerse fabrieken en schoolsystemen met betrekking tot punctualiteit toe te passen, kan dit vreemde element in de opvoeding selectief werken in de nieuwe cultuur, en wel zo dat alleen de gemakkelijk over te halen karakters, de gehoorzamen en de bangen dit aanleren, en de begaafden en creatieven zich wellicht afwenden. Een uitheemse technologie, gesteund door opvoedingsvormen en tussenpersoonlijke relaties, die al even vreemd aandoen, zal degene die de nieuwe scholing in praktijk brengt, van zijn culturele wortels afrukken en de nieuwe praktijken zullen geen integrerend deel kunnen gaan uitmaken van de levende zeden en gewoonten van de massa en een verwarde en gedesorienteerde bevolking kweken, omdat zij niet op zinvolle wijze deelneemt aan de nieuwe vormen in haar samenleving. Dit zien wij dagelijks bij arbeiders die van het land naar de stad trekken, van het boerenland naar de industriestreek en die zich leren schikken naar het vreemde ritueel van de fabriek of kliniek, maar zich zelf verloren en gedesoriëteerd voelen.²⁰

5) Wij veronderstellen dat een 'holistische*') benaderingswijze' met

* Holistisch: Grieks: holos = geheel; neiging in de natuur tot vorming van gehelen, die meer zijn dan de som hunner delen, door scheppende evolutie (vert.).

succes het hoofd kan bieden aan problemen waar een 'fragmentarische aanpak' geen raad mee weet. Dat houdt in dat een wijkraad door het wijzigen van het karakter van de buurt meer ijzers in het vuur kan leggen ter bestrijding van de criminaliteit dan door welk specifiek programma ook, bijvoorbeeld vrijetijdsbesteding; of dat een sociale raad meer kan doen om sociale problemen op te lossen door middel van een gecoördineerde aanpak dan de bureaus los van elkaar kunnen bereiken. De meeste gemeenschapsproblemen hebben een wijdvertakt wortelstelsel. Een enkele gespecialiseerde aanpak van het probleem heeft dikwijls maar een begrensde waarde. De gezamenlijke krachtsinspanningen van de gemeenschap om het probleem op te lossen tot in zijn verste vertakkingen, brengt vaak die veranderingen teweeg in de houding, die nodig zijn voor elke succesvolle benadering van zo'n probleem. Zo kan de poging coöperatief te werken aan het probleem in zijn totaliteit de allerge wichtigste stap zijn tot de oplossing ervan.

6) Wij veronderstellen dat de democratie coöperatieve deelneming en actie vereist bij gemeenschapszaken en dat de mensen de methoden moeten leren, die deze samenwerking mogelijk maken. Onder de individuen in de gemeenschap moet er actieve deelneming zijn aan een gemeenschapsproces, dat het mogelijk maakt gemeenschappelijke doeleinden en terreinen voor collectieve actie te bepalen. Zonder dat, wordt de democratie bedreigd.

*Waar de overeenstemming een voorwaarde is voor, en een product is van de deelneming van personen aan het gemeenschapsleven, worden haar grenzen gemarkeerd door de omvang van de doelmatige communicatie. De overeenstemming kan teniet gaan omdat de communicatie tussen de individuen en de groepen, waarvan collectief handelen verwacht wordt, tot een minimum wordt teruggebracht. John Dewey heeft erop gewezen: 'Alles wat de vrijheid en volledigheid van de communicatie belemmert werpt barrières op, die de menselijke wezens verdelen in sekten en klieken, in antagonistische sekten en facties, en de democratische levenswijze wordt dan ondermijnd.'*²¹

Maar zo'n communicatie hangt zelden van het toeval af; het ver-

eist initiatief en bekwaamheid om deze te bewerkstelligen en te onderhouden. Daarom moeten de mensen geoefend worden door een expert, die hen helpt democratische instellingen in de gemeenschap te vestigen en te handhaven.

— 7) Wij veronderstellen dat mensengemeenschappen herhaaldelijk hulp nodig hebben bij de organisatie, die zij stichten om hun problemen op te lossen, evenals vele personen hulp kunnen gebruiken bij hun individuele problemen. Deze hulp kan, bij beide groepen, van velerlei aard zijn. Er kan behoefte bestaan aan geldelijke steun, aan advies bij de wegenbouw, een programma voor het onderwijs-systeem, of voor de vrijetijdsbesteding, e.d. Deze kunnen allemaal wel noodzakelijk en wenselijk wezen, maar wij nemen toch aan dat de meeste gemeenschappen hulp behoeven om zichzelf te organiseren ten einde de problemen in hun midden op te lossen, zodat niet alle beslissingen maar genomen worden door een kleine groep op het stadhuis of door de afgevaardigden van een paar bureaus, maar waarlijk het verlangen van de hele bevolking vertolken. Er zijn wel gemeenschappen, die er aardig in geslaagd zijn zonder hulp te werken, maar de meeste hebben hier toch wel behoefte aan en vele zouden beter functioneren, als dergelijke hulp beschikbaar was. Kortom, wij stellen hier, dat hoewel de mensen de hulpbronnen en capaciteiten wel bezitten, zij toch vaak de hulp van een beroepskracht behoeven om de middelen te vinden, deze zo nuttig mogelijk in de moderne wereld te mobiliseren.

Deze korte uiteenzetting van veronderstellingen die de methode betreffen, zal waarschijnlijk voldoende zijn om andere verklaringen en veronderstellingen in dit boek te onderstrepen en aan te vullen. En dit moge bijdragen tot een goed begrip van het fundament waarop de gemeenschapsorganisatie haar unieke karakter opbouwt. Gebaseerd op waarden, die algemeen gelden voor het maatschappelijk werk, ziet zij deze waarden vaak gedwarsboemd worden door de ontplooiing van de moderne gemeenschap en tracht daarom een benaderingswijze tot ontwikkeling te brengen die in verband met de doelstellingen zo praktisch en logisch mogelijk is. Zij onderschrijft daarom bepaalde veronderstellingen, die voort schijnen te komen uit de analyse van haar waarden en de problemen in de gemeen-

schap. Deze veronderstellingen bepalen de aard van de gemeenschapsorganisatie, de methoden, die door de maatschappelijk werker in de praktijk gebruikt worden, en de grondbeginselen die bij het proces toepasselijk zijn. Elke stap in deze procedure – de vaststelling van de doeleinden, de diagnose van het voorhanden probleem en de veronderstellingen die zich bezig houden met het onderzoek welke hulpbronnen en benodigdheden bruikbaar zijn om, met betrekking tot de beoogde doeleinden, aan dit probleem het hoofd te kunnen bieden – moet voortdurend weer opnieuw overwogen worden in het licht van nieuwe kennis en nieuwe inzichten. Want dit zijn alle drie nauw samenhangende aspecten van het fundament waarop de gemeenschapsorganisatie opgetrokken wordt. Zij heeft een zekere waardevoorkeur voor het oplossen van de problemen in de gemeenschap. Deze voorkeur en het probleem, dat men poogt te beslechten, leiden tot een reeks veronderstellingen, die van invloed zijn op de methode (die wij getracht hebben te omschrijven), die een opzet of een gemeenschappelijke werkbasis vormen voor de gemeenschapsorganisatie, en haar aard en methode bepalen. *Gemeenschapsorganisatie* is dus een proces waarbij een gemeenschap haar noden of doelstellingen vaststelt, ordent (of rangschikt), het vertrouwen en de bereidheid om hieraan te werken ontwikkelt, de hulpbronnen (interne en of externe) daarvoor zoekt, een actie aanvangt hiertoe, en daarbij de coöperatieve en collaboratieve houdingen en praktijken in de gemeenschap vergroot en aankweekt.

Begrenzingsen

Wij kunnen nu met vrucht terugkeren tot onze beschouwingen over enkele van de tegengestelde meningen, die aan het begin van dit hoofdstuk beschreven werden. Weerlegging van enkele van deze inzichten lag reeds in ons voorgaand betoog besloten, want het is wel duidelijk, dat deze opvatting van de gemeenschapsorganisatie niet bedoeld wordt als een wondermiddel voor alle problemen van onze tijd, maar slechts als een voorlopige aanpak, die op experimentele fundamenteen berust, om het hoofd te bieden aan de bijzondere aspecten van het probleem der sociale organisatie; dat zij geen ver-

vangingsmiddel is voor een politiek systeem, maar dit aanvult; dat zij niet de noodzaak ontkent van individuele verschillen, van tegenstrijdige ideeën, van spanningen die ontstaan door concurrerende voorstellen, maar dat zij beweert, dat zonder een strijdperk waarin men door de botsing van opvattingen kan geraken tot een zeker gemeenschappelijk begrip en overeenstemming, het individualisme en het conflict hun eigen loop kunnen nemen met sociale ontwrichting tot gevolg. Dit wordt wellicht duidelijker als wij in 't kort wat nader ingaan op deze kritische inzichten.

De eerste geciteerde kritiek houdt in, dat er veel te sterke nadruk wordt gelegd op de samenwerking, op de kalme bedachtzaamheid van de middenstand, die maar wenst dat 'de dingen een bedaard en vredig verloop zullen hebben', en op de betekenis van de groeps-gedachte in tegenstelling tot de individuele ideeën en krachtsinspanning. Bij een dergelijk standpunt ziet men over het hoofd, dat de individuele mens, als eenling in de massa, volkomen verzwolgen kan worden door gecompliceerde krachten, die hij niet begrijpt en waar hij geen zeggenschap over heeft. Als hij nog iets over zijn eigen toekomst wil beslissen, moet hij zich bij anderen aansluiten om voldoende kracht te verzamelen ten einde nog enige nuttige invloed te kunnen uitoefenen op de omstandigheden, waarin hij nu leeft en in de toekomst zal leven. Juist door deze pogingen kan hij niet alleen die invloed inderdaad verkrijgen, maar tegelijk als individu een gevoel van eigenwaarde verwerven, en de capaciteiten tot ontwikkeling brengen die hem tot een volwaardig burger vormen met waardigheid, rechten en verantwoordelijkheden. Zonder nu het individualisme te willen depreciëren onderschrijven wij toch wat Murphy stelt:

Het individualisme ligt zo diep geworteld in onze eigen maatschappij, dat wij ons onmogelijk kunnen voorstellen, dat de persoonlijkheid tot hoogste rijpheid zou kunnen komen, waar het sterkste accent op de groepsidentificatie gelegd wordt en waar de mensen de grootste nadruk leggen op de zaken, die zij gemeen hebben, niet op hun duidelijke verschillen... Voor de individualiteit blijft een plaats open, zelfs daar waar men samen aan een homogene taak werkt.²²

De waarden: vrijheid of met anderen tot overeenstemming komen, individualisme of gemeenschap, zijn geen tegenstellingen en kunnen evenmin gescheiden worden. Maar het is gemakkelijk de nadruk te leggen op vrijheid van handelen, vrijheid van bezitsvorming, vrijheid van godsdienst en daarbij te vergeten, dat deze vaak gepaard gaan met eenzaamheid, geïsoleerdheid, armoede en een gevoel van machteloosheid, waarbij het individu weinig keus meer heeft. In ruime kring onderschrijft men hetgeen MacIver jaren geleden gezegd heeft:

*Gemeenschap betekent eenvoudig: gemeenschappelijk leven, en dat gemeenschapsleven kan min of meer geslaagd heten, als het in sociale harmonie in meerdere of mindere mate kan voldoen aan de noden van de leden en hun persoonlijke ontplooiing kan bevorderen, waarbij het de noodzakelijke individuele verschillen verwerkt, zodat deze tot verschillen worden binnen een eenheid en niet met die eenheid in tegenspraak zijn. ...socialisatie en individualisme zijn twee kanten van één enkel proces.*²³

Als onze analyse van de heersende sociale krachten ook maar gedeeltelijk juist is, veroorlooft zij ons, wanneer wij de activiteiten in ogenschouw nemen, een afwijking in de richting van de gemeenschapsidee, want vele industriële samenlevingen zijn zo verbazend individualistisch ingesteld, dat daar zeker de gedachtengang van: 'als ieder zijn eigen straatje maar veegt, wordt het hele dorp wel schoon', overheerst. In zo'n samenleving gaat de vrijheid alle perken te buiten en tracht ieder met het beste deel te gaan strijken. Wij onderschrijven weer wat Louis Wirth zei: 'Als er niet een zekere mate van overeenstemming bestond tussen de leden van een maatschappij, zou er een chaos ontstaan. Maar als het individu niet vrij is om tot zo'n overeenstemming te komen, zou het tot tyrannie voeren.'²⁴ Wij staan de mening voor, dat de individuele vrijheid slechts mogelijk is in een gemeenschap, waar reeds een zekere eenheid, een zekere overeenstemming, een zeker begrip van gemeenschappelijke waarden, aanwezig zijn. Deze ontbreken in vele gemeenschappen, en zoals we reeds opgemerkt hebben, is de ontwikkeling van gemeenschappelijke waarden een doel waarnaar bij voortdurend gestreefd moet worden. Daarom: als wij veronderstellen dat

gemeenschappen voortdurend diligent moeten blijven op het terrein van het 'gemeenschappelijk begrip', dan bedoelen wij daarmee niet een vermindering van de individuele vrijheid, maar eerder een streven naar een van de voorwaarden, die de vrijheid mogelijk, praktisch en zinvol maken.

Bovendien betekent nadruk op de coöperatie niet, dat men spanning en conflicten, die beide essentiële aspecten zijn van een dynamische maatschappij, moet eliminieren. In de wijkraden, sociale raden, kerkeraden, fabrikantenraden zal er voortdurend wrijving zijn, botsingen over programma's, of tussen de mensen onderling, die naar erkenning streven. Maar deze strijd zal voortduren, zelfs waar men een gemeenschappelijke basis tot samenwerking heeft met een gemeenschappelijk doel. In de grotere gemeenschap zal de strijd tussen de verschillende functionele gemeenschappen voortgezet worden, maar naarmate de bekwaamheid in het confereren en het collaboratieve werk groter wordt, zal deze strijd minder irrationeel en explosief zijn en zal men meer geneigd zijn naar overeenstemming te zoeken, en waar dit laatste niet mogelijk is, zal men toch verdraagzamer worden, waar het de rechten van de meerderheids- en minderheidsgroepen betreft. Naarmate kleine steden en stedelijke wijken leren samenwerken in hun raden en gemeenschapsassociaties en naarmate functionele gemeenschappen in stedelijke gebieden leren samenwerken, kan die fundamentele gelijkgezindheid ontstaan, die de eenheid in verscheidenheid tot werkelijkheid maakt.

De tweede richting in de kritiek voert aan, dat maatschappelijk werkers op dit terrein zich met gemeenschappen en hun zaken bemoeien, terwijl niet om hun hulp gevraagd is en verder, dat zij met mensen en gebeurtenissen manipuleren om hun privé-oogmerken te bereiken. Nu berust het maatschappelijk werk als regel op de veronderstelling, dat men niet met profijt hulp kan bieden, als de cliënt niet bereid is om deze hulp te accepteren en te benutten. Dit geldt ook voor de gemeenschapsorganisatie, maar met één belangrijke modificatie. Als men wil wachten tot een volkomen gedesorganiseerde wijk of een aantal concurrerende instellingen om hulp vragen om tot een coöperatieve organisatie uit te groeien, dan kan men tevergeefs wachten. Daarom streeft de gemeenschapsorganisatie er

naar de bewustwording van deze noodzaak wakker te roepen – de noodzaak niet voor externe hulp, maar voor een actie van binnen-uit. Evenals bij individuen ontwikkelt zich deze bewustwording niet altijd in de gemeenschap en kan men de organisatie dus ook niet aanvangen op het niveau, waarop deze in dit boek wordt beschreven. Als de noodzaak niet gevoeld wordt, dringt de maatschappelijk werker op dit terrein niet verder aan. Maar de gemeenschapsorganisatie impliceert ook duidelijk de poging om de mensen ertoe te brengen binnen hun gemeenschappen te speuren naar gemeenschappelijke noden en doelstellingen. Men mag dit ‘bemoeien’ noemen, als dit woord tenminste niet de oplegging van ideeën impliceert. Het behelst de poging om de mensen tot handelen aan te zetten, als bepaalde voorwaarden zich voordoen – als de mensen van gevoelen zijn, dat die niet aanwezig zijn, is er geen basis voor actie voorhanden. De maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie legt het erop toe de mensen tot denken te stimuleren en leert hun zich bewust te worden van hun leven in een gemeenschap.

Wat het manipuleren betreft is het duidelijk, dat de beroepskracht die stiekum en boosaardig met ideeën, mensen en gebeurtenissen manipuleert, zijn werk niet verricht op de basis, waarvan de beschrijving het grootste deel van dit hoofdstuk in beslag heeft genomen. Want hij behoort plaatselijke initiatieven, gevoelens van verantwoordelijkheid, bekwaamheid in het deelnemen, zelfontwikkeling en groei te wekken en aan te moedigen. Bemoeiingen, die verder reiken dan wat hierboven werd beschreven, of manipulaties in de zin van achterbakse afspraken en het gebruiken van mensen om eigen oogmerken na te streven, zijn geheel tegengesteld aan de doeleinden, die vervat liggen in de opvatting van de gemeenschapsorganisatie, zoals wij die hier gedefinieerd hebben.

3 Ten derde richt de kritiek zich op het feit, dat de gemeenschapsorganisatie een langzaam proces inhoudt, waarvan de resultaten slechts op lange termijn merkbaar worden. De critici beweren dat de problemen van de ‘culturele achterstand’ ons over het hoofd groeien en verstikken en dat een snellere methode vereist wordt. Nu moeten we er weer sterk de nadruk op leggen, dat het maatschappelijk werk (of een van de speciale onderafdelingen, de gemeenschaps-

organisatie) niet als een wondermiddel beschouwd moet worden, of als de enige manier om het hoofd te bieden aan de problemen in de gemeenschap. Het is best mogelijk, dat van groepen sociologen en/of planningsexperts verlangd wordt, dat zij zowel onmiddellijk als op lange termijn de reconstructieproblemen oplossen, zoals vereist in een massamaatschappij. Maar wij willen hier opmerken dat deze procedure, zonder de deelneming zoals de gemeenschapsorganisatie die impliceert, het verlies van de waarden van 'ook erbij te horen' kan versnellen. Maar wanneer deze deelneming wel aanwezig is, kan het werk van de sociologen en experts zeer vergemakkelijkt worden. Dit wil zeggen, dat als men toestaat dat plannen door kleine groepen opgedrongen worden, dit inderdaad wel kan voeren tot de verlichting van enkele problemen, maar de neiging tot centralisatie zal doen toenemen, die de individuele vrijheid reeds in gevaar brengt, hetgeen de mens zelfs verder weg voert van het gevoel over zijn eigen lot te kunnen beslissen. Als wij echter een maatschappij hebben, waarin grote groepen burgers plannen maken om aan hun gemeenschapsnoden tegemoet te komen (zowel in geografische als functionele gemeenschappen), dan ligt een netwerk van democratische instellingen gereed, die door de planners geraadpleegd kunnen worden. Zelfs als deze niet zo gebruikt worden, dan vormen deze groepen van burgers toch een potentiële macht om het werk van de planners te becritiseren, om de gevolgen van de planning aan hun eigen omstandigheden aan te passen en ze in hun eigen planning te integreren. In Engeland bestaat de Nationale Raad van Sociale Dienst en in Canada de Canadese Raad voor Sociale Voorzieningen uit dergelijke gemeenschappen (in deze gevallen de gezamenlijke instellingen op het terrein van de sociale voorzieningen), die vaak geraadpleegd worden door regeringsplanners over maatregelen op dit gebied, maar die zich het recht voorbehouden critiek uit te oefenen en de publieke opinie, hetzij vóór, hetzij tegen de maatregelen die de planners voorbereid hebben te mobiliseren. Zulke procedures lijken noodzakelijk om de democratie te behouden. En hoewel het zonder enige twijfel noodzakelijk is dat er technische planning ook op grote schaal plaats vindt, zou deze, zonder de remmende werking die er van het gemeenschapsorganisatiepro-

ces uitgaat, op de lange duur wellicht noodlottig kunnen worden.

Op het ogenblik is het voorbarig één bepaalde methode van gemeenschapswerk aan te wijzen, met uitsluiting van alle andere. Sommigen vinden het noodzakelijk dat er aan het politieke systeem nieuw leven wordt ingeblazen, of dat de industrie gedecentraliseerd wordt, het stadsleven een nieuwe structuur krijgt, of dat het primaire groepsleven aangekweekt wordt, e.d. Alle kunnen zij hun bijdrage leveren, en elke methode heeft zijn specifieke doelstellingen voor ogen. Er moet heel wat geëxperimenteerd worden, voordat we met zekerheid kunnen vaststellen welke methoden en werktuigen gebruikt moeten worden om die waarden aan te kweken en te onderhouden, die de gemeenschap belangrijk acht. Maar het proces van de gemeenschapsorganisatie is het (hoewel het langzaam verloopt) waard, grondig beproefd en op zijn waarde beoordeeld te worden.

Wij hebben reeds aangegeven, dat de gemeenschapsorganisatie geen wetenschap is; wij zouden het een kunst willen noemen – de kunst om overeenstemming op te bouwen binnen het democratisch bestel. Maar indien wij het al een kunst mogen noemen, kan deze kunst toch van vele bijdragen van de sociale wetenschappen gebruik maken en in hoge mate profiteren van het wetenschappelijk onderzoek dat de sociologen verrichten op het gebied van de gemeenschapsorganisatieprojecten. Hier ligt immers een gemeenschappelijk terrein voor maatschappelijk werkers en sociologen. Robert Lynd stelt:

De centrale veronderstelling wordt, dat de mensen bepaalde dingen wensen te doen, te zijn, te voelen... in de samenleving; en de hieruit voortvloeiende veronderstelling betreffende de rol van de sociologie, houdt in, dat het tot haar taak behoort nog duidelijker uit te zoeken, welke deze dingen zijn, waarnaar de menselijke wezens zo hardnekkig verlangen en hoe deze zaken hun plaats kunnen vinden in de cultuur. Als de verlangens van de mens ambivalent zijn, als hij slechts sporadisch rationeel en intelligent is, behoort het tot de taak van de sociologie te ontdekken uit welke vormen van een cultureel-structureel wetenschappelijk gedrag de mogelijkheden uitgekristalliseerd kunnen worden voor een rationeel gedragspatroon, waar dit essentieel blijkt te zijn voor het

*menselijk welzijn en tegelijkertijd gelegenheid kan scheppen voor het uitleven van zijn diepe, emotionele spontaneïteit, waar deze ook belangrijk is.*²⁵

Zo kan het gebeuren, dat de maatschappelijk werkers en sociologen een terrein van gemeenschappelijke belangstelling vinden. De eersten concentreren zich wellicht op het praktische probleem hoe een gemeenschapsorganisatieproces op touw te zetten, de laatsten op het zoeken naar mogelijkheden om de resultaten van de processen in het maatschappelijk werk af te meten en op het verrichten van dergelijke metingen. Maar beiden kunnen samenwerken bij het uitwerken van theorieën, bij het tot stand brengen van ontwerpen ten behoeve van experiment en onderzoek, en bij het perfectioneren van technieken en methoden.

DEEL II

FACTOREN

DIE NAUW SAMENHANGEN MET DE METHODEN
BETREFFENDE DE GEMEENSCHAPSORGANISATIE

4. ENIGE HYPOTHESEN OMTRENT HET GEMEENSCHAPSLEVEN

Alvorens wij overgaan tot het vaststellen van de grondbeginselen van de gemeenschapsorganisatie en de rol van de beroepskracht op dit terrein, zullen we een korte samenvatting geven van enkele hypothesen omtrent het gemeenschapsleven en omtrent het proces van de planning, hetgeen ons zal helpen bij het vastleggen van de grondbeginselen.

Zoals wij in het vorige hoofdstuk hebben aangeduid, beginnen we met een gemeenschappelijke basis tot samenwerking, die een leidraad biedt bij de poging om de gemeenschapsorganisatie tot stand te brengen. Maar al is deze basis aanwezig, toch wordt de uitvoerbaarheid van dit streven in hoge mate bepaald door de aard van de situatie, door het juiste begrip dat de maatschappelijk werker van die situatie heeft en door zijn bekwaamheid om in die situatie te werken. Evenals de maatschappelijk werker bij het casework zeer goed op de hoogte moet zijn van de individuele psychodynamica en de fasen van een gesprek onder vier ogen, zo moet de werker bij de gemeenschapsorganisatie een zeer goed begrip hebben van de krachten, die zich in de gemeenschap voordoen en die de gemeenschapsintegratie kunnen hinderen of bevorderen, evenals van de techniek van de planning.

Op dit punt zouden de sociale wetenschappen de maatschappelijk werker zeer goede diensten kunnen bewijzen, want zij verschaffen hem beproefde hypothesen, die hem een goed inzicht geven in de situatie en de sleutel verschaffen tot de stappen welke hij kan ondernemen bij zijn pogingen om zijn doelstellingen te verwezenlijken. De sociologische theorieën zijn natuurlijk niet alléén bepalend voor de methode, daar deze afhankelijk is van de waarden en de veronderstellingen, die in de voorgaande hoofdstukken genoemd werden. Maar beide – de sociologische theorie zowel als de waarden

van het maatschappelijk werk – zijn mede-bepalend voor de methode. De voortdurende modificatie van de methoden van het maatschappelijk werk is zelfs gedeeltelijk (zo niet grotendeels) het resultaat van de onderzoekingen op het terrein van de sociologie. Deze invloed is logisch en zinvol, maar de veranderingen worden aangebracht met in achtneming van de oorspronkelijke opzet, die het maatschappelijk werk voor zichzelf heeft bepaald. Met andere woorden: de maatschappelijk werkers zoeken, evenals andere beroepskrachten, voortdurend naar doelmatiger methoden om hun taak te verrichten en steunen hierbij in hoge mate op de sociale wetenschappen.

In dit hoofdstuk nu, houden we ons voornamelijk bezig met het begrip van enkele aspecten van het gemeenschapsleven, dat ons in staat zal stellen de grondbeginselen en werkmethoden van de gemeenschapsorganisatie te formuleren. Over de gemeenschap bestaan ontelbare leerboeken en wij hebben niet het voornemen daar nu een samenvatting van te geven. Wel willen we in het kort enige aspecten van het gemeenschapsleven aangeven, die betrekking hebben op de gemeenschapsintegratie, zoals wij deze eerder reeds gedefinieerd hebben. Wij wensen hier, tenminste ten dele, een antwoord te geven op de vraag: Wat moeten wij omtrent de gemeenschap weten, dat diegenen tot nut kan strekken, die zich bezig houden met de ontwikkeling van een soort gemeenschapsleven, waarbij de mensen een gevoel van erbij te horen krijgen, waarbij zij waarlijk deelnemen aan het leven in die gemeenschap, waarbij zij in vele opzichten tot wederzijds begrip kunnen komen en samen kunnen werken aan de oplossing van hun gemeenschappelijke problemen? De factoren die wij aanwijzen, zullen noodzakelijkerwijs weer meer op het terrein van het illustratieve voorbeeld moeten liggen, dan dat wij ze volledig kunnen catalogiseren, maar zij zullen zeker een goed denkbeeld geven van de verscheidenheid van deze factoren, waarvan men zich wel rekenschap moet geven. Wij willen ons hoofdzakelijk bezig houden met de geografische gemeenschappen; maar lezers die zich in eerste instantie interesseren voor de functionele gemeenschappen, zullen vele gezichtspunten opmerken, die ook voor hun werk zinvol zijn. Bijna alles wat gezegd wordt over subgroepen,

leiding, symbolen en riten, apatie enz., gaat niet alleen op voor de gemeenschaps- of wijkraad, maar ook voor de raad voor vrijetijdsbesteding, de raad voor de opvoeding van volwassenen, of de sociale raad.

De theorie der veelvoudige factoren

Geen enkele factor kan, geheel op zichzelf staand, bijdragen tot de gemeenschapsintegratie. De gemeenschap is een gecompliceerd geheel, waarvan alle onderdelen met elkaar verweven zijn, met elkaar in verband staan en elkander beïnvloeden. Het is niet mogelijk één deel uit dit geheel af te zonderen en dit aan te duiden als de primaire oorzaak van integratie of desintegratie. Evenals wij tot het inzicht zijn gekomen dat er veelvoudige oorzaken zijn voor discriminatie, misdrijf, criminaliteit, of economische vooruitgang, moeten wij, geleid door logica en bewijsvoering, inzien, dat wij niet één enkele kracht of omstandigheid eruit kunnen lichten om dan de verworven 'rijpheid' van het individu of de gemeenschap aan die ene factor toe te schrijven.

Zelfs wanneer wij de theorie van de 'veelvoudige oorzaken' aanvaarden, is het al moeilijk de krachtenbundeling op te sporen, die de gemeenschapsintegratie teweeg brengt. In zijn studie over 'De morele integratie van Amerikaanse steden', schrijft Angell:

We kunnen nu wel aantonen, dat steden verschillend zijn, wat de integratie betreft; maar het vereist heel wat studie om te bepalen welke factoren daaraan ten grondslag liggen... want steden zijn heel verschillend in grootte, in ouderdom, in de achtergrond van hun bevolking, in de natuurlijke bronnen welke zij tot hun beschikking hebben, in beweeglijkheid, in historie en traditie, in leiding en in vele andere opzichten. Maar zelfs als enkele hiervan zeer belangrijk zouden blijken... rijst daar nog het probleem of één speciale hoofdtrek, zelfs al wordt bewezen dat deze verband houdt met de morele integratie, de oorzaak of het gevolg is van die integratie. Men kan bijvoorbeeld redeneren, dat de organisaties die een stad bezit, beïnvloed worden door de mate van solidariteit van de gemeenschap, maar ook dat zij de oorzaak van die solidariteit zijn.¹

Tot op heden is dit wellicht de meest volledige studie van deze materie, en hierin vindt men het bewijsmateriaal, dat de gecompliceerdheid van de causale factoren aanduidt, evenals de moeilijkheid deze als oorzaken eerder dan als gevolgen aan te wijzen.

Angell wijst inderdaad op verwantschap tussen de 'morele integratie' en bepaalde factoren, die hij getest heeft in de gemeenschappen waar hij zijn onderzoekingen verrichtte. Zoals gezegd stelt hij niet, dat dit een oorzaak-en-gevolg verwantschap is, maar hun associatie of gebrek aan associatie kan veelbetekenend zijn. In steden met een geringe morele integratie vindt men meestal een heterogene bevolking, veelvuldig verhuizen, een hoge criminaliteitsindex, een lage welstandsindex, een uitgebreide bevolking. Anderzijds kwam hij tot de slotsom, dat de economische ontwikkeling, de afwezigheid van huiseigenaren, het lidmaatschap van een kerk, het percentage roomskatholieken op de totale bevolking, en andere factoren, niet van belang waren. Het onderzoek resulteert dan ook in enkele bescheiden algemeenheden, zoals de volgende: hoe groter de menging van rassen en nationaliteiten is, des te moeilijker verloopt de morele integratie; de economische factor is voor de morele integratie van geen belang; het aantal verhuizingen neemt toe, naarmate de integratie in betekenis afneemt; sociale problemen nemen als regel toe, niet alleen absoluut, maar ook relatief, naarmate de gemeenschap groter wordt.²

Dergelijke algemeenheden had men wel kunnen verwachten en zij tonen dan ook aan, dat wij dit alles nog lang niet hebben overzien, noch de voornaamste factoren, die hier gewicht in de schaal leggen, hebben blootgelegd. Sommige ervan zullen wel te voorschijn komen, wanneer allerlei individuele onderzoekingen voortgang vinden, en deze zullen dan later vergeleken en op hun waarde beproefd moeten worden. Is de ruimtelijke afstand tussen burens, bijvoorbeeld, belangrijk? In welke mate? In wat voor gemeenschappen? Een rapport over een dergelijk onderzoek meldt:

Wel heel frappant misschien is de manier waarop vriendschappen en groepsformatie binnen deze homogene gemeenschap bepaald werden door de ruimtelijke afstand zowel als door de functionele afstand, d.w.z.: de hiërarchische verhoudingen en de ruim-

telijke structuur die bepalen welke mensen elkaar toevallig zullen ontmoeten. De eenheden van de ruimtelijke afstand, die in het rapport belangrijk bleken, waren ongelooflijk klein; bijv. het verschil tussen de huizen, die zeven en die veertien meter van elkaar verwijderd stonden; zulke ruimtelijke en functionele afstanden blijken een belangrijke rol te spelen bij het veroorzaken van sociaal geïsoleerde figuren.³

Waarschijnlijk zullen de vele onderzoeken, die onder auspiciën van de sociale wetenschappen momenteel verricht worden, het ons ten slotte mogelijk maken de hypothesen omtrent de gemeenschapsintegratie in talrijke en gevarieerde gemeenschappen te testen.

Op het ogenblik echter moeten wij erkennen, dat wij ons bij de vele factoren, die de gemeenschapsintegratie bevorderen of belemmeren, slechts losweg in allerlei algemeenheden daarover kunnen uiten, en wij kunnen slechts in specifieke situaties, en na zorgvuldig onderzoek, zeggen welke factoren in een gegeven situatie van het hoogste belang blijken te zijn. Het lijkt niet onredelijk de hypothese te poneren, dat, in plaats van enkele factoren, er hele bundels factoren werkzaam zijn, die ineengrijpen en elkaar versterken en zo de mate van de gemeenschapsintegratie beïnvloeden.

Zo kan een economisch systeem grote verschillen stimuleren in economische macht, wedijver, speciale symbolen waaraan een bepaalde positie wordt herkend, verstarde klassen- en kastenstructuren, een bepaald onderwijssysteem, enz. Maar op zijn beurt wordt het economisch systeem beïnvloed door deze zelfde factoren; het is bepaald moeilijk deze van het economische systeem te scheiden. Al deze aspecten van het gemeenschapsleven zijn onontwarbaar met elkaar verbonden, en waar verandering in één aspect andere aspecten zal beïnvloeden, kan de reactie op de verandering op één terrein in andere gebieden wel weerstand zijn eerder dan aanpassing. De veronderstelling van de Sowjet Unie en Joegoslavië bijvoorbeeld, dat wanneer het systeem van collectieve boerderijen opgelegd zou worden, de mensen wel spoedig hun zeden en gewoonten aan dat collectieve leven zouden aanpassen, is volkomen ongefundeerd gebleken,

en in beide landen is de deelneming aan de collectieve boerderijen nu grotendeels vrijwillig.⁴

Het probleem, de krachten te bepalen, die de gemeenschapsintegratie bevorderen, is buitengewoon gecompliceerd. In de volgende bladzijden willen we op bepaalde factoren wijzen, die van belang blijken te zijn, maar men moet niet vergeten dat we niet met zekerheid kunnen verklaren, dat deze factoren in alle situaties fundamenteel zijn. Evenmin, dat zij slechts gedeeltelijk van betekenis zijn als men ze op zichzelf beschouwt: het is deze groep factoren, die met andere samen, de gemeenschapsintegratie beïnvloedt.

De sociale structuur

De sociale structuur van een gemeenschap staat zonder enige twijfel in een positieve verhouding tot de mate van de bestaande of mogelijke integratie in die gemeenschap. Men kan gemakkelijk de duidelijke verschillen zien in de sociale structuur van het coöperatieve dorpje in Israël en die van een Amerikaanse industriestad, en de verschillen in houding en gedrag, die voort schijnen te komen uit de verschillen in de organisatie en de oriëntatie van deze twee gemeenschappen. Zo kunnen ook markante verschillen opgemerkt worden tussen de 'bedrijfsstad', waar bijna alle werkgelegenheid, de huisvesting en de arbeid door één industrieel bedrijf verschaft worden, en het coöperatieve vissersdorp, waar ieder een aandeel heeft in een vissersvaartuig en de conservenfabriek, of de scherp concurrerende industriestad, en de oude stad in Nieuw Engeland, waar de familie-verhoudingen overheersen. Deze bezitten alle een verschillende structuur met enigszins verschillende waardesystemen, zeden en gewoonten, en mate van integratie.

Maar, zoals Angell heeft aangetoond, er bestaan belangrijke verschillen in integratie, zelfs in grote en kleine steden, die veel overeenkomst vertonen, en enige van deze verschillen komen wellicht voort uit unieke (maar nauwelijks waarneembare) sociale structuren. Een interessant voorbeeld van de verschillende gevolgen die voortkomen uit de sociale structuur (in de reactie van de gemeenschap op een gelijksoortige stimulans) wordt gegeven in een analyse van de

activiteiten in twee steden van ongeveer gelijke grootte, op niet meer dan tachtig kilometer afstand van elkaar, in het zuidwesten van de Verenigde Staten. Deze studie rapporteerde een aantal gelijksoortige projecten, die in beide steden op touw gezet werden, en dan wordt er een beschrijving gegeven van de ontwikkeling in elke stad. In beide stadjes werd het werk met volharding doorgezet en de volgende beschrijving van een project, dat het plaveien van een weg inhield, kan als typerend worden beschouwd:

In de herfst van 1950 verkeerden de straten van Rimrock in buitengewoon slechte staat. Die zomer had een maatschappij voor wegenbouw een uitgebreide technische uitrusting meegebracht om een gedeelte van de verkeersweg, die door het stadje loopt, te verharden. Voordat deze firma wegtrok en het materieel weer mee zou nemen, besloten de inwoners, weer geleid door hun kerkelijke organisatie, dat het stadje van de gelegenheid gebruik moest maken om alle straten te laten begrinten. Dit werd op de Zondagsvergadering van de geestelijken besproken en 's avonds vóór de dienst afgekondigd. Op Maandagavond zou men vergaderen en men vroeg elk huisgezin een afgevaardigde te zenden. De vergadering werd druk bezocht en hoewel niet uit alle gezinnen iemand aanwezig was, hadden ze toch bijna allemaal tenminste een plaatsvervanger gezonden. De zaak werd van alle kanten bekeken en men besloot tenslotte 800 dollar voor het werk te betalen, wat 20 dollar voor elke familie betekende. De plaatselijke winkelier betaalde een groter aandeel en binnen enkele dagen na de vergadering was het totale bedrag bijeengebracht. Slechts één inwoner bracht bezwaren te berde. Ofschoon hij ter plaatse als een belangrijk man werd beschouwd, werd hem spoedig het zwijgen opgelegd door een veel armer man, die zich beriep op de Mormoonse opvattingen van vooruitgang en samenwerking en beloofde 25 dollar te geven, 5 dollar boven het verplichte bedrag.⁵

Het verslag van de actie in het aangrenzende stadje Homestead geeft het volgende te lezen:

Gedurende de winter van 1949-50 werkte de wegenbouwmaatschappij, die aan de verkeersweg door Rimrock bezig was, ook aan

een kort traject ten noorden van Homestead. De firma bood aan, ook de straten in het centrum van Homestead te begrinten, als de bewoners samen voldoende fondsen voor dat doel zouden opbrengen. Dit gemeenschapsplan werd door de boeren verworpen en een ander plan werd uitgevoerd. De eigenaars van verscheidene zaken, waaronder die van twee bazars en het café, evenals de posthouder, huurden, elk op hun eigen houtje, de vrachtauto's met chauffeur van de wegenbouwmaatschappij om een lading grint te halen en dat vóór hun eigen zaak te storten, met het resultaat, dat het hele overige stadje bij regenachtig weer nog steeds een modderbad opleverde.⁸

Bij een aantal andere problemen, waarvan het rapport gewaagt, blijkt een soortgelijke reactie te bestaan: het stadje Rimrock belegt vergaderingen en put uit deze conferenties de methode om in samenwerking het probleem op te lossen, terwijl het stadje Homestead, op enkele kilometers afstand, het een zeer zware opgaaf acht tot een coöperatief besluit te komen, laat staan tot een coöperatieve actie. Waarom bestaan er zulke diepgaande verschillen tussen de twee aangrenzende stadjes, die, oppervlakkig bekeken, veel overeenkomst vertonen? Heel belangrijk zijn de oorzaken van dit markante verschil in gemeenschapsactie in Rimrock en Homestead. De auteurs beschrijven deze als volgt:

De nadruk die in Rimrock op zo frappante wijze op de gemeenschapscoöperatie valt, contrasteert wel heel markant met de nadruk op de individuele onafhankelijkheid in Homestead. Dit contrast is een kwestie van accent, want het individuele initiatief is ook in Rimrock heel belangrijk, vooral bij het beheren van de boerderijen en het vee fokken, terwijl coöperatieve activiteit evengoed in Homestead voorkomt. In Rimrock evenwel heerst de opvatting, dat men er elkaar eerst degelijk van moet overtuigen en in ieder geval zichzelf, dat men goede redenen heeft om zijn tijd en geld niet aan gemeenschapsprojecten te verspillen, terwijl de coöperatieve actie in Homestead alleen maar plaats vindt, nadat men zekerheid heeft gekregen, dat de rechten van andere individuen op iemands tijd en hulpbronnen gewettigd zijn. Rimrock was van be-

gin af aan al een coöperatieve onderneming, en al heel vroeg ontstond de irrigatie-maatschappij, als naamloze vennootschap zonder winstbejag en onder toezicht van de staat, uit de voormalige watervoorzieningsvereniging, die op een informele manier was ontstaan rondom – en in zekere zin binnen – de kerk. In alle situaties, die boven de capaciteiten van de individuele families of familie-combinaties uitgaan, nemen de Mormonen van Rimrock hun toevlucht tot coöperatieve methoden...

De hoge waarde die gehecht wordt aan de individuele onafhankelijkheid om een actie aan te vangen, ligt diep geworteld in de geschiedenis van de groep der gezeten boeren. Zij maakten deel uit van een westelijke migratiestroom uit het heuvelland van de zuidelijke Appalachians naar het Panhandle land van Texas en Oklahoma en van daaruit naar het zuidwesten en Californië. In hun historische ervaring heeft steeds de nadruk gelegen op een stoer en actief zelfvertrouwen en individualisme, het Jacksonianisme van het westelijk front. De verhuizing van de South Plains naar westelijk Nieuw Mexico werd in overheersende mate ondernomen door geïsoleerde kernezinnen, en Homestead werd een gemeenschap van verspreide families, die hun hofstede in eigen bezit en beheer hadden – een geografische situatie en een patroon van nederzetting, die het individualisme in hoge mate versterkten.⁷

De verschillen in de gedragspatronen en de sociale organisatie in deze twee gemeenschappen zijn afgeleid van geheel verschillende systemen van opvattingen en waarden, en deze verschillen zijn zodanig gegroeid, dat het karakter van elke gemeenschap volkomen verschilt van dat van de ander.

Maar wat voor ons hier van belang is, is niet uitsluitend het feit, dat de gemeenschappen verschillend van structuur zijn. Want zij, die op het gebied van de gemeenschapsorganisatie werkzaam zijn, moeten ook inzien, dat dit verschil in sociale structuur in zekere mate de graad van sociale integratie bepaalt, evenals de geest waarin gereageerd wordt door de gemeenschap op een gemeenschapsprobleem, en de manier en het tempo, waarop en waarin deze een dergelijk probleem zal oplossen. Evenals de opvoeder die zich aanpast

aan de behoeften, het niveau en de capaciteiten van een leerling, zo moet ook de maatschappelijk werker in de gemeenschap niet alleen de verschillen in de sociale structuur herkennen, maar zich ook in zijn methoden aan deze verschillen aanpassen.

Hier moge ook opgemerkt worden, dat de sociale structuur van een gemeenschap een geheel uitmaakt, en dat een verandering in een van de onderdelen van de structuur in alle andere onderdelen een reactie teweegbrengt. De auteur herinnert zich in dit verband, hoe men in zijn geboortestad poogde tot een kerkelijke eenheid te komen. Men trachtte twee betrekkelijk gelijksoortige protestantse groepen in één kerk onder te brengen. Deze schijnbaar gelijkgezinde, godvrezende en vriendelijke mensen vochten met grote felheid en bitterheid over deze kwestie. Men had niet ingezien, dat deze kerken, elk apart, vele andere aspecten van de sociale structuur ondersteunden, zoals de standenstructuur, historische en nationale bindingen, klerikale belangen en bepaalde interne groepstradities e.d. De kwestie werd op puur theologische gronden uitgevochten, maar het was zonneklaar, dat de kerken geen afzonderlijke eenheden waren alleen om theologische redenen, maar ook omdat de afzonderlijke groepen vele andere levensfacetten belichaamden, waarvan de leden zich in 't geheel niet bewust waren, maar die even belangrijk, ja zelfs belangrijker waren dan de theologische verschillen. Wilson wijst hierop, als hij stelt dat het proces van integratie in de gemeenschap verstarren of geheel geblokkeerd kan worden, omdat 'niet-herkende mechanismen in het groepsleven zich tegen verandering verzetten. Dit verzet kan krachtig, volhardend en tevens volmaakt onverenigbaar zijn met de openlijk beleden doeleinden waar de groep naar streeft.'⁸ Dit wijst op de ingewikkelde sociale structuur en op de moeilijkheid alle onderdelen te analyseren, alsmede op de onderlinge samenhang daarvan, die elke voorgestelde verandering in de gemeenschap kan vergemakkelijken of blokkeren. Dit impliceert ook hoe belangrijk het is, dat de mensen van de gemeenschap bij de planning van de gewichtigste veranderingen betrokken worden, want zij zullen voelen, al kunnen zij dat wellicht niet goed onder woorden brengen, welke veranderingen wenselijk en uitvoerbaar zijn, en tot welke prijs zij ten uitvoer gebracht kunnen worden.

En als de gemeenschap zelf met alle vezels betrokken is bij een proces van verandering, zal deze in de gehele gemeenschap, en niet alleen in een onderdeel daarvan plaats vinden.

Margaret Mead legt nog eens sterk de nadruk op de gecompliceerdheid van het probleem in de volgende aanhaling:

...daar het individu dezelfde opvattingen en houdingen is toegedaan als de leden van zijn hele culturele groep, kan het noodzakelijk zijn een verandering in de doeleinden of gedragssystemen van de hele groep teweeg te brengen, voordat het gedrag van elk gegeven individu in een bepaald opzicht zal veranderen.

Geen kennis van de wijze waarop een individu van een gegeven gesteldheid en capaciteit veranderingen hetzij accepteert hetzij afwijst, kan ooit alléén toegepast worden, zonder voldoende aandacht te schenken aan de aard van de cultuur waarvan hij deel uitmaakt, evenals van de positie, die hij bekleedt in die speciale sociale groep, waarin hij thuis hoort.⁹

Dit alles diene om de nadruk te leggen op het feit, dat de structuur van elke gemeenschap uniek is, ofschoon de verschillen in sommige gevallen gering kunnen zijn; dat de onderdelen van deze structuren nauw verwant zijn en dat een verandering in één deel, ook wijziging in andere delen teweeg brengt; dat de onderlinge verhouding tussen de delen van een cultuur dikwijls moeilijk te herkennen en te bepalen is; en dat men bij plannen voor verandering in elk onderdeel van de gemeenschap, wel degelijk rekening moet houden met de gevolgen daarvan voor de gehele gemeenschap.

Socioculturele patronen

In elke gemeenschap ontstaan bepaalde traditionele gedragsspatronen, die tot op zekere hoogte bepalen, in welke mate de mensen actief en coöperatief aan de gemeenschapszaken zullen deelnemen, en ook bijna volledig de wijze waarop zij zullen meewerken of tegenwerken. Hierboven is dit reeds aangeduid, maar deze veronderstelling vereist een breedvoerige bespreking.

Een recent rapport over Griekenland toont aan, dat de Grieken

geboren groeps mensen zijn, en dat zij tegenover hun groep uiterst loyaal zijn. Verder zijn ze gewend met de leden van de groep samen te werken, en, met grote persoonlijke opoffering, brengen zij dan groepsprojecten tot stand, die voor die groep zinvol zijn. Maar als de regering medewerking vraagt voor grote, onpersoonlijke objecten, dan stuiten haar plannen op weerstand.

De regering tracht deze coöperatie op één lijn te stellen met oorlog; hetgeen tot uiting komt zowel in de titel van de tweewekelijkse publicaties, als in de stijl van de oproep. Maar de 'ontbindende' centralisatie, de gehate inmenging, blijft. 'Verplichte vrijwillige arbeid' wordt er van de boeren geëist, en er bestaat een heel stelsel van verplichte maatregelen voor de verbetering van de dorpen. De medewerking daaraan wordt ontdoken met een vindingrijkheid, die slechts uit langdurige ervaring kan voortvloeien. Toch zijn we ook in het bezit van een vrij recent verslag over een dorp, waar iedereen opstaat, als om vier uur in de ochtend de kerkklok luidt, om dan – niet verplicht – trots en enthousiast mee te gaan werken aan een dorpsproject. Dat werk wordt uitgevoerd onder de leiding van een dorpsbewoner, die gerespecteerd wordt om zijn bekwaamheid en onbaatzuchtigheid. Hieruit blijkt, dat, wanneer van het reeds aanwezige coöperatieve gedragspatroon gebruik wordt gemaakt, de dorpingen wel degelijk samen willen werken voor het algemeen welzijn.¹⁰

De meeste gemeenschappen hebben bepaalde praktijken, waardoor beslist wordt welke groepen met bepaalde andere groepen zullen samenwerken, aan wat voor project en op welke speciale manier. De auteur herinnert zich één gemeenschap waarin vrijwel elk project, dat door een gemeenschapsraad op touw werd gezet, de volledige steun verwierf van elke kerk, behalve de Anglikaanse. Oppervlakkig gezien, leek het alleen maar de tegenwerking te zijn van de Anglikaanse predikant, maar na zorgvuldiger studie bleek duidelijk, dat de Anglikanen tot een exclusief elitegroepje behoorden, dat van huis-uit altijd al op een afstand bleef en al heel argwanend stond tegenover de Rooms-katholieke kerk. De wijze mannen van de gemeenschap plachten te zeggen: 'Zo is het altijd geweest; als de

Rooms-katholieken mee doen, blijven de Anglikanen er buiten.' In andere gemeenschappen zullen het andere kerken, standen of groepen zijn, die de neiging hebben zich afzijdig te houden. Maar de meeste gemeenschappen hebben hun zeer speciale manier van werken, hun eigen opvatting van wat een 'goede en behoorlijke' methode van werken is, en hun eigen opvatting over het juiste tempo van de procedure.

Een recente analyse van het in comité's geldende gedragspatroon van comité's in vier verschillende culturen is hier zeer instructief.¹¹ Deze studie toont aan, hoe de voorzitter en de comitéleden in China, de Verenigde Staten, het Nabije Oosten en Zuid-Amerika, geheel verschillende opvattingen koesterden omtrent de verantwoordelijkheid, en tamelijk afwijkende methoden hadden om de zaken te leiden. Wat minder eenvoudig te herkennen is, is het feit, dat deze verschillen ook bestaan bij verschillende mensengroepen binnen de Verenigde Staten en Canada. De progressieve pedagogen, bijvoorbeeld, zijn over het algemeen van mening, dat de soepele voorzitter de meest geschikte is. Toch hebben recente onderzoeken aangetoond, dat sommige groepen meer leiding van hun voorzitter verlangen, en zich slecht op hun gemak voelen bij iemand, die te soepel is.¹²

Een interessant voorbeeld van culturele invloed op het gedrag bij gemeenschapsprojecten is de mate, waarin de mensen in de meeste grote Noordamerikaanse steden 'de geschikte, goedhartige kerel' uithangen, als zij zitting hebben in gemeenschapscomité's. Zelfs als zij werkelijk ernstige bezwaren hebben tegen bepaalde besluiten, steunen zij niettemin dikwijls een motie of een actie, eenvoudig omdat 'ik het me niet kan veroorloven tegen te stemmen', of 'dat zou niet staan', of 'het komt er toch wel door en waarom zou ik me als tegenstemmer nu aan kritiek blootstellen?' Dan beseft men, dat vele van die lieden er eigenlijk op uit zijn door dit comité bekendheid te verwerven in de gemeenschap, dat zij een goede indruk willen maken, en daarom niemand willen kwetsen, om zo hun persoonlijke reputatie op te bouwen. Dat komt overeen met Riesmans waarneming, dat in de Amerikaanse maatschappij de zaken, het beroepsleven en de ontspanning volkomen samengesmolten zijn,¹³ Activiteiten zoals bezoeken ontvangen en partijen geven, die vroeger

scherp gescheiden bleven van het werk, zijn een deel van het zakenleven geworden. Aspecten van de persoonlijkheid, zoals innemendheid of beminnelijkheid, waarvan men vroeger meende dat ze niets te maken hadden met een doelmatige wijze van werken, worden nu in steeds sterker mate in het spel gebracht in het zakenleven. In deze cultuur is men voortdurend geneigd in alle situaties te vragen: Mochten ze me wel? Heb ik een goede indruk gemaakt? Gaat het me wel zo goed af als het moet?

Op een dergelijke neiging wordt de vinger gelegd in Wolfensteins artikel over 'Het optreden van de vermakelijkheidsmoraal', nl. de heersende Amerikaanse overtuiging, dat het leven vermaak moet brengen, en de moeite die men zich bijgevolg getroost om het plezierig te maken.

*Als men zich niet vermaakt, is dat niet alleen jammer, maar dan verliest men zijn zelfrespect. Men vraagt zich af: Wat mankeert er aan me, dat ik geen plezier heb? Als men zichzelf bekent, dat men helemaal geen plezier heeft gehad, terwijl dat wel verwacht werd, dan roept dat gevoelens van schaamte op. Als een jonge vrouw vroeger veel uitging, vond men dit soms verkeerd, terwijl we ons tegenwoordig afvragen, wat er aan een meisje mankeert, als zij niet uitgaat. Plezier en spel hebben een nieuw aspect van verplichting verworven. Terwijl toegeven aan verboden impulsen vroeger een gevoel van schuld meebracht, veroorzaakt tegenwoordig het onvermogen om plezier te maken, een vermindering van zelfrespect. Men is geneigd zich onhandig, onbekwaam en ook onbemind te wanen. Men is eerder bang, zielig gevonden te worden door zijn tijdgenoten dan, zoals vroeger, misschien veroordeeld te worden door de morele autoriteiten.*¹⁴

Dit geeft natuurlijk slechts een toelichting op de veelheid van krachten, die uit de gemeenschap voortkomen en daarop invloed uitoefenen, evenals op het gedrag van individuen, hun verhoudingen, groepsverhoudingen, en gedragspatronen in comité's, conferenties, en het gemeenschapsleven. Deze bepalen tezamen een proces als de gemeenschapsorganisatie en vormen een sociale werkelijkheid die de beroepskracht moet begrijpen en waarmee hij rekening moet houden.

Subgroepsverhoudingen

Subgroepen, evenals de verhouding tussen subgroepen, zijn waarschijnlijk factoren, die de gemeenschapsintegratie sterk beïnvloeden. Als men bijvoorbeeld in een gemeenschap een protestantse groep heeft, waarvan de opmerkelijke eenheid in de eerste plaats voortvloeit uit hun oppositie en vijandigheid tegenover de roomskatholieke groepen in dezelfde gemeenschap, dan vindt men hier een subgroepformatie die de gemeenschapsintegratie buitengewoon moeilijk maakt; evenals een subcultureel patroon, dat de 'verschillen' bevordert ten koste van de 'overeenkomsten', of dat meer de nadruk legt op de wedijver dan op de samenwerking.

Waarschijnlijk bepaalt ruimtelijke nabijheid of coëxistentie, op zichzelf genomen, niet de integratie of het gebrek daaraan. Het komt voor, dat een Poolse groep in de ene gemeenschap geïsoleerd en gescheiden leeft van de grotere gemeenschap, terwijl in een andere stad de Poolse groep wel in een speciale wijk woont, eigen kerken en clubs heeft, maar zich toch identificeert en associeert met het leven en de sociale organisatie van de stad. Als men aanneemt, dat de coëxistentie niet uitsluitend de oorzaak is van grotere wederzijdse aanvaarding van subgroepen, is het dan mogelijk factoren aan te wijzen, die leiden tot grotere bereidheid tot aanvaarding en betere samenwerking, en die een sociaal klimaat scheppen dat die coöperatieve houdingen bevordert? Wij bezitten hierover enig materiaal, dat aanleiding geeft tot voorlopige hypothesen.

Heel nuttig is in dit opzicht Eisenstadts studie over de immigrantengroepen in Israël.¹⁵ In deze studie trachtte hij de voorwaarden te bepalen, die aanwezig moeten zijn, wil een nieuwe immigrantengroep zich aanpassen aan, en identificeren met de grotere gemeenschap, waarvan zij nu deel uitmaakt. Klaarblijkelijk zijn er drie voorname factoren, die deze aanpassing beïnvloeden. Een ervan is van interne aard – binnen de subgroep. Immigranten, die leden waren van een nauw aaneengesloten groep (familieverband, etnische groep, wijk, e.d.) pasten zich makkelijker aan, voelden wel voor de hele gemeenschap en wilden wel deelnemen aan gemeenschapsbelangen. Dit is in volkomen tegenspraak met de gebruikelijke ver-

onderstelling, dat sterke subgroepen 'binnengroepjes' gaan vormen, die hun solidariteit in de oppositie tegen andere gemeenschaps-groepen versterken en handhaven. Het veronderstelt eerder een theorie (plausibel volgens de theorie van de individuele psychologie) dat de veilig en goed geïntegreerde groepen wellicht minder vrees koesteren voor de 'buitenwereld' en zich met meer vrijheid daarin wagen dan de onzekeren. Als dit juist is, zou hieruit volgen dat het gemeenschapsorganisatieproces het best zou floreren in gemeenschappen met weinig zwakke, en veel sterke subgroepen.

Een tweede factor, waarover we hier niet verder willen uitweiden, heeft betrekking op de houdingen en praktijken van administratieve overheidsfunctionarissen, die met de nieuwe groepen te maken krijgen. Het is een factor van het grootste belang, of zij een vaste lijn in het oog houden bij hun explicaties, beloften of beroepsbeleid. De bekwaamheid en de bereidheid van de functionaris om zich met de groep te identificeren, het vermogen mede te leven met hun moeilijkheden en deel te nemen aan hun levenswijze vormden, bij dergelijke nauwe persoonlijke relaties, de karakteristieke eigenschappen van die overheidsfunctionarissen, die de aanpassing en de identificatie met de nieuwe gemeenschap schenen te bevorderen.

De derde voorwaarde tot aanpassing van het deel aan het geheel – van de subgroep aan de gemeenschap – is een groep factoren, die men in allerlei nuances kan waarnemen, maar waarvan men zeggen kan, dat in hoe sterker mate deze voorwaarden worden vervuld, des te hogere graad de gemeenschapsintegratie zal bereiken. Deze factoren zijn:

DE ONTWIKKELING VAN DE GROEPSWAARDEN EN ASPIRATIES
DIE VERENIGBAAR ZIJN MET DE ALGEMEEN GELDENDE WAAR-
DEN IN DE GEMEENSCHAP

Dit houdt in, dat de groep of subgroep waarden aan zal kweken, die niet onverenigbaar zijn met de heersende waarden in de gemeenschap, waarvan zij deel uitmaakt. Zo zullen de Duchoborzen, of zelfs de Mennonieten, zelden een integrerend deel uitmaken van de Canadese gemeenschappen, omdat hun begrip van wat 'juist, fatsoenlijk en goed' is, met betrekking tot de opvoeding, de betekenis

van de gemeenschap en het nationaal saamhorigheidsgevoel of het nut van geld, radicaal verschilt van de ideeën van de overgrote meerderheid van het Canadese volk. Zeer uitgesproken en doctrinaire verschillen op het gebied van fundamentele kwesties kunnen geoorloofd zijn, en subgroepen mogen floreren, maar deze verschillen vertegenwoordigen een substantiële blokkade tegen de ontwikkeling van de gemeenschapsintegratie. Een subgroep echter, waarvan de algemene overtuigingen en praktijken (met betrekking tot zaken van het allerhoogste belang in de grotere gemeenschap) niet onverenigbaar zijn met die van de gemeenschap, zal, wanneer de andere opvattingen gelijk zijn, de gemeenschapsintegratie vergemakkelijken.

UITBREIDING VAN DE RADIUS VAN ACTIVITEITEN UITSLUITEND BINNEN DE GROEP, OM TE KOMEN TOT DIVERSE ACTIVITEITEN, WAARBIJ DE GEHELE GEMEENSCHAP BETROKKEN IS

Dit wil zeggen, dat er meer gelegenheid zal zijn tot de ontwikkeling van het coöperatieve werk, als de leden van een subgroep er toe overgaan deel te nemen aan de activiteiten van de grotere gemeenschap. De activiteiten omsluiten hier een aanzienlijke reeks, van het lezen van het plaatselijke nieuwsblad af, tot het luisteren naar de plaatselijke radioprogramma's, het deelnemen aan een actie tot het kopen van oorlogsobligaties, collectes van liefdadigheidsdoeleinden en het opruimen van terreinen ten behoeve van speelplaatsen, toe. Verscheidene groepen kunnen hun eigen kranten lezen en zich aan hun eigen activiteiten wijden, terwijl er maar weinig contact is met de andere groepen in de gemeenschap. Naar de mate waarin zij op die manier – geïsoleerd en exclusief – te werk gaan, zal de ontwikkeling van het gemeenschapsorganisatieproces al of niet moeilijker verlopen. Er moet een zekere communicatie zijn tussen de groep en de gemeenschap, en wij stellen hier dat deelneming door leden van diverse groepen aan de gemeenschapsactiviteiten een van de manieren is, waarop men die communicatie zinvol kan maken.

DE MATE WAARIN DE LEDEN VAN DE SUBGROEPEN GEORIËNTEERD ZIJN OP 'REFERENTIEGROEPEN' IN DE GROTERE GEMEENSCHAP EN DE MATE WAARIN DIE 'REFERENTIEGROEPEN' DEZE LEDEN VAN DE SUBGROEPEN ACCEPTEREN

Een eenvoudig voorbeeld hiervan is het verlangen of het gebrek aan verlangen dat negerdokters tonen om lid te zijn van, en deel te nemen aan de aangelegenheden van het plaatselijke medisch genootschap; en wat van even groot belang is, het geringe verlangen van dit medisch genootschap (dat naar wij onderstellen bijna geheel uit blanken bestaat), om deze negerdoktoren als leden op te nemen. Men heeft de mening geopperd, dat als de negerdoktoren een aansporing kregen om zich voor het lidmaatschap op te geven, en als het medisch genootschap hen zou willen opnemen en verwelkomen, dit de integratie van de gehele negergroep in de gemeenschap zou bevorderen. Maar als zij er niet bij wensen te horen en het genootschap ze niet wil opnemen, dan vormt dit een hinderpaal voor de gemeenschapsintegratie. Dikwijls ziet men bij de gemeenschapszaken dit punt over het hoofd en men hoort herhaaldelijk door de heersende groepen beweren: 'Die Polen (of een andere minderheidsgroep) blijven maar op zichzelf; ze willen nergens aan meedoen.' Eisenstadt stelt hier, dat niet alleen de minderheidsgroepen de wil moeten opbrengen om deel te nemen, maar de andere groepen in de gemeenschap ook bereid moeten zijn ze op te nemen en te accepteren.

DE MATE VAN ONTWIKKELING VAN DE BETREKKINGEN TUSSEN DE SUBGROEPSLEDEN EN DE GEMEENSCHAPSLEDEN, DIE EEN 'HOGER PRESTIGE' BEZITTEN

In elke gemeenschap komt een speciaal soort elite voor – oudere burgers, wier leeftijd en positie hen bestemmen tot symbolen van betekenis in die gemeenschap. Gemis aan contact of associatie met zulke personen vormt een nadeel voor de gemeenschapsintegratie; en de bevordering van zulke contacten en betrekkingen kan dit proces vergemakkelijken. De reizen, die de Britse vorsten maken naar de verschillende landen van het Gemenebest, worden ongetwijfeld door de Britse regering gearrangeerd om de integratie in het Britse Gemenebest van Naties te stimuleren.

DE MATE WAARIN DE GROTERE GEMEENSCHAP BEANTWOORDT
AAN DE VERWACHTINGEN EN ASPIRATIES VAN DE SUBGROEPEN
OMTRENT DE DOOR HEN TE SPELEN ROL

Daaromtrent bestaan verscheidene opvattingen; laten we één voorbeeld nemen. Hier is een kleine joodse groep binnen een groten-deels niet-joodse gemeenschap. De eersten voelen hun verantwoordelijkheid voor de gemeenschap, zijn zich bewust van de bijdragen, die zij kunnen leveren aan de grotere gemeenschap, zouden gaarne deelnemen aan het gemeenschappelijk financieringsinstituut, de sociale raad, de concertseries, en dergelijke zaken. Zij hopen en verwachten, dat zij verscheidene leden van de joodse groep een leidende rol zullen zien spelen in deze ondernemingen. Vermoedelijk zijn de voorwaarden – in de vorm van deze organisaties – aanwezig, om de ambities en diensten van deze groep te benutten. Maar als er weerstand bestaat bij de leden van de leidende groepen in deze organisaties om joden te laten deelnemen, dan zal dat tot frustratie en terugtrekking leiden, *tenzij* deze aspiraties op een andere manier in vervulling kunnen gaan, bijv. door diensten te verlenen in subcomité's of in andere organisaties, enz. Ofwel, de ambities van de joodse groep kunnen zo gewijzigd worden, dat zij hun krachten eerst op één organisatie concentreren, en later hulp verlenen aan de andere organisaties. Als de aspiraties van een groep gebruikt of gewijzigd worden (zonder ze te verwerpen), dan worden de voorwaarden voor integratie gunstiger dan anders het geval zou zijn.

DE MATE VAN IDENTIFICATIE MET DE GROTERE GEMEENSCHAP

Deze kwestie is al bij verscheidene eerder genoemde punten besproken. Maar er moet wel opgemerkt worden, dat identificatie uitsluitend met de subgroep de integratie zal beletten, terwijl identificatie met de 'gewone gang van zaken' in de gemeenschap, de integratie zal bevorderen.

Daarom blijkt, dat coëxistentie van subgroepen niet noodzakelijkerwijs op zichzelf al de betere betrekkingen bevordert tussen deze groepen. Blijkbaar hangt die bevordering van de coöperatieve relaties tussen de subgroepen af van een serie gecompliceerde factoren, waarbij de houdingen en het gedrag van de leden van alle groepen

– binnen de groep en met betrekking tot andere groepen – de doorslag geven.¹⁶

Leiderschap

Gemeenschaps- en subgroepleiders blijken een belangrijke rol te spelen bij het bepalen van de mate van gemeenschapsintegratie. In de hiervoor reeds genoemde studie van Angell komt hij tot de slotsom, dat het leiderschap een belangrijke factor is in de morele integratie:

Volgens onze bevindingen zou een leiderschapsgroep die aan de hoogste eisen beantwoordt, aan de volgende voorwaarden moeten voldoen:

1) Zij moet samengesteld zijn uit ontwikkelde mensen; 2) zij moet gekozen zijn uit die personen, die oorspronkelijk door hun eigen belangen, door hun vrienden, of door de aard van hun beroep bij de gemeenschapszaken betrokken zijn geraakt; 3) zij moet in ruime mate representatief zijn voor de socio-economische groepen in de stad; 4) zij moet in ongeveer gelijke verhouding vertegenwoordigers bevatten van mensen, die in de stad zijn geboren, die elders zijn geboren, maar al lang in de gemeenschap wonen, en die er zo'n jaar of tien hebben gewoond; 5) ze moet samengesteld zijn uit mensen, die voldoende contact hebben gehad met andere sectoren van de bevolking om hun standpunt te kunnen begrijpen (sociaal realisme); 6) zij moeten prettig in de omgang zijn, maar niet geneigd tot 'klikjesvorming'; 7) ze moet samengesteld zijn uit mensen die het belang inzien van een poging een informele organisatie om de algemene onverschilligheid van het publiek tegenover de gemeenschapsproblemen te boven te komen.¹⁷

Angell gelooft, dat deze algemeenheden geen aannemelijke hypothesen meer zijn, maar tamelijk betrouwbare grondbeginselen. Op dit punt is hij nog het zekerst van de resultaten van zijn onderzoek. Hoewel hij andere resultaten van zijn onderzoek van voorlopige aard acht, constateert hij:

Met betrekking tot het leiderschap is onze kennis vollediger.

Volgens onze bevindingen zou een stad er goed aan doen niet al te zeer afhankelijk te zijn van een paar overbelaste leiders, maar een grote, doch coöperatieve groep van leiders te kweken, die voortdurend gerecruteerd worden uit de ontwikkelde jongelui in diverse beroeps- en etnische sectoren van de bevolking, die in nauw contact komen met de probleemsituaties en sterke motieven bezitten om hierin verbetering te brengen.¹⁸

De meeste maatschappelijk werkers op het gemeenschapsterrein zullen deze algemeenheden wel aanvaarden als veilig en uitvoerbaar, maar zij zouden toch gaarne een voortgezette analyse zien. Is de generalisatie van een keuze uit 'diverse beroeps- en etnische sectoren' wel juist? Wil dit zeggen: alle sectoren van de gemeenschap of maar enkele? En als men uit deze sectoren selecteert, kiest men dan de 'ontwikkelde jongelui' zonder rekening te houden met de vraag, of deze jongelui reeds een positie als leider bekleden, of zij geaccepteerd en vertrouwd worden door deze sector van de gemeenschap? Deze vragen zijn van zeer groot belang, en toch verschaffen de hierboven vermelde algemeenheden maar weinig steun bij het verkrijgen van passende antwoorden.

Het is evenwel redelijk om te veronderstellen, dat de keuze van 'sectoren' of groepen, die bij de gemeenschapsassociatie betrokken moeten worden, afhankelijk moet zijn van de omvang en het karakter van de gemeenschap. In een grote stedelijke gemeenschap met een relatief kleine joodse bevolking, kan één subgroep uit de kleine joodse gemeenschap bestaan, maar in een andere stad, waar de joodse bevolking relatief veel groter is, kan één subgroep uit de orthodoxe joden bestaan, een andere de 'hervormde' joden omvatten en zo verder.*)

Evenzo kunnen de arbeiders in een gemeenschap vertegenwoordigd zijn door de grotere vakverenigingen, maar in andere zijn zij wellicht vertegenwoordigd door de leden van wijkgroepen, die zowel vakverenigingsleden als ongeorganiseerde arbeiders op heel verschillende terreinen omvatten. In vele kleine gemeenschappen, vooral in

*) In Canada kent men orthodoxe en vrijzinnige joden. Uit deze laatste groep heeft zich een nieuwe subgroep: de „Reformed Jews” gevormd (vert.).

minder ontwikkelde landen, is het groepsleven niet op dezelfde manier samengesteld. Er zullen echter sectoren bestaan, die vaak op verwantschapsgroepen zijn gebaseerd, soms informele groeperingen rond vrienden, leiders, of 'centrale figuren'. Hoewel er weinig definitieve inlichtingen over beschikbaar zijn, blijkt hieruit in ieder geval, hoe noodzakelijk een zorgvuldige bestudering van de sociale organisatie der gemeenschap is, als men de 'sectoren' of subgroepen, die bij de gemeenschapszaken betrokken moeten worden, wil onderkennen.

Wat de selectie uit die subgroepen betreft van degenen, die een leiderspositie in de gemeenschap moeten gaan bekleden, zal het duidelijk zijn, dat veel afhangt van het doel waarvoor zij gekozen worden. Als het de bedoeling is een campagne op touw te zetten voor een gemeenschappelijk speelterrein, of een bibliotheek, kunnen, volgens Angell, de 'ontwikkelde jonge mannen' dit even efficiënt en doeltreffend verrichten als elke andere groep. Maar als we (zoals bij de gemeenschapsorganisatie) de voornaamste subgroepen bij elkaar moeten brengen om de gemeenschappelijke noden en doelstellingen vast te stellen en tot daden in verband daarmee te komen, dan achten wij een willekeurige keuze van ontwikkelde jonge mannen nauwelijks verantwoord. Want dan gaat het niet simpelweg om de voltooiing van een project (zoals een speelterrein of een bibliotheek), maar om het op gang en tot ontwikkeling brengen van een proces, dat verschillende elementen in de gemeenschap samen brengt. De associatie van ontwikkelde jongelui uit diverse sectoren van de gemeenschap kan eenvoudig de organisatie van een groepje 'gelijkgestemde personen' zijn, die, hoe goed zij hun taak ook verrichten, misschien niets presteren om de verdere integratie in de gemeenschap te bevorderen.

De gemeenschapsorganisatie moet zich niet uitsluitend bekommeren om een juist inzicht in het groepsleven binnen de gemeenschap, maar om het zoeken naar die leiders, wier deelneming aan de gemeenschapsactiviteit de inschakeling en deelneming van andere leden van de groep, waarvan zij de leider zijn, kunnen aanmoedigen. In de meeste groepen zullen we zowel informele als formele leiders aantreffen. Laatstgenoemden zijn dit al uit hoofde van hun ambt,

bijvoorbeeld een leraar, priester, rechter, directeur van een bedrijf, de burgemeester. Informele leiders zijn dat geworden doordat sommige personen of groepen hen beschouwen als mensen 'op wie men rekenen kan', 'wier mening gerespecteerd moet worden', 'die je kunnen helpen, als je in de knoei zit'. Zij zijn op 'volgelingen' aangewezen voor hun status, terwijl de formele leiders wellicht reeds prestige bezitten zonder dat zij nu juist loyale volgelingen hebben. Beide typen leiders oefenen natuurlijk invloed uit; beider houdingen zijn belangrijk bij het nauwer contact leggen tussen de subgroepen en de ruimere gemeenschap.

Ook op dit punt is Eisenstadts werk¹⁹ weer heel instructief. Zijn onderzoekingen wijzen uit, dat de invloed die de leider vermogt aan te wenden op het positief integreren van zijn groep in de hele gemeenschap, afhankelijk is van zijn eigen positieve identificatie met zijn groep. Als de leider merkt, dat zijn groep meevoelt met zijn eigen aspiraties tot integratie (deze dus niet blokkeert), als hij zijn groep accepteert en daarmee op goede voet staat, en als hij op zijn beurt ook door zijn groep wordt geaccepteerd – als aan deze voorwaarden voldaan is, dan kan de positieve invloed van deze leider ten opzichte van de gemeenschapsintegratie zeer groot zijn. Dit type leider, door Eisenstadt de 'leider met positieve identificatie' genoemd, kan niet alleen de cohesie in zijn groep doen toenemen, maar ook helpen de 'groep in de ruimere gemeenschap te integreren'.

De 'leider met negatieve identificatie', die merkt of voelt dat zijn eigen aspiraties geblokkeerd of gewijzigd worden door de associatie met zijn groep, wiens identificatie daarmee gering is, die op zijn beurt geen identificatieobject is van de groep en zelfs door hen afgewezen kan worden – dit type leider werkt niet alleen de groepscohesie tegen, maar zelfs al tracht hij de groep in de ruimere gemeenschap te brengen, blijft zijn poging meestal zonder succes. De 'leider met negatieve identificatie' is vaak een 'rand-figuur', iemand die niet waarlijk bij een subgroep hoort, want hij tracht uit de ene groep weg te komen en in een belangrijker groep opgenomen te worden. Dergelijke leiders worden, omdat hun eerzucht hen stimuleert om zich veel in de gemeenschap te bewegen, dikwijls door andere subgroepen opgemerkt als 'de natuurlijke leider van groep X,

die wij in deze gemeenschapsraad nodig hebben'. Eisenstadt's onderzoek wil feitelijk aantonen, dat zulke leiders een belemmering vormen voor het gemeenschapsorganisatieproces.

Angell heeft ons enige betrouwbare veronderstellingen verschaft omtrent het leiderschap in de gemeenschap. Verder zijn onze conclusies nog maar voorlopig, maar er blijkt uit, dat degenen die zich bezig houden met de gemeenschapsintegratie zich degelijk reken-schap moeten geven van de gecompliceerde sociale organisatie van de gemeenschap, in staat moeten zijn de voornaamste subgroepen in de gemeenschap te onderkennen, en de 'leiders met positieve identificatie' van deze subgroepen te ontdekken.

Symbolen en riten

In de gemeenschap alom verbreide symbolen, waarden, instellingen, vieringen, e.d. vormen een stimulans voor de gemeenschapsintegratie. Alexander Leighton²⁰ heeft aangetoond, dat alle mensen overal er algemene overtuigingen en denkwijzen op na houden, die hun gedrag beïnvloeden en die zijn dan deels: 1) logisch, d.i. gebaseerd op ervaring en verstand, 2) cultureel, gebaseerd op de pressie van de mening van andere mensen, en 3) persoonlijk-emotioneel, d.w.z., dat zij dienen om aan de aspiraties van het individu te voldoen en zijn vrees te stillen. De diepst gewortelde en onveranderbare overtuigingen zijn naar hij beweert die, welke hun oorsprong vinden in de twee laatstgenoemde groepen.

Men is geneigd te geloven dat de ontwikkeling van het gemeenschapsleven het produkt is van de ervaring en het overleg, die op dit speciale probleem werden toegepast. Maar terwijl men het terrein, waarop men verstandelijke besluiten neemt, wenst te vergroten en hiervoor werkt, zou het onjuist zijn om aan de realiteit van de situatie voorbij te zien, waarin de culturele en emotionele factoren zo'n belangrijke plaats innemen. De emotionele factoren geven dikwijls de doorslag of de mensen zich bij de gemeenschap zullen aansluiten of niet. In een even andersliggend verband heeft Margaret Mead geschreven:

Pogingen om dergelijke toestanden te verbeteren voornamelijk

door kennis en logica (in de ogen van hen, die de verandering te weeg willen brengen), zien we telkens mislukken. Die mislukkingen kunnen we beter begrijpen, als wij inzien, dat een verklaring en een logische uiteenzetting alleen dikwijls geen effect hebben op de wijziging van het gedrag, omdat hun toepassing geblokkeerd wordt door de emotionele voldaanheid, die het individu put uit zijn levenswijze van dat ogenblik. Het nieuwe inzicht kan zich slechts doen gelden, als de oude gedragingen, opvattingen en houdingen zijn afgeleerd en de geëigende nieuwe gedragingen, opvattingen en houdingen zijn aangeleerd.²¹

Hieruit blijkt niet alleen het belang van de subgroepsymbolen en -riten, die de gemeenschapsintegratie in hoge mate kunnen blokkeren, maar ook, en dat is hier nog belangrijker, het belang van de door de gehele gemeenschap erkende waarden, symbolen, instellingen en ritens, waarmee alle groepen zich kunnen identificeren, die een gemeenschappelijke emotie te weeg brengen, en die als integrerende krachten in de gemeenschap dienen. Natuurlijk bestaat er een hele reeks van dergelijke krachten: het plaatselijke voetbalelftal, het symfonie-orkest, de oude vertrouwde leider, de krant, het radiostation, en 'het dorptype'. Er bestaan ook gemeenschappelijke ideeën, die volgens de gewone maatstaf ontoereikend lijken en die toch als samenbundelende krachten werken. De 'Amerikaanse levenswijze', de 'Christelijke traditie', de 'Britse justitie' en meer van die uitdrukkingen zijn blijkbaar zinvol en wezenlijk voor veel mensen en dienen, zoals Myrdal heeft aangetoond, als gemeenschappelijke doelstellingen. Plaatselijke gebeurtenissen en vieringen – het honderdjarig bestaan, het gemeenschapsfestival, de opening van de nieuwe ondergrondse spoorweg, de optocht van de kerstman e.d., schijnen een gelegenheid te scheppen om de 'gemeenschappelijke belangstelling' tot uiting te laten komen.

Maar hier wordt ook verondersteld, dat als de voornaamste subgroepen van een gemeenschap samen kunnen komen voor het identificeren en oplossen van gemeenschappelijke problemen, dit proces symbolen en ritens kan voortbrengen, die betekenis hebben en mogelijkheden inhouden voor integratie. Zo kan de rode veer, het teken

van de campagne voor het gemeenschappelijk financieringsinstituut, een dergelijk symbool worden in de gemeenschap, hoewel het dikwijls maar enkele sectoren van het gemeenschapsleven vertegenwoordigt. De jaarlijkse schoonmaakcampagne van de wijkraad, de opening van een nieuwe dorpsschool, het volksfeest van een gemeenschapsraad e.d. verschaffen de mensen de mogelijkheid uitdrukking te geven aan diepe gevoelens, die door de hele gemeenschap gedeeld worden.

Onverschilligheid en vooroordeel

Waar onverschilligheid, vooroordeel en discriminatie van oudsher bestaan, vormen deze een obstakel voor het proces dat tot gemeenschapsintegratie moet leiden. Een gemeenschap, waarin onverschilligheid ten opzichte van de gemeenschapsbelangen overheerst, of waarbinnen vooroordeel en discriminatie altijd al gericht waren tegen de minderheidsgroepen, zal wel een gemeenschap zijn met een laag integratieniveau, waarin deze houdingen en praktijken krachten vormen, die elke neiging weerstaan om een actieve samenwerking aan te kweken voor gemeenschappelijke projecten, waar alle delen van de gemeenschap bij betrokken zijn.

De oorzaken van onverschilligheid zijn gecompliceerd en liggen ongetwijfeld in elke situatie anders. De sociale structuur heeft beslist invloed op de mate van de belangstelling in de gemeenschap; de 'bedrijfsstad' is waarschijnlijk onverschilliger dan een stad met veel huiseigenaren; een reeks mislukte pogingen om gemeenschapsprojecten uit te voeren kan tot terugtrekking en weigering van verdere deelneming leiden; veelvuldig verhuizen vermindert de interesse in en de deelneming aan de gemeenschapszaken. Merton heeft er in dit verband op gewezen, hoe belangrijk doeleinden en de middelen om deze te verwezenlijken, in een gegeven sociale structuur zijn. Als de doeleinden niet duidelijk zijn, of wel duidelijk doch de resultaten maar beperkt, of als de middelen om ze te bereiken onjuist bepaald zijn: dan wordt een maatschappij relatief onstabiel; ontevredenheid, onverschilligheid en gebrek aan deelneming kunnen hieruit voortvloeien.²² In dergelijke situaties kan men een toestand

aantreffen, die vaak 'massale onverschilligheid' wordt genoemd.

Riesman en Glazer geven in een analyse van de politieke participatie, een overzicht van de vele historische, socio-economische, klassen- en regionale factoren, die verband houden met politieke belangstelling of onverschilligheid. Een van hun waarnemingen, die hier speciaal van belang is, behelst, dat de gecompliceerdheid en onbegrijpelijkheid van de twintigste-eeuwse politieke activiteiten het individuele eigenbelang zo verduisteren, dat 'eigenbelang in zijn vele traditionele betekenissen, van het standpunt van het individu bezien, geen voldoende rechtvaardiging is voor zijn bemoeiingen met de hedendaagse politiek'.²³

Mussen en Wyszynski rapporteren in een onderzoek betreffende persoonlijkheid en deelneming aan de politiek:

Zeer in het algemeen genomen leiden onze bevindingen tot de conclusie, dat politieke onverschilligheid en activiteit specifieke manifestaties zijn van dieper liggende en alles doordringende passieve en actieve oriëntaties. Zo is een van de meest karakteristieke eigenschappen van de persoon, die politiek actief is, dat hij tracht zichzelf te begrijpen, d.w.z. zijn eigen emoties, conflicten en gevoelens, daarbij inbegrepen de gevoelens van onmacht en inferioriteit, bewust tracht te beleven, te onderzoeken en te accepteren. Hij bekommert zich meer om de ego-bevredigende persoonlijke ervaringen en de emotionele en intellectuele expressie daarvan dan om conventionele waarden en algemene sociale maatstaven. Zijn sociale bewustheid en oriëntatie komen duidelijk uit in de bijzondere nadruk, die hij legt op het vermogen met anderen mee te leven en deel te nemen aan het gemeenschapswerk, zijn eerbied voor de rechten en gevoelens van anderen, en zijn bewondering voor sociologen en liberale politieke leiders.

Het politiek onverschillige individu daarentegen, schijnt over het algemeen passief te zijn en zich ontevreden en meestal bedreigd te voelen. Ofschoon hij blijk geeft in wezen vijandig gezind te zijn, kan hij zijn eigen vijandige opwellingen niet accepteren. In plaats daarvan lijkt hij volkomen onderworpen en meegaand tegenover het gezag te zijn, star, en niet in staat vreugde te scheppen in diepgaande emotionele ervaringen... Inschikkelijkheid tegen-

*over de sociale conventies, weigering zich bewust te worden van diepgaande gevoelens, en onderworpenheid, kunnen allemaal uitvluchten zijn, waardoor het onverschillige individu zich beter opgewassen voelt tegen de fundamentele onzekerheid van een omgeving, die hij als een bedreiging ervaart.*²⁴

Zelfs uit deze korte verwijzingen naar de theorie en de onderzoekingen op dit terrein is het duidelijk, dat de oorzaken van onverschilligheid vele zijn, en in combinatie waarschijnlijk zowel individuele als gemeenschappelijke onverschilligheid in verschillende graad opleveren. Zo heeft men ook in geval van een vooroordeel een verscheidenheid van causale factoren ontdekt, van historische en individueel psychologische aard. Evenals aan de onverschilligheid heeft men in de laatste tijd zeer veel aandacht geschonken aan de psychische factoren, die vooroordeel en vijandschap in het individu veroorzaken. Bettelheim en Janowitz vonden bij hun onderzoek van dit verschijnsel²⁵ enige steun voor hun vier voornaamste hypothesen, dat 1) de vijandigheid tegenover buiten-groepen een functie is van het gevoel van het vijandig gezinde individu, dat hij in het verleden tekort is gekomen; 2) dat deze vijandigheid ook een functie is van de ongerustheid van het individu omtrent zijn toekomst; 3) dat het individu de buiten-groep de schuld geeft van zijn mislukkingen in het verleden en zijn angst voor de toekomst, waarbij hij eigen ongewenste eigenschappen op de buiten-groep projecteert, welk gedrag duidelijk zijn gebrek aan ik-sterkte en zelfbedwang demonstreert; 4) dat de etnische onverdraagzaamheid meer verband houdt met de wijze waarop hij zich in de maatschappij beweegt dan met de positie die hij op een gegeven ogenblik tijdens het onderzoek inneemt.

Blijkbaar bestaan er diepgaande psychologische noden bij sommige mensen, waaraan zij tegemoetkomen door jegens anderen onverschillig of vijandig en bevooroordeeld te zijn. Het lijkt redelijk aan te nemen, dat, als het sociale klimaat de gelegenheid schept deze gevoelens op een veilige en aanvaardbare manier te uiten, deze duidelijker optreden dan in een gemeenschap, waar men dergelijke gevoelsuitingen afkeurt. Verder zal de ontwikkeling van het gemeenschapsgevoel voor of tegen deze houding in hoge mate de ver-

spreiding ervan bepalen, d.w.z. of de onverschilligheid of het vooroordeel een maatstaf wordt, waarnaar men zich richt, of dat zulke houdingen onderdrukt worden door de druk van de gemeenschapsnormen.

Marie Jahoda²⁶ rapporteert over een Brits onderzoek betreffende jonge fabrieksarbeidsters, die als groep een school verlieten, waar intelligentie, ijver, eerbied voor de onderwijzeressen en oudere mensen in 't algemeen, als hoogste waarden golden. Deze groep schoolmeisjes, die deze eigenschappen ten volle geaccepteerd en in praktijk gebracht schenen te hebben, kwam in zijn geheel op een fabriek, waar 'intelligentie nutteloos was, hard werken door de collega's met lede ogen werd aangezien, en waar eerbied voor ouderen misplaatst was'. Een paar weken nadat de schoolmeisjes deze verschuiving hadden beleefd, 'hadden zij zich volkomen aan het nieuwe normenbestel aangepast'. Hoewel niet alle aanpassing zo dramatisch verloopt als in dit geval, bestaan er toch talrijke voorbeelden van de manier, waarop de pressie van een gemeenschap specifieke individuele en sociale trekken aanmoedigt of onderdrukt.

De problemen van onverschilligheid en vooroordeel zijn gecompliceerd, dat is duidelijk, en zij vereisen behandeling op onderscheidene niveaus. De vraag, die zich hier voordoet, is hoe de maatschappelijk werker deze op het gemeenschapsniveau kan oplossen. Het is duidelijk dat in de gemeenschap, waar deze houdingen aanvaardbaar zijn en goedgekeurd worden, het proces van de verandering lang en moeizaam zal zijn. Maar als er verandering komt, als de onverschilligheid en/of het vooroordeel minder aanvaardbaar worden, zal het sociale klimaat voor deze houdingen minder gunstig komen te liggen; dan kan men wellicht opnieuw bevrediging vinden in het coöperatieve werk, en er kan zich een geleidelijke verandering in de mate van onverschilligheid en vooroordeel in de gemeenschap voltrekken. Maar het is duidelijk, dat een gemeenschapsaanpak deze gevoelens, die psychologisch diep geworteld zijn, niet zal uitroeien. Het intens vijandig voelende individu zal vast en zeker een zondebok vinden. De ervaring heeft geleerd, dat 'het klimaat' met betrekking tot deze dingen wel kan veranderen in de gemeenschap, dat minder mensen onverschillig of vijandig zullen zijn, dat

meer mensen hun vooroordelen zullen beteugelen, dat de uitingen van onverschilligheid en vijandigheid verzwakt kunnen worden, dat individuen en groepen kunnen leren samen te werken in een betrekkelijk vriendschappelijke sfeer, maar dat er een 'harde kern' zal overblijven van teruggetrokken, vijandige en onzekere individuen, die slechts met therapeutische hulp zullen veranderen. Maar een verandering in de gemeenschap als geheel, hoe gering ook, kan een verandering in het sociale klimaat teweegbrengen, die de tweede generatie kan beïnvloeden, welke dan wellicht met minder onverschilligheid en vooroordelen tot ontplooiing kan geraken, en het proces van verandering op lange termijn kan een diepgaand effect hebben op het karakter van het gemeenschapsleven.

De aanleg van het individu

De geschiktheid van het individu om aan de gemeenschapszaken deel te nemen hangt af van een grote verscheidenheid van factoren, waarvan er enkele verband houden met hetgeen hier behandeld wordt.

Angell heeft ons een grote dienst bewezen door te rapporteren over de geneigdheid van verschillende sectoren in de gemeenschap om aan het gemeenschapsleven deel te nemen. De antwoorden op de algemene vraag: 'Vindt u dat u inderdaad zoveel voor de gemeenschap doet, als u wel zou willen, of moest u eigenlijk wat actiever zijn?' werden in groepen verdeeld; men legde verschillende maatstaven aan, berekende gemiddelden en gaf aan elke groep een indexcijfer. Veelbetekenende verschillen vond men met betrekking tot: 1) de leeftijd, bijv. mensen van middelbare leeftijd vereenzelvigen zich vollediger met de morele code van een gemeenschap; 2) het inkomen, bijv. 'gezinnen met een hoger inkomen zetten zich vollediger in voor gemeenschapszaken'; 3) beroep – 'degenen die een hoger beroep uitoefenen nemen beslist meer aan het gemeenschapsleven deel', ofschoon men hierbij wel moet opmerken, dat het indexcijfer voor ongeschoolden en hulppersoneel (1.55) veel lager ligt dan dat voor de geschoolden en halfgeschoolden (2.56) en voor de witteboorden-mensen (3.20); 4) onderwijs – hoe meer klassen doorlopen werden, des te meer deelneming; 5) het stemmen – 'het is opvallend

dat niet-stemmen in hoge mate verband houdt met gebrek aan belangstelling voor andere soorten gemeenschapsparticipatie'; 6) nationaliteit – wie in het buitenland geboren is voelt een grotere verplichting en verlangen om deel te nemen dan wie er thuis hoort; 7) het ras – 'het is duidelijk dat de negers hun aandeel willen bijdragen in de verantwoordelijkheid voor gemeenschap en zelfs meer bereid zijn daaraan deel te nemen dan de blanken'; 8) de tijd dat men ter plaatse gewoond heeft – 'klaarblijkelijk neemt men meer aan de gemeenschapszaken deel, naarmate men zich er dieper geworteld voelt'.²⁷

Men kan hier nog andere globale gezichtspunten die betrekking hebben op de gemeenschapsparticipatie aan toevoegen.

DE STATUS-VOORSTELLING, DIE HET INDIVIDU VOOR ZICHZELF SCHEPT

Eisenstadt maakt een onderscheid tussen de mensen met een beveeglijke statusvoorstelling en die met een starre statusvoorstelling. De eersten, vindt hij, oriënteren zich voornamelijk op drie zaken, het bereiken: 1) van diverse persoonlijke doeleinden, 2) van culturele doeleinden, en 3) van sterk op wederzijdse genegenheid berustende relaties in klein groepsverband. Het individu met de starre statusvoorstelling is geneigd zijn aandacht te richten op bepaalde oogmerken, die het leven veraangename, zoals geld verdienen, de baan, het woningtype. Eisenstadt constateert:

De mensen met de starre statusvoorstelling konden geen goed onderscheid maken tussen het bereiken van de verschillende doeleinden en sociale relaties. Voor hen is solidariteit alleen mogelijk met mensen die dezelfde maatschappelijk nuttige oogmerken en hetzelfde levenspatroon bezitten. Vandaar dat zij nauwelijks een onderscheid kunnen maken tussen verschillende referentiegroepen, in ieder van welke zij bevrediging ten opzichte van een bepaald oogmerk zouden kunnen vinden, maar dat zij al hun aspiraties richten op één ongedifferentieerd terrein, dat zij met het geheel van hun status-aspiraties vereenzelvigen... Op basis van deze analyse kan men aannemen, dat de mensen met de starre statusvoorstelling geneigd zijn hun referentiegroepen en maatstaven

*zodanig te kiezen dat zij de desintegrerende tendenties over de hele linie tot het uiterste versterken... terwijl de mensen met de open statusvoorstelling geneigd zijn hun referentiegroep zodanig te kiezen, dat zij de risico's verdelen over verschillende typen van desintegrerend gedrag, om mogelijkheden van aanpassing binnen het sociale systeem tot het uiterste te vergroten.*²⁸

HET TIJDSPERSPECTIEF

Als een individu zichzelf ziet als een permanent lid van een gemeenschap, en alle andere dingen gelijk blijven, zal hij geneigd zijn zich daar meer bij betrokken te voelen, dan als hij maar tijdelijk in de gemeenschap verblijft. Dit werd reeds geïmpliceerd, toen wij de verhuizingsstatistiek bespraken, maar hier ligt de nadruk op het toekomstige perspectief, d.w.z. op de opvatting van het individu over zijn toekomst in de gemeenschap. Van industriële zijde heeft men de stelling geopperd, dat de arbeider, die het vooruitzicht heeft zijn verdere leven bij een bepaalde firma in dienst te blijven, meer bereid is deel te nemen aan het oplossen van problemen, die met betrekking tot zijn werk rijzen, dan de arbeider, die ziet aankomen dat hij in de toekomst toch naar een andere firma of industrie overgaat.²⁹ Wij stellen hier, dat men dit evenzeer kan toepassen op gemeenschapszaken, en Angells gegevens schijnen dit inderdaad te onderstrepen.

ERKENNING

De mate van erkenning, die het individu ten deel valt voor zijn deelneming aan gemeenschapsprojecten, beïnvloedt klaarblijkelijk de graad van voldoening daarin, zijn houding er tegenover en zijn bereidheid aan verdere gemeenschapsprojecten deel te nemen. Verscheidene sociologen (Kleinberg, Williams, Mead)³⁰ hebben dit verschijnsel vermeld als een tamelijk betrouwbare generalisatie. Het lijkt redelijk, dat een persoon, die erkenning verwerft, zodat hij werkelijk bevrediging vindt in de gemeenschapsactiviteit, deze gunstig gezind is en bereid zal zijn het werk voort te zetten en aan andere gelijksoortige acties deel te nemen. Volgens Angell is de moeilijkheid, dat te weinig personen in de gemeenschap een dergelijke gelegen-

heid tot voldoening vinden, met het gevolg dat leiderschap en participatie slechts in de handen van enkelen geconcentreerd blijven.

DE GEMEENSCHAPPELIJKE WERKBASIS

Als de basis voor gemeenschappelijk werk bij een individu alles uitsluit behalve zijn eigen groep of subcultuur, dan wordt zijn bereidheid om buiten die groep op te treden daardoor geringer. Het individu, wiens aspiraties uitsluitend begrensd blijven tot zijn eigen groep, biedt weerstand aan de deelneming aan de gemeenschap, terwijl degene, wiens aspiraties verder reiken, meer geneigd en bereid zal zijn buiten deze groep op te treden in het leven van de grotere gemeenschap.

DE ACHTERGROND

Het individu, dat in zijn jeugd (thuis, op school, in een vereniging of buurt) ervaringen heeft gehad, die hem aanmoedigen tot actieve deelneming aan het leven van de groep of gemeenschap, schijnt tot intensiever deelneming aan de gemeenschapsactiviteiten bereid te zijn, dan degene die deze ervaringen niet heeft opgedaan. Verscheidene onderzoeken bij kinderen, die progressieve scholen bezocht hebben, waar de participatie werd aangemoedigd, schijnen er op te wijzen dat bereidheid om deel te nemen aan school- en gemeenschapszaken overgedragen wordt op het leven aan de universiteit,³¹ en men mag aannemen, dat deze bereidheid waarschijnlijk ook wordt overgedragen op de jaren na de universiteit.

De nadere uitwerking van deze algemeenheden toont de grote verscheidenheid aan van de factoren, die, gevoegd bij de andere in dit hoofdstuk reeds genoemde, de mate, de aard, en de draagwijdte van de deelneming van het individu aan de gemeenschapsactiviteiten kunnen bepalen.

Wij hebben hier enig materiaal bijeengebracht, ter toelichting van het gemeenschapsleven, dat een achtergrond vormt voor de maatschappelijk werkers bij de gemeenschapsorganisatie en dat de grondbeginselen en de methoden, die zij toepassen, bepaalt. Wij gaven reeds in het begin van het hoofdstuk aan, dat het niet onze

bedoeling was een uitgebreid beeld te geven van het gemeenschapsleven, maar er enkele factoren uit te lichten, die dienen ter toelichting hoezeer de maatschappelijk werker afhankelijk is van een juist begrip van de bewegende krachten in het gemeenschapsleven, als hij zijn taak wil verrichten met een zekere mate van perspectief, begrip en competentie.

5. ENIGE ASPECTEN BETREFFENDE DE PLANNING

De eerste vereisten voor de planning

Wij hebben gesteld, dat de twee fundamentele en inééngrijpende processen in de gemeenschapsorganisatie de planning en de gemeenschapsintegratie zijn. Wij hebben enkele aspecten van het gemeenschapsleven, die nauw samenhangen met de gemeenschapsintegratie, aangewezen en wij willen onze aandacht nu richten op de idee en de aard van de planning. Hier staan wij voor aanzienlijke moeilijkheden. Want hoewel er zeer veel aan planning wordt gedaan op elk levensgebied en er duizenden plannen worden gevormd door groepen, gemeenschappen en naties, is de planning als proces nog niet systematisch en zorgvuldig bestudeerd, zoals bijvoorbeeld procedures en gedragingen in groepen en gemeenschappen. Sommigen hebben met klem beweerd, dat men geen starre regels kan vastleggen voor de planning, dat deze altijd begint met een samenstel van omstandigheden (zoals mensen, het stadium van ontwikkeling, de aard van het probleem, enz.), die grotelijks variëren van situatie tot situatie, en dat de 'schone lei', die vele planners onderstellen, nooit heeft bestaan, en nooit zal bestaan.¹

Men kan deze laatste mening onderschrijven, en toch bepaalde hypothesen over de planning opstellen, die op alle situaties betrekking hebben. Elk individu is verschillend in het oog van de psychiater, elk individu biedt een probleem, waarvan de oorsprong een configuratie is die totaal verschilt van die van elk ander, elk vereist een andere behandeling en andere hulp. Toch werkt de psychiater met een stelsel van specifieke hypothesen, die zijn behandelingswijze van alle patiënten beïnvloedt en hem tot vaste leidraad dient bij zijn werk. In overeenstemming daarmee nemen wij aan, dat er bepaalde fundamentele ideeën aan de planning ten grondslag liggen, die, hoewel hun toepassing en nut zullen variëren van de ene situatie tot de andere, eveneens voor de planners een constante gids kunnen

zijn. Met andere woorden, het is mogelijk een opvatting te hebben omtrent de aard van de planning en de stappen waarmee deze voorwaarts gaat, zonder in alle omstandigheden gebonden te zijn aan starre procedures.

INLEIDENDE BESCHOUWINGEN

Bepaalde algemeenheden, hoe elementair ook, kunnen in ruime mate en op zeer nuttige wijze toegepast worden. Wij zouden bijvoorbeeld willen stellen dat men een plan moet opzetten voor de planning. Dit is geen spel met woorden, maar de kern van hetgeen reeds gezegd werd omtrent de soepelheid bij de planning. Men begint in een gegeven situatie niet alsof er reeds een vaste route was aangegeven voor de planning, maar vangt eerder aan met een beoordeling van de situatie: men taxeert, waar men zal aanvangen, met welke doelstellingen, welke hulpbronnen, met welke beperkende voorwaarden, enz. Een van de algemeenheden zou aldus inhouden, dat men begint met de situatie van alle kanten te bekijken; in hoe verre de planning wenselijk, noodzakelijk en uitvoerbaar is; welk plan het nuttigste is. Toch moet men, zelfs al geeft men toe, dat bepaalde nuttige algemeenheden gesteld kunnen worden, het feit onder de ogen zien, dat de meeste van die algemeenheden tegenwoordig op sterk uiteenlopende ervaringen berusten, die niet vergeleken, getest of zorgvuldig op hun waarde getoetst zijn. Men is geneigd geweest de belangstelling te concentreren, hetzij op het plan (d.w.z. het produkt van de planning) hetzij op de menselijke factoren, die erbij te pas komen (d.w.z. het grote onderscheid in de menselijke omstandigheden, dat men in acht moet nemen als de planning plaats moet vinden), en men heeft weinig aandacht geschonken aan de planning als proces op zichzelf.

Men kan nauwelijks twijfelen aan de noodzaak om een dergelijke studie ter hand te nemen. Maar in dit boek moeten wij ons ermee vergenoegen die fasen van de planning op te sporen, die men nu algemeen als noodzakelijk accepteert, en het aan anderen overlaten de meer fundamentele gegevens op dit terrein te onderzoeken, of er later zelf op terugkomen.

Alvorens uit te weiden over de stappen die men bij de gemeen-

schapsplanning kan ondernemen, willen wij twee punten aanstippen.

De planning, in de betekenis waarin wij deze hier opvatten, vertegenwoordigt de gehele handeling, van het ogenblik af dat men zich bewust gaat worden van het probleem, tot en met de actie, die men onderneemt om dit probleem op te lossen. Planning is daarom niet louter de ontwikkelingsgang van een 'oplossing'; het is de ont-plooiing, welke die oplossing te zien geeft met betrekking tot een gegeven probleem in een gegeven sociaal milieu, en de actieve toe-passing van die oplossing. Van dit standpunt bekeken, richt de planning zich op de actieve oplossing van een probleem, en de gebruikte middelen zijn er niet op gericht, een plan te ontwikkelen (een 'papieren oplossing'), maar op het bereiken van het doel (de oplossing van het probleem). Deze enigszins andere opvatting van het te stellen doel brengt, zoals reeds werd aangeduid, een verschil in middelen mee. Gedurende het hele proces bekommert men zich in mindere mate om 'het ideale plan' dan om een plan, dat toepasselijk en uitvoerbaar is, en waaraan men zijn steun zal willen geven. Vele zogenaamde praktische mensen zien met verachting neer op 'zo'n stoffig plan ergens in een map'. In werkelijkheid hebben dergelijke plannen – opvattingen omtrent de zaken zoals zij 'zouden kunnen zijn' – meer waarde dan men ze gewoonlijk toekent, want zij omvatten het inzicht van de expert en de idealist en stellen doelen op lange termijn die vaak realistischer zijn, dan die 'praktische mensen' denken. Zeer zeker is er plaats voor dit soort planning – en we zouden wel willen dat deze voor een deel verwezenlijkt zou kunnen worden in de hier besproken gemeenschapsplanning. Maar wij houden ons hier voornamelijk bezig met de 'actieplanning' – planning, die leidt tot daden met betrekking tot een probleem. Om deze reden verschillen sommige stappen die gedaan moeten worden, sommige mensen die erbij betrokken moeten worden en sommige overwegingen, die de aard van de oplossing bepalen, van deze zelfde factoren in gevallen waarin men wel hoopt op actie met betrekking tot een probleem, maar de mogelijkheid van een dergelijke actie niet de zuiverheid van het plan mag aantasten.

Een tweede inleidende overweging heeft betrekking op de motivering van de planning. Voor sommigen, en dat kan in het bijzon-

der gelden voor de idealisten of de planningexperts, kan een algemeen experimentele houding of een beeld van de mogelijkheden het overheersende motief vormen voor de planning.² Maar de primaire motivering van de planning, zoals wij die hier opvatten, wordt gebaseerd op het feit dat iemand een probleem aanvoelt, zich daarvan bewust is en er door verontrust wordt. Een dergelijke differentiatie van motieven in afzonderlijke elementen is waarschijnlijk niet door te voeren, daar motieven in de regel veelvoudig zijn en in elkaar grijpen. Maar wij stellen toch dat het dominerende motief in de actieve planning moet voortkomen uit een niet bevredigd zijn door de bestaande omstandigheden en uit het verlangen daar verandering in te brengen. Hier staan wij voor een aardig dilemma. Wij stelden immers, dat het planningsproces, dat dikwijls langdurig en vervelend is, in gang gezet en gesteund moet worden door een werkelijk gevoel van de noodzaak tot verandering met betrekking tot een bepaalde probleemsituatie. Als die gevoelens niet aanwezig zijn, kan de zaak makkelijk naar een subcomité verwezen worden, en niemand bekommert er zich om als men nooit meer iets van de zaak hoort. Aan de andere kant evenwel willen mensen, die erg met een probleem zitten, vaak 'onmiddellijke actie' en zijn ongeduldig wanneer de planning noodzakelijkerwijze langzaam op gang komt. Het is essentieel bij de gemeenschapsplanning, dat er een manier gevonden wordt om gedurende de vele stadia van de actieve planning het gevoel, dat verandering noodzakelijk is, op peil te houden.

Dit laatste vormt nog een verdere voorwaarde voor succesvolle planning. Een groep, die zich ernstig om een probleem bekommert kan de lange, moeilijke en vaak frustrerende ervaring van de planning met betrekking tot dat probleem niet doorstaan, als deze groep geen hoog moreel heeft. De gemeenschappelijke gevoelens omtrent het probleem vormen een aanzienlijke stimulans om samen te werken, maar de groep moet krachtig en competent genoeg zijn om tegen de vele moeilijkheden, die zich hierbij voordoen, opgewassen te zijn. Wanneer deze kracht en dit vermogen echter eenmaal verworven zijn, kan het groepsmoreel zelfs nog stijgen. Zo draagt een hoog moreel bij tot het succes van de planning en wordt op zijn beurt hierdoor weer versterkt.

In *De veranderende cultuur van een fabriek*, de klassieke studie van Elliot Jacques, ontvouwt deze een vrijwel soortgelijk thema, als hij schrijft:

Er zijn twee in elkaar grijpende factoren noodzakelijk, wanneer men met succes de groepsproblemen grondig wil aanpakken... Het is noodzakelijk, dat er een groep is met een probleem, zo ernstig en pijnlijk voor de leden van die groep, dat zij er iets aan willen doen; maar ook van een doelbewustheid of moreel, sterk genoeg om hen in staat te stellen aan te pakken en naar noodzakelijke veranderingen te zoeken en deze te aanvaarden. Deze combinatie van pijn en moreel leidt tot een met begrip aanvaarden van de moeilijkheden, die nu aan het daglicht treden en die men onbewust had verdrongen omdat de erkenning ervan een al te verpletterende uitwerking zou hebben; maar alleen een oprecht begrip van dergelijke moeilijkheden maakt de oplossing van de spanningen die eraan ten grondslag liggen en de verdwijning van hun symptomen mogelijk.³

Nu blijkt hier duidelijk uit, dat Jacques goed georiënteerd is op het terrein van de psychiatrie; maar hij schrijft hier niet over groeps-therapie in een kliniek voor geesteszieken, maar over comité's en arbeidersraden in de industrie, wier taak het is plannen en een bepaald beleid voor een fabriek op te stellen. Zeker, er wordt wel grote waarde gehecht aan de noodzaak van zelfbegrip en besef van de onbewuste krachten, werkzaam in groepen, voordat zij zich met succes door hun moeilijke problemen heen kunnen worstelen, maar dit impliceert een werkniveau, dat de meesten wenselijk zouden achten, dat geven zij toe, maar waarvan zij menen dat het niet bereikbaar is in vele gemeenschapssituaties. Doch de fundamentele punten, waar hij de nadruk op legt en waartoe hij zelfstandig is gekomen, verdienen een zorgvuldige overweging. Jacques gebruikt het woord 'pijn' als een eerste vereiste voor de effectieve groepsplanning, waarschijnlijk zoals de psychiaters het begrip pijn gebruiken als een noodzakelijke voorwaarde voor een persoonlijke verandering. Ongetwijfeld beschouwt hij de pijn als een voorwaarde voor de fundamentele verandering in de aard en het karakter van de groep. Wij

bekommen ons wellicht wat minder om een dergelijke fundamentele verandering, maar toch onderschrijven wij de overtuiging dat zo'n diep gezeteld gevoel vaak noodzakelijk kan zijn om het planningsproces te ondersteunen. Dit zal wisselen met de situatie, daar sommige problemen betrekkelijk onbelangrijk zijn en niet zo'n diep inleven vereisen. Toch stellen wij hier, dat de belangrijkste gelegenheid voor succesvolle actieve planning zich voordoet bij die problemen, waardoor de planningsgroep zeer wordt verontrust, waaraan volgens hun diepe overtuiging, 'iets gedaan moet worden'. De gevoelde 'pijn' moge slechts zo nu en dan vergeleken kunnen worden met de 'pijn' van de emotioneel gestoorden, toch stellen wij als een voorlopige hypothese, dat deze de krachtigste motivering vormt voor de actie-planning.

Daar wij bevreesd zijn, dat de lezer tot de verkeerde indruk komt, dat wij het in dit hoofdstuk hebben over het gemeenschapsorganisatieproces, is het noodzakelijk dat we er hier nog eens de nadruk op leggen, dat wij hier de planning bespreken en dat de gemeenschapsorganisatie en de planning geen identieke processen zijn. In dit hoofdstuk worden zelfs ideeën en voorbeelden gegeven die men, zonder enige wijziging, bij de gemeenschapsorganisatie niet kan accepteren. De algemene grondbeginselen van de planning zijn natuurlijk waardevol, maar in de gemeenschapsorganisatie moeten zij verweven worden met de principes, die gelden voor de gemeenschapsintegratie. De manier waarop de planners hun actie aanvangen bijvoorbeeld, wordt in de gemeenschapsorganisatie bepaald door overwegingen betreffende de mate waarin de gemeenschap bij het plan betrokken wordt, en de mate waarin zij dit als juist erkent en bereid is het volledig te steunen. Hoewel de grondbeginselen van de gemeenschapsorganisatie gedeeltelijk afgeleid zijn van hetgeen over de gemeenschap gezegd is en hier over de planning wordt gezegd, zijn deze toch niet geheel afhankelijk van deze gegevens, maar ook van de waarden en veronderstellingen die wij hiervóór al gevonden hebben. Het materiaal in dit hoofdstuk heeft dus wel betrekking op de grondbeginselen van de gemeenschapsorganisatie, maar is er niet alléén bepalend voor.

Na dit woord ter waarschuwing, willen we nu de vrijwel algemeen

aangenomen 'fasen van de planning' vaststellen en deze in het kort bespreken. Deze fasen zijn: 1) de omschrijving van het probleem; 2) het onderzoek naar de aard, de betekenis van het probleem en de consequenties die het inhoudt; 3) de beslissing betreffende de uiteindelijke oplossing; en 4) de actie waartoe men overgaat om de overeengekomen oplossing te realiseren.

De omschrijving van het probleem

De eerste fase van de planning is de opstelling van een duidelijke omschrijving van het probleem, waar de groep zich over verontrust. Dit moge zeer elementair lijken, maar het is van vitaal belang en wordt herhaaldelijk verwaarloosd.

Op een vergadering van een wijkraad, die de auteur niet lang geleden bijwoonde, stond een vrouw op en sprak zeer bewogen over de ontaarding van de wijk. Klaarblijkelijk werden haar gevoelens door de anderen gedeeld; men besloot tot een onderzoek van de zaak, en er werd een comité benoemd om het probleem te bestuderen: 'Wat kan er gedaan worden om de ontaarding van de wijk te voorkomen?' Gedurende de discussie die tot de motie leidde, werd het evenwel duidelijk dat er talrijke opvattingen omtrent dit probleem bestonden: de één dacht daarbij aan de vervallen toestand van de huizen, een ander aan de rommelige straten, weer een ander aan de misdrijven, die schenen toe te nemen, aan de vele drankgelegenheden die in de buurt verschenen, of aan het karakter van de functionarissen, die door de wijk benoemd waren. Tijdens een informele discussie na de vergadering bleek waarover de eerste spreekster zich het meest bezorgd maakte en waarin zij blijkbaar niet alleen stond, nl. het feit dat er negers in de wijk kwamen wonen. Maar deze opvatting van het probleem was in de vergadering geen enkele maal geuit. Dit is een interessant voorbeeld van hoe het maar al te vaak in comité's en raden gaat. In dit geval is het denkbaar dat het zojuist benoemde comité een probleem zou gaan bepalen en behandelen, dat sterk verschilde van hetgeen de aanwezige groep werkelijk verontrustte.

Hetzij door vrees, semantische factoren of gebrek aan vermogen

om zich begrijpelijk uit te drukken, wordt het probleem nooit duidelijk omschreven en de planning wordt voortgezet op een andere basis dan eigenlijk verlangd wordt. Hier voelt men de behoefte aan een voorzitter, een individueel lid of een subgroep, die zich een tijdje zal wijden aan een poging om de juiste betekenis van het probleem te formuleren en duidelijk te omschrijven. De meeste planners zijn het erover eens dat de tijd, die men zich heeft gegund om de uiteenzetting van het probleem goed te formuleren en te herformuleren een evenredige beloning meebrengt doordat het werk nu gericht wordt op hetgeen van wezenlijk belang is voor de groep.

Een ander voorbeeld levert de ervaring van de voorzitter van het begrotingscomité van een gemeenschappelijk financieringsinstituut, die verontrust is over de lage bijdragen die gevraagd werden door de ledenbureaus. Hij is van mening dat deze bijdragen aanzienlijk verhoogd zouden kunnen worden en dat er door de bureaus van het instituut een veel vaster beleid gevoerd moest worden bij het vaststellen van die bijdragen. De aangelegenheid wordt besproken en een comité benoemd 'om het beleid van de bij het financieringsinstituut aangesloten bureaus inzake de bijdragen te bestuderen en een passende actie aan te bevelen.' Nu kwamen er bij de discussie zeer verschillende meningen omtrent de aard van dit probleem aan de dag: 1) de voorzitter van het begrotingscomité vond, dat de bureaus al te zeer op het instituut steunden, dat het instituut zijn maximale inkomsten had bereikt, en dat enkele bureaus een verminderde subsidietoelage moesten verwachten voor hun begroting, die zij evenwel door hogere bijdragen te verlangen, zouden kunnen opvangen; 2) de meeste aanwezigen vonden het ongewoon, dat er zo'n verschil van beleid bestond, en waren het erover eens, dat een onderzoek hier nuttig zou zijn; 3) verscheidene vertegenwoordigers van de bureaus waren van mening, dat sommige bureaus bij de verhoogde subsidie, die zij bij het instituut hadden aangevraagd ook meer inkomsten zouden kunnen verkrijgen uit verhoogde bijdragen. Het ingestelde comité onderzocht de kwestie van het contributiebeleid van de bureaus en rapporteerde, dat er op dit punt inderdaad geen eenheid bestond, maar dat, daar dit beleid een aangelegenheid was waarover elk bureau individueel moest beslissen, men elk bureaubestuur moest

verzoeken deze zaak te bestuderen in het licht van de feiten, die door het comité verzameld waren. Het rapport werd goedgekeurd, maar niemand voelde zich er erg plezierig of gestimuleerd door. Gedeeltelijk lag de oorzaak van deze zwakke planningspoging natuurlijk in het feit, dat men zich niet duidelijk bewust was waar het eigenlijk om ging en daarom werd de groep zich ook nooit bewust van het eigenlijke probleem en raakte er evenmin ernstig over verontrust. Evenals bij honderden andere problemen, die aan zulke groepen voorgelegd worden, werd ook dit probleem op een heel ondoelmatige manier met veel verlies van tijd en energie afgehandeld.

Toch lag hier in werkelijkheid een probleem van het grootste belang voor allemaal: er was niet genoeg geld voorhanden om de diensten te kunnen verlenen, die men noodzakelijk achtte. Sommigen waren van mening, dat het financieringsinstituut meer geld bijeen moest brengen; enkelen meenden dat de bureaus dit konden doen door hun bijdragen te verhogen; anderen oordeelden dat dit allebei mogelijk was. Maar de kern van de zaak, zoals deze opgeworpen werd door het instituut, lag in de noodzaak om meer geld beschikbaar te hebben om de noodzakelijke diensten te verschaffen. Allen waren bij deze kwestie betrokken. Als men faalde bij de oplossing betekende dit schermutselingen, conflicten en een verminderd moreel. In plaats van het centrale probleem: hoeveel geld er werkelijk nodig was en hoe dit in de huidige situatie verschaft kon worden, onder de ogen te zien, werd het probleem in partiële vorm voorgelegd, verwaterd en min of meer verwrongen, en er werd zonder enthousiasme of overtuiging aan gewerkt. Er vloeide geen zinvolle verandering uit voort, behalve misschien een verlaging van het moreel in de hele organisatie. Dit is maar weer een voorbeeld ter toelichting, hoe noodzakelijk het is, het probleem duidelijk te stellen voordat men met andere fasen van de planning begint.

De draagwijdte van het probleem

De tweede fase van de planning vereist het onderzoek van de aard, de betekenis, de draagwijdte en de invloedssfeer van het probleem. Zelfs als het probleem zuiver is omschreven, valt het vaak moeilijk

het in al zijn verschijningsvormen en in zijn verband met andere zaken te zien. Als de eerder vermelde wijkraad niet verontrust was geweest over de negerinfiltratie, maar over alle aspecten van ont-aarding, dan zouden de leden zijn gaan inzien hoe gecompliceerd het probleem was, dat men hier gekozen had. Want dan zouden zij een onderzoek zijn gaan instellen naar het huisvestingsprobleem, de stadsreiniging en kinderopvoeding; bepaalde houdingen en andere sociale factoren die de verwording van een wijk bevorderen; stads-verordeningen die het huisvestingsprobleem raken, vuilopruiming, kroegen; de programma's voor vrijetijdsbesteding van de bureaus en de openbare speelterreinen in de buurt, en dergelijke zaken meer. Het probleem is dus vrij veelomvattend en moet in geëigende secties onderverdeeld worden, waarna dan getrainde krachten aan elk onderdeel toegevoegd kunnen worden.

Maar al spoedig komt men tot het inzicht, dat de meeste dergelijke problemen een veel grotere draagwijdte hebben dan men eerst beseft; dat zij nauw betrokken zijn bij vele andere problemen en op hun beurt daardoor beïnvloed worden. In dit opzicht staat een planningsgroep voor een zeker dilemma. Het getuigt van weinig werkelijkheidszin als men geen aandacht schenkt aan het feit, dat dit probleem een onderdeel uitmaakt van vele andere en men dus een deel van een veel groter geheel gaat aanpakken. Maar als men zijn bemoeiingen gaat uitstrekken tot alle aanknopingspunten en grensgebieden, dan zou men een eindeloze taak aanvangen, die men met de beschikbare hulpbronnen nooit zou kunnen voltooien. Daarom is het nodig dat, hoewel men het probleem zoveel mogelijk in zijn geheel moet zien, men zorgvuldig moet beoordelen met welke facetten daarvan de planningsgroep zich nu precies zal bezighouden. Nemen wij als voorbeeld, dat een gemeenschapsgroep zich met de jeugdmisdaad gaat bezighouden. Tenzij zij de theorie van de enkele factor voorstaan en dus één factor gaan bestrijden, zullen de leden van die groep met minstens vijf aspecten van dit probleem te maken krijgen: 1) de hoedanigheid en de bindende kracht van het gezinsleven in de gemeenschap; 2) de noodzakelijke hulpbronnen voor alle kinderen, zoals: behoorlijk voedsel, onderdak, kleding, onderwijs, ontspanning, goede jeugdleiders, kerkelijke programma's; 3) de be-

schikbare diensten voor kinderen die speciaal getroffen worden door de gedragingen van anderen, bijvoorbeeld, kinderen waarvan de moeders uit werken gaan, of de vaders in de gevangenis zitten; 4) de schadelijke invloeden in de gemeenschap, zoals kroegen, bordelen en speelholen; 5) de diensten, die beschikbaar zijn voor moeilijk opvoedbare en misdadige kinderen. De behandeling van alle facetten van dit probleem kan de raad zelfs wel voeren tot een beschouwing over de toereikendheid van een economisch systeem, dat niet de zekerheid verschaft van een gegarandeerd jaarloon, over de overwegingen die moeten gelden bij de keuze van onderwijzers en de aard van hun opleiding, over de oorzaken van corruptie in het landsbestuur en nog vele andere gecompliceerde problemen. De leden van de planningsgroep kunnen gewoonweg overstelpt raken als zij deze kwesties tot in de uiterste konsekwenties nagaan. Daarom vereist het probleem vereenvoudiging en afbakening en moet men het tot zijn hoofdzaken terugbrengen. Wat verontrust ons in de eerste plaats? Welke kanten van het probleem kunnen we met een redelijke kans op succes aanpakken? Wie kan of moet zich met de andere aspecten van het probleem belasten? Hoe kunnen wij ons deel van de taak verrichten en toch aandringen op een nauwkeuriger beschouwing van de andere kanten van het probleem? Dergelijke vragen vereisen bestudering en beslissing in dit stadium van het planningsproces.

In verband hiermee kunnen zich twee overwegingen voordoen. Wij leggen er de nadruk op, dat deze vóór of na dit tijdstip kunnen rijzen of opnieuw op kunnen komen tijdens vele stadia in het proces en betrekking kunnen hebben op elke fase. Deze overwegingen betreffen het aantrekken van experts of researchkrachten en het betrekken van andere personen in de gemeenschap bij het planningsproces.

Experts of beroepskrachten bij het researchwerk kunnen van dienst zijn bij het afbakenen van het probleem, door ervaringen in soortgelijke situaties opgedaan mee te delen, door gegevens te verzamelen of door een formulering van het probleem, die researchwerk mogelijk maakt. Likert en Lippitt beschrijven een aantal manieren waarop zo'n researchstaf en een planningsgroep van gedachten kunnen wisselen over hun moeilijkheden zodat hun contact wederzijdse hulp

kan betekenen.⁴ Het is duidelijk dat iedereen de denkwijze en de oriëntatie van de ander moet trachten te begrijpen om het eens te kunnen worden. Een dergelijke bijeenkomst, waarin de planningsgroep het probleem in detail beschrijft, terwijl de leden van de researchgroep luisteren en de laatsten trachten deze kwesties te ontleden, om ze opnieuw te formuleren voor een wetenschappelijke analyse, is heel nuttig gebleken. Maar zo nu en dan wordt het omgekeerde proces gevolgd: de researchstaf zet gelijksoortige projecten als bij de planningsgroep in het centrum van de belangstelling staan, uiteen en de leden proberen daarna de overeenkomst van hun eigen problemen met enkele problemen van de researchprogramma's aan te duiden.

Hoewel duidelijk blijkt dat technische experts en researchkrachten in belangrijke mate kunnen bijdragen tot het werk van de planningsgroep, toch kunnen er wezenlijke gevaren schuilen in deze relatie. Op vele punten, en zeker als zij aan een gecompliceerd probleem werkt, kan de planningsgroep zich gefrustreerd en verbijsterd voelen. Bepaalde experts en researchkrachten lijken dan zo kalm, zo goed op de hoogte en vol zelfvertrouwen, dat men het hun dan maar zal toestaan het probleem te definiëren of de leiding van het werk over te nemen. Over het geheel genomen lijkt het aangewezen dat de planningsgroep het verloop van de werkzaamheden bepaalt, de experts kunnen adviseren, voorstellen en aanbevelingen doen, maar hun rol moet ondergeschikt zijn, en de verantwoordelijkheid voor de uiteindelijk te kiezen weg moet liggen bij de groep, die ten slotte de voor dit probleem passende actie moet inzetten. In een enigszins ander verband merkt Jacques het volgende op:

Hoe de leider van de T-groep zijn taak-beleid richt is een zaak van groot belang voor de groepsverhoudingen, die binnen zijn werkingssfeer liggen. Over bepaalde aspecten zal hij advies van buitenaf krijgen... maar men is bij de Glacier metaalbedrijven juist tot de conclusie gekomen, dat dergelijke adviezen van buitenaf slechts aanbevelingen kunnen zijn, en dat het geheel aan de betrokken bedrijfsleider moet worden overgelaten of hij deze opvolgt. Zolang men hem verantwoordelijk acht voor de hem opgedragen taak, moet hij ook gemachtigd worden deze op zijn eigen manier

*tot een goed einde te brengen... Slechts onder deze voorwaarde kan de bedrijfsleider de verantwoordelijkheid voor de opbouw van goed teamwerk op zich nemen, of hij het nu aanpakt door zijn speciale beleid in dit geval zelf te bepalen, of wel het doel bereikt door middel van besprekingen met zijn ondergeschikten.*⁵

Men neemt over het algemeen aan, dat een groep (of een persoon), die verantwoordelijk is voor de bestendinging van de actie bij bepaalde werkzaamheden, deze verantwoordelijkheid niet door experts of researchkrachten moeten laten overnemen. Dit is zeker van belang ten opzichte van het moreel, de gevoelens van verantwoordelijkheid en de beweegredenen voor de actie. Als de groep de verantwoordelijkheid voor de hoofdrichting van de gang van zaken loslaat, vermindert ook het gevoel van verantwoordelijkheid in het algemeen, evenals het gevoel dat het noodzakelijk is iets aan dit probleem te doen, en verandert het aspect van hun status als leiders van deze speciale werkzaamheden.

Hieraan moet worden toegevoegd dat het toezicht op de hoofdrichting van het planningsproces niet noodzakelijk inhoudt, dat men verantwoordelijk is voor, of deelneemt aan alle aspecten van het project. Lewin⁶ en anderen hebben er met klem op gewezen, hoe belangrijk het is dat men in elk stadium van besluitvorming in het planningsproces er andere mensen bij betreft. Zijn onderzoekingen schijnen op bepaalde punten tot de aanbeveling te leiden, dat slechts wanneer individuen zeer sterk betrokken zijn bij de planningsprocedures, er een aangepaste actie uit kan voortvloeien waar zij hun steun aan kunnen geven. Iemand die intens betrokken is bij alle fasen van het proces dat een specifieke aanbeveling oplevert, identificeert zich blijkbaar met die aanbeveling en verwerft de geschiktheid de daaruit voortvloeiende actie uit te voeren. Sommigen hebben dit zo opgevat dat nu iedereen betrokken moet worden bij het verzamelen van gegevens, dat allen de bijeenkomsten bij moeten wonen en deel moeten hebben aan alle besluiten. Deze praktijken, die tot een ongelooflijke tijds- en energieverspilling leiden in sommige sociale raden, bureaus voor 'menselijke betrekkingen', en universiteitsfaculteiten, zijn van weinig waarde. Men heeft nog geen onderzoek ingesteld naar het aantal personen dat zich heeft terug-

getrokken (hetzij fysiek of psychologisch) omdat het hun aan tijd, energie of lust ontbrak al die kleine details te volgen, die bij zo'n proces naar voren komen, maar wij stellen te dezer plaatse dat als men dit beginsel van 'het erbij betrokken zijn' tot het uiterste wil doorvoeren (zoals sommige organisaties doen) dit leidt tot vermindering van belangstelling, doelmatigheid en moreel. Het schijnt aangewezen, dit beginsel op een verstandige manier toe te passen. Dit zou dan inhouden, dat de verantwoordelijkheid voor de grote lijn van het proces bij de planningsgroep ligt, welke aan kleine taakgroepen en research-teams machtiging kan verlenen om hun werk aan de diverse aspecten van het probleem voort te zetten. Deze taakgroepen zouden dan rapport moeten uitbrengen met gegevens en aanbevelingen, die de planningsgroep, als zij dat nuttig oordeelt, zou kunnen gebruiken bij het bepalen van haar beleid en haar plan van actie. Het is van fundamenteel belang dat de planningsgroep de verantwoordelijkheid voor het hele project op zich neemt en daarin volhardt, maar dat zij gezag kan delegeren aan anderen en de resultaten van het werk van hun subgroepen op verstandige wijze kan gebruiken.

De tweede belangrijke overweging heeft te maken met de toevoeging van andere personen uit de gemeenschap aan de planningsgroep. Gewoonlijk wordt dit om één van twee redenen gedaan: 1) de planningsgroep voelt de behoefte aan mensen, die goed op de hoogte zijn van het onderwerp en uit hoofde daarvan het comité of de planningsgroep kunnen versterken, of 2) de planningsgroep ziet de noodzaak tot actie in het verschiep en acht het wenselijk mensen van gezag erbij te betrekken of personen wier belangen waarschijnlijk door dat plan van actie getroffen zullen worden; of wel mensen wier steun 'gewicht in de schaal zal leggen op dit speciale terrein', enz., zodat als de tijd van handelen gekomen is, de weerstand al gedeeltelijk gebroken is en men zich reeds van aanzienlijke steun zal hebben verzekerd. Deze redenen worden niet vaak onder woorden gebracht, herhaaldelijk verward, en hun draagwijdte wordt zelden ten volle beseft. Als er hulp van experts vereist wordt, zijn enkele van de zo juist besproken punten van belang. Hoewel de kennis van de experts waardevol kan zijn, zal deze pas tot nut strekken als zij gepaard gaat

met het vermogen zijn mogelijke vooroordelen te beteugelen; de capaciteit een proces mee te beleven dat langzaam genoeg verloopt, om de leek gelegenheid te geven inzicht te verwerven in het probleem met al wat daaraan vast zit; de gave om met geduld naar de onzinnigste voorstellen te luisteren; en krachtige tegenzin om de verantwoordelijkheden van de planningsgroep 'over te nemen'. Misschien is het verstandiger in bepaalde stadia van het proces mensen met technische kennis als raadgever in te schakelen, of als leden van taak-groep of subcomité, om een bepaald onderdeel van het totale werk te voltooien.

Het aantrekken van mensen uit de gemeenschap om tot groter steun van het plan te komen, is een heel andere zaak. Hier moet men het belang van deze steun afwegen tegen de invloed van hetgeen Selznick 'coöplatie' noemt en dat hij definieert als 'het proces van het opnemen van nieuwe elementen in de leiding of in de gedragslijn bepalende structuur van een organisatie als middel om bedreigingen van haar stabiliteit of bestaan af te wenden'.⁷ Dit is een algemene en wellicht essentiële gewoonte bij een organisatie, die in haar bestaan afhankelijk is van de steun van het publiek. Maar dat heeft zijn nadelen en hier moet nota van genomen worden. Want de 'nieuwe elementen' – de maatschappelijk machtigen en de mensen met gevestigde belangen – brengen hun eigen opvatting van het probleem, hun eigen problemen en doeleinden mee in de planningsgroep. Deze wijzigen, dikwijls diepgaand, de structuur, het beleid en de plannen van de organisatie.

Enige jaren geleden ontwierp een plaatselijke wijkraad een plan voor geschiktere recreatiemogelijkheden ten behoeve van hun kinderen, en daar zij inzagen dat het nodig zou zijn de buurtschool 's avonds te gebruiken voor die vrijetijdsbesteding en ook dat zij hiertoe steun zouden behoeven, nodigden zij het hoofd van die school uit om lid van hun raad te worden. Toen het gebruik van scholen voor volwassenen ter tafel kwam, kwam het hoofd der school met zeer gedetailleerde redenen waarom zo'n project niet uitvoerbaar was en in plaats van steun te verkrijgen bij hun aanvraag bij de afdeling onderwijs, was de wijkraad nu van mening dat zij daar niet eens konden aankloppen wegens het verschil van

mening in hun gelederen. Dit is natuurlijk een ongewoon geval, maar het kan dienen om de draagwijdte van de coöplatie nader te belichten. Vaker gebeurt het dat het planningsproces zo wordt gewijzigd, dat het plan dat gereed komt, wel 'acceptabel' is. De voorstanders van deze aantrekking van personen zijn het er, en dat met recht, over eens dat het beter is af te rekenen met eventuele oppositie die tijdens het persoonlijk contact binnen de planningsgroep kan opkomen, dan met een plan te komen dat een overstelpende oppositie uitlokt als de tijd voor actie daar is. Niettemin moet men een duidelijk inzicht hebben in de voor- en nadelen, verbonden aan dit opnemen van personen uit de gemeenschap.

In dit stadium van het proces wordt het probleem met al zijn vertakkingen dan onderzocht, het speciale aspect van het probleem dat aangevat zal worden, wordt gekozen; met het werk en het onderzoek kan een aanvang worden gemaakt, dikwijls met medewerking van een aantal experts en taak-groepen; de resulterende gegevens bewerkt en de mogelijke alternatieven voor een oplossing ter beoordeling aan de groep voorgelegd. Hoewel de situaties en de problemen verschillen, is een dergelijke procedure in de meeste gevallen essentieel.

De oplossing van het probleem

De volgende stap bij de planning is nu: tot een vast besluit te komen, welke alternatieve oplossing gekozen moet worden. Met andere woorden: het plan van actie wordt nu vastgelegd.

Het is niet waarschijnlijk dat het onderzoek van het probleem direct een geschikt antwoord zal opleveren. De feiten en de omstandigheden die daarmee verband houden, zullen verschillend bekeken worden en het oordeel dus verschillend uitvallen. Daarom kan het nodig zijn nog enige oplossingen ter tafel te brengen, waaruit de planningsgroep moet kiezen of die zij kan combineren tot één program van actie. Zo kan een gemeenschapsraad, die tracht een gemeenschapscentrum te bouwen, alternatieven overwegen als daar zijn: 1) een clubgebouw voor de C.J.M.V. neer te zetten met een particuliere toelage van een grote internationale firma, waarvan men weet dat zij een afdeling van de C.J.M.V. zullen steunen, maar wel-

licht geen gift zullen bestemmen voor een gemeenschapscentrum 2) het overnemen en ombouwen van een oude zaal met behulp van vele kleine particuliere giften; 3) de stad te vragen om een bijdrage voor de oprichting van een nieuw gemeenschapscentrum waaraan de burgers dan zouden bijdragen en dat zij zouden beheren, 4) de stad te vragen een centrum te bouwen en te beheren uit openbare fondsen. Elk alternatief op de lijst van deze groep leidt tot economische gevolgen en kosten voor de gemeenschap, en de draagwijdte hiervan moet degelijk bekeken worden, voordat er een zinvol besluit kan worden bereikt.

Sommigen geloven dat dit 'uitpluizen' van alternatieven de kwestie maar gecompliceerder maakt, de mensen in de war brengt en tot een onvermijdelijk conflict leidt. Zij zeggen dat het veel beter is, alles op alles te zetten voor één plan en daar enthousiasme voor te winnen. Zoals bijna altijd, is het hier weer een kwestie van doelstelling. Beoogt men slechts de zaak zo spoedig mogelijk voor elkaar te brengen, dan hebben de voorstanders van 'één alternatief' waarschijnlijk gelijk. Maar indien de doelstelling inhoudt, dat men goede werkrelaties moet bewerkstelligen en tot het best mogelijke besluit moet trachten te komen, dan kan het uitwerken van alternatieve plannen waardevol zijn. Want het is heel goed mogelijk dat groepen gecompliceerde kwesties verwerken en hierover tot overeenstemming komen. En waar dat niet mogelijk is, is uitstel van actie wellicht raadzaam, want het er door drukken van een plan heeft tengevolge, dat de tegenstand later in het proces merkbaar wordt, of wel nadat men meent het tot een goed einde gebracht te hebben. Zo kan een verslag bij een industrie, waar de arbeiders en de directie deelnemen aan alle beleidsbesluiten, en waar men geen beslissing neemt zonder algehele overeenstemming, als volgt luiden:

De leden van de fabrieksraad zien wel in, dat deze regel van besluitvorming bij eenstemmigheid tot een dood punt kan voeren. Maar zij blijven er toch liever bij, op grond van het feit, dat besluiten waar men op die manier toe gekomen is, de meeste kans hebben de juiste en de best aanvaardbare zijn. Het is hun ervaring, dat zolang de groepsrelaties bevredigend zijn, de zaak niet vastloopt. De mensen betonen zich soepel genoeg om hun inzichten

te wijzigen. Bij gelegenheden waar spanningen tussen groepen rijzen, is de regel der eenstemmigheid toch nuttig. Zelfs als de beraadslagingen op een dood punt komen, worden hierdoor de ongelukkige gevolgen vermeden van besluiten, genomen zonder algemene instemming, want dergelijke besluiten kunnen gewoonlijk niet met succes in praktijk worden gebracht.⁸

In een discussie over dit grondbeginsel voegt de auteur er het commentaar aan toe, dat, hoewel de regel der eenstemmigheid niet alle kwesties oplost,

*...deze min of meer beschouwd moet worden als een mechanisme om gemakkelijker tot constructievere verhoudingen te geraken en practischer compromissen te verzekeren wanneer de noodzakelijke beweegredenen en bekwaamheden bij de betrokkenen aanwezig zijn.*⁹

En één doelstelling van een planningsgroep, zoals wij ons die voorstellen, is te geraken tot het aankweken van die beweegredenen en bekwaamheden, die noodzakelijk zijn om het besluit te nemen dat, gezien in het licht van het oordeel van alle leden van de groep, het beste is.

Bij het afwegen van de alternatieven en het bereiken van een beslissing moet de groep een groot aantal factoren in overweging nemen. Deze houden verband met de algemene overtuigingen en denkwijzen, die in de gemeenschap heersen, de aanwezige machtsfactoren, de gevestigde belangen die bedreigd kunnen worden en de mate van steun, die men waarschijnlijk kan verwachten in de gemeenschap. Het is betrekkelijk gemakkelijk, bijvoorbeeld, voor een groep, die zich ernstig verontrust over een probleem, die alle aspecten van de situatie zorgvuldig heeft bestudeerd en die een actie wenst in te zetten, voor zichzelf een oplossing van dat probleem uit te stippelen, die toch volkomen onpractisch is. De planningsgroep moet voortdurend denken aan de 'traditionele manier van doen' in de gemeenschap, en dit is natuurlijk een functie, die dikwijls zeer goed vervuld wordt door diegenen, die door coöplatie bij de aangelegenheid betrokken

zijn. Hoe meer zij thuis zijn in de traditionele wijze van handelen in de gemeenschap, met des te meer bekwaamheid zullen zij zich op nieuwe paden kunnen begeven, zonder spanningen te veroorzaken tussen zichzelf en hun gemeenschap. Een eigenmachtige groep, die zelf probeert plannen te ontwikkelen voor een gemeenschapsproject, is onmogelijk; wijziging van meningen, om ze te laten overeenstemmen met die welke in de gemeenschap overheersen, en aanpassing daaraan, worden op ontelbare manieren afgedwongen.¹⁰

Een van de moeilijkheden die men bij de planningsgroepen onder de ogen moet zien, is het handhaven van de overeenstemming, als deze eenmaal bereikt is. Alle individuen hebben de neiging zich te laten drijven door tegenstrijdige motieven en tal van tegengestelde en tegenstrijdige inzichten te onderschrijven. Dat is het gevolg van onbewuste krachten, waarvan de meesten van ons de aard en de taaiheid niet herkennen. Maar zij veroorzaken die onstandvastigheid in gedrag, die een individu ertoe brengt de ene dag enthousiast een plan of project te ondersteunen om er de volgende dag een ernstig voorbehoud tegen uit te spreken. Daarom moet de groep niet alleen trachten overeenstemming te bereiken, maar deze ook te handhaven, door voortdurende herhaling van haar fundamentele gezichtspunten (die tot het besluit hebben geleid) en door telkens weer een uiteenzetting te geven van dat besluit.

Zelfs dan kan er weerstand bestaan bij leden, die met het plan instemden, maar later in twijfel raakten of zij daar wel wijs aandeden. Dit kan de vorm aannemen van: terugtrekking, weerstand tegen de actie, kleinzielig getwist over kleinigheden in het plan, het zoeken van een zondebok, of een aanval op iemand binnen of buiten de groep. Nergens komt de belangrijkheid van een hoog moreel duidelijker naar voren dan hier. Een groep met een laag moreel kan in dit stadium gewoonweg uiteenvallen, terwijl die met een hoog moreel het vermogen zal opbrengen deze spanningen te verwerken, voordat zij met de actie voortgaat.

Daarbij zal de planningsgroep nog andere overwegingen in acht moeten nemen. Men is geneigd naar wondermiddelen te zoeken. Maar, zoals wij reeds te kennen gaven, een realistische verklaring van de situatie en de krachten, die in de gemeenschap werkzaam

zijn, kunnen leiden tot een wijziging van zo'n standpunt. Dikwijls kan een plan in fasen tot ontplooiing worden gebracht, met doelen op korte en op lange termijn, terwijl men inziet dat een verandering langzaam komt, en bescheiden en bereikbare doeleinden stelt voor de nabije toekomst, maar terwijl men tegelijkertijd het oog gericht houdt op de volledige verwezenlijking van het plan door gestage actie gedurende een reeks van jaren. Een plan kan ook gehoorzamen aan het principe van de omweg, hetwelk een zekere analyse van het gemeenschapsleven vraagt om gebieden te ontdekken, die geschikt zijn voor een eerste actie en van een aanknopingspunt, van waaruit men een speciaal programma op touw kan zetten.

Zo kan een groep, die werkt voor gelijkwaardiger mogelijkheden voor de neger, tot de ontdekking komen dat de blanken de grootste vrees koesteren voor de mogelijkheid van gemengde huwelijken, en dat zij het minst bezwaar hebben tegen de verbetering van onderwijsmogelijkheden voor de negers. Dit laatste zou dan zo'n aanknopingspunt kunnen opleveren voor de opstelling van een programma ten behoeve van de verbetering van de levensomstandigheden der negers in deze gemeenschap.

Dit zijn allemaal factoren waarmee een planningsgroep kan worden geconfronteerd, als zij een besluit neemt ten aanzien van haar plan voor actie. Zij zullen zich in diverse patronen en op diverse tijdstippen voordoen en men kan natuurlijk geen starre wetten vastleggen om daaraan het hoofd te bieden. Maar in deze korte analyse willen wij de noodzaak bepleiten, dat men zich bewust is van die factoren, dat men ze laat gelden als men besluiten neemt, met het oog op de schade, die zij kunnen berokkenen aan de planningsgroep, haar organisatie, haar doelstelling en het gemeenschapsmoreel.

De actie

De laatste fase van de planning, zoals deze hier wordt opgevat, heeft betrekking op de actie. Zoals duidelijk uit het voorafgaande blijkt, is deze fase niet gescheiden van de andere planningsaspecten; maar vereist toch een duidelijke strategie en bekwaamheid van handelen. De meeste maatschappelijk werkers op dit gebied zijn het erover

eens, dat een groep de plannen voor een actie moet voorbereiden zoals men dit voor elk soort campagne doet.

Gebrek aan zorgvuldige planning voor de actie kan zeer wel leiden tot wat men het 'boemerangeffect' noemt. Een groep kan wellicht aanvangen met een programma om de discriminatie te verzachten, maar eindigen met een verhoogde vijandigheid binnen de groepen in de gemeenschap. Een andere groep tracht een actie op gang te krijgen betreffende een zeker punt in haar programma en begint druk uit te oefenen op verscheidene politieke figuren. De leden kunnen nu tot de ontdekking komen, dat dit niet alleen leidt tot een neutrale houding, maar zelfs kan overgaan in tegenstand of actieve oppositie. Dergelijke 'boemerang-effecten' zijn gewoonlijk het gevolg van een verwarde actie, van de aanvang op een verkeerd punt, van het opstellen van programma's die gevoelens van onbehaaglijkheid en achterdocht of grotere vijandigheid wakker roepen, van het uitoefenen van onbehoorlijke pressie op mensen, van het in zee gaan met een programma als de mensen nog ernstig verontrust zijn over een andere kwestie.

Het is duidelijk dat als men een programma van actie op touw wil zetten, men zich duidelijk bewust moet zijn van het verband waarin deze zich moet afspelen. Een wetsvoorstel betreffende de bescherming van de werknemers tegen onbillijke praktijken van de zijde van de werkgevers, kan men er niet doorkrijgen door in het wilde weg druk uit te oefenen op Congresleden of leden van het parlement. In dit opzicht moet de actie beginnen met begrip van de traditionele wijze waarop in het Congres of het Parlement te werk wordt gegaan, van de manier waarop men wetten indient, waarop deze wetten de informele steun van het Huis van Afgevaardigden verwerven en van de wijze waarop men druk kan uitoefenen, zó dat de leden van deze lichamen die acceptabel achten. Aan de hand van deze gegevens kan de planningsgroep dan een actiecampagne beginnen, met enthousiasme en energie voorwaarts gaan, maar steeds op een pad, dat in dit geval niet door hen, maar door de groep, die zij wensen te beïnvloeden, bepaald wordt.

Ofschoon door vele beroepskrachten met gemengde gevoelens gadeslagen, heeft een bepaalde wijkraad in Chicago een indruk-

wekkende serie successen geboekt in kwesties waarin zij belang stelde. Eén zijde van de oorzaak van dit succes wordt in het volgende rapport aangegeven:

Om deze campagne tot een goed einde te brengen moesten de leiders van de wijkraad zich vertrouwd maken met de wijze waarop de regering financiële toewijzingen regelt – de betrekkingen tussen de verschillende ministeries, zoals het departement van Landbouw, en dit project – de argumenten voor en tegen de kwestie van de toewijzingen, de regeringskanalen die een wetsvoorstel moet passeren alvorens er in het Congres over gestemd kan worden – de voorwaarden voor subsidie binnen een bepaalde staat om voor een regeringstoewijzing in aanmerking te komen, het verzamelen van feiten omtrent het aantal projecten voor het verstrekken van een warme maaltijd in het hele land, en een massa andere inlichtingen die met de regeringsadministratie te maken hadden. De leiders van de wijkraad die naar Washington gingen waren zo uitstekend geïnformeerd over de kwestie, dat vele senatoren, die tegen het wetsvoorstel waren, er verbaasd over stonden van deze leiders te vernemen, dat zij zo en zoveel regelingen voor het verstrekken van een warme maaltijd in hun eigen staat hadden, en dat zo en zoveel gezinnen in hun eigen staten wensten deze regeling te handhaven. Het kalme, degelijke, op feiten gebaseerde, bondige en oprechte getuigenis van de leiders van de wijkraad uit Chicago voor de Senaat, zowel als voor de gecommitteerden van het Huis dwong niet alleen de bewondering af van de meeste senatoren en afgevaardigden, maar ook van verscheidene krantencorrespondenten en schrijvers van dagbladcommentaren.¹¹

Later ging de groep naar Springfield, waar van de leiders van de raad werd gezegd:

Hun kennis van de parlementaire procedures, de commissiereglementen, de regeringsbureaucratie, de tactiek bij de wetgevende vergaderingen, en het feit dat zij over de kwestie zo uitstekend geïnformeerd waren dwong de bewondering af van de wetgevers van de staat.¹²

Het zal telkens weer bewezen worden, dat het plan van actie zorgvuldig overwogen en tot ontwikkeling gebracht moet worden, als het tot succes wil leiden. Een zekere raad, die trachtte de pensioenen en toelagen voor de ouden van dagen in de gemeenschap te verhogen, was zich sterk bewust van de heersende conservatieve houding in die gemeenschap tegenover dergelijke toelagen. Men voelde aankomen, dat de gemeenschap tegen een dergelijke verhoging zou stemmen, omdat 'die mensen in staat moesten zijn voor zichzelf te zorgen'. Voordat het plan openbaar werd gemaakt, zette de raad een campagne op touw om het publiek in te lichten omtrent de ouden van dagen door krantenverhalen, foto's, radiotoespraken e.d. en richtte deze publicaties voornamelijk op drie punten, waarvan zij dachten dat ze vat op het publiek zouden krijgen: 1) dat er tegenwoordig meer oude mensen waren dan ooit te voren; 2) dat deze ouden van dagen fijne mensen waren, die de laatste jaren van hun leven waardig en onberispelijk doorbrachten; 3) dat zij gevangen zaten in de inflatiespiraal: het merendeel had wel degelijk gespaard, maar dat geld had nu veel minder waarde dan toen het opzij werd gelegd. In deze publikaties werd met geen woord gerept over mogelijkheden tot oplossing van het probleem, maar er werd verrassend veel commentaar op geleverd in de gemeenschap. 'Is het niet schandelijk wat die oude mensen tegenwoordig overkomt', of 'Je zou zo zeggen dat ze wel eens wat voor die ouwe luitjes konden doen.' Toen de raad met het plan van de verhoogde toelagen te voorschijn kwam, werd dit opmerkelijk goed ondersteund en in de gemeenteraad met algemene stemmen aangenomen. Het rekening houden met de heersende overtuigingen en denkwijzen en het opzetten van een plan in overeenstemming daarmee vormt in vele gevallen een degelijke procedure.

Uit deze paar voorbeelden blijkt duidelijk dat planning voor een actie op zichzelf al een ingewikkeld proces is, en dat als zij succes wil oogsten een en ander een zorgvuldige studie vereist van de gemeenschap; van de mogelijke reactie van die gemeenschap; van de gebruikelijke procedures waardoor soortgelijke plannen aangenomen, geadopteerd of tot wet verheven worden; van de personen die het plan moeten steunen als men het uitvoerbaar wil maken; van de

kosten van het plan en de bronnen waaruit deze bestreden moeten worden; van de redenen waarom dit plan noodzakelijk is en waarom de argumenten ertegen ondeugdelijk worden geacht; van de juiste methoden om leiders en anderen te benaderen, enz. Als men van deze degelijke benaderingswijze ook maar iets veronachtzaamt, worden alle voorbereidende werkzaamheden in verband met de planning in gevaar gebracht.

DEEL III

DE GRONDBEGINSELEN
VAN DE GEMEENSCHAPSORGANISATIE

6. ENIGE GRONDBEGINSELEN DIE BETREKKING HEBBEN OP DE ORGANISATIE

De grondbeginselen van de gemeenschapsorganisatie, die in dit en de twee volgende hoofdstukken besproken zullen worden, komen voort uit en zijn gebaseerd op de analyse die in de voorafgaande discussie werd ontvouwd. Ruimer genomen: deze grondbeginselen worden begrensd door en berusten op de gemeenschappelijke werkbasis voor de gemeenschapsorganisatie, die wij hebben verschaft. Deze basis ontleent aan een specifiek waardesysteem bepaalde opvattingen omtrent het probleem van de gemeenschap en enkele algemene hypothesen ten opzichte van de methoden. Op dit algemene terrein echter, worden de grondbeginselen scherper gepreciseerd door een goed begrip van de sociale krachten, die invloed uitoefenen op het individu en de groep in de gemeenschap, begrip van het planningsproces en enige kennis van het empirische werk in groepen en gemeenschappen. Dit alles beïnvloedt of bepaalt de grondbeginselen van de gemeenschapsorganisatie.

In de vorige hoofdstukken is dit tot in bijzonderheden geschetst en wij wijden ons nu aan een beschouwing van specifieke principes – de elementaire of fundamentele ideeën betreffende de opzet en de voortzetting van processen in de gemeenschapsorganisatie. Deze grondbeginselen zullen besproken worden in verband met de aard van de organisatie of het genootschap en de rol van de beroepskracht.

Het proces van de gemeenschapsorganisatie vereist een zekere structuur en sociale organisatie. De taak, het probleem of project zullen overwogen worden door een of andere groep, hetzij een comité, een raad, een commissie of een andere vorm van organisatie. Deze kan officieel zijn, met een eigen naam, kantoren, een volledige vaste staf, of informeel, in welk geval dan enkele personen bij elkaar komen in een huiskamer of een schoollokaal. Maar in elk geval is er enige vorm van associatie, die de bedding vormt waardoor doel-

einden en acties van de betrokken personen worden geleid. Het karakter, de structuur en de werkmethode van deze associatie zijn voor ons van het grootste belang, daar deze de voornaamste bedding is waardoor het gemeenschapsorganisatieproces zich beweegt. De mate waarin de doelstellingen en het unieke proces, waardoor volgens onze beschrijving de gemeenschapsorganisatie tot stand moet komen, aan de verwachtingen zullen beantwoorden is bijgevolg afhankelijk van de manier waarop deze associatie functioneert. De grondbeginsele, die een leidraad vormen voor de ontwikkeling en het werk van deze associatie, zijn daarom verwant aan de principes van de gemeenschapsorganisatie. De associatie en het proces zijn niet gescheiden; de associatie is een werktuig dat het proces vergemakkelijkt.

Wij hebben de term 'associatie' gekozen om de organisatie aan te duiden (hetzij een comité, een raad, een corporatie, een commissie, e.d.), die ingesteld wordt om de doelstellingen van de betrokken individuen te realiseren.^{*} Zoals wij de term hier gebruiken, betekent het de structuur, die is gevormd door de leden van de gemeenschap om één of meer problemen op te lossen.

ONTEVREDENHEID OVER BESTAANDE OMSTANDIGHEDEN IN DE GEMEENSCHAP MOET LEIDEN TOT DE INSTELLING EN DE VERDERE GROEI VAN DE ASSOCIATIE

De motieven, die de mensen ertoe brengen iets in de gemeenschap te willen verbeteren, zijn veelvuldig en zeer gecompliceerd. In een vorig hoofdstuk hebben wij reeds gewezen op het feit dat een 'beeld van de mogelijkheden' of een 'algemene experimentele houding' een motief kunnen vormen voor personen om zich door de meest verschillende problemen heen te worstelen. Ook kan het een motief voor deelneming aan een gemeenschapsassociatie zijn, dat men daardoor contacten kan leggen of vrienden kan maken, of omdat men er bevrediging in vindt voor zijn behoefte aan macht. Deze motieven

* Meer algemeen wordt het woord 'organisatie' voor dit doel gebruikt; maar het herhaaldelijk gebruik van deze term zou ongetwijfeld verwarring stichten in een verband waarin de uitdrukking 'gemeenschapsorganisatie' regelmatig voorkomt.

kunnen ieder apart of alle te zamen een mens of een associatie ertoe brengen met belangstelling en enthousiasme een bepaald gemeenschapsproject te dienen. Maar wij willen er hier met nadruk op wijzen dat diepgaande, in wijde kring gedeelde gevoelens van ontevredenheid ten opzichte van bepaalde aspecten van het gemeenschapsleven een effectiever springplank kunnen zijn voor de oprichting en de ontwikkeling van een associatie, die voldoende motieven zal hebben en dynamisch genoeg zal zijn om de vele moeilijkheden te boven te komen, welke alle individuen en groepen te wachten staan, die naar gemeenschappelijke middelen zoeken om de problemen van hun gemeenschap het hoofd te bieden.

Dit standpunt komt natuurlijk overeen met de opvatting in de psychiatrie, waarbij men de pijn beschouwt als een onmisbare voorwaarde voor verandering. Het individu zal weerstand bieden aan verandering en er inderdaad pas toe overgaan als die wijziging minder ongerieflijk belooft te zijn dan de huidige staat van het individu. Slechts als deze nu meer pijn ondervindt en zich onbehaaglijker en ongelukkiger voelt dan waarschijnlijk het geval zal zijn als er bepaalde veranderingen hebben plaatsgevonden, zal er een gunstige voorwaarde geschapen zijn voor een intensieve therapie. Maar al vormt pijn het motief en zelfs al lijdt hij door het proces van de therapie, het individu kan zo een snellere en meer permanente oplossing vinden voor zijn moeilijkheden dan wanneer hij ertoe werd gebracht verandering te overwegen uit belangstelling voor de psychotherapie of door een achteloos accepteren van de heersende opvatting, 'dat iedereen zich moest laten analyseren'. Niet dat een toevallige belangstelling of enthousiasme iemand er niet toe kan brengen naar een psychiater te gaan, maar een dergelijke motivering geeft nauwelijks een voldoende voorbereiding voor het rigoureuze en moeilijke onderzoek van de ziel, dat de succesvolle oplossing van een probleem of de noodzakelijke aanpassing aan een verandering moet begeleiden, zo niet daaraan voorafgaan.

Wij hebben er al op gewezen, dat er op het gemeenschapsterrein diverse motieven aanwezig zijn bij de personen, die een gemeenschapsassociatie steunen en er aan medewerken. Het spreekt vanzelf, dat ontevredenheid niet het enige motief is dat leidt tot ge-

meenschapsparticipatie. Maar wij keren weer terug tot de in de psychiatrie algemeen erkende stelling, dat ontevredenheid de patient op een meer dynamische wijze bij de behandeling betreft dan de andere genoemde motieven. En dit geldt ook, zal de gemeenschapsassociatie (de wijkraad, de sociale raad, de dorpsraad) de vele moeilijkheden kunnen overwinnen, die zich voordoen bij het op touw zetten en tot ontplooiing brengen van het gemeenschapsorganisatieproces. Want zij die aan dit proces deelnemen zijn niet eenvoudig een paar vrienden, die bij elkaar komen om over een gemeenschappelijk belang te praten, noch een beroepsstaf, die een plan ontvouwt, om het te 'verkopen' aan een passief comité of bestuur, maar vertegenwoordigers van verschillende groepen met zeer verschillende belangen en opvattingen, die trachten een basis tot samenwerking te vinden ter wille van een probleem, waar allen verontrust over zijn. Dit proces brengt tal van moeilijkheden, spanningen, conflicten en jaloezie mee. Als er een diepe overtuiging bestaat omtrent het gemeenschappelijk probleem, een diep gevoelen dat 'deze gemeenschaps-situatie verkeerd is en verbeterd moet worden', dan heerst er in die groep een gemeenschappelijk motief, dat het niet slechts mogelijk zal maken sommige van de moeilijkheden, die men tijdens het proces ontmoet, te boven te komen, maar ook de associatie een dynamiek en een levensvatbaarheid kan verlenen, die men niet aantreft in associaties, die geleid worden door meer gematigde motieven.

Hier moet natuurlijk opgemerkt worden, dat een dergelijke ontevredenheid niet kunstmatig kan (of liever moet) worden opgevoerd. Maar wij veronderstellen, en de ervaring heeft inderdaad aangetoond dat dit herhaaldelijk het geval is, dat, dergelijke gevoelens van ontevredenheid spontaan opkomen, of dat als mensen vrijuit durven praten, deze gevoelens, die wellicht lang gesluimerd hebben, aan de dag treden. Wanneer deze gevoelens van ontevredenheid onder woorden zijn gebracht en beaamd, dan kan de gemeenschapsassociatie tot levensvatbaarheid komen of een nieuwe dynamische hoedanigheid verwerven, die het de gemeenschap mogelijk maakt in samenwerking enkele van haar gemeenschappelijke problemen tot oplossing te brengen. Natuurlijk zal de associatie niet altijd gedreven worden door een brandend gevoel van ontevreden-

heid. Zij zal tijden van dynamische activiteit en van verslapping kennen. Maar pas als de associatie, die de voornaamste groepen in de gemeenschap vertegenwoordigt, zeer diepe gevoelens van ontevredenheid koestert over een situatie in die gemeenschap, worden de bronnen en de bekwaamheden ontdekt om het gemeenschapsorganisatieproces op energieke wijze te laten werken.

Zo kan de gemeenschapsorganisatie voor haar doel, zij het met enige wijziging, gebruik maken van een opvatting die heerst in de psychiatrie. 'Pijn' is misschien een te precieze en beperkte term om op het gemeenschapsterrein toe te passen. Maar 'gevoelens van ontevredenheid' is een term die daarmee vergeleken kan worden. Want het impliceert een zo ernstige onvoldaanheid met de voorhanden situatie, dat men tot belangrijke offers bereid is om die situatie te verbeteren. Waar de associatie opgroeit uit het zaad der ontevredenheid met de bestaande toestanden in de gemeenschap, begint zij met een 'gemeenschappelijk gevoel' van belangrijkheid en een 'gemeenschappelijk verlangen', die tamelijk sterk zijn. Hoe sterker dit gevoel, hoe ernstiger men verontrust is, des te sterker zullen de overtuiging en het motief zijn om de associatie zo effectief mogelijk te gebruiken bij het oplossen van het verontrustende probleem.

De deugdelijkheid van dit grondbeginsel is in alle grote bestaande organisaties intuïtief erkend. De C.J.M.V. is bijv. telkens weer tot nieuw leven gekomen door bij haar leiders een sterk gevoel van ontevredenheid teweeg te brengen over 'de omstandigheden waarin jonge mannen in onze grote steden moeten leven' – of over hun omstandigheden in het leger, in houthakkerskampen, in de industrie, in kleine steden, enz. De leiders van de C.J.M.V. vonden veel voldoening in het programma dat opgesteld werd om deze omstandigheden te verbeteren, maar pas toen zij gegrepen werden door het gevoel dat er zeer grote behoefte aan verandering bestond, waaruit een zedingsbesef werd geboren, wierp de gehele C.J.M.V. zich in de strijd en wel op een manier die de vereniging nieuw leven en nieuwe energie inblies.¹

Dit is zeker niet minder waar voor de communistische partij, de rooms-katholieke kerk, het Roode Kruis of ontelbare andere organisaties. Deze hebben allemaal voortdurend allerlei programma's ge-

had, die de steun van hun volgelingen verwierven, maar pas wanneer zij voor een ontstellende nood stonden, wanneer zij uitgedaagd of bedreigd werden, wanneer er een noodtoestand ontstond ten opzichte waarvan de noodzaak dat 'deze toestand verbeterd moest worden', alle leden doordrong, dan pas werd de organisatie nieuw leven ingeblazen. Bovendien overtreffen vele van deze organisaties door hun langdurige ervaring de moderne publiciteitsmensen verre in de bekwaamheid om zich van de blijvende steun van hun volgelingen te verzekeren. Want zij scheppen het beeld van een universeel kwaad, van grote gevaren en tragedies, van een reusachtige nood, dat voortdurend het gevoel van ontevredenheid, dat de steun aan de organisatie motiveert, voedt of opnieuw wakker roept.

Op die manier behoort een associatie, die de gemeenschapsintegratie moet helpen aankweken en onderhouden, op te rijzen uit de onvoldaanheid met de bestaande toestanden en moet zij voortdurend open blijven staan voor deze of andere gevoelens van ontevredenheid. In dergelijke omstandigheden kunnen associaties interne conflicten weerstaan, veranderingen en nieuwe schikkingen overwegen en opgang brengen. Hiermee willen we niet beweren, zoals we reeds gezegd hebben, dat andere motieven niet gelden en ook niet tegelijk met de ontevredenheid kunnen optreden, maar hier willen we er speciaal de nadruk op leggen, hoe juist het is de ontevredenheid in de gemeenschap aan te wakkeren en te toetsen als een basis voor het bepalen van het werkterrein en voor het op gang brengen van het gemeenschapsorganisatieproces.

Dit houdt niet in dat associaties niet met hun werk kunnen beginnen, voordat alle leden gedreven worden door ontevredenheid. Het is duidelijk dat zulks niet het geval is. Maar vele associaties, die voortgaan zonder een dergelijk motief, werken met een vluchtige belangstelling en loyaliteit van de zijde van hun leden; vaak verricht een vaste staf het werk, waarmee de leden maar weinig te maken krijgen en waarvoor zij ook slechts een matig interesse tonen; en de actie is maar zelden van dien aard, dat zij de toets van conflict en kritiek kan doorstaan. De associatie die uit het gevoel van ontevredenheid oprijst kan zeker wel méér moeilijkheden ondervinden bij het zoeken naar methoden of procedures, die aller goedkeuring wegdragen,

omdat er diepgaande gevoelens in het spel zijn, maar zij bezit voor de leden een vitaliteit en betekenis, die haar tot een dynamische kracht maken in de gemeenschap.

Vele financieringsinstituten, sociale raden en fondsen zijn voortgevloeid uit een gemeenschappelijk gevoel van ontevredenheid over sporadisch optreden, ongecoördineerde en inkonsekvente pogingen op het terrein van de sociale voorzieningen. En de meeste van de associaties hebben in het begin een grote vitaliteit getoond. Vele hebben deze gevoelens van ontevredenheid echter verloren en zijn slechts mechanische middelen geworden om geld in te zamelen of enige oppervlakkige plannen te maken. Indien zij deze vitaliteit terug willen winnen, moeten zij diezelfde gevoelens weer oproepen ten opzichte van de belangrijke problemen, waarover zij verontrust zijn. Er bestaan tientallen problemen in verband met de financiering en de werkwijze van de diensten der sociale voorzieningen, die elk op zichzelf het gevoel van ontevredenheid in deze associaties weer zouden kunnen aanwakkeren.²

Sommigen zullen volhouden dat dit niet mogelijk is in een gemeenschap, waarin onverschilligheid en gebrek aan belangstelling in gemeenschapsaangelegenheden overheersen. Maar de ervaring leert ons dat een vriendschappelijke discussie over de gemeenschap en haar problemen, de aansporing dat men zich daarover uitsprekt, de uitwisseling van ervaringen en kennis, en de aanmoediging van de eerste flauwe hoop dat men er iets aan kan doen, al een begin van ontevredenheid en verlangen naar actie tot resultaat heeft.

Men zal het ook een vraagpunt achten of enig individu, groep of organisatie het recht heeft de mensen op deze manier te verontrusten (of dat zulks moreel verantwoord is). In hoofdstuk 3 hebben we deze aangelegenheid al besproken, maar het moge ons gegund zijn hier te herhalen dat het hierboven gestelde geen kruistocht is tegen een specifiek gemeenschapskwaad. Eerder willen we erop aandringen dat men een proces op touw zet, dat de gemeenschap kan leiden tot het verlangen naar actie met betrekking tot een probleem, dat naar haar mening de aandacht vereist. Uit de slothoofdstukken zal duidelijk blijken dat hetgeen we voorgesteld hebben geen middel is om de mensen, door hen te bepraten of door dwang, in een bepaalde

gemoedstoestand te brengen; – maar het is een proces waardoor de mensen zich vrij gaan uiten, noden leren zien, zich met anderen gaan associeëren om die noden te delgen. Als er ontevredenheid bestaat, zal deze in dit proces oprijzen; als zij niet aanwezig is, zal het proces tot stilstand komen, àls het tenminste al aangevangen is. Dit is niet ongelijk aan het 'agressieve casework' programma van de New York City Jeugdraad³ waar de maatschappelijk werkers zich geduldig en toch volhardend bezig houden met personen die voor een deel de erkenning van een mogelijk probleem krachtig afwijzen. Als dit niet voor hen bestaat, kan en zal er weinig verricht worden; maar de jeugdraad blijft strak op haar standpunt staan dat zij het recht heeft met deze mensen in discussie te treden. Het gevolg is dat sommigen inderdaad hun behoefte aan hulp inzien, en dat die hulp ook verleend wordt. Maar er is geen dwang tot erkenning, er wordt een proces bevorderd, waarvan deze erkenning het resultaat zal *kunnen* zijn.

DE ONTEVREDENHEID MOET NAUWKEURIG BEPAALD EN IN GOEDE BANEN GELEID WORDEN WAT BETREFT HAAR ORGANISATIE, PLANNING, EN ACTIE MET BETREKKING TOT SPECIFIEKE PROBLEMEN

De ontevredenheid *per se* is van twijfelachtige waarde. Om voor een actie motieven te kunnen verschaffen, moet de ontevredenheid op iets specifiek gericht zijn. Ongerichte ontevredenheid vormt nl. vaak een belangrijke belemmering voor allerlei acties. Want ontevredenheid met 'alles wat hier gebeurt', met 'het leven in 't algemeen', met 'de hele stad', die nooit nauwkeuriger gespecificeerd wordt dan met: 'al dat geknoei', of 'de manier waarop die grote lui maar doen', of 'die miserabele houding die iedereen maar aanneemt' leidt onvermijdelijk tot een chronische ontevredenheid, omdat 'je er niks aan kan doen'. Een dergelijke ontevredenheid kan wellicht niet zo kwaad zijn om mee te beginnen, maar pas wanneer zij gericht en nauwkeurig bepaald en geordend wordt, vormt zij een gezond en geschikt motief voor een actie. Een vage algemene ontevredenheid woekert onvermijdelijk voort en werkt als een gif. De gerichte ontevredenheid is niet alleen gezonder, alleen maar *omdat* zij duidelijk gericht is op 'de toestand van onze straten', 'de prijs van de melk',

'het gebrek aan zorg voor de ouden van dagen', 'de behoefte aan programma's voor de vrijetijdsbesteding', maar omdat als zij dit stadium bereikt heeft, men een actie tegen de oorzaken kan aanvangen, en deze actie verlicht dan het gevoel van frustratie, dat de ontevredenheid kan begeleiden.

Daarom moet de ontevredenheid niet alleen scherp worden gericht, maar ook in goede banen worden geleid en er moet een structuur gevormd worden, waardoor er iets voor de oplossing van het probleem kan worden gedaan. In de gemeenschapsorganisatie moeten de mensen die zich bewust zijn van een bepaald probleem en daardoor zich verontrust voelen, samenkomen om de besprekingen aan te vangen over dat probleem en zijn draagwijdte, een plan op touw zetten om er het hoofd aan te bieden en met dit plan voor ogen met een program van actie aanvangen. Degenen die het vrij maken, het richten en het leiden van deze gevoelens van ontevredenheid op zich nemen, kunnen dat doen in het zekere besef van de grote waarde van de procedure. Gezien van het standpunt van gezondheid voor het individu en de gemeenschap, is het beter dat de ontevredenheid specifiek dan algemeen is, het is beter dat deze ontevredenheid nader onderzocht wordt dan haar te laten sluimeren; het is beter dat er een actie in verband met die ontevredenheid wordt ondernomen dan dat er alleen maar over gepraat wordt. De ervaring leert ons, dat dit proces gezond is. Maar niet zonder gevaren. Als men verwachtingen gaat aanmoedigen, dat doeleinden bereikt zullen worden, die niet te verwezenlijken zijn, dan leidt dat slechts tot toenemende frustratie en schept de voorwaarden voor *anomie*. Het onderzoek naar de ontevredenheid moet realistisch zijn en de oplossing moet gericht worden op bereikbare doeleinden.

DE ONTEVREDENHEID DIE DE GEMEENSCHAPSORGANISATIE OP GANG BRENGT EN ONDERHOUDT MOET DOOR DE HELE GEMEENSCHAP GEDEELD WORDEN

De ontevredenheid vormt een zeer geschikte springplank voor allerlei bewegingen, die van een minderheidsgroep uitgaan – politieke partijen, religieuze sekten, onderwijsbewegingen. Maar de gemeenschapsorganisatie is geen minderheidsheweging en kan niet

uitsluitend op gang worden gebracht door die noden of die gevoelens van ontevredenheid, welke slechts door een kleine groep in de gemeenschap tot uiting komen. De gevoelens van ontevredenheid moeten dus erkend en begrepen worden door de voornaamste onderdelen van de geografische of functionele gemeenschap. Enkele onderdelen zijn in het begin misschien maar terloops geïnteresseerd. Maar het probleem, waar de ontevredenheid zich op richt, moet zodanig zijn dat vele leden van de gemeenschap dit kunnen herkennen en dat het een verlangen in hen wakker roept het aan te pakken. Onze voorafgaande beschrijving van het gemeenschapsorganisatieproces maakt dit tot een essentiële voorwaarde.

Wij veronderstellen hier, dat problemen van 'het gemeenschapsleven' kunnen worden herkend en geordend of gerangschikt kunnen worden door de gemeenschap, en dat bij het samenwerken daaraan alle delen van de gemeenschap ingeschakeld kunnen worden bij de planning en de acties dienaangaande. Want, zoals hiervoor reeds aangeduid, wij hebben niet slechts de oplossing van enkele 'gemeenschapsproblemen' op het oog, al moge dit belangrijk zijn, maar ook de ontplooiing van het vermogen van de gemeenschap om met betrekking tot deze en soortgelijke problemen te functioneren. Daarom is het essentieel dat de ontevredenheid gericht wordt op gemeenschappelijke problemen. Het proces kan leiden tot 'afspijting' en het ontstaan van minderheidsgroepen, maar de gemeenschapsorganisatie moet boven deze minderheidsbewegingen staan en slechts die problemen trachten op te lossen, waarover overeenstemming of zo goed als overeenstemming bestaat.

Dit kan bereikt worden als de ontevredenheid gericht en geordend wordt in groepszittingen. Vele problemen zullen onderkend en besproken worden. Bij de ordening van de problemen moet de groep zich welbewust zijn van het doel dat zij tracht te bereiken. Als dit eenvoudig 'actie' is, zal de ene groep de andere overstemmen bij de rangschikking van de problemen en de minderheid kan dan wel met zo'n sterke overtuiging tegen zijn, dat zij zich terugtrekt. Maar als de groep zich goed bewust is van de noodzaak een gemeenschappelijke basis te zoeken, zal zij de voorrang geven aan die problemen, over de urgentie waarvan men het eens is (en zeker in de eerste sta-

dia van de associatie). Als een associatie rijp aan ervaring wordt, kan zij wel een actie toelaten, zij het dan niet aanmoedigen, betreffende problemen, waarover slechts een deel van de gemeenschap ernstig is bezorgd, maar waaraan andere onderdelen hun steun wel willen geven. Maar de fundamentele kracht van de associatie (voor gemeenschapsorganisatorische doeleinden) berust op de gemeenschappelijke problemen, die de voornaamste groepen in de gemeenschap ter harte gaan, de bekwaamheid van de groepen om deze problemen in samenwerking te onderkennen en op te lossen. Terwijl de ontevredenheid dus gestimuleerd en gericht moet worden, is een zodanige ordening in de gemeenschapsorganisatie vereist, dat zij probleemterreinen of noden afbakent, waar velen bij betrokken zijn, en die zodoende een gemeenschappelijke basis tot samenwerking verschaffen voor het coöperatieve werk dat door de gemeenschap verricht wordt.

Zo tracht de sociale raad de gezamenlijke instellingen op het terrein van de sociale voorzieningen ertoe te bewegen, de problemen vast te stellen die al haar leden verontrusten. Zij stelt er zich niet mee tevreden te werk te gaan op de basis van noden, die door slechts enkele ledenbureaus aangewezen zijn, maar tracht terreinen van diepgevoelde ontevredenheid te vinden in de gezamenlijke organisaties op dit gebied. Evenzo poogt de wijkraad de problemen te ontdekken, die de verschillende blokclubs hoog zitten. Niet dat zij zich uitsluitend bezig houdt met één bepaalde club, of één groep van blokclubs, maar zij tracht de problemen op te sporen, die alle clubs zeer ter harte gaan. Maar als de raad (hetzij de sociale raad of de wijkraad) het probleem, dat zij wil benaderen, eenmaal vastgesteld heeft, tracht zij de aarzelende leden van de gemeenschap van de aard van het probleem bewust te maken, hen de ontevredenheid van de anderen te doen begrijpen en delen, met het oogmerk de actie op touw te kunnen zetten vanwege de gezamenlijke instellingen of de hele buurt. Het spreekt vanzelf, dat men niet altijd van iedereen in de gemeenschap instemming kan verwachten. Sommige bureaus, blokclubs, of sommige personen kunnen er tegen in gaan. Dat is onvermijdelijk, maar men moet inzien, dat het altijd mogelijk is in een gemeenschap van sociale diensten of een wijkgemeenschap een

hoog percentage gemeenschappelijke redenen tot ontevredenheid te vinden, waarover men zich ernstig verontrust. Zelfs al is een dergelijke algemene overeenstemming niet altijd mogelijk, toch zal de voortdurende inspanning om 'dit terrein van gedeelde bezorgdheid te vergroten' in de gemeenschap, waarschijnlijk resulteren in de grotere bekwaamheid van alle onderdelen om dergelijke door allen erkende problemen op te sporen.

DE ASSOCIATIE MOET LEIDERS AANTREKKEN (ZOWEL FORMELE ALS INFORMELE) DIE ERKENDE EN GEACCEPTEERD WORDEN DOOR DE VOORNAAMSTE SUBGROEPEN IN DE GEMEENSCHAP

De gemeenschapsorganisatie zoals wij deze hebben beschreven, vereist de participatie van de mensen in de gemeenschap*. Dit vormt de kern van de taak. Want de *mensen* moeten bij de gemeenschappelijke actie verenigd worden. En de veranderingen moeten door de mensen aangebracht worden, die tijdens dit proces zelf veranderen en, willen wij hopen, daarbij steeds bekwaamer worden.

De cultuur wordt doorgegeven door mensen, en... een cultuur, een beroep, een overheidsinstantie of een mening, kunnen niet vertegenwoordigd worden door een handvest, een diagram, of een

* Hier kan de vraag rijzen of iedereen door vertegenwoordiging bij de gemeenschapsassociatie betrokken moet worden. Wij stellen dat alle voornaamste groepen, de straatverenigingen, de etnische associaties, de geheime loges, in de wijkassociatie vertegenwoordigd moeten zijn, maar niet iedereen in de buurt behoort bij een van deze associaties en daarom is ook niet iedereen vertegenwoordigd. Of, als de associatie ertoe overgaat haar doel nader te bepalen, zullen die groepen, die het met dit oogmerk niet eens zijn, uitgesloten worden. Zo zullen de Ku-Klux Klan, of andere anti-negergroepen of een communistische organisatie niet vertegenwoordigd zijn. Hier kan men het argument tegenover stellen, dat in deze situatie de wijkraad een functionele gemeenschap is, d.w.z., een groep van eenheden met een gemeenschappelijk belang binnen de geografische gemeenschap. In een functionele gemeenschap, zoals de gezamenlijke instellingen voor de sociale voorzieningen, zijn alle bureaus vermoedelijk wel vertegenwoordigd in de sociale raad, maar enkele bureaus voelen hier misschien niet voor en maken daarom geen deel uit van de formele associatie van bovenbedoelde instellingen. Wij zijn van mening dat alle eenheden die met het oogmerk van de associatie sympatiseren een afgevaardigde naar de associatie behoren te zenden en dat deze al het mogelijke moet doen om hen erbij te betrekken, maar het is duidelijk, dat dit niet altijd mogelijk is.

*gedrukte beschrijving, maar slechts door levende menselijke wezens, die zelf de belichaming zijn van de waarden, die hier van belang zijn.*⁴

Het spreekt evenwel vanzelf, dat niet iedereen in de gemeenschap (als deze tamelijk groot is) in persoonlijk contact kan komen met alle anderen; daar moet een middel gevonden worden om door ver-
tegenwoordiging deel te kunnen nemen. Men dient allereerst te weten, welke groeperingen van personen in de gemeenschap voor de deelnemers van betekenis geacht worden, en ten tweede wie als leiders van die groep worden beschouwd. Hier moge, tussen twee haakjes, opgemerkt worden, dat de meeste maatschappelijk werkers en associaties bij de gemeenschapsorganisatie hier veel minder van weten dan eigenlijk het geval behoorde te wezen.

De vaststelling van de voornaamste groeperingen vereist een zeker begrip van de sociale organisatie van de gemeenschap waarbinnen het werk op touw gezet moet worden. In de geografische gemeenschap bestaat er al een natuurlijke onderverdeling van formele organisaties, zoals de kerk, de dorpsgemeenteraad, het schoolbestuur, en in de grotere steden de Kamer van Koophandel, de Diensten voor het algemeen welzijn, de Bureaus van sociale instellingen, enz. Veel moeilijker op te sporen, maar even belangrijk, is de informele organisatie: de kleine vriendengroepen, de buurtclub voor gezellige bijeenkomsten, de etnische groep; de broederschap, de geheime loge. In Noord-Amerika zijn de maatschappelijk werkers bij de gemeenschapsorganisatie geneigd met hun werk voort te gaan alsof de formele (meestal vrijwillige) organisaties de meeste mensen in de gemeenschap al hebben opgevangen. De meeste onderzoeken op het gebied van de deelneming aan vrijwillige organisaties tonen aan, dat dit geenszins het geval is. Ja, soms blijkt er maar de helft van de mensen actief te zijn in dergelijke formele organisaties.⁵ Als de deelneming daarom ook groepen moet omvatten, die de meeste, zo niet alle ingezetenen van de gemeenschap tot hun leden tellen, moeten enkele van deze informele groeperingen er ook bij betrokken worden. In de meeste Noordamerikaanse steden bestaat er een overvloed van zulke groepen en voor vele mensen in de gemeenschap betekenen zij de enige zinvolle groepsrelatie. In een recent

onderzoek van een kleine sector van een gebied in een wereldstad werden 'meer dan tweehonderd informele groepen gevonden, die aan de wettelijke autoriteiten in dat gebied onbekend waren.'⁶ Dan is het duidelijk dat bij de gemeenschapsorganisatie, in geografische gemeenschappen niet slechts de formele organisaties maar de veelsoortige informele groepen, die in de meeste gemeenschappen een groot aantal mensen omvatten, betrokken moeten worden. Zoals wij reeds impliceerden zal de grootte van de gemeenschap en de gemeenschapsassociatie bepalen, of men te maken krijgt met informele groepen van tien leden, of dat men diverse subgroepen zo moet groeperen dat er honderd of duizend leden vertegenwoordigd worden. Maar zowel in de geografische als in de functionele gemeenschappen is de groepering van dergelijke formele en informele groepen, die het vertrouwen van de mensen hebben, van fundamenteel belang. De associatie zou bijvoorbeeld kunnen wensen dat de Grieken mee gaan doen en hun kerk dan uitnodigen deel te nemen, terwijl men bijvoorbeeld de Griekse atletiekclub veronachtzaamt. Nu zou een zorgvuldiger onderzoek wellicht aantonen, dat deze club een uitgebreide sterk samenhangende groep is, die veel voor haar leden betekent en waarmee alle leden zich één voelen. Het is duidelijk dat deze groep erbij betrokken moet worden, als men alle Grieken vertegenwoordigd wenst te zien, en, bij gelijk blijvende omstandigheden, zou zij toch meer betekenis kunnen hebben in het leven van deze mensen voor gemeenschapsorganisatorische doeleinden. Om groepen voor deelneming te kunnen aanwijzen moet men dus over voldoende kennis van de gemeenschap beschikken, zodat men niet alleen de groepen, maar ook de relatieve belangrijkheid daarvan voor de mensen binnen die gemeenschap op hun waarde schatten kan.

Nadat men aldus de voornaamste groeperingen in de gemeenschap bepaald heeft, rijst nu de vraag hoe deze groepen met elkaar in contact gebracht kunnen worden terwille van een bepaald gemeenschappelijk probleem. Men neemt over het algemeen aan, dat dit het best gedaan kan worden door middel van hun groepsleiders. Maar dan is het van het grootste belang, dat deze leiders geaccepteerd en positief erkend worden door de subgroep, die zij zullen vertegenwoordigen. Wij hebben reeds aangeduid dat een gemeenschaps-

associatie dikwijls de 'ontwikkelde jongeman' of dergelijke figuren uitkiest, omdat de associatie in hen de 'natuurlijke leiders' van een straatvereniging, een buurtassociatie, of een bureau van sociale voorzieningen ziet. Dikwijls is dit verre van juist. Dikwijls zijn dit mensen die een status zoeken in andere groepen of in de gemeenschap in ruimere zin; zij zijn niet de ware vertegenwoordigers van die subgroep. Zelfs als de subgroep gevraagd wordt een leider te benoemen om hen te vertegenwoordigen, zullen zij vaak iemand uitzoeken, zoals die 'ontwikkelde jongeman', die, naar zij menen, wat meer op de 'buitenstaander' lijkt, diens taal spreekt, en savoir-vivre heeft. Door deze of dergelijke oorzaken zijn vele gemeenschapsorganisaties vaak samengesteld uit zulke figuren, die geen wezenlijke vertegenwoordigers van hun subgroepen zijn en dus ook niet het volle vertrouwen van de leden genieten.

Als de gemeenschapsorganisatie het forum zal zijn waar de ware zorgen, verlangens en noden van de mensen onderkend worden, en als de associatie een middel wil vinden om zich met de mensen van de gemeenschap te verstaan, dan is het waarschijnlijk, dat de geaccepteerde leiders (zowel formeel als informeel) van de subgroepen leden van de associatie moeten zijn. Deze leiders kennen hun mensen en worden door hen gekend. Zulke leiders kunnen vol vertrouwen voor hun mensen opkomen en met hen praten, want gewoonlijk bestaat er tussen hen een doeltreffende communicatie. Als zulke leiders deel uitmaken van de associatie, hebben hun mensen het gevoel dat zij er als groep bijhoren, want zij identificeren zich met deze leiders. Dit geldt evenzeer voor de Rotary Club of de Kamer van Koophandel in een grote stad, als voor een kleine groep van Jemenieten in een Israëliisch dorp.⁷ Kortgeleden werd het bestuur van een C.J.M.V. afdeling gevraagd een lid te benoemen als afgevaardigde in een planningsraad voor de dienst van sociale voorzieningen, en de zaak werd ter beslissing naar de voorzitter verwezen. De voorzitter ging de lijst van de bestuursleden zorgvuldig na en stuitte op de naam van iemand, die hij door zijn formele positie geschikt achtte, een jonge onderwijzer, Franks geheten. Nu was Franks het jongste bestuurslid; hij was dat geworden uit hoofde van het feit dat de leden van deze afdeling één hunner mogen aanwijzen als af-

gevaardigde voor het bestuur, en Franks werd gekozen, hoofdzakelijk door de staf, omdat hij 'op de bestuursvergadering wel een goede indruk zou maken'. Maar niet alleen was deze Franks geen goede vertegenwoordiger van de C.J.M.V. leden, waarvan maar weinigen hem kenden, maar hij was een bijzonder slechte vertegenwoordiger van het afdelingsbestuur in een gemeenschapscomité. Dit bestond grotendeels uit geslaagde zakenlieden die wel verdraagzaam, maar zonder veel eerbied stonden tegenover mannen als Franks. Franks kon het bestuur van de afdeling onmogelijk vertegenwoordigen. Hij leefde in een andere wereld, sprak een andere taal, en had geen begrip van allerlei machtsfactoren, die invloed hadden op veel wat de bestuursleden van de C.J.M.V. deden.*

De sociale raden en andere gemeenschapsorganisaties zitten vol mensen als Franks, plezierige lieden, 'makke paardjes', mensen van goeden wille. Maar ongelukkig genoeg geven dergelijke mensen geen zinvolle richting aan de communicatie in de gemeenschap, evenmin betrekken zij de groep, die zij heten te vertegenwoordigen, waarlijk bij de belangen van de gemeenschap.

Als de geaccepteerde en erkende leiders bijeenkomen, geven zij een heel ander beeld te zien dan een groep 'Franks'. Het zijn geen leiders omdat zij prettig in de omgang, of handig in vergaderingen zijn, of omdat zij een en ander gemakkelijk onder woorden kunnen brengen. Hun leiderschap is gebaseerd op een aantal gecompliceerde factoren, waartoe soepele omgangsvormen wel kunnen behoren, maar zonder dat het leiderschap daarvan afhankelijk is. Omdat zij voor een groep opkomen, kan de discussie vrijer en oprechter zijn, er kunnen zich vaker conflicten voordoen, en het kan moeilijker zijn om een gemeenschappelijke taal te vinden. Maar een dergelijke groep leiders is de gemeenschap in miniatuur; en de eenheid in verscheidenheid wordt nu eenmaal niet gemakkelijk bereikt.

Formele leiders, zoals onderwijzers, predikanten, priesters, dorps-

* Men kan zich of vragen of er wel iemand van deze bestuursleden de leden van de C.J.M.V. afdeling vertegenwoordigde, en of daarom de sociale raad geen andere vertegenwoordiger van deze afdeling moest zoeken. Dit moge zo zijn, maar als men met de C.J.M.V. wil samenwerken, moet haar machtsgroep zeker vertegenwoordigd worden.

bestuurders, enz. moeten evenzeer bij een gemeenschapsassociatie worden betrokken. Sommige van deze leiders zijn leiders in die zin, dat zij 'volgelingen' hebben, en sommigen niet. Maar als groep hebben zij grote macht, en zonder de belangstelling en de steun van deze formele leiders zouden er vele moeilijkheden rijzen bij de projecten van de gemeenschapsorganisatie. Hun deelneming is wenselijk om hun macht, maar ook omdat zij contact hebben met de personen en groepen in de formele sociale organisatie. Janowitz⁸ heeft geopperd, dat de formele leiders van een gemeenschap de neiging hebben een elite te vormen, en dat er een aanzienlijk wederzijds begrip en vertrouwen bestaat tussen de leden van deze groep. Daar niet alle formele leiders in de associatie zijn opgenomen of er bij gevraagd kunnen worden, is het van belang in dit verband, uit te zoeken welke personen de erkende leiders van de 'leiderschapselite' zijn, want deze zouden de beste vertegenwoordigers van het formele leiderschap wezen.

Wij hebben reeds te kennen gegeven, dat de aantrekking van de gerespecteerde en vertrouwde leiders, die door de voornaamste subgroepen geaccepteerd worden, een uiterst belangrijke stap is bij het integreren van de gemeenschap en de mogelijkheid opent tot het op gang brengen van een proces van communicatie, dat als het doeltreffend wordt, het proces van de gemeenschapsorganisatie zal voeden en schragen.

DOEL EN METHODEN BIJ DE WERKWIJZE VAN DE ASSOCIATIE MOETEN VOOR ZEER VELEN AANVAARDBAAR ZIJN

De associatie brengt verschillende elementen in de gemeenschap bijeen, elk met zijn eigen belangen, houdingen en gedragspatronen. Het is een zware taak deze verschillende leiders en de groepen, die zij vertegenwoordigen, aaneen te smeden tot een groep, waarvan de leden op aangename wijze kunnen samenwerken. Natuurlijk bestaat er niet 'één manier', waarop we dit kunnen bereiken, maar wanneer men de gemeenschappelijke doeleinden heeft vastgesteld en het eens is geworden over de werkwijzen, dan is men een belangrijke stap verder gekomen.

De gevoelens van ontevredenheid, die wij al eerder besproken

hebben, kunnen hier specifieke doeleinden verschaffen en terwijl de associatie in de richting daarvan aanvangt, kan zij haar werkwijze verder uitdenken. Maar als de associatie bestendig zal zijn, dan zal het noodzakelijk zijn een lijst op te maken van haar algemene doeleinden en de methoden van de procedure. De meeste groepen hebben de neiging die maar snel te formuleren, en het is dikwijls de eerste taak van een associatie om een reglement op te stellen. Maar als die lijst van doeleinden en methoden voor alle leiders zinvol zal zijn, kan die maar niet in een handomdraai samengesteld worden, maar moet door praktijk, ervaring en discussie groeien. De reden waarom zoveel reglementen geformuleerd worden en dan in een map een vergeten bestaan leiden, is, dat zij geen ware gemeenschappelijke werkbasis vormen voor de associatie, maar meer een mechanische en zinloze rite, die maar weinig kan bijdragen tot de binding in het leven van een associatie. De auteur bemerkte tot zijn verbazing dat in vele collectieve landbouwnederzettingen in Israël, waarvan er enkele al twintig jaar of langer bestonden, men geen reglementen of verordeningen bezat. Maar iedereen die in die nederzetting wist op welke wijze het dorp te werk ging, welke werkwijze men toepaste om bepaalde doeleinden te bereiken, wat toegestaan was en wat taboe.

Wellicht is het van minder belang, dat de doeleinden en werkwijzen zorgvuldig omschreven worden, dan dat men ze algemeen kent en accepteert. Want zij vertegenwoordigen 'het gemeenschappelijk leven' en de gemeenschappelijke werkbasis voor de associatie. Deze doeleinden en werkwijzen geven een richtlijn aan voor de handelwijze van de associatie, hoe zij zich in vele situaties moet gedragen, hoe zij de aangelegenheden van de associatie het best kan behandelen. Dergelijke doeleinden en werkwijzen moeten niet alleen aangekweekt, maar ook herhaaldelijk onder woorden gebracht worden ter wille van nieuwe zowel als van oude leden, en men moet er zich in de praktijk aan houden. Juist door deze doeleinden en werkwijzen onder woorden te brengen kunnen de gevoelens van agressie en vijandigheid binnen de associatie tot uiting komen, zonder deze ernstig te schaden.

Het is merkwaardig hoe vaak het in de praktijk voorkomt, dat men in de eerste vergaderingen van de associatie veel tijd besteed

heeft aan het ontwerpen van een reglement, om dan de werkzaamheden voort te zetten alsof men dat document helemaal niet had opgesteld. Het is zeer wel mogelijk, dat het voldoende is om met een eenvoudige lijst van doeleinden te beginnen en dan de werkwijzen zich tegelijk met de ervaring te laten ontwikkelen. Maar als deze eenmaal uit de praktijk zijn voortgekomen of op schrift gesteld, dan lijkt het toch wel belangrijk dat men zich hiervan bedient. Want zij vormen, gelijk gezegd, de gemeenschappelijke werkbasis. Men kan er in perioden van onenigheid, verwarring of conflicten naar verwijzen als een middel om de juiste richting te vinden, zowel als een middel om het gemeenschappelijke oogmerk, tot welk doel de groep is samengesteld, te belichten. Het leven in de grote stad leidt dikwijls tot verbrokkeling en de meeste groepen vinden het moeilijk niet af te dwalen bij hun pogingen. Wanneer men herhaaldelijk verwijst naar de doeleinden, naar 'waar we het over eens zijn', naar 'de manier waarop wij dit altijd doen', naar 'onze traditie', 'onze vorm van organisatie', 'onze vastgestelde werkwijzen', dan verschaft men zekerheid, stabiliteit en een vaste richtlijn, hetgeen noodzakelijk is in een associatie, die uit verschillende groepen in de gemeenschap is opgebouwd.

HET PROGRAMMA VAN DE ASSOCIATIE BEHOORT OOK ENIGE ACTIVITEITEN VAN EMOTIONELE INHOUD TE BEVATTEN

Wij hebben er reeds op gewezen hoe belangrijk de emotionele en culturele factoren in het leven van een individu of een associatie zijn. Toch werken vele van de laatstgenoemden alsof het leven uitsluitend rationeel is en de uitwisseling van intellectueel belangwekkende zaken voldoende is voor een gemeenschapsassociatie. Dit is allerm minst waar. De binding van verschillende groepen vereist gemeenschappelijke ideeën, gevoelens en tradities. Men kan haar niet kunstmatig of met dwang bevorderen. Toch kan men die binding aanmoedigen en vergemakkelijken.

Een associatie ontplooit vaak kracht en cohesie op dezelfde manieren als het gezin. Men vindt er vriendschap, wederzijdse steun, moeilijke taken, vrolijke perioden, zware tijden, conflicten, feesten. Er bestaat een tijd voor werken, voor lachen, voor ontspanning. Zo

bestaat er in de associatie, die de gemeenschap bijeen brengt, een soortgelijke verscheidenheid van activiteiten – hard werken, maar ook tijden voor vieringen en feestelijke gelegenheden. De laatste zijn van veel meer betekenis dan men over 't algemeen aanneemt, want zij bouwen mede het gemeenschapsgevoel op, dat zo essentieel is voor de gemeenschapsintegratie. Deze activiteiten van de associatie kunnen leiden tot rijke emotionele ervaringen die in zeer grote mate bijdragen tot het bindend element van gemeenschappelijke gevoelens in de gemeenschap. In plaats van haar activiteiten uitsluitend te beperken tot serieuze besprekingen, behoort de gemeenschapsassociatie gemeenschapsfeesten die in overeenstemming zijn met de aard van haar gemeenschap aan te moedigen en te steunen. In het buitenland doet men dit over het algemeen met meer succes dan in Noord-Amerika, waar volksfeesten, vieringen en zelfs officiële dagen, zoals Thanksgiving Day, hun ceremoniële betekenis verloren hebben.*

De mens heeft er niet alleen behoefte aan te voelen dat hij met zijn kameraden naar een gemeenschappelijk doel streeft, maar wil dit gevoel graag voortdurend gedramatiseerd zien. Dit kan voor een deel verwezenlijkt worden door ceremoniën en plechtigheden, die voor het individu een emotionele inhoud en betekenis hebben. Riten, die de waarden welke de associatie voorstaat, symboliseren, zijn niet alleen waardevol omdat zij de loyaliteit versterken ten opzichte van die doeleinden, maar ook omdat zij de groep rondom deze doeleinden verenigen. Erich Fromm wijst met nadruk op deze behoefte van de moderne mens om zinvolle ritën te zoeken:

Hoe is de situatie tegenwoordig wat het ritualistische aspect van religies betreft? De mens, die voor zijn religie ijvert en zijn godsdienstplichten waarneemt, neemt deel aan de verschillende ritën van zijn kerk en ongetwijfeld is juist dit kenmerk een van de meest zinvolle redenen voor het bijwonen van de kerkdienst. Omdat de moderne mens weinig gelegenheid heeft handelingen van devotie met anderen samen te beleven, heeft elke vorm van ritueel een enorme attractie, zelfs als zij afgesneden is van de meest be-

* Dit slaat vooral op de sociale raden waarvan de jaarvergadering elk jaar de 'grote gebeurtenis' is, die dikwijls ongelooflijk saai verloopt.

langrijkste gevoelens en strevingen van het leven van alledag.

De behoefte aan gemeenschappelijke ritën wordt ten volle beseft door de leiders van autoritaire politieke stelsels. Zij bieden nieuwe vormen van politiek gekleurde ceremoniën die aan deze behoefte voldoen en binden hierdoor de gemiddelde burger aan het nieuwe politieke credo. De moderne mens in de democratische culturen heeft niet veel zinvolle ritën. Daarom is het niet verwonderlijk, dat de behoefte aan rituele gebruiken allerlei gevarieerde vormen heeft aangenomen. Een uitvoerig ritueel in loges, ritën in verband met liefde en eerbied voor het vaderland, ritën in verband met de wellevendheid, en vele andere zijn de uitdrukking van deze behoefte aan gedeelde belevingen; toch openbaren zij vaak alleen de verarming in gewijde doeleinden en de vervreemding van die idealen, welke officieel door de religie en de ethiek erkend worden. De aantrekkingskracht van broederschapsorganisaties levert, evenals de belangstelling voor welgemanierdheid, zoals die in boeken over etiquette voorgescreven wordt, het overtuigende bewijs van de behoefte van de moderne mens aan ritueel en van de leegheid van de rituele handelingen, die hij verricht. De behoefte aan ritueel is onloochenbaar en wordt in hoge mate onderschat. Het schijnt, zou men zeggen, dat wij staan voor het alternatief, hetzij toegewijde kerkgangers te worden hetzij ons over te geven aan zinloze ritualistische praktijken, of te leven zonder de bevrediging van deze behoefte. Als ritën gemakkelijk verzonnen konden worden, dan zou men nieuwe humanistische ritën kunnen scheppen. Een dergelijke poging is gedaan door de woordvoerder van de godsdienst van de Rede in de achttiende eeuw. Eveneens door de Quakers in hun rationele humanistische ritën en het is ook geprobeerd door kleine humanistische congregaties. Maar ritën kunnen niet worden gefabriceerd. Zij zijn afhankelijk van het bestaan van oprecht gedeelde gemeenschappelijke waarden, en slechts in de mate waarin dergelijke waarden opduiken en deel worden van de menselijke realiteit kunnen we het ontstaan van zinvolle, rationele ritën verwachten.⁹

Iedereen die in een Frans dorpje is geweest op de dag waarop de kin-

deren het Heilig Vormsel ontvangen, en de zin en betekenis ziet, die dit heeft voor de betrokken persoon en de gemeenschap als geheel, zal inzien welk een macht zo'n dag heeft om een gevoel van gemeenschap te scheppen. Over de hele wereld bestaan dergelijke vieringen, waarvan sommige hun betekenis verloren hebben en waarvan vele vereenzelvigd worden met waarden, die bij een voorbijgeerde wereld horen. Maar een associatie in de gemeenschap, die zich sterk bewust is van de waarde van de individuele en gemeenschapelijke behoefte aan symbolen, vieringen en riten, die het gemeenschapsleven dramatiseren, zal voortdurend wegen zoeken om zulke media aan te kweken.

DE ASSOCIATIE MOET TRACHTEN VAN DE MANIFESTE EN LATENTE WELWILLENDHEID, DIE IN DE GEMEENSCHAP AANWEZIG IS, GEBRUIK TE MAKEN

In elke gemeenschap zijn er een massa mensen die genegen zijn bij te dragen tot, zich in te leven in, en deel te nemen aan elke constructieve gemeenschapspoging, die zich voordoet. Dat is een feit, dat herhaaldelijk genegeerd wordt door mensen, die ervan overtuigd zijn dat er slechts apatie en onverschilligheid bestaan.

Men heeft nog maar zelden ingezien hoeveel welwillendheid tot helpen er wel aanwezig is en deze daardoor maar zelden benut. Enige jaren geleden verrichtte een klas van de auteur een onderzoek in een gedesorganiseerde, heterogene buurt in een grote stad. In de 'ergste straat' in deze buurt, waarvan het bekend was, dat de mensen hun eigen burens niet kenden en geen belangstelling voor de buurt hadden, werd een beroep op de moeders gedaan om te zien of zij genegen zouden zijn, gedurende één periode per week op de kinderen van de burens te passen, tot de zieke ouders weer beter zouden zijn. Iedereen die het gevraagd werd was tot die hulp bereid! Blijkbaar was hier zeer veel welwillendheid en bereidheid om een buurt te helpen aanwezig, toen men inzicht kreeg in het probleem. Toen deze zelfde straat later bewerkt werd voor bijdragen aan het financieringsinstituut, evenwel, was de reactie maar pover. Het financieringsinstituut was een onpersoonlijke en gecompliceerde organisatie, die voor deze mensen maar heel weinig betekenis had. De be-

staande welwillendheid kon niet gebruikt worden, of werd in ieder geval door het genoemde instituut niet gebruikt.

Een commissaris van politie gaf, in een toespraak tot een groep van maatschappelijk werkers op het gemeenschapsterrein, een gedetailleerde uiteenzetting van het werk van zijn mensen en wees op de talrijke terreinen waarop de belangen van de politiemacht samenvielen met die van maatschappelijk werkers in de gemeenschap. Hij eindigde met de woorden: 'Ik denk dat geen van u zoveel van de gemeenschap weet als wij, geen van u bestrijkt elke sector van de stad gedurende vierentwintig uur per dag, zoals wij, geen van u kan er met meer geestdrift naar streven een gezond gemeenschapsleven aan te kweken, en toch worstelen wij alleen met deze taak en zonder veel vakkundigheid. Waarom hebben we elkaars werk nooit aangevuld?' Ja, waarom niet? Over het algemeen hebben de maatschappelijk werkers op het terrein van de gemeenschapsorganisatie nimmer de potentiële welwillendheid van het politiecurs begrepen en beseft, hoeveel steun dit zou kunnen geven. In vele steden zijn de moderne commissarissen van politie gaarne bereid hun medewerking te verlenen aan constructieve gemeenschapsprojecten. Dit is slechts een zoveelste voorbeeld van een bron van welwillendheid en steun, die nog vrijwel in 't geheel niet aangeboord is.

In Doddy's studie, waarnaar wij reeds eerder verwezen hebben, zouden vele van de tweehonderd onderzochte groepen gaarne willen meedoen aan gemeenschapsprojecten. Maar over het algemeen weten de formele gemeenschapsassociaties niet eens, dat deze groepen bestaan.

*Vele van deze groepen zouden wellicht bepaalde uitgezochte institutionele projecten willen steunen, maar weinige zijn als groep door de institutionele vertegenwoordigers benaderd. Door de afwezigheid van contact met de instellingen, bieden zij hun diensten niet vrijwillig aan, maar jagen hun eigen belangen na. Als zij bij geval horen van het project, zullen zij waarschijnlijk wel steun verlenen.*¹⁰

Met dit alles willen wij stellen, dat er waarschijnlijk rijke bronnen van welwillendheid en steun in de gemeenschap aanwezig zijn, die

wij nog moeten aanboren bij onze pogingen ten behoeve van de coöperatieve gemeenschap. Grotendeels zijn deze ongebruikt gebleven omdat de werkers: a) niet weten dat deze welwillendheid bestaat, of b) wel zien dat zij bestaat, maar (zoals het voornoemde financieringsinstituut) niet in staat zijn haar te exploiteren, vrij te maken, of er gebruik van te maken – hun doel is te gecompliceerd of ligt te ver van deze mensen af om hun belang in te boezemen. Dat laatste is nogal een belangrijke kwestie, daar het een voortdurende vraag blijft voor elke associatie, hoe zij haar werk zo kan oriënteren, dat het past in het patroon van de ervaringen en de algemene overtuigingen en denkwijzen van de mensen van de gemeenschap, met het doel dat dit werk zinvol voor hen zal worden, zodat zij het in zijn verband zullen begrijpen en daardoor steunen.

Hiervoor kunnen we geen regels geven, daar de manier waarop men dit werk moet doen, verband moet houden met het type van de gemeenschap, haar traditie en denkpatronen. Men kan hier echter drie algemene opmerkingen maken. Een ervan is, dat de subgroepleiders waarschijnlijk het beste weten, hoe zij met de groepen in de gemeenschap in contact moeten komen, welk soort werk aantrekkelijk zal zijn voor bepaalde groepen, en hoe zij zich van hun steun kunnen verzekeren. De associatie moet voor haar bestaan afhankelijk zijn van de wijsheid van de mensen en hun leiders. Het punt waarop de leiders steun behoeven ligt niet in de doelstelling van hetgeen gedaan moet worden, maar in de manieren waarop ruimere deelneming en steun verkregen kan worden.

Ten tweede lijkt het vrij veilig om generaliserend te zeggen, dat een beroep op de mensen om steun, veel meer op persoonlijke basis zou moeten geschieden. Likert en Lippitt vertellen van het advies dat men aan de mensen van een P.T.A.* groep had gegeven, die het aantal scholen gaarne wilden uitbreiden.

Maar hij (een sociaal-psychologisch adviseur), legde er in zijn gesprek met de P.T.A. de nadruk op, dat als deze vereniging de mensen een motief wilde verschaffen om te stemmen, het heel belangrijk zou zijn, elk gezin te laten bezoeken door een vrijwilli-

* Een P.T.A. = Parent Teacher Association: Vereniging van Ouders en Docenten (Vert.).

ger van de P.T.A., om ieder stemgerechtigd gezinslid aan te sporen te gaan stemmen. De P.T.A. pakte de zaak na dit advies op krachtige wijze aan en stelde een circulaire op met inlichtingen betreffende de noodzaak het aantal scholen uit te breiden en de kosten daarvan, dat op grote schaal verspreid werd met de medewerking van de locale voorlichtingsmedia. Het belangrijkste van alles echter was de campagne, die de plaatselijke P.T.A. organiseerde, waarbij elk gezin in de hele stad werd bezocht. Bij deze persoonlijke bezoeken aan individuele gezinnen deelden telkens mensen aan hun buurtgenoten feiten over de situatie mede en spoorden hen aan, in ieder geval bij de komende verkiezingen te gaan stemmen. Het gevolg van deze huis aan huis campagne was een hoog percentage van stemmers bij de verkiezingen en wel in overstelpende mate ten gunste van de schooluitbreiding en de uitgifte van obligaties om deze te kunnen financieren.¹¹

Er bestaan talrijke voorbeelden van de grote waarde van dergelijke persoonlijke contacten, niet alleen om er een campagne 'door' te krijgen, maar ook om contact tussen burens te leggen, inlichtingen uit te wisselen en de vezelen van het gemeenschapsleven te versterken.

Ten derde moeten de mensen de gelegenheid hebben deel te nemen en hun bijdragen te leveren in een vorm, die hun ligt en op een wijze die voor hen zinvol is. De Poolse (of Britse, of Chinese, enz.) vrouw, zou met veel genoegen een tafel met een Pools menu willen verzorgen ten behoeve van een van de diners van het financieringsinstituut, maar zich wellicht heel ongelukkig voelen, als zij in haar kerkelijke groep propaganda voor dat instituut zou moeten maken. Het eerste zou zij voortreffelijk doen; het zou op een voor haar begrijpelijke manier gewaardeerd worden en zij zou trots zijn op haar succes. Maar propaganda maken zou haar misschien niet goed af gaan; zij zou wellicht voelen dat zij tekort schoot en zich willen terug trekken. Vele zakenlieden die zich met genoegen zullen werpen op het bijeenbrengen van de financiën voor een nieuw gemeenschapscentrum, zullen zich slecht op hun gemak voelen in een planningsgroep, die het programma bepaalt voor tekenklassen of

kleuterscholen voor dat centrum. Etnische groepen vinden wellicht grote voldoening in de deelneming aan een folkloristisch feest, maar voelen zich niet op hun gemak aan een officieel diner van verschillende groepen met het doel geld te krijgen voor een project. Het aanvoelen aan welk onderdeel bepaalde groepen kunnen deelnemen, is vooral van belang in de eerste stadia van deelneming. Later, als de belangstelling groeit en de kennis van de associatie toeneemt, kunnen individuen en groepen de aard van hun deelneming uitbreiden. Als men wil vermijden, dat men zich terugtrekt, is in het begin deelneming op een aangepast niveau een eerste vereiste.

7. ENIGE GRONDBEGINSELEN DIE BETREKKING HEBBEN OP DE ORGANISATIE

Vervolg

In dit hoofdstuk willen wij die grondbeginselen verder bespreken, welke, als zij toegepast worden, de ontwikkeling kunnen bevorderen van een gemeenschapsassociatie, die het gemeenschapsorganisatieproces op effectieve wijze voedt. Wij moeten er evenwel weer de nadruk op leggen dat deze grondbeginselen geen afzonderlijke eenheden zijn; zij zijn eigenlijk onscheidbaar en moeten eerder als een geheel beschouwd worden dan als eenheden, die gescheiden van elkaar toegepast kunnen worden.

DE ASSOCIATIE MOET ACTIEVE EN EFFECTIEVE AANWIJZINGEN
GEVEN TEN BEHOEVE VAN DE COMMUNICATIE ZOWEL BINNEN
DE ASSOCIATIE ALS TUSSEN DE ASSOCIATIE EN DE GEMEENSCHAP

John Dewey heeft gesteld, dat de essentie van de gemeenschap de communicatie is. Want zonder communicatie is de wisselwerking waardoor gemeenschappelijke opvattingen, gemeenschapsleven en gemeenschappelijke waarden tot stand komen, niet mogelijk. Communicatie houdt derhalve veel meer in dan het mechanische proces van het ontvangen en doorgeven van boodschappen. Het veronderstelt een proces waardoor het terrein van gemeenschappelijke opvattingen en waarden in de gemeenschap uitgebreid wordt.

Het ideaal is, dat de gemeenschapsorganisatie de passende middelen verschafft om 'gemeenschap' in deze zin aan te kweken, want zij brengt verschillende groepen bijeen voor een gemeenschappelijke onderneming en zet een proces van wisselwerking in beweging, waardoor een doeltreffende communicatie tot stand kan worden gebracht. Ongelukkig genoeg ontstaat en ontwikkelt zich een dergelijk proces niet dikwijls zonder moeilijkheden. En enkele van de voorwaarden voor een doeltreffende communicatie worden nu pas ontdekt. Dit zijn geenszins definitieve uitspraken, maar er is vol-

doende werk verricht op dit terrein om enkele nuttige leidraden te geven.

Om te beginnen hangt de doeltreffende communicatie binnen een groep of tussen groepen onderling in aanzienlijke mate af van de hoedanigheid der betrekkingen tussen de betrokken personen.¹ Waar vijandschap, vrees, agressie, wantrouwen, gebrek aan eerbied in deze betrekkingen overheersen, zal de communicatie veel minder doeltreffend zijn dan waar vriendschap, wederzijds respect en vertrouwen heersen. Dit wijst al op het feit hoe belangrijk het is een sociaal klimaat te scheppen, dat voor de communicatie geschikt is en deze vergemakkelijkt. De hypothese zou aldus gesteld kunnen worden: de communicatie in de vergaderingen zal doeltreffender zijn, als de mensen zich op hun gemak en veilig voelen; als er geen vrees en ongerustheid omtrent anderen heerst tijdens de vergadering; als de mensen voelen dat ze elkaar op voet van gelijkheid kunnen ontmoeten; als deelneming aan de discussie niet alleen welkom is, maar ook voortdurend op tactvolle wijze wordt gestimuleerd; en als de bijdragen tot de discussie met waardering en begrip ontvangen worden. Als deze hypothese enige waarde bezit, en daar is wel enig bewijs voor aan te voeren, dan legt zij sterk de nadruk op een essentiële taak in de associatie die zich aan de gemeenschapsorganisatie wijdt: het aankweken van een sfeer waarin de deelnemers zich veilig voelen en zich vrij kunnen uiten. Dat wil niet zeggen dat er geen conflicten zullen komen, of dat de persoonlijke verhoudingen nu bepaald intiem behoeven te zijn, maar het houdt wel in, dat de onderlinge verhoudingen zodanig moeten zijn, dat de vrees een geringe en de veiligheid een grote plaats inneemt.

In de tweede plaats is ook de manier waarop de communicatie bewerkstelligd wordt van belang. Hier zijn twee kanten aan. De een heeft te maken met de organisatie van de mensen en hun onderlinge verhoudingen met het doel de communicatie te bevorderen, en de andere, met de methoden die men toepast om de wisselwerking zinvol te maken.

Wat is de beste organisatie van personen in een associatie? In Noord-Amerika is het traditionele patroon een uitgebreid bestuur of een centraal comité van wel veertig of vijftig leden, en een grote

verscheidenheid van kleinere subcomités, die elk aan een afzonderlijke taak werken. Men kan er met recht aan twifelen of er een doeltreffende communicatie bestaat in een bestuursgroep, die zo groot is als wij hier aangegeven hebben en die bijvoorbeeld maar ééns in de maand gedurende minder dan twee uur vergadert. In dat geval zal een subcomité, dat verslag moet uitbrengen aan het bestuur, waarschijnlijk nooit goed de aard en de uitslag van zijn overwegingen aan het bestuur, of aan andere subcomité's, kunnen duidelijk maken. Het is dan ook een open vraag of er geen doeltreffender manieren bestaan om het werk van een associatie te organiseren met het oogmerk de communicatie te vergemakkelijken. Twee verslagen van recente onderzoekingen stemmen tot nadenken op dit punt. Allen, die in de praktijk van de gemeenschapsorganisatie werkzaam zijn, hebben de voordelen ingezien van het werken met kleine groepen in plaats van met grote groepen, zal zinvolle wisselwerking tussen de leden plaats kunnen vinden.

Hare's onderzoek² bevestigt en legt de nadruk op deze mening. Niet alleen is het waarschijnlijk, dat een kleine groep van vijf leden gemakkelijker tot overeenstemming komt en haar leden meer gelegenheid zal geven om te spreken dan een grotere groep van twaalf leden, maar de ervaring van de kleinere groep opent perspectieven voor meer voldoening en een oprechter gemeenschapsgevoel. Ook Bavelas' werk over het leiderschap in kleine taakgroepen is belangwekkend op dit punt. Want hoewel hij tot de slotsom kwam, dat als de leiding 'sterk gecentraliseerd' is, er minder vergissingen gemaakt worden en men sneller tot zijn doel komt, bleken de groepen met een dergelijke leiding over het algemeen een lager moreel te bezitten en schenen een minder goed inzicht te verwerven dan de groepen waar de leiding een minder centrale of dominerende positie innam.³ Deze voorlopige conclusies schijnen er op te wijzen dat de communicatie het meest doeltreffend is in kleine groepen van vijf leden, waarin de leidende functies gedeeld worden, en onofficiële en vertrouwelijke besprekingen worden gehouden. Kan een dergelijke hypothese getoetst of beproefd worden in een gemeenschapsassociatie?

Men is over het algemeen geneigd te geloven, dat een uitgebreid bestuur of centraal comité noodzakelijk is voor een nuttig effect en

voor wettelijke oogmerken. Hier rijst echter de vraag naar de doeltreffendheid voor zo'n werkwijze, als zinvolle communicatie een van de criteria van doeltreffendheid is. Als het doel van een associatie niet slechts is: 'dingen voor elkaar te krijgen', d.w.z. besluiten te nemen, scholen te bouwen enz., maar het teweeg brengen van een doeltreffende communicatie, dan mag men vragen of deze speciale comité-structuur het doel van de associatie wel bevordert. Daar het essentieel is, dat een meerderheid van de leden deel neemt aan beslissingen die bindend zijn voor de associatie, zou men kunnen experimenteren met een compromis om zowel aan deze eis tegemoet te komen, als tot een betere communicatie te geraken. De periodieke twee-uur-vergadering van het bestuur of centrale comité zou ongeveer als volgt ingesteld kunnen worden: 1) een kwartier om de noodzakelijke routinezaken af te doen; 2) een half uur voor het rapporteren over de belangrijkste kwesties waarover besluiten genomen moeten worden – die rapporten uit te brengen door een subcomité of een expert op dat gebied; 3) een half uur voor discussie in groepjes van vijf leden om deze kwesties onder de loep te nemen; en 4) drie kwartier waarin de groepen verslag uitbrengen van hun conclusies aan de plenaire vergadering, waarna een besluit over de kwesties wordt genomen. Van dit patroon zijn vele schakeringen mogelijk, en men zal slechts door experimenteren kunnen bepalen welke bruikbaar zijn. 't Is mogelijk dat een dergelijke gang van zaken in een vergadering zal blijken meer tijdrovend te zijn, of dat er meer onhandige vragen gesteld, en minder besluiten blijken genomen te worden, maar als men de communicatie en de opbouw van een gemeenschappelijk inzicht belangrijk acht, dan mag daar wel iets van het gewenste tempo aan opgeofferd worden.

Een tweede overweging, die betrekking heeft op het bevorderen van de communicatie heeft te maken met de vraag in hoever men af kan gaan op de formele weergave, hetzij geschreven of mondeling, als middel om tot gemeenschappelijk inzicht te komen. Evenals het geheugen selectief werkt, zo is ook de mens selectief bij hetgeen hij ziet en hoort. Elk individu ziet en hoort door een rasterwerk heen, dat ieder voor zichzelf heeft geconstrueerd. Als een mededeling die enigszins gecompliceerd is, overgebracht wordt van de ene persoon

op de andere, zonder dat de tweede persoon de gelegenheid heeft bij de tussenpersoon nadere inlichtingen in te winnen ter eventuele verduidelijking van die mededeling, dan betekent zij zelden hetzelfde voor deze mensen. Ieder heeft de neiging zo'n mededeling op zijn eigen manier te interpreteren. Iedereen die wel eens examenopgaven heeft gecorrigeerd, zal ervan op de hoogte zijn hoeveel verschillende interpretaties er gegeven worden van betrekkelijk eenvoudige rechtstreekse vragen en opgaven. Als men luistert naar de verslagen, die verschillende gedelegerden geven van de betekenis en de bedoelingen van de toespraken, die zij op een conferentie gehoord hebben, zal men zich vaak afvragen of deze mensen wel dezelfde conferentie hebben bijgewoond.

Het getuigt niet van werkelijkheidszin, af te gaan op een enkele mondelinge of schriftelijke uiteenzetting van gecompliceerde zaken. De mensen moeten de gelegenheid hebben nieuwe ideeën en gegevens te begrijpen, te assimileren en te gebruiken. De methode van de kleine groepsdiscussies over essentiële zaken, die wij hierboven voorstelden, kan een dergelijke begripsvorming vergemakkelijken. Maar dat zal een beperkter agenda vereisen dan waartoe vele associaties bereid zijn. Toch lijkt het duidelijk, dat als men in het gemeenschapsorganisatieproces tot een werkelijk goed inzicht wil komen, de agenda beperkt moet worden tot een paar hanteerbare punten en er voldoende tijd moet gegeven worden om de wederzijdse meningen rustig op elkaar te kunnen laten inwerken.

Men heeft eveneens gesteld dat de communicatiesystemen gemakkelijk overladen kunnen worden. Men kan zó talrijke en zulke uitgebreide mededelingen verstrekken, dat zij nauwelijks meer enige zin hebben. Men zegt dat de Duitse geheime dienst in de tweede wereldoorlog de datum van de invasie al wist vóór deze plaats vond. Maar de geallieerde inlichtingendienst had in het geheim het gerucht van zoveel andere, waarschijnlijker data voor de invasie laten verspreiden, dat de 6e juni door het Duitse commando verworpen werd. De overlading van het communicatiesysteem, zoals in dit geval, veroorzaakt verwarring en leidt tot onbruikbaarheid voor het doorgeven van mededelingen. Maar gebrek aan communicatie kan leiden tot hetgeen men het 'deficiëntiefenomeen' genoemd heeft.

Personen in een associatie of gemeenschap, die geen mededelingen ontvangen, niet ingelicht worden en nooit worden geraadpleegd, zullen zich buiten gesloten voelen en moeilijk een juiste houding ten aanzien van de gemeenschap kunnen vinden. Evenals het kind slechts groeit door communicatie met anderen, zo zal het individu zich slechts in de associatie en de gemeenschap ontplooien door communicatie met anderen op deze terreinen. Bij de communicatie moet dus noch 'overlading' noch 'deficiëntie' voorkomen. Deze kan men zien als uiterste punten op een schaalverdeling, en slechts een zorgvuldig onderzoek van de communicatie in een speciale situatie zal iemand in staat stellen hier tussenin een punt te vinden dat aan dit speciale vereiste voor effectieve communicatie voldoet.

In enige studies over communicatie⁴ wordt de mening geuit dat mededelingen veel beter tot hun recht komen, als zij langs gebruikelijke, dan wanneer zij langs nieuwe kanalen overgebracht worden. Dat wil zeggen dat een mededeling over de associatie veel sterker verbreid en met veel meer begrip opgenomen zal worden, als zij overgebracht wordt door kanalen waarmee degenen, voor wie de mededeling bestemd is, vertrouwd zijn. In alle gemeenschappen zullen deze kanalen verschillen en alleen een onderzoek van de plaatselijke gewoonten kan ze aan het licht brengen. Een mededeling betreffende de landbouwpolitiek van de regering bijvoorbeeld, zal door meer boeren gelezen en begrepen worden, als deze verschijnt in hun vaste vakblad dan in een speciale brochure, die hun regelrecht door een regeringsbureau wordt toegezonden. Over het geheel genomen zullen gemeenschapsgroepen de mededelingen begrijpelijker vinden, als deze hun door hun eigen leiders worden overgebracht, dan wanneer een vreemde dit doet. Dit is weer een punt waar we op de wijsheid van de mensen ter plaatse zelf moeten afgaan, want zij weten vaak het best welke soort communicatie mogelijk is en welke media het meest doeltreffend zijn.

Een van de communicatie-methoden, die het grootste effect sorteren in minder ontwikkelde gebieden, is het proefproject, waarbij het probleem op kleine schaal wordt uitgewerkt door de mensen, die later zullen beslissen of het terrein en de omvang van het project moet worden uitgebreid. Dit proefproject verschaft de gelegenheid

om de aard van een idee, een techniek of een exploitatie, waarmee men tevoren weinig ervaring heeft gehad en waaromtrent de communicatie uiterst moeilijk is, 'te zien en te horen' (en misschien wel te 'voelen'). Het verschaft mogelijkheden voor participatie, demonstratie en juist begrip op een wijze, die nauwelijks te evenaren is, behalve dan bij de uitvoering van het project zelf.

Dit alles wijst er op hoe gecompliceerd het communicatieproces is. Toch bergt de aard van de associatie, die de mensen in persoonlijk contact brengt, de mogelijkheid in zich, om vele van deze moeilijkheden te boven te komen. Gewoonlijk begaat men de volgende fouten: één groot comité te benoemen, aan te veel projecten tegelijk te willen werken, een paar mensen in de gemeenschap te overladen en reeds bestaande doelmatige media van communicatie niet te gebruiken. Men heeft geopperd, dat er doelmatiger gewerkt zal worden, als men één grote centrale organisatie heeft met een aantal kleine taakgroepen, die voortdurend van gedachten wisselen over in behandeling zijnde problemen; als er een gevoel van verantwoordelijkheid aangekweekt wordt en bekwaamheid bij groepleiders in het functioneren als communicatieschakel tussen de associatie en de gemeenschap; als men ernaar streeft eerder de kwaliteit dan de kwantiteit van de communicatie te verhogen; als men bestaande media gebruikt (bijv. door de redacteur van de wijkkrant in te schakelen); als men nauwkeurig nagaat welke mensen het best geschikt zijn voor de communicatie en meer gebruik maakt van hun bekwaamheden in de associatie en de gemeenschap.

DE ASSOCIATIE MOET ERNAAR STREVEN DE GROEPEN DIE ZIJ IN HET COÖPERATIEVE WERK SAMENBRENGT TE STEUNEN EN TE STERKEN

De associatie streeft ernaar een organisatie van de gemeenschap te zijn. De gemeenschap participeert door middel van de eenheden of groepen waarin zij zich heeft verdeeld. Deze eenheden komen in de persoon van hun leiders tezamen met het oogmerk doeleinden te verwezenlijken, die zij allen wenselijk achten. De associatie bestaat niet los van deze eenheden – zij vertegenwoordigt het 'gemeenschappelijke leven' van deze eenheden.

De associatie is niet sterker dan de som van haar delen – de groepen waaruit zij is samengesteld. Als de associatie bestaat uit groepen, die zelf gedesorganiseerd zijn, onverschillig of verscheurd door onenigheid, dan heeft zij maar een smalle basis voor de participatie en de steun in de gemeenschap, want zwakke groepen zijn zo eenzellig of worden zozeer in beslag genomen door hun eigen problemen, dat zij maar een gering vermogen tot coöperatieve activiteit kunnen opbrengen. Daarom kan de leider van een zwakke groep misschien wel deelnemen aan de associatie, maar hij zal het moeilijk vinden zijn groep met een waarlijk diepe belangstelling te laten deelnemen aan de planning en de activiteiten van de gemeenschaps-associatie. Een wijkraad, die uit blokverenigingen is voortgekomen, zal altijd ervaren, dat de zwakke verenigingen die niets tot stand brengen, de minste steun zullen verlenen aan haar plannen. Bij een schoonmaakcampagne in een wijk zal er in de straten van de sterke verenigingen hard gewerkt worden, terwijl er in de straten met zwakke verenigingen op een onverschillige manier of helemaal niet opgeruimd wordt. Zo ook op vergaderingen en conferenties: sterke verenigingen zenden vertegenwoordigers die een krachtig betoog voeren, terwijl zwakke verenigingen de bijeenkomsten slecht bezoeken en maar bij tijd en wijle eens deelnemen aan de projecten.

Wil daarom de associatie sterk zijn, dan moeten de samenstellende eenheden zelf sterk samenhangende groepen vormen. De houding van de associatie moet er een zijn van steun en aanmoediging en hulp aan haar ledengroepen. Zij kan dit tot stand brengen door een sfeer te scheppen, waarin alle groepen zich geaccepteerd en vrij van kritiek voelen en zich nodig weten bij het streven naar de gemeenschappelijke doeleinden. Zij kan de zwakke groepen aanmoedigen tot krachtiger leven door onderlinge uitwisseling van ideeën, door mededeling van de wijzen waarop succesvolle groepen hun moeilijkheden te boven zijn gekomen. En zij kan de zwakke groepen rechtstreekse hulp verlenen door onderzoekingen, door het geven van grondige aanwijzingen voor het leiderschap, bijstand door beroepskrachten van de staf, enz. Voortdurend moet zij zich inspannen om de groepen te helpen de samenhang en het vermogen te verwerven om onafhankelijk te functioneren. Met andere woorden: de ge-

dachte van gemeenschapsorganisatie moet in het bestaan van de zwakke groep worden toegepast, zodat de leden daarvan vertrouwd raken met het opsporen van hun problemen om dan te beginnen ze zelf tot oplossing te brengen.

DE ASSOCIATIE MOET SOEPELHEID BETRACHTEN IN HAAR ORGANISATORISCHE PROCEDURES ZONDER DE ROUTINE VAN REGELMATIGE BESLUITVORMING TE VERBREKEN

We hebben er reeds de nadruk op gelegd, hoe belangrijk het is dat reglementen van orde en methoden van procedure worden aangenomen, die, wanneer zij eenmaal ingeburgerd zijn, een gevoel van zekerheid geven bij de uitvoering van de plannen der associatie. Wanneer wij de wenselijkheid van een zekere soepelheid bepleiten, is dit dus geen pleidooi voor de verbreking van deze gevestigde procedures. Deze moeten, vooral bij het nemen van besluiten, juist strikt gehandhaafd worden, als men actieve belangstelling en participatie wil behouden. Maar binnen deze gevestigde procedures is er nog gelegenheid genoeg voor een verscheidenheid van werkmethoden. Soms kan men een specialist raadplegen; in een ander geval kan men er wellicht een groep mensen uit de gemeenschap bijhalen die bijzonder goed op de hoogte zijn; in weer een ander geval kan men al de leden van een der deelnemende groepen uitnodigen aan de besprekingen deel te nemen omdat zij speciale belangstelling koesteren voor het probleem dat behandeld wordt; het kan vaak voorkomen dat de officiële vergadering verdaagd wordt om in comité-generaal over te gaan; bij andere gelegenheden kan de associatie machtiging verlenen tot onderzoekingen, bezoeken afleggen, commissies benoemen; elk voorjaar kan de associatie besluiten om een weekeinde te gaan kamperen, met het doel over een speciaal probleem te discussiëren. Zo kan men een grote verscheidenheid van patronen gebruiken om gegevens te verzamelen en overeenstemming te bereiken, zonder dat men ook maar in enig opzicht inbreuk maakt op de verantwoordelijkheid van de groep die met het nemen van de besluiten is belast.

DE ASSOCIATIE MOET VOOR HAAR WERK EEN TEMPO ONTWIKKELEN DAT IN OVEREENSTEMMING IS MET DE BESTAANDE OMSTANDIGHEDEN IN DE GEMEENSCHAP

Tempo vatten wij hier op in twee betekenissen. De ene slaat op het tempo waarin de associatie haar eigen werk verricht, en de andere op het levenstempo dat in de gemeenschap bestaat en dat het tempo van een gemeenschapsprogramma zal bepalen.

Wat het eerste betreft, de associatie moet een tempo voor haar eigen werk verwerven. Dat komt tot ontwikkeling als de leden leren samenwerken, als procedures worden vastgesteld en als zij het eens worden over de verantwoordelijkheid. Sommige groepen zullen wekelijks, andere maandelijks vergaderen; sommige zullen van de subcomité's verwachten dat zij in elke vergadering van de hoofassociatie rapport uitbrengen, andere zullen genoeg nemen met een jaarlijks verslag; sommige groepen zullen van hun leden verwachten dat zij een zware verantwoordelijkheid op hun schouders nemen, andere zullen zware plichten opdragen aan de leden van hun staf en zichzelf in hoofdzaak verantwoordelijk beschouwen voor de besluiten over het algemene beleid. Hoe het met het tempo en de verantwoordelijkheid ook gesteld moge zijn, het is noodzakelijk dat er bij de gehele associatie begrip voor bestaat, zodat er een vast werktempo kan ontstaan. De organisatie moet als het ware een hartslag hebben, die door alle leden wordt gevoeld en waar allen zich aan aanpassen. Indien dit niet het geval is, zal er wanorde, zoal geen chaos, heersen, waarbij onderdelen van een plan uitgevoerd worden zonder begrip van het geheel, of verschillende onderdelen van het plan gerealiseerd worden, maar zonder enige samenhang. Wanneer men een hoofddoel vaststelt met enkele minder belangrijke doeleinden, die daarmee verband houden, tegelijk met een door allen aanvaard tijdschema, dan kan deze methode bijdragen tot een werkt tempo in de associatie, waaraan allen zich kunnen aanpassen.

In vele associaties heeft men vaak een tempo, dat voortdurende intensieve arbeid aan elkaar steeds opvolgende projecten vereist. Hoewel het duidelijk voordelen met zich brengt, wanneer de associatie altijd een project in behandeling heeft, dat de belangstelling van alle leden en groepen gaande houdt, kan men in vele associaties

het patroon van de 'golvende belangstelling' waarschijnlijk met méér succes gebruiken. Dit houdt in dat het wenselijk kan zijn één gemeenschapsproject te voltooien, zich dan tijd te gunnen het succes van die prestatie te vieren, om zich daarna te ontspannen en rustig na te denken alvorens verder te werken. Een dergelijk ritme kan op de lange duur produktiever, zinvoller zijn en meer aangepast aan de behoeften van de mensen dan het geregeld voortschrijdende (en zware) werktempo, dat vaak tot een monotone routine vervlakt.

Wellicht is het bestaande tempo van de gemeenschap, en het tempo waarin een gemeenschap zich kan instellen op een project, van het meeste belang. Vele werkers op het gemeenschapsterrein – technische experts, maatschappelijk werkers, experts bij de geestelijke volksgezondheid – zijn van die 'vurige doordrijvers'. Zij zijn eerzuchtig voor hun gemeenschap, zien met ongeduld naar resultaten uit, vol vurig verlangen om veranderingen teweeg te brengen. Bij het casework heeft men reeds lang ingezien hoe belangrijk het is de procedure van de behandeling aan te passen aan het tempo dat de cliënt ligt en praktisch voor hem is. Datzelfde principe is van toepassing op de gemeenschapsorganisatie. Men vangt aan op het punt waar de cliënt zich op dat ogenblik bevindt en werkt in zijn tempo. Rimrock en Homestead (zie Hoofdstuk 4) zijn volkomen verschillende gemeenschappen, en de maatschappelijk werker bij de gemeenschapsorganisatie, die meent in deze twee gemeenschappen op hetzelfde niveau te kunnen beginnen en zijn werk in hetzelfde tempo te kunnen verrichten, realiseert zich de mogelijkheden niet in voldoende mate.

Verder vereist bijna elk gemeenschapsproject niet alleen aangepassing, zelfs al behelst het een betrekkelijk eenvoudige gang van zaken, aan de duidelijk beoogde verandering, maar ook aan het effect van deze verandering op andere aspecten van de cultuur. Een betrekkelijk eenvoudige verandering als het aanleggen van een waterleiding in een dorp, vereist besluiten betreffende de buizen voor de huizen, de tuinen en het vee, en dit alles tast bestaande gedragpatronen aan. Een sociale raad kan bijvoorbeeld de unificatie verlangen van alle sociale diensten in de gemeenschap, maar dat vereist beslissingen

betreffende de beroepsstaf van elke dienst, het afwijkende beleid omtrent de bijdragen van de verschillende bureaus, de cliënten die één bepaald bureau verkiezen boven een centrale dienst, de loyaliteit van comité's aan elke dienst apart, enz. Het uitwerken, niet louter van de verandering, maar van alles wat door die verandering wordt beïnvloed, vereist in elk geval veel tijd, maar die benodigde tijd zal afhangen van de gezindheid en de bekwaamheid van de mensen, die de verandering moeten maken. Als men die verandering of een serie veranderingen erdoor drukt, overlaadt en overstelpt men slechts degenen die de verandering moeten bewerkstelligen, hetgeen kan resulteren in frustratie, terugtrekking, of een actieve tegenstand van de zijde van degenen, die er door getroffen worden.

Als deze veranderingen verwerkt moeten worden, moet de gehele gemeenschap er bij betrokken worden. De mate waarin dat mogelijk is en het tempo waarin dit plaats vindt, hangen af van de reeds bestaande relaties tussen de groepen, de houding tegenover de gemeenschap, de kracht van de associatie en haar leiding. Het tempo moet aan deze realiteiten worden aangepast. Maar zelfs als deze factoren alle gunstig zijn, is er meer tijd mee gemoeid dan men gewoonlijk verwacht. Want in het gemeenschapsorganisatieproces gaat het om veranderingen in de gehele cultuur – de mensen en hun gedragingen moeten veranderen – en als dit verwerkt moet worden zodat de ervaring van die verandering een constructief groeiende ervaring betekent voor de deelnemers, dan neemt dat veel tijd in beslag en die tijd moet liever door de ingezetenen worden bepaald dan door een of andere functionaris van buitenaf.

De structuur van de associatie, waarvan de leiders der verschillende groepen zijn betrokken bij het bepalen welk project uitgevoerd zal worden, op welke wijze en in welk tempo, verschaft de mogelijkheid dit tempo op praktische wijze te regelen. Over het algemeen zullen dergelijke leiders projecten uitkiezen, die zinvol zijn en een tempo vaststellen, dat de gemeenschap als juist en passend aanvaardt. Mensen die bij de gemeenschapsplanning zijn betrokken, geven vaak blijk van een voortvarendheid, die in het geheel niet gedeeld wordt door diegenen, die minder nauw bij het planningsproces zijn betrokken. Dan moet men zich aanpassen, de associatie moet

haar tempo afremmen en moet de gemeenschap helpen een even grote bereidheid tot actie aan te kweken. In tijden van crisis, van conflicten, van spanningen, kan het tempo natuurlijk verhoogd worden, wanneer een snelle actie vereist wordt. Maar ook hier is de kennis van de leden van hetgeen traditioneel en acceptabel is, welk tempo praktisch mogelijk is in bepaalde situaties, de meest betrouwbare leidraad bij hetgeen men tot stand kan brengen.

Uit het bovenstaande betoog is wel duidelijk geworden dat het proces langzaam verloopt en wel in het bijzonder als de mensen in de gemeenschap deelnemen aan een project dat zij tot ontwikkeling moeten brengen om de gemeenschapsintegratie te bevorderen. Dat is allemaal waar. Toch worden de mensen graag door onmiddellijke resultaten bevredigd; men is tegenwoordig minder geneigd om de zaken rustig af te wachten, de meesten willen leven in het heden.⁵ Zo zijn de projecten op lange termijn waarschijnlijk veel minder populair, omdat deze een massa werk vereisen en de resultaten pas na enige tijd waarneembaar zijn. Het werkt afmattend om maandenlang te plannen, te onderhandelen, zaken naar subgroepen terug te verwijzen, en er wordt dan weinig concreets bereikt om het moreel hoog te houden. Hier lijkt het van gewicht dat er iemand (waarschijnlijk de beroepskracht) optreedt om de dingen te verklaren, om er nog eens de nadruk op te leggen dat er goede resultaten in het verschiet liggen, om een beeld op te roepen van hetgeen men tenslotte zal kunnen bereiken. Verder zou men het programma van een associatie kunnen opbouwen, zo als een romanschrijver dat doet met de thema's van zijn boek. Er is één hoofdthema, dat de belangstelling het hele boek door vasthoudt, maar in elk hoofdstuk wordt een op zichzelf staande intrigue ontvouwd, die op zich zelf van belang is. Zo kan ook de organisatie een doel op lange termijn stellen, dat wellicht een vol jaar werk eist voordat het bereikt is, en de groep zal hier ook naar toe werken; maar de vergaderingen zullen bevredigender verlopen, als behalve de bespreking over de gemaakte vooruitgang ten opzichte van het hoofddoel, er andere, kleinere projecten, of interessante gebeurtenissen in verband daarmee ter tafel komen, die het gevoel geven dat er al onmiddellijk iets is bereikt. Doelstellingen op korte en op lange termijn, die duidelijk onderscheiden worden,

kunnen een nuttige strategie vormen voor het werk van een gemeenschapsassociatie.

DE ASSOCIATIE MOET TRACHTEN DOELBEWUSTE LEIDERS TE VORMEN

Allereerst hebben we hier de vorming op het oog van die leiders die het proces van de gemeenschapsorganisatie zullen bevorderen, die de centrale associatie productief zullen maken, die zullen bijdragen aan de verhoging van het moreel van de associatie, zowel als van de gemeenschap.⁶ Een feit dat men over het algemeen betreffende het leiderschap heeft kunnen waarnemen, is, dat het een zeer gecompliceerde taak met ontelbare functies inhoudt en met vele veranderende en op elkaar inwerkende krachten, die bepalen welk gedrag in deze rol passend is. In feite mag men de vraag wel opwerpen of er wel ooit *één* leider in een groep is en of het niet veel juister is te stellen, dat, hoewel het lijkt dat er maar *één centrale figuur* is, er in werkelijkheid vele personen zijn die aan de leiding van de groep bijdragen. Bales⁷ heeft bijvoorbeeld aangetoond, dat er bij de meeste kleine werkgroepen zowel een populaire leider als een taakleider nodig is. De laatste dringt erop aan dat de groep zich met het werk bezig blijft houden, maar zijn voortdurend aandringen op het nemen van besluiten en op activiteit van de zijde van de groep kan irriterend werken en de eenheid van de groep schaden. De populaire leider of de 'populairste man' helpt de groepseenheid herstellen en handhaven en houdt de stemming erin bij de leden van de groep. Twee dergelijke leidersfuncties, oordeelt Bales, ziet men zelden op gelukkige wijze verenigd in een en dezelfde persoon. Maar waar deze twee typen leiders elkanders rol beseffen en accepteren en zij voor de oogmerken der groep samenwerken, vormen zij een sterk span. Naarmate de onderzoekingen op dit gebied vorderingen maken, zal men misschien tot de ontdekking komen dat er vele leidende functies zijn, die gewoonlijk waargenomen moeten worden door iemand anders dan de 'centrale figuur' in de groep. Sommige groepsleden kunnen een leidende functie op zich nemen in kwesties van normale of speciale doelstellingen; anderen kunnen dergelijke functies op zich nemen met betrekking tot het proces of speciale aspecten daar-

van; weer anderen in beide gevallen. Dit doet niets af aan de waarde en de functies van de centrale figuur in een groep, maar het houdt wel in, dat hij niet alle leidende functies uitoefent, en zeer zeker dat de functies, die hij wel vervult, ook afhangen van de leiderschaps-capaciteiten van de leden der groep, waarvan hij de voorzitter of centrale figuur is.

Het lijkt evenwel duidelijk dat hoe men de leiderfuncties in de groep ook verdeelt, de centrale figuur, de voorzitter of de formele leider de produktiviteit van de groep zal bevorderen, wanneer hij wordt geaccepteerd en gesteund door de leden van die groep. Wij hebben al eens gerefereerd aan Eisenstadt's onderzoek en het belang dat dit schijnt te hechten aan de leider met positieve identificatie, in verband met de groepscohesie (zie Hoofdstuk 4). Een ander, klein onderzoek, dat ingesteld werd naar enige verschillen in dertien groepen waarin formele leiders geaccepteerd en gesteund werden, en waarin dat niet het geval was, toonde het volgende aan:

Getoetst aan alle criteria van effectief functioneren van een groep volgens de maatstaven van de deelnemers, die als waarnemer optraden, bleek dat de lagere rangen van de sterke formele leiderschapsgroepen hoger lagen dan de zwakke formele leiderschapsgroepen, en wel minstens twee trappen hoger wat betreft de omvang van de participatie, de bruikbaarheid van de voorstellen, de graad van deelneming, de mate van coöperatie en van de verantwoordelijkheid die men op zich durfde te nemen.⁸

Het mag wezen dat doelmatig werkende groepen bijdragen tot de vorming van krachtige leiders, maar in elk geval lijkt het duidelijk dat er verband bestaat tussen cohesie en produktiviteit in het groepsleven en het geaccepteerd en gesteund worden van de leiders.

De centrale figuren, die blijken inzicht te hebben in de gevarieerde aspecten van deze leidersrol en er op toezien dat de leiding gedecentraliseerd wordt, zodat vele personen in de groep de verschillende onderdelen van die rol op zich nemen, verkrijgen blijkbaar ook betere resultaten wat de produktiviteit en de samenhang betreft. Cartwright en Zander schrijven in een samenvatting van een aantal onderzoekingen op dit gebied:

Alle leiders bij deze experimenten waren de groep van buitenaf opgelegd, maar zelfs dan verwierven de leiders, die de neiging hadden de leidende functies over een ruimer kring te verdelen, groepsresultaten, die in onze maatschappij in de regel 'beter' gevonden worden. Toen de productiviteit werd gemeten, bleek deze ook hoger te liggen. De tussenmenselijke verhoudingen bleken bij onderzoek vriendschappelijker te zijn. En toen de graad van cohesie werd bepaald, bleek ook deze sterker.⁹

Zo heeft men eveneens gerapporteerd dat leiders die de participatie aanmoedigen, die hun ideeën niet opdringen, betere resultaten boeken dan leiders, die toezicht houden en die de groepsdiscussies beheersen.

De resultaten wijzen aan dat de leiders, die de stijl van de participatie toepasten, meer resultaten boekten dan zij die de controlerende stijl aanhingen bij het scheppen van veranderingen in de houding. Leden van groepen met participerend leiderschap waren tevredener over de vergaderingen, meer geïnteresseerd in hun taak en merkten dat de groepen vriendschappelijker en prettiger in de omgang waren; ook bleken zij produktiever te zijn.¹⁰

Zo oppervlakkig gezien, schijnen de bewijzen hier compleet en definitief. Toch moet er met nadruk op gewezen worden dat produktief werk niet uitsluitend afhangt van de centrale figuur en de wijze waarop hij zijn taak verricht. Het karakter van de groep is een factor van even groot gewicht. Evenals elke leider invloed uitoefent op de groep, zo beïnvloedt elk lid de groep en de leider. Een vrij diepgaand onderzoek betreffende zestien groepen, waarvan de leden zo wisselden dat elk lid in vijf verschillende groepen aan een grote verscheidenheid van taken meewerkte, komt tot de volgende conclusie:

Wat de onderlinge betrekkingen aangaat, kwam men tot de slotsom dat de individuele leden in belangrijke mate invloed hadden op de karakteristieke eigenschappen van de kleine groepen. In't algemeen viel het op dat effectief functioneren van de groep vergemakkelijkt werd door bereidheid tot coöperatie, doelmatig werken

en een goed inzicht, terwijl het gedrag van de mensen die naar een persoonlijk succes streefden, de groepscohesie en vriendschappelijkheid verminderden... volwassen, rijpe persoonlijkheden bevorderen de ontwikkeling van de karakteristieke eigenschappen van de groep, die het vlot functioneren in de hand werken, terwijl achterdochtige mensen die niets kunnen accepteren, deze verstikken.¹¹

Zo beïnvloedt elk individueel lid van de groep de produktiviteit en de cohesie. En logischerwijs zal men nu kunnen verwachten dat de verdeling van de leidende functies over de hele groep de invloed van het individuele lid op deze groepeigenschappen zal verhogen. Bij de gemeenschapsorganisatie is het dus wellicht minder nodig de individuen in de gemeenschap te trainen, dan wel de groepen, en wel zo dat alle leden van deze groepen gezamenlijk hun rol leren bepalen, leren inzien hoe zij deze met andere samen moeten coördineren, en op de meest praktische wijze hun werk ten uitvoer moeten brengen.

Deze veronderstelling schijnt gesteund te worden door een andere studie, waarin de ernstige vraag wordt opgeworpen of alle groepen wel overal effectiever zullen functioneren met een soepele leiding, of met een leiding, die over de verschillende groepsleden verdeeld wordt. In dit onderzoek omtrent tweeënzeventig conferenties, waarop kleine groepen besluiten moesten nemen op het gebied van het zakenleven, de industrie en bestuurszaken, worden de waarnemingen als volgt samengevat:

1) Zoals de groepen tegenwoordig zijn samengesteld, verwachten zij over het algemeen dat de door zijn sociale positie aangewezen leider, de voorzitter, ook werkelijk de enige moet zijn die de werkzaamheden leidt... a) Als de leiding ook uitgeoefend wordt door andere leden dan de aangewezen leider, dan schijnt dit te leiden tot een verminderde groepscohesie en minder voldoening over de vergadering, zowel bij alle groepen in doorsnee, als bij groepen met meer en minder soepele leiders. b) Deze conclusies blijken ook steekhoudend te zijn voor groepen die het niet eens waren betreffende de vraag of het gedeelde leiderschap in meerdere of mindere mate de voorzitter steunde.¹²

Zo kan het gebeuren dat de gewoonten en verwachtingen van de groep kunnen bepalen hoeveel en welke leidende functies de centrale figuur of de voorzitter op zich moet nemen. En als daar verandering in gebracht moet worden, dan moeten alle leden van de groep daaraan actief deelnemen. Een dergelijk proces van groepstraining kan, zoals wij reeds stelden, zeer praktisch en doelmatig zijn voor de leiderschapstraining. De associatie, die tracht de samenwerking in de gemeenschap te bevorderen, kan uit deze gegevens en bespiegelingen belangrijke aanwijzingen putten. Ten eerste omdat het noodzakelijk is dat de leiders met positieve identificatie (zowel formele als informele) van de verschillende groepen in de gemeenschap zich volkomen één zullen voelen met de associatie, omdat zij als verbindingschakel in de gemeenschap en als mensen van gezag zulke belangrijke figuren zijn. Wij hebben er reeds sterk de nadruk op gelegd hoe belangrijk het wel is dat deze strategische figuren in de gemeenschapsorganisatie ten nauwste bij alle aangelegenheden betrokken zijn. Aldus redenerende is het belangrijk, dat deze subgropleiders, die de leden van de associatie vormen, iemand als centrale figuur of voorzitter moeten hebben, die zij zullen accepteren en die zij volkomen kunnen begrijpen en volgen. De kwestie, op welke wijze deze groep haar leidende functies zal verdelen, is gewoonlijk heel delicaat. Want hier hebben we een groep van erkende leiders, elk met zijn eigen opvatting van het leiderschap, elk met een ietwat andere achtergrond, elk met enigszins andere verwachtingen van de wijze waarop de voorzitter zijn taak behoort te verrichten. Evenals bij andere procedures, moet ook hier de proefondervindelijke methode worden toegepast, maar waarschijnlijk op bewust niveau. Dit houdt in dat men zich scherp bewust is van het leiderschapsprobleem, dat men methoden zal trachten te formuleren om dit probleem op te lossen, samen de waarde tracht te bepalen van de resultaten en zoekt naar overeenstemming betreffende de meest doelmatige wijze van handelen. Dit zal daadwerkelijke leiderschapstraining zijn, maar dan op groepsniveau, waaraan allen deelnemen en waarbij deze processen van het bepalen en toewijzen van de leidende functies de bekwaamheid in het geven van leiding kan verhogen en de groepscohesie kan versterken. Verscheidene nieuwe technieken, zoals het inschakelen

van een waarnemer, de procedure van het terugverwijzen naar de subcomité's, het gebruik van een geluidsband en andere vindingen, kunnen die ontwikkeling zeer vergemakkelijken, maar zij worden nog vrijwel niet toegepast bij deze uiterst gecompliceerde groepsverhouding in de gemeenschap.

DE ASSOCIATIE MOET KRACHT, STABILITEIT EN PRESTIGE OPBOUWEN IN DE GEMEENSCHAP

De gemeenschapsorganisatie is een proces waardoor men streeft naar betere onderlinge samenwerking tussen groepen in de gemeenschap, als deze met gemeenschappelijke gemeenschapsprojecten te maken hebben. In het gunstigste geval is dit een ingewikkeld en soms een heel vaag begrip. Het is noodzakelijk dat dit begrip meer inhoud krijgt voor de gemeenschap en dat kan, tenminste ten dele, bereikt worden door de succesvolle prestaties van de associatie, door een voortdurende en konsekvente interpretatie, en door het hoge prestige van de associatie, of deze nu een raad, een comité, of een bestuur is. De associatie kan een symbool van gemeenschapscoöperatie worden. De mensen in deze associatie, en de wijze waarop zij functioneert, kunnen voor vele mensen in gemeenschap de actualiteit van de idee vertegenwoordigen. Als zij dit op doelmatige wijze wil bereiken, moet de associatie krachtig zijn, zowel door hetgeen er van de geaccepteerde groepsleiders uitgaat, als door haar bekwaamheid in het oplossen van moeilijke gemeenschapsproblemen. Een dergelijke associatie zal de deelneming en de steun van de mensen winnen en zal een symbool worden van de gemeenschapscoöperatie die zij wil bevorderen.

Onnodig te vermelden dat er vele moeilijkheden zijn die een dergelijk resultaat belagen. Myrdal parafraserend, kunnen we zeggen dat de psychologische beletselen die men moet overwinnen om tot effectievere gemeenschapscoöperatie te geraken, alle draaien om de vraag hoe aan leiders te komen, achter wie de groepen staan, en uiteindelijk alle volkeren,² hoe te ervaren dat dit gemeenschappelijke doel ons aller verbondenheid vormt, en hoe dit te doen, terwijl in werkelijkheid de gemeenschapssamenwerking zo zwak is. Want terwijl aan de ene kant het voornaamste middel om deze grotere ver-

bondenheid te versterken ligt in de daadwerkelijke ervaring van de samenwerking, kan deze coöperatie niet versterkt worden dan met deze verbondenheid als basis. Dit nu is het eeuwige probleem van de mens en zijn instellingen. De instellingen beschermen de menselijke houdingen, die daarbij passen, maar die houdingen kunnen slechts gewijzigd en verbeterd worden in wisselwerking met het leven binnen die instellingen zelf. Dit is de fundamentele sociologische moeilijkheid bij de gemeenschapscoöperatie.¹³

Dat wil zeggen, de associatie zal alleen een symbool zijn voor loyaliteit, wanneer er in haarzelf genoeg loyaliteit leeft om haar tot een waardevol symbool te verheffen. Maar deze prestaties kunnen niet gescheiden worden, zij groeien samen en komen samen tot stand. De associatie vangt aan met een minimum aan zekerheid en loyaliteit; naarmate zij haar werkzaamheden voortzet, het wantrouwen vermindert en het zelfvertrouwen toeneemt, worden loyaliteit en het gevoel van verbondenheid groter, die de associatie weer voedsel geven en leiden tot imponerender prestaties, die op hun beurt weer tot een verhoogd prestige leiden, welke haar op zijn beurt weer maken tot een waardiger object van loyaliteit, enz. Dit is de geschiedenis van vele instellingen. Maar het bereiken van de status van waardig symbool gaat langzaam en alleen als mensen leren samenwerken, het genoeg leren smaken van een coöperatief streven, succes genieten, gemeenschappelijke waarden vinden en riten om aan die waarden uitdrukking te geven, en een inzicht beginnen te krijgen in het proces waaraan zij deelnemen.

Een van de fundamentele aspecten van deze opbouw is de verhouding van de associatie en de groepen, welker leiders de leden van de associatie vormen. Als de associatie een concurrent wordt of een project overneemt of zich in de activiteiten mengt, die van oudsher tot het terrein van groepen in de gemeenschap behoren, dan worden de mogelijkheden voor samenwerking sterk gereduceerd. De mensen in een vrije samenleving werken niet samen als zij zich bedreigd voelen. En een associatie, die op enigerlei wijze het bestaan van bepaalde traditionele groepen bedreigt, wordt geen object van loyaliteit maar van achterdocht. Daarom moeten er middelen worden gevonden om deze verhouding zuiverder te maken; de associatie bestaat alleen

voor de planning op die terreinen, die, naar het algemene oordeel der leden, een geschikt gebied vormen voor coöperatief werk, dat werkelijk aller zorg uitmaakt. Als dit verstaan wordt, als de sfeer in de associatievergaderingen ontvankelijk en niet hyper-kritisch is en als er steun wordt verleend aan de activiteiten van de subgroepen, worden de kansen voor coöperatief werk daardoor verbeterd.

Zoals in alle associaties, maar misschien in sterkere mate in de gemeenschapsgroepen, tengevolge van de heterogene samenstelling hunner leden, moet de associatie, die voor coöperatief werk is opgezet, voorbereid zijn op uitbarstingen van vijandigheid, zondebokjacht, bedreigingen met terugtrekking en represaille, en mislukkingen. In dit verband waarschuwt Jacques ons dat men deze incidenten niet kan vermijden; zij moeten gewoonlijk verwerkt worden, daar een poging om ze te vermijden alleen maar leidt tot uitstel van hun uiteindelijke oplossing; en dat een groep slechts door veel zelfkennis tot samenhang en productiviteit kan geraken. De tegenzin om openlijk te trachten dergelijke moeilijkheden te boven te komen, wordt bij de Glacier Metaalbedrijven overwonnen door:

*...ten eerste het groeiend besef dat problemen, die niet rechtstreeks worden aangepakt, langs indirecte weg tot uitdrukking komen en nog meer onaangenaamheden en verbrokkeling teweeg brengen; ten tweede door de ervaring dat moeilijkheden in groepsrelaties op succesvolle wijze aangepakt en opgelost kunnen worden...*¹⁴

Met het resultaat, dat:

*Als een groep eenmaal inzicht en bekwaamheid heeft verworven in het herkennen van krachten, die verband houden met de status, het prestige, de zekerheid, het gezag, de achterdocht, de vijandigheid en de herinnering aan vroegere gebeurtenissen, beïnvloeden deze krachten niet langer latere besprekingen, noch belemmeren zij de voortgang in even ernstige mate als tevoren. Deze aan te pakken neemt minder tijd en energie van de groep in beslag, waardoor deze de kwesties die op de agenda staan, doelmatiger kan gaan behandelen.*¹⁵

Als de associatie dus een proces kan aanvangen dat tot een zekere mate van zelfkennis leidt, kan zij verwachten dat er heel wat energie vrijkomt om creatief werk te verrichten. Maar zo'n proces kan niet zonder voorbehoud aan gemeenschapsgroepen worden aanbevolen. Het zou al een heel ongewone gemeenschapsgroep moeten zijn als zij daartoe geen uiterst gespecialiseerde beroepshulp nodig had. Met andere woorden, hetgeen Jacques beschrijft, is een technisch proces dat men (naar wij menen) alleen met competente professionele hulp op gang kan brengen. Met deze bijstand kan het, evenals bij de Glacier-bedrijven, ongetwijfeld tot belangrijke resultaten voeren. Zonder deze hulp moeten vele associaties leren de stormen en spanningen van het werk te weerstaan door de kracht der banden, die hen samenbinden. Het individu met voldoende iktsterkte kan vele schokkende ervaringen doorstaan zonder therapie en zonder hun aard, oorzaak of gevolg te bevroeden. Zo kan ook een organisatie voldoende kracht aankweken, door de overtuiging die zij bezit met betrekking tot haar doel, door wederzijdse vriendschap en respect onder haar leden, door het vertrouwen in haar vermogen het gestelde doel te bereiken, om de vele moeilijkheden te kunnen verdragen. Zonder enige twijfel is het verkieslijker de interne en externe uitingen van angst en vijandigheid met volledig begrip onder de ogen te zien, maar als men voortijdig en onmethodisch tracht een dergelijk proces op gang te brengen, zou dit wel eens een schokkende ervaring kunnen opleveren. De associatie die dit zonder uiterst gespecialiseerde beroepsbijstand wil doen, moet er daarom naar streven die banden van vriendschap, respect, aanvaarding en doelbewustheid aan te kweken, die haar de kracht zullen verlenen de aanvallen van binnen en buiten de organisatie te verdragen en te boven te komen.

Een voorbeeld van deze kracht is de reactie van C.J.M.V.'s in Noord-Amerika op de kritiek die werd geleverd op hun werk bij de gewapende diensten in de eerste wereldoorlog. Die kritiek was zeer verbreid, zowel in de C.J.M.V. zelf als daarbuiten en zeer vernietigend van aard. Wie niet onmiddellijk met de C.J.M.V. te maken had, kon zich nauwelijks indenken hoe verwoestend deze aanvallen werkten en hoe zij welhaast een paniek veroorzaakten. Toch kwam de

C.J.M.V. deze te boven en wel met opmerkelijk weinig moeite, de buitengewone heftigheid van de aanvallen in aanmerking genomen. En zij kwam deze te boven zonder zich ooit klaar bewust te zijn geweest wat er nu eigenlijk gebeurd was, waarom de vijandigheid zich nu juist op de C.J.M.V. had gericht en waarom sommige leden binnen de organisatie zich nu plotseling tegen haar keerden. Maar zij kon dit alles te boven komen door haar simpele maar opmerkelijke kracht. De C.J.M.V. was in Canada en de Verenigde Staten bijna volkomen gedecentraliseerd. Zo kon men de C.J.M.V. in haar geheel wel hekelen, maar de vijftig man die voor de C.J.M.V. verantwoordelijk waren in Sydney of Akron, in Regina of Boston konden niet inzien dat deze kritiek gerechtvaardigd was in het licht van hun eigen werk en stonden als één man op om te verdedigen wat zij zelve hadden opgebouwd. De C.J.M.V. had zich ook speciaal toegelegd op kameraadschap (een term die nu in discrediet is geraakt), die warme, vriendschappelijke relaties bij het verenigingswerk aanwakkerde, hetgeen leidde tot sterke persoonlijke banden binnen de organisatie. De derde oorzaak was de sterke overtuigdheid van, en de loyaliteit jegens het doel van de organisatie. Er waren nog andere factoren in het spel, maar de zo juist genoemde vormden wel de voornaamste. En hoewel de C.J.M.V. de aard van de aanval nooit heeft begrepen en nooit anders dan zwakke pogingen heeft gedaan om zich te verweren, had de organisatie voldoende kracht om de moeilijkheden te boven te komen. Voor het overgrote deel accepteerde zij de aanval met onverschilligheid en 'Christelijke naastenliefde' en ging gewoon voort met haar naoorlogse arbeid.¹⁶

Vele organisaties kennen zulke ervaringen, zoals ook gezinnen perioden van spanningen doormaken. Het is ongetwijfeld waar dat dit met veel meer effect gedaan zou kunnen worden, als men inzicht had in de oorsprong van die spanningen. Maar inzicht vormt geen substituut voor bestaande krachten in een organisatie, banden van vriendschap en genegenheid, gevoelens van verantwoordelijkheid, doelbewustheid. De gemeenschapsorganisatie moet misschien daarom beginnen met te bouwen op de basis van haar gemeenschappelijk doel, van haar gemeenschappelijke gevoelens omtrent de problemen, van haar overtuiging dat de gemeenschap samen kan werken, en

van haar visie op de toekomst. Dit zijn fundamentele bronnen van kracht. Op deze basis kan de associatie voortbouwen aan een proces van zelfopvoeding, in de loop waarvan zij leert procedures op te zetten, de leden elkaar beginnen te begrijpen en te accepteren; zij kent succes en mislukking, en tracht in de oorzaak van beide inzicht te verwerven; zij neemt meer verantwoordelijkheden op zich en groeit daardoor; haar leiders en leden verwerven meer kennis omtrent de gemeenschap, zichzelf en de beste wijze van samenwerking. Het resultaat van dit proces is een geleidelijke rijping van de associatie en de gemeenschap. Met bekwame beroepsbijstand kunnen de leden nu gaan begrijpen, waarom bepaalde punten op de agenda altijd tot moeilijkheden aanleiding schijnen te geven, waarom er altijd felle discussies ontstaan over mijnheer M's rapport, waarom sommige leiders nooit werkelijk tot de associatie schijnen te behoren. Naarmate de associatie dit proces doormaakt, komt er creatieve energie vrij en de associatie treedt met nieuwe vrijheid en nieuw vertrouwen op.

8. DE ROL VAN DE BEROEPSKRACHT

In dit hoofdstuk willen we trachten een overzicht te geven van de rol van de maatschappelijk werker, en wij zullen dit doen door een uiteenzetting van een opvatting van die rol als geheel, die een leidraad behoort te zijn voor alle werkzaamheden van de beroepskracht. Als deze *Gestalt* is begrepen, zal de functie van de maatschappelijk werker in elke situatie duidelijk zijn. Dan kan nog de vraag resten hoe hij in een speciale functie zal moeten handelen, maar als wij erin geslaagd zijn onze opvatting duidelijk te maken, kan er geen twijfel bestaan aan de aard van zijn rol of functie in elke bepaalde situatie.

In de hiervolgende paragrafen willen wij de rol van de beroepskracht bespreken, en wel a) als gids, b) als katalysator, c) als expert en d) als therapeut.

De rol van gids

DE PRIMAIRE ROL

De primaire rol van de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie is die van een gids, die de gemeenschap* helpt haar eigen doeleinden vast te stellen en de middelen te vinden om deze te verwezen-

* Wij nemen aan, dat, als wij deze uitdrukking bezigen, de beroepskracht met de gemeenschap te doen heeft als hij met de leiders van de voornaamste subgroepen in een bepaalde gemeenschap samenwerkt. Wij bedoelen hier dus niet mee dat het mogelijk of noodzakelijk is, dat de technische expert bijvoorbeeld met iedereen in een Indisch dorpje gaat samenwerken. Evenmin behoeft de secretaris van de sociale raad te maken te hebben met elk lid van elk bureau in de sector van de sociale diensten. Wij willen eerder in overweging geven dat de technische expert het dorp als geheel beschouwt en dat hij met dit geheel werkt als hij met een raad samenwerkt die uit de formele en informele leiders van dat dorp bestaat. Zo heeft ook de secretaris van de sociale raad te maken met zijn hele gemeenschap, als hij deze als geheel kan overzien en met de leiders van de verschillende groepen van de sociale dienst in een speciale plaats kan samenwerken. Zoals reeds gezegd, nemen wij aan dat wanneer de leiders, die de gevoelens en opvattingen van de voornaamste groepen in de gemeenschap waarlijk vertegenwoordigen, samenkomen, de primaire en voornaamste krachten in het leven van de gemeenschap in deze associatie vertegenwoordigd zijn.

lijken. De rol van gids wil hier zeggen, dat iemand in volkomen toewijding de gemeenschap behulpzaam is op doeltreffende wijze voort te gaan in de richting die zij wenst. De gids draagt er de verantwoordelijkheid voor dat hij de gemeenschap helpt die richting met verstand te kiezen, onder zorgvuldige overweging van de vele factoren, die hij (de gids) kan overzien op grond van zijn speciale kennis. Maar de keuze van die richting en de methode van werken moeten uit de gemeenschap voortkomen. Dat betekent dat de beroepskracht onder geen enkele voorwaarde de gemeenschap gebruikt voor zijn eigen doeleinden, met mensen manipuleert of een actie afdwingt.

Toch opereert de beroepskracht niet zonder vooroordelen omtrent hetgeen gedaan moet worden en de wijze waarop dit in en door de gemeenschap moet worden verricht. Wel kan hij zelf overtuigd zijn dat een bepaald project noodzakelijk is voor de ontwikkeling van de gemeenschap, hij kan het gevoel voor die noodzaak stimuleren, discussies daarover aanmoedigen en op de voordelen wijzen die een actie voor het project meebrengt. Maar de beroepskracht is zich bewust van zijn vooroordeel, beteugelt dit en gaat slechts tot actie over wanneer de mensen in de gemeenschap daarvoor klaar zijn, en dan in hun eigen tempo. Zijn voorkeur voor bepaalde projecten of bepaalde richtlijnen bij de actie komen altijd op de tweede plaats; zijn primaire oogmerk is, hulp te verlenen aan de gemeenschap om op doelmatige wijze in hun noden te voorzien. En hij ziet in dat de gemeenschap deze zelf moet bepalen. Hij is er zich van bewust, dat het proces, waardoor deze noden worden vastgesteld, een essentieel aspect is van het proces waardoor een gemeenschap geleidelijk de bekwaamheid verwerft om haar eigen problemen te herkennen en op te lossen.

Een Brits functionaris verschafte de auteur een voorbeeld dat dit zeer goed illustreert. Deze functionaris werd door een hogere bestuursambtenaar naar een dorp uitgezonden om de mensen daar te helpen en aan te moedigen bij het verbouwen van een nieuw gewas, waarvan men verwachtte dat de dorpelingen een grotere oogst en daardoor hogere inkomsten zouden verkrijgen. Hij begon met de dorpelingen te werken ongeveer op de manier die wij hier voorgesteld hebben, d.w.z. samen met de dorpelingen na te gaan waar zij

behoefte aan hadden. Het probleem dat zich hieruit ontwikkelde was, dat toen de dorpelingen hun standpunt duidelijk maakten, er bleek dat zij allereerst een nieuwe watervoorziening wensten en dat zij er helemaal geen behoefte aan hadden andere gewassen te gaan verbouwen en dat zelfs in 't geheel niet wilden. De functionaris was ervan overtuigd dat de bestaande watervoorziening voldoende was, dat het nieuwe gewas wel noodzakelijk was en, wat wellicht het zwaarst woog, dat zijn chef er helemaal niet op gesteld zou zijn, dat er iets anders zou gebeuren dan de voorgestelde wijziging van gewassen. In dit conflict tussen wat een goed principe leek te zijn en een hem opgedrongen gang van zaken, waagde hij het erop zich aan het principe te houden. Hij moedigde de bevolking aan het probleem van de watervoorziening aan te pakken en te organiseren, wat zij met geestdrift en succes deden. Het volgende jaar reisde, onder zijn leiding, een groep dorpelingen naar een ander dorp wat verderop, waar het aanbevolen gewas verbouwd werd. Daar waren zij zo door geïmponeerd, dat zij bij hun terugkeer het nieuwe gewas met groot succes in hun eigen dorp gingen produceren. Het feit dat in de loop der jaren dit dorp een grotere capaciteit ontplooide voor het aanbrengen van veranderingen en het aanpakken van hun eigen problemen is hier slechts gedeeltelijk relevant. Het gaat hier om de vraag of de functionaris (waar hij wettelijk het recht toe had) had moeten aandringen op hetgeen hij juist achtte of dat hij zich aan het principe moest houden, zich te bepalen bij wat de bevolking van belang achtte. Wij nemen het standpunt in, dat de beroepskracht de gemeenschap helpt haar noden te bepalen; hij heeft het recht, zo niet de plicht, zijn eigen opvatting duidelijk te maken van gewettigde en redelijke noden of doelstellingen, maar hij heeft niet het recht (noch behoort dit te wensen) zijn eigen opvattingen op te leggen, evenmin te verlangen dat men hier dieper op in zal gaan dan op problemen, behoeften of doelstellingen die door eenig ander persoon in de gemeenschap worden te berde gebracht.

Sommigen zullen stellen dat het bovenstaande niet voldoende rekening houdt met gemeenschappen, die helemaal niet in staat zijn hun noden nauwkeurig te bepalen, of met gemeenschappen die met noden of doelstellingen aankomen waarvan de expert weet dat ze

waardeloos zijn. De functionaris van het hierboven vermelde voorbeeld was van mening dat hij het met de aanbeveling van het nieuwe gewas bij het rechte eind had, maar uit de eindanalyse blijkt dat het 'gelijk' een kwestie van beoordeling was, en het oordeel van de bevolking is vaak gegronder dan dat van de expert. Praktische mensen wijzen er echter op dat er gevallen zijn, waar deze redenering niet opgaat. Een onderzoek op Kreta¹ bijvoorbeeld wees uit dat de boeren voor het merendeel van oordeel waren, dat zij allereerst behoefte hadden aan een voldoende hoeveelheid van een speciale kunstmeststof met een hoog percentage potas. De experts, die bij het bodemonderzoek grote hoeveelheden potas hadden gevonden, waren het erover eens dat het gebruik van een dergelijke kunstmest de produktiviteit van de bodem bepaald zou schaden. Is dit nu niet een geval waarbij de expert erop moet staan dat men zijn deskundig advies opvolgt? Voor de beroepskracht is die vraag van even weinig praktisch nut als het verlangen van de bevolking naar schadelijke kunstmest. Want het gaat hem niet eenvoudigweg om de groei van de gewassen maar om de groei van bewustheid, verantwoordelijkheid, het zelfvertrouwen van 'daar kunnen we wat aan doen', van de bekwaamheid om gezamenlijk aan gemeenschappelijke problemen te werken. Met dit doel voor ogen dringt hij niet op een bepaalde actie aan, want hij ziet in dat dwang hier juist de kiem verstikt die hij tot wasdom wil brengen. Ongetwijfeld zal hij naar wegen zoeken om de feiten van de situatie duidelijk te maken, en zelfs als die minder in het oog springen dan bij het landbouwkundige probleem op Kreta, zal hij toch vertrouwen hebben in het vermogen van de mensen om tot verstandige besluiten te komen. Maar zelfs als zij de feiten die hij hun schildert, niet accepteren, ziet hij in, dat dwalingen en onjuist oordeel noodzakelijke aspecten zijn van de groei van die gemeenschaps capaciteit.

De beroepskracht is gebonden aan een programma dat de rechten, tradities en verlangens van de gemeenschap respecteert. Hij kan geen kruistocht ondernemende evangelist zijn, noch een geïnspireerd communist, voorstander van technologie, of iemand wiens doeleinden bepaald worden door een specifiek project. De doeleinden van de beroepskracht liggen vervat in een bepaald proces, waar-

van de richtlijn, het tempo en het karakter van de verhoudingen niet door hem maar door de gemeenschap worden bepaald.

De beroepskracht is er niet afkerig van discussies aan te moedigen, suggestieve vragen te stellen of de aandacht te vestigen op problemen die hij van groot belang acht. Hij handelt niet uitsluitend onpartijdig en objectief, maar wordt geleid door zijn primaire doel: de gemeenschap zodanig behulpzaam te zijn, dat zij zich van haar eigen noden bewust wordt en de middelen kan vinden om door samenwerking daarin te voorzien. Hij is natuurlijk maar tot op zekere hoogte in staat zich te bedwingen om geen richtlijnen of tempo in de gemeenschap aan te geven. Soms kan hij onbewust tussenbeide komen, al te sterke invloed oefenen of de leiding van het project aan zich trekken. In andere gevallen kan hij misschien opzettelijk een 'welberekend risico' nemen en tussenbeide komen omdat hij bepaalde gevaren ziet dagen, of omdat hij de noodzaak ziet, een noodmaatregel te treffen, waarvan niemand anders in de gemeenschap zich bewust is. Maar de fundamentele veronderstellingen waarop zijn werkmethode berust, dwingen hem tot het inzicht dat hij de vervulling van zijn eigen oogmerken slechts kan verhinderen naarmate hij zelf de verantwoordelijkheid voor de doeleinden, het tempo of de actie in de gemeenschap op zich neemt. Zo wordt zijn werk altijd gereguleerd door het besef dat, wanneer hij de verantwoordelijkheid van de gemeenschap wegneemt, de mogelijkheden tot leren en groeien in de gemeenschap daardoor worden gereduceerd.

INITIATIEF

De rol van de gids is bepaald geen laissez-faire. Het is de gewoonte, dat de arts of de psychiater alleen die mensen behandelen, die om hulp bij hem komen (of die hem op grond van wettelijke bepalingen gezonden worden). De beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie mag niet alleen het initiatief nemen voor de benadering van een gemeenschap, die niet om hulp heeft gevraagd, maar hij kan dit ook doen in tal van opzichten tijdens zijn werk met welke gemeenschap ook. Zijn rol van gids of van de persoon die het plaatselijke initiatief aanmoedigt, houdt niet in dat hij slechts handelt als een passieve volgeling.

Het is misschien zijn moeilijkste taak om te werken met gemeenschappen die apatisch, gedesorganiseerd of gedegenerieerd zijn. Hier staat hij voor de moeilijke taak het besef dat een betere levenswijze noodzakelijk is, te stimuleren. Vele zulke gemeenschappen zijn tevreden met de status quo. Niet alleen dat zij niet naar verandering verlangen, maar zij weerstreven die met een sterk en star verdedigingsmechanisme. Hier nu neemt de gemeenschapswerker het initiatief. Dit neemt niet de vorm aan van hulp, maar van het stimuleren van het besef dat er inderdaad een nood bestaat, een gevoel van ontevredenheid, een 'pijn' met betrekking tot de bestaande situatie, en van een voorstel om de omstandigheden zo te wijzigen dat zij een lonender bestaan opleveren. In tegenstelling tot hetgeen men over het algemeen aanneemt behoeft dit proces van bewustwording ten opzichte van de bronnen van frustratie, de stimulering van de behoefte of het gevoel van ontevredenheid, de opwekking van het verlangen naar gewijzigde omstandigheden in de gemeenschap, niet noodzakelijkerwijze verstorend te werken op lange termijn. Inderdaad ontstaat hierdoor spanning en een zekere onstabieleiteit, maar dat zijn aspecten van een beweging om uit een staat van letargie of apatie te geraken. Men kan die bewustwording van frustratie of blokkeringen dikwijls met recht heilzaam noemen. Want daardoor wordt de gemeenschap ertoe gedwongen de situatie opnieuw te onderzoeken en alternatieven in overweging te nemen, en zij wordt zodoende gestimuleerd naar de middelen te zoeken om aan haar problemen het hoofd te bieden. Het is heel goed denkbaar dat de opwekking van deze gevoelens in de gemeenschap de stimulans en de stuwkracht zullen geven, die tot een belangrijke groei leiden. Zeker zal in vele gemeenschappen alleen een dergelijke methode de bestaande apatie overwinnen.

In sommige situaties dus kan de beroepskracht het initiatief nemen om gevoelens van ontevredenheid op te wekken. Maar dat doet hij alleen met een zekere kennis van de cultuur van een volk, terwijl hij zich goed bewust is van hun mogelijkheden en het hem reeds enigszins voor ogen staat, wat de toekomst zou kunnen betekenen als hun staat van letargie zou kunnen worden overwonnen. Hij ziet in dat de gemeenschap als geheel zich niet zal kunnen ont-

plooien en dat de onmetelijke hulpbronnen van de wereld, die tot op zekere hoogte voor allen beschikbaar zijn, niet gebruikt kunnen worden als niet de gemeenschap zelf begint te streven, in beweging te komen en iets tot stand te brengen. Daarom neemt hij het initiatief om de voorwaarden te scheppen, die dit streven van de autochtone bevolking kunnen stimuleren. En, zoals we in dit boek al vaak te kennen hebben gegeven, een diepgaand gevoel van ontevredenheid kan beter dan elke andere gesteldheid ertoe leiden, dat er een begin van verlangen om de strijd aan te binden ontstaat. Daarom tracht de beroepskracht het besef van hun problemen bij de mensen aan te kweken, dat misschien latent aanwezig is, deze duidelijk aan het licht te brengen, negatieve gevoelens zich te laten uiten die een eerste vereiste vormen voor positiever verwachtingen, deze verwachtingen aan te moedigen, om daarna de organisatie te stimuleren die het verlangen naar actie moet kanaliseren en op een bepaald doel richten. In al deze dingen kan hij dus het initiatief nemen. Maar, gelijk reeds gezegd, als hij zich houdt aan de doelstellingen van zijn beroep, zal hij zijn eigen opvatting omtrent de specifieke aangelegenheden die aangepakt moeten worden, niet opdringen. Hij streeft naar de bewustwording van de bestaande situatie, moedigt initiatieven aan, en brengt dus een proces op gang.

Zelfs in de 'gezonde' gemeenschap kan het van de beroepskracht verlangd worden, dat hij in dergelijke aangelegenheden het initiatief neemt. Want het zal niet alleen noodzakelijk zijn dat hij een gevoel van ontevredenheid teweeg brengt bij de zelfvoldane burgers, maar het kan zelfs nodig zijn dat hij bepaalde omstandigheden gaat belichten waaraan de gemeenschap zo gewend is geraakt dat zij niet meer ziet dat die ongezond, onlogisch en verslappend zijn. De Britse functionaris, die we reeds eerder vermeld hebben in dit hoofdstuk, accepteerde het oordeel van de autochtone bevolking, maar hij bleef er op aandringen dat zij zich over een probleem zouden beraden dat al gedurende zoveel generaties met hun bestaan verbonden was, dat zij het niet als een probleem beschouwden en dat ook niet wensten te doen. In dergelijke aangelegenheden kan de beroepskracht het initiatief nemen, maar hij dringt zijn inzicht, zijn begrip, zijn methode niet op. Hij ondervraagt, wisselt meningen uit, zet zijn posi-

tie uiteen, brengt feiten te berde. Hij vangt een proces aan dat tot besluiten moet leiden, maar is er zich wel van bewust dat dit proces niet altijd leidt tot het accepteren van zijn inzichten.

OBJECTIVITEIT

De beroepskracht tracht objectief te zijn bij zijn beoordeling van de situatie in de gemeenschap. Wat dit betreft staat hij op één lijn met de psychiater, die de symptomen ziet voor wat ze zijn – de uitdrukking van diepgezetelde moeilijkheden – en die meer geïnteresseerd is in de causale factoren en de behandeling daarvan dan dat hij een bepaald symptomatisch gedrag goedkeurt of afkeurt. Zonder genoeg te nemen met de bestaande omstandigheden, kan de beroepskracht toch de situatie accepteren zoals zij is. Hij kritiseert niet, maakt geen vergelijkingen die de gemeenschap in een ongunstig daglicht stellen en handelt evenmin op een wijze die suggereert dat hij zelf uit een superieure gemeenschap of groep stamt. Hij begrijpt dat onwetendheid, gevestigde belangen, starre denkwijzen en gewoonten, agressie en vijandigheid, onlogisch gedrag, in elke gemeenschap aangetroffen worden. Die maken alle deel uit van zijn werkterrein. Hij accepteert ze als onvermijdelijke aspecten van het gemeenschapsleven en als krachten waarmee hij evenzeer te kampen zal hebben in zichzelf als in de gemeenschap. Deze factoren verhogen de gecompliceerdheid van zijn taak, maar dragen er evenzeer toe bij deze interessant te maken.

Wij hebben er reeds eerder op gewezen dat de beroepskracht zich niet uit over de bestaande situatie in de gemeenschap, en zeker niet in de beginstadia van zijn werk. Hij prijst niet en berispt niemand. Want als hij een van beide doet, kan hij gevoelige plekken in het gemeenschapsleven treffen en de kans op vruchtbare arbeid vernietigen. Maar naarmate hij zijn werkzaamheden in de gemeenschap voortzet, de gesteldheid daarvan gaat begrijpen en de mensen leert kennen, kan hij bepaalde feiten ontdekken, waarvan hij bij zijn werk een nuttig gebruik kan maken: 1) bepaalde aspecten van de gemeenschap die hij eenvoudig moet accepteren en in de nabije toekomst ook niet als punt van discussie ter sprake moet brengen, bijv. een diepgeworteld religieus geschil, waarover men al tot een prak-

tische overeenkomst is gekomen voordat hij in de gemeenschap aankwam; 2) kanten aan het gemeenschapsleven die zowel 'zwakke' als 'blinde' plekken vormen, en die hij, als hijzelf geaccepteerd wordt, wel met hoop op succes ter discussie zal kunnen brengen, bijv. een traditioneel gebruik van bepaalde akkers, waar altijd hetzelfde gewas op verbouwd wordt, hetgeen er schadelijk voor is; het feit dat de leiding gelegen is in de handen van een kleine groep; de achterstelling van een of meer etnische groepen die uitgesloten blijven van het sociale leven en de organisatie van de gemeenschap; 3) bepaalde eigenschappen van het gemeenschapsleven die hij kan – en moet – prijzen, bijv. succesvolle coöperatieve projecten in het verleden; aanwijzingen van een goede wil tot samenwerking met andere groepen; een streven dat erop duidt dat men reeds getracht heeft gemeenschapsproblemen te overwinnen; pogingen in de gemeenschapsassociatie om tot zelfkennis te geraken enz.; 4) groepen of krachtsinspanningen in de gemeenschap die zijn steun vereisen – bijv. een kleine etnische groep die ernaar streeft erkend en geaccepteerd te worden; de bewuste pogingen van de gemeenschapsassociatie om tot overeenstemming te komen en een *modus operandi* te vinden.

Hiermee willen we zeggen dat, hoewel de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie de gemeenschap wel kan accepteren zoals zij is, hij gestadig voortwerkt in de richting van zijn doel om de leden van die gemeenschap te betrekken bij het aanpakken van de gemeenschapsproblemen volgens hun eigen opvattingen. In de aanvang zal hij ongaarne gevoelens van lof of afkeuring omtrent enig aspect van het gemeenschapsleven uiten, maar als zijn kennis en begrip van de gemeenschap toeneemt, zal hij problemen gewaar worden die hij meent ter sprake te kunnen brengen en bepaalde terreinen, waarop hij met raad en daad bijstand kan verlenen. Maar zelfs in dit laatste geval zal hij met grote voorzichtigheid het juiste ogenblik afwachten – bepaalde zaken moeten maandenlang niet worden aangeroerd, terwijl andere in een nabije toekomst ter sprake gebracht kunnen worden.

DE IDENTIFICATIE MET DE GEMEENSCHAP

Geheel in overeenstemming met het bovenstaande identificeert

(d.w.z. associeert) de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie zich met de gemeenschap als geheel, liever dan met een deel of met een groep daarvan. Hij zal zich niet laten 'vangen' of gebruiken door één groep of klasse in die gemeenschap. Hij moet ernaar streven groepen, die hem niet vertrouwen of hem willen afwijzen, te begrijpen en daarmee tot een goede verstandhouding te komen. Hij tracht geen deel uit te maken van een 'rechter- of linkervleugel', van een hogere of lagere klasse, van een groep voorstanders van de gesocialiseerde gezondheidsdienst of van die van particulier initiatief op dit terrein. Hij identificeert zich met de gemeenschap, met de democratische methoden van discussie, met problemen en projecten waarover de gemeenschapsassociatie tot overeenstemming is gekomen. Het behoort niet tot zijn taak om de voorstanders van een nieuwe verkeersweg te steunen tegenover de groep, die een nieuw zwembad wil aanleggen. Zijn functie houdt niet in, dat hij het ene project zal aanbevelen, om dan een ander af te keuren, noch de ene groep te steunen tegenover een andere. Zijn primaire taak ligt hierin, de mensen te helpen inzien dat zij door middel van bepaalde processen gezamenlijk tot besluiten kunnen komen. Hij kan feiten en gegevens voorleggen, de ervaringen belichten die andere gemeenschappen bij soortgelijke problemen hebben opgedaan en ander bronnenmateriaal verschaffen, maar hij dringt niet aan op een speciale koers voor de actie. Hij moet zijn functie als expert zien als van de persoon die de diverse groepen tot elkaar brengt, die kwesties opheldert, die het terrein van de gemeenschappelijke sociale belangstelling in de gemeenschap uitbreidt, die processen en procedures op touw zet, waarbij de gemeenschap een collectief besluit kan nemen. Als hij deze rol effectief wil vervullen, kan hij geen deelnemer aan één bepaalde groep zijn of aan één project of aan één organisatie. Hij is een voorstander van bepaalde gemeenschapsprocessen, bepaalde methoden van gemeenschapswerk, een bepaald type van gemeenschapsassociatie. Met deze procedures en de resultaten daarvan identificeert hij zich en dit sluit in dat hij zich dan ook identificeert met de gemeenschap als eenheid.

HET AANVAARDEN VAN DE ROL

De beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie moet leren zijn rol te aanvaarden en zich daarin thuis te voelen. Er wordt heel wat discipline vereist om in deze rol werkzaam te zijn; en hier mag aan worden toegevoegd dat degene die zich niet volkomen op zijn plaats voelt in deze rol met zijn strikte begrenzingsen, dat stadium moet leren bereiken of anders zijn werk op dit terrein niet moet voortzetten. Als de beroepskracht in de gemeenschap aan het werk is, gaat er haast geen uur voorbij dat hij niet in de verleiding komt om zich niet geheel aan de hierboven genoemde restricties te houden. In een vergadering zal hem gevraagd worden: 'Wat zou van 't jaar nu het beste project zijn?' 'Wat is nu het belangrijkste om te doen?' Dan komt hij in de verleiding om een oordeel uit te spreken, om de groep een koers aan te wijzen, waarvan hij zeker weet dat het de juiste is, om de antwoorden op die vragen maar te geven. Maar als hij dat doet, dan verzaakt hij de rol van de beroepskracht. Hij kan gegevens verstrekken waarop men een oordeel kan baseren; hij kan een samenvatting geven en verscheidene argumenten en gezichtspunten nader belichten, wijzen op de gevolgen van de verschillende richtingen die men kan kiezen, zelfs alternatieven stellen die men nog niet in aanmerking heeft genomen, maar zelf mag hij geen bepaalde richtlijnen voor actie aanbevelen of opdringen. Met die besluiten behoort de gemeenschap zelf te worstelen. Als de beroepskracht de oplossing verschaft, ontkent hij de waarde van het proces waardoor de gemeenschap immers moet uitgroeien tot grotere bekwaamheid in haar streven om overeenstemming te bereiken.

Ook kan er zich het geval voordoen, dat de gemeenschapsassociatie besluit zich tot een hogere overheidsinstantie te wenden om hulp te verkrijgen en dan de beroepskracht verzoekt de leiding van de delegatie uit de gemeenschap op zich te nemen. Ook dit is verleidelijk, maar in normale omstandigheden zal de beroepskracht dit verzoek weigeren. Hij kan met de delegatie meegaan, hen helpen bij de voorbereiding en hun op andere manieren tot steun zijn. Maar het behoort tot zijn taak de gemeenschap te helpen de verantwoordelijkheid te accepteren en op zich te nemen. Zijn rol sluit niet in dat hij de gemeenschap van het voornaamste aspect van die verantwoor-

delijkheid ontlast. De beroepskracht, die bezwijkt voor de verleiding van deze situaties, die ernaar snakt de 'erkende leider' te zijn, die 'de lakens wil uitdelen', die naar erkenning streeft voor 'zijn aandeel' in het werk, hoort niet thuis op dit terrein en kan niet slagen uit het oogpunt van de doelstellingen, die wij in dit boek hebben uiteengezet.

DE OPVATTING VAN DE ROL

De beroepskracht moet leren de gemeenschap zo'n duidelijke uiteenzetting te geven omtrent zijn rol dat zij er een goed inzicht in krijgen. Daar moet hij konsekvent in volharden in ontelbare situaties. Het zal heel wat tijd in beslag nemen, voordat de mensen in de gemeenschap, die voortdurend zullen proberen zijn rol te wijzigen, deze zullen begrijpen en accepteren – en dan nog alleen als de beroepskracht duidelijk is geweest in zijn verklaring en zich konsekvent en uitstekend van zijn plichten heeft gekwet. In de gegeven voorbeelden heeft de beroepskracht alle gelegenheid de aanwezige personen te verduidelijken wat zijn rol nu precies inhoudt. Als hij verklaart waarom hij niet 'de leider' kan zijn, of het besluit kan nemen, of de 'juiste' koers van de actie kan aangeven, kan de beroepskracht, zonder schoolmeesterachtig te zijn, de gemeenschap best duidelijk maken hoe belangrijk het is dat zij zelf de verantwoordelijkheid voor de besluiten en acties op zich neemt, terwijl hij eveneens begrip kan wekken voor de typische rol van de beroepskracht die de gemeenschap bij deze taak assisteert. De waakzame werker zal dikwijls zo'n gelegenheid te baat nemen om op zijn opvatting van zijn eigen verantwoordelijkheid te wijzen. Maar in dit werk, evenals in de psychiatrie, in het researchwerk, in allerlei gevallen waarin consultatief wordt opgetreden, blijkt er een proces ontketend te worden door degenen die de beroepskracht moet bijstaan, waarbij hij op de proef gesteld wordt. Zij wensen dat hij zijn functie op een andere manier vervult. Dit is hun werkelijke nood. Zij zijn het niet eens over de hulp die zij ontvangen, enz. Maar als de beroepskracht die ontevredenheid rustig incasseert, als de vijandigheid geen vat op hem heeft, als hij standvastig op zijn stuk blijft staan met betrekking tot de terreinen waarop hij bijstand kan verlenen, dan zal er

geleidelijk een basis tot samenwerking ontstaan waarop hij en de gemeenschap in harmonie kunnen voortbouwen.

De rol van katalysator

Heel in 't algemeen gezegd bestaat de rol van katalysator eenvoudig in het vergemakkelijken van het proces van de gemeenschapsorganisatie. Maar deze rol is even gevarieerd en gecompliceerd als elke situatie waar de beroepskracht mee te maken krijgt. De volgende algemeenheden kunnen die rol evenwel wat verduidelijken.

HET RICHTEN VAN DE ONTEVREDENHEID

De beroepskracht helpt of spoort aan door het wakker roepen en richten van de ontevredenheid over de situatie in de gemeenschap. De meeste mensen hebben wel dergelijke gevoelens, ofschoon die bij velen diep verborgen liggen en door anderen geprojecteerd worden op een of andere zondebok. Het behoort nu tot de taak van de beroepskracht de mensen bij te staan deze gevoelens van ontevredenheid onder woorden te brengen. Bij sommigen liggen deze zo diep begraven dat er grote bekwaamheid en geduld vereist wordt om het uitspreken ervan te vergemakkelijken, bij anderen zal het onder woorden brengen een stroom van vijandigheid ontketen tegen bepaalde minderheidsgroepen; voor anderen zullen de problemen, die aan de oppervlakte komen, meer thuis horen onder het hoofd 'persoonlijke problemen'. De beroepskracht moet getraind zijn in het omgaan met terughoudende mensen, en de stroom van negatieve en vijandige gevoelsuitingen (die dikwijls aan de positiever gevoelens voorafgaan) over zich heen laten gaan; hij moet in staat zijn individuen en groepen te doen inzien, dat vele van hun 'persoonlijke' problemen in werkelijkheid 'sociale' problemen zijn (d.w.z. als er maar één werkende moeder in de gemeenschap is, wier probleem het is hoe er voor haar kind gezorgd moet worden in de uren dat zij werkt, dan is dat een persoonlijk probleem, maar als er twintig zijn, kan dat uitgroeien tot een gemeenschaps- of sociaalprobleem). De beroepskracht moet ervan uitgaan dat er latente krachten van goede wil en samenwerking aanwezig zijn en dat het tot zijn

taak behoort deze constructieve krachten vrij te maken. Allereerst, dit stelden wij reeds, doet hij dit door de mensen ertoe te brengen zich te uiten, door geduldig luisteren, door bekwaam geleide onder vragingen. Geleidelijk aan tracht hij hun gedachten te richten op problemen, die voor allen in de gemeenschap van belang zijn. Eerst treedt hij als tussenpersoon op, bijv.: 'Enkele mensen zijn van oordeel dat we iets belangrijks tot stand zouden kunnen brengen als we in dit deel van de stad maar een paar speelterreinen zouden kunnen aanleggen. Bent u het daarmee eens?' Langzamerhand, als de problemen nader bepaald raken, tracht hij de verschillende groepen bij elkaar te brengen om deze zaken te bespreken.

Hier nu is de rol van de beroepskracht die van de katalysator. Hij is geen handelsreiziger, die de mensen een plan gaat verkopen of de middelen om dat plan te verwezenlijken. Hij is de man die de mensen helpt zichzelf te beschouwen, onder de oppervlakte te kijken en hun diepste gevoelens omtrent het gemeenschapsleven te peilen. Hij moedigt hen aan deze gevoelens onder woorden te brengen, helpt de mensen in te zien dat velen van hen deze gevoelens gemeen hebben, hij spoort hun verwachting aan, dat er door gezamenlijke krachtsinspanning iets aan gedaan kan worden. Als die gevoelens en de bewustwording van de gemeenschappelijke problemen beginnen te kristalliseren, behoort het tot de functie van de beroepskracht de mensen bij elkaar te brengen en te steunen bij hun pogingen tot een organisatie te komen om deze problemen op te lossen.

Beroepskrachten maken vaak de ernstige fout, dat zij een overdreven optimisme aanmoedigen ten aanzien van het snelle en gemakkelijke succes dat een gemeenschap kan bereiken. Het is een deel van zijn taak als katalysator de mensen te doen inzien wat de aard van hun ontevredenheid is, hoe diepgeworteld deze vaak is, hoe hun tussenpersoonlijke verhoudingen liggen, en welke hinderpalen moeten worden overwonnen om sommige gemeenschapsproblemen op te lossen. Terwijl hij de pogingen tot organisatie en oplossing van de problemen aanmoedigt en steunt, ziet hij in dat de mensen, tenzij zij die problemen op praktische en nuchtere wijze onder de ogen zien, waarschijnlijk gauw teleurgesteld zullen zijn over de resultaten.

DE AANMOEDIGING TOT ORGANISATIE

In vele gemeenschappen is het niet gemakkelijk om tot organisatie te geraken. Onverschilligheid is een sociaal gefundeerd defect dat in vele stedelijke gemeenschappen voorkomt en waarvan passiviteit vaak de norm is. Zo moet de beroepskracht erop voorbereid zijn dat het gemeenschapsorganisatieproces vaak pijnlijk langzaam zal verlopen. Als hij niet moet 'verkopen' of met onpraktische dromen aankomt van hetgeen allemaal bereikt zou kunnen worden, maar de mensen eerder helpt de problemen aan te voelen en nader te bepalen, dan moet hij zich bewust zijn dat hij in de meeste gevallen slechts langzaam voort zal kunnen gaan. Maar hij bouwt op de veronderstelling, dat het proces waardoor de mensen in de gemeenschap geleidelijk zelf leren inzien dat zij gemeenschappelijke problemen hebben, die zij slechts gezamenlijk kunnen oplossen, een essentiële basis is voor ontwikkeling en groei. Voorts ziet hij duidelijk, zoals wij eerder al nadrukkelijk betoogd hebben, dat de tijd die men er aan besteedt om problemen en ontevredenheid die diep en algemeen ervaren worden te ontdekken, de motivering zal opleveren, die het mogelijk kan maken problemen, welke in de toekomst zullen rijzen, eveneens te verwerken. Het behoort dus tot de eerste essentiële taak van de beroepskracht als katalysator, dat hij een proces op gang brengt en bevordert, waardoor de toestanden ten opzichte waarvan bij de meeste mensen in de gemeenschap een sterke ontevredenheid heerst, worden vastgesteld. Van deze basis uitgaande tracht hij een zinvolle communicatie tot stand te brengen over deze oorzaken van ontevredenheid, zodat de verschillende delen van de gemeenschap samen kunnen komen om ze te ordenen en een organisatie op te zetten om ze aan te pakken.

Maar zelfs als de weg daartoe goed voorbereid is, struikelen sommige gemeenschappen op het punt van organisatie. Individuen of groepen missen zelfvertrouwen, sommigen hebben er angst voor met anderen in relatie te komen, sommigen zijn van mening dat het nieuwe plan of de nieuwe associatie bepaalde gevestigde gewoonten zal bedreigen. Individuen en groepen zullen pas tot handelen overgaan als de nieuwe situatie beter, gerieflijker en aangenamer belooft te zijn dan de huidige en/of als zij sterke motieven hebben om voort te

gaan met een volgens hun opvatting wenselijke beweging. De mate van bereidheid zal afhangen van de mate waarin de beroepskracht (en anderen) de mensen op dit proces hebben voorbereid. Dat zal afhangen van de vorderingen bij de discussies (zowel individueel als in groepsverband), de kracht van het gevoel van ontevredenheid dat tijdens deze discussies tot uiting komt, en van de spreiding van de overtuiging, dat 'hier iets aan gedaan moet worden'. Zelfs indien al deze voorwaarden aanwezig zijn, moet de beroepskracht de mensen, die tot een organisatie willen komen en dan versagen, krachtig weten gerust te stellen. Het kan dan nodig zijn de voorafgaande discussies nog eens te overzien, de oorspronkelijke kwesties nog eens ter sprake te brengen, hen aan te moedigen zich nog eens te uiten over alle reeds besproken punten, met het doel nog eens na te voelen hoe men ertoe gekomen is deze plannen aan te vatten, en het tere plantje van het zelfvertrouwen te koesteren dat men schier onoverkomelijk schijnende moeilijkheden zal kunnen overwinnen. Het werkt natuurlijk fataal als de beroepskracht druk gaat uitoefenen, het tempo wil verhogen, en de moeilijkheden geringer voorstelt dan zij zijn, ten opzichte van welk punt ook. De aanpak is niet: 'Maakt u zich maar niet bezorgd, alles komt in orde', maar: 'Wat vindt u van het probleem dat we tot oplossing willen brengen?' en 'Welke opofferingen willen we ons getroosten om deze moeilijkheid te boven te komen?' De beroepskracht is tot steun, met dien verstande dat hij het streven aanspoort, zelf gelooft dat de strijd waardevol is, er vertrouwen in heeft dat de gemeenschap haar doel kan bereiken en duidelijk laat uitkomen, dat hij gaarne bereid is samen met de groep aan de oplossing van het probleem te werken. Maar hij haalt de mensen niet tot een actie over, noch dringt hij er al te zeer op aan. Als men een gemeenschap tot actie aanspoort voordat zij klaar is om tot organisatie over te gaan en te handelen, dan verhoogt men vaak de kans op terugtrekking en gebrek aan zelfvertrouwen. De rol van de beroepskracht als katalysator vereist dus een zuiver oordeel over de vraag, in welke mate aanmoediging gegeven, de ongerustheid verlicht, en steun verleend kan worden. Maar het is duidelijk dat de verantwoordelijkheid voor de actie bij de gemeenschap moet liggen en wel bij haar associatie, zij moet de mogelijkheid van falen

onder de ogen zien en de verantwoordelijkheid aanvaarden voor die eventualiteit als deze zich voordoet.

HET AANKWEKEN VAN GOEDE TUSSENPERSONOONLIJKE BETREKKINGEN

De beroepskracht tracht ook de voldoening die men moet leren vinden in tussenpersoonlijke betrekkingen en in het coöperatieve werk te vergroten. Er moet van hem een hartelijke, prettige invloed uitgaan in de groeps- en gemeenschapsvergaderingen. Dat veronderstelt een sympathieke, vriendelijke figuur, die openstaat voor de diepere gevoelens van de mensen en meeleeft met de 'kleine dingen' die belangrijk zijn in het leven van individuen en gemeenschappen. Hij moet de vergaderingen zo weten te leiden, dat de mensen zich daar op hun gemak gevoelen, er plezier in hebben en zich vrij voelen om hun mening te uiten. Met dit doel voor ogen let hij niet alleen op de fysieke en psychologische voorwaarden hiervoor, maar schakelt ook zichzelf in om deze voorwaarden te scheppen. Dit betekent dat hij niet alleen bedreven is in de tactvolle plaatsing van de leden om de vergadertafel, in het vinden van het juiste moment voor introductions, in het voeren van informele gesprekken, maar dat hij ook het proces van wisselwerking in een groep kan aanvoelen en weet wanneer en hoe een bepaalde vraag te stellen, die de belangstelling van de groep gevangen houdt, wanneer hij moet uitleggen wat er gaande is, en wanneer hij moet prijzen. De mensen kunnen het prettig vinden om samen te werken, als zij elkaar beter leren kennen en er begrip van krijgen, wat zij gezamenlijk tot stand kunnen brengen. Dat gevoel van voldoening mogelijk te maken behoort tot zijn taak.

Tijdens de aanvangsstadia van zijn werk in de gemeenschap, is de beroepskracht dikwijls de enige verbindingsschakel tussen de verschillende groepen van het gebied. Dikwijls komen door zijn invloed deze groepen bij elkaar. Als de beroepskracht aanvaard wordt, als men hem graag mag en vertrouwt, dan zullen de mensen zich met hem identificeren, dan zullen zij de vergaderingen, die hij de moeite waard acht, bijwonen, zij zullen anderen accepteren omdat hij het voorbeeld geeft en samenwerken met anderen omdat hij dat aan-

beveelt. Dit vereist een sterke persoonlijke invloed, hetgeen door sommigen niet overeenkomstig de eisen van het beroep of onethisch geacht wordt. Maar dit hoeft niet zo te zijn. Wat de beroepskracht hier tracht te bereiken, wordt niet door manipulaties verkregen. Hij gebruikt zijn eigen reeds lang gevestigde contacten om een brug te slaan tussen de verschillende groepen, en omdat men vertrouwen in hem heeft kunnen de mensen elkaar op betrekkelijk veilige basis ontmoeten. Hier bestaat geen essentieel verschil met de goede verstandhouding, die de maatschappelijk werker bij het casework of de psychiater tot stand tracht te brengen met een cliënt, zodat deze zich op zijn gemak zal voelen en zich kan uiten. De beroepskracht in de gemeenschap tracht niet alleen door zijn persoonlijke relaties te bereiken dat mensen in een vergadering bijeen komen, maar evenzeer dat zij elkaar daar in een goede sfeer ontmoeten, zodat zij vrijuit en zonder achterdocht kunnen spreken. Natuurlijk moet het hem duidelijk zijn, dat de gemeenschap niet permanent op hem moet kunnen rekenen om die rol te vervullen, en dat hij geleidelijk aan zijn verantwoordelijkheid moet overdragen, wanneer de mensen in de gemeenschap langzamerhand de bekwaamheid verwerven om deze op hun eigen schouders te nemen.

De beroepskracht op het gemeenschapsterrein helpt de obstakels, die de samenwerking in de weg staan, te verwijderen of te omzeilen. Als onderdeel van zijn werk zal hij proberen de spanningen en conflicten, de gevestigde belangen, de standsverschillen te leren begrijpen, die de samenwerking in de weg staan of verhinderen. Hoe hij deze moeilijkheden zal aanpakken, hangt voor een groot deel af van het niveau dat hij in zijn werk bereikt heeft. Als hij werkt als sociaal therapeut (deze rol zal later besproken worden), zal zijn werkniveau enigszins anders liggen dan dat van de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie zonder therapeutische bekwaamheden. De gemiddelde kracht moet bouwen op indirecter en in zekere zin oppervlakkiger methoden om zulke obstakels uit de weg te ruimen: 1) hij tracht sterke nadruk te leggen op gemeenschappelijke doeleinden, de binding die een taak, welke de gemeenschap wacht, kan geven, de gemeenschappelijke waarden die allen toch voor ogen staan; 2) hij tracht de stormen te kalmeren door de kwesties, die

zulke heftige disputen uitlokken, duidelijk te stellen, door verschillende opvattingen zo te belichten dat ze door iedereen begrepen kunnen worden, door objectief en kalm te blijven in crises, door een beroep te doen op aller gezond verstand; 3) hij werkt rechtstreeks aan de obstakels in het gemeenschapswerk, d.w.z. hij zoekt de steun van een figuur met veel prestige te verwerven om invloed uit te oefenen op een persoon van geringer prestige wiens neurotische en autoritaire instelling zich uit in aanvallen op bepaalde groepen of individuen of op het proces zelf; hij bespreekt uitvoerig bepaalde problemen van de organisatie, of van het proces, of gevoelsproblemen met enkele personen apart, en tracht daarbij een basis voor een naderende vergadering te vinden; hij moedigt een teruggetrokken zwijgende figuur aan om mee te werken; hij benadert een vlotte persoonlijkheid om anderen aan te sporen deel te nemen aan een vergadering, die spoedig plaats zal vinden; hij helpt de ongeduldige mensen te kalmeren, de langzamen een wat hoger tempo te bereiken. In sommige situaties kan hij, vertrouwend op zijn eigen competentie en de kracht van de groep, de associatie een inzicht geven in de aspecten van het gemeenschapsleven, die volgens hem het gemeenschapswerk verhinderen of blokkeren, zodat de associatie de individuele en sociale druk, die spanning en verdeeldheid veroorzaakt, zal kunnen begrijpen en er maatregelen tegen nemen. Dit alles behoort tot zijn taak als katalysator. Als deelnemer-waarnemer heeft hij inzicht in de spanningen en weerstanden die het werk dat de associatie onder handen heeft schipbreuk kunnen doen lijden. Zonder nu de associatie de verantwoordelijkheid voor haar centrale taak te ontnemen, tracht hij het proces voort te helpen door kalmte en objectiviteit; door de aandacht te richten op gemeenschappelijke doeleinden; door analyse en behandeling van de oorzaken van de spanning, zodat hij en de groep in staat zullen zijn ze het hoofd te bieden.

DE NADRUK MOET VALLen OP GEMEENSCHAPPELIJKE DOELSTELLINGEN

De beroepskracht tracht op een zodanige wijze te helpen, dat in het proces een vaste lijn getrokken wordt met betrekking tot het

tweeledige doel: de aankweking van het vermogen om effectieve plannen te maken en als gemeenschap samen te werken. Gewoonlijk doet hij dat door ter zake dienende vragen te stellen. 'Kunnen we ook feitelijke gegevens verzamelen omtrent dit punt waar we het niet over eens zijn?' 'Hoe zal de reactie op het gemeentehuis zijn, als we dit plan aannemen – en hoe zal die reactie op haar beurt weer van invloed zijn op ons plan?' 'Kunnen ook jongemensen op een of andere manier meewerken aan de opzet en de uitwerking van dit programma voor vrijetijdsbesteding?' 'Wat voor effect zal een besluit hebben, als de afgevaardigden van de M-groep er niet bij zijn? Moesten we maar liever niet wachten tot we hen ook geraadpleegd hebben?' 'Bestaat er verband tussen dit voorstel en hetgeen we eigenlijk willen bereiken, en zo ja – welk?' En verder in die geest. Men kan gewoon dergelijke vragen stellen – pogingen, de groep er aan te herinneren hoe noodzakelijk het is om degelijk en gestadig door te werken. Dit is een techniek die misschien eenvoudig lijkt, maar heel moeilijk is en grote bekwaamheid vereist. Mensen die in een gemeenschapsassociatie werken, zijn geneigd zo op te gaan in een speciale taak, dat zij het *geheel* uit het oog verliezen, hoewel hun enthousiasme daar niet onder lijdt. De beroepskracht nu, moet zijn objectiviteit bewaren, moet de groep eraan herinneren dat er doelen op lange termijn zijn, moet bereid zijn kwesties aan de orde te stellen betreffende het tijdschema, de tussenpersoonlijke betrekkingen, de uiteindelijke doelstelling. Hij moet zich voortdurend bewust zijn van de gehele gemeenschap, het gehele project, het gehele proces. Hij moet voor ogen houden met welk stadium van het proces men zich op een bepaald ogenblik bezighoudt, en dan die zaken te berde brengen die de groep weer een overzicht over het geheel geven, zodat zij zich van de voortgang bewust worden en met frisse moed verder kunnen werken aan de doelen op lange termijn. En deze taak moet hij verrichten zonder een domper te zetten op de animo, zonder iemand te kwesten of de taak onnodig gecompliceerd te doen lijken.

De rol van de beroepskracht als katalysator is er dus voortdurend op gericht de gemeenschap in staat te stellen (door haar leiders) zich van haar mogelijkheden en vermogen tot coöperatief werk bewust

te worden. Primair (maar niet uitsluitend) moet hij het als zijn taak zien de mensen (voornamelijk in groepen) ertoe te bewegen dat zij hun gevoelens van ongerustheid ten aanzien van sociale (in tegenstelling tot persoonlijke) problemen tot uiting brengen, dat zij met hun medemensen een gemeenschappelijk terrein van samenwerking zoeken, en dat zij voldoening trachten te vinden in coöperatief werk. Als katalysator poogt hij het gemeenschapsproces te bevorderen door te luisteren en te vragen; door zich te identificeren met de groepsleiders in de gemeenschap, om dan weer object van identificatie voor hen te zijn; en door voortdurend de plaatselijk aanwezige bereidheid om aan gemeenschappelijke problemen het hoofd te bieden aan te moedigen en te steunen. Hij leidt niet, hij bevordert locale krachtsinspanning. Hij verschaft het antwoord niet, hij komt met vragen die het inzicht stimuleren. Hij torst niet de last der verantwoordelijkheid voor de organisatie en de actie in de gemeenschap, hij bemoedigt en steunt degenen die deze wel dragen.

De rol van de expert

Als expert moet de beroepskracht gegevens en rechtstreeks advies verschaffen op een aantal gebieden waarop hij met gezag kan spreken. Dat komt niet in conflict met zijn rol als katalysator, die allereerst inhoudt dat hij het gemeenschapsproces bevordert. Als expert verschaft hij researchgegevens, de resultaten van technische ervaring, bronnenmateriaal, advies over methoden die de associatie nodig kan hebben bij haar werkzaamheden. Hier spreekt hij vrijuit, en draagt hij rechtstreeks bij aan de beraadslagingen van de associatie. Nu gaat het evenwel om feiten en bronnen. Hij geeft geen aanbevelingen voor eventuele maatregelen van de gemeenschap of haar associatie; hier worden ontplooiingsmogelijkheden gegeven door adviezen en materiaal, waardoor de associatie op verstandiger wijze tot een besluit kan komen. Deze onderscheiding heeft wel wat van de variatie in de rol van de psychiater, die voortdurend tracht zijn patiënt te helpen in het proces van vaststelling van, de vorming van een juist begrip omtrent, en het overwinnen van zijn eigen problemen. In dit proces kan de psychiater de helpende hand bieden,

waardoor dit bevorderd wordt. Maar evenzeer kan hij de rol van de expert vervullen, bijvoorbeeld door de angst weg te nemen door gegevens te verschaffen over homosexualiteit, hersentumors, criteria van psychose, enz. Zo biedt ook de beroepskracht op het gemeenschapsterrein de helpende hand, maar als expert kan hij de groep rechtstreeks confronteren met feitelijke en wetenschappelijke gegevens, die haar kunnen geruststellen en helpen. Deze rollen behoeven niet met elkander in conflict te komen, eerder behoren zij elkaar aan te vullen. In sommige opzichten is de rol van katalysator subtieler, veeleisender en belangrijker. Maar de rol van de expert is nuttig en zonder de hulp van de expert kan de gemeenschap wellicht onnodig struikelen.

De verschillende functies, die de expert vervult, kunnen het onderscheid in taak enigszins toelichten.

DE GEMEENSCHAPSDIAGNOSE

De beroepskracht kan van dienst zijn als expert bij de gemeenschapsanalyse en -diagnose. De meeste gemeenschappen hebben slechts weinig begrip van hun eigen structuur of organisatie. De beroepskracht kan gevraagd worden naar, of uit zichzelf wijzen op, bepaalde eigenschappen van de gemeenschap, die, wanneer men verzuimt daar aandacht aan te schenken, het werk van de associatie ernstig kunnen belemmeren. Bijvoorbeeld de informele sociale organisatie van de gemeenschap, de aard van de krachten die bepaalde groepen in de gemeenschap gescheiden houden, de zin van zekere rituelen in het leven van bepaalde etnische groepen enz. moeten alle wel begrepen worden, als men het coöperatieve werk in de gemeenschap een vaste basis wil verschaffen.

DE BEDREVENHEID IN HET VERRICHTEN VAN RESEARCHWERK

De beroepskracht moet ook een grote bedrevenheid bezitten in researchmethoden, moet zelfstandig onderzoekingen kunnen verrichten en een researchbeleid kunnen formuleren. In een gemeenschap komt het herhaaldelijk voor, dat de beroepskracht het nodig acht bepaalde kleinere projecten nader te onderzoeken. Of men kan voor een probleem komen te staan dat in researchtermen geformuleerd

leerd moet worden. Hij moet in elk geval in staat zijn aan het probleem een eerste formulering te geven, de aard en de omvang van het onderzoek aan te geven, en als het nodig is nauw kunnen samenwerken met de personen die met het researchproject belast zullen worden. In die wetenschappelijk gespecialiseerde gemeenschap is hij dan wellicht niet de geleerdste figuur op het researchterrein, maar hij moet toch vol zelfvertrouwen zijn menig goed gefundeerd kunnen formuleren als die van hem wordt gevraagd.

INLICHTINGEN OVER ANDERE GEMEENSCHAPPEN

Daar komt nog bij dat de beroepskracht goed ingelicht behoort te zijn over researchwerk, onderzoekingen en experimenteel werk in andere gemeenschappen. Hij moet de gemeenschap projecten kunnen voorleggen, die elders reeds uitgewerkt zijn en waaruit men lering heeft kunnen trekken. Hoewel de gemeenschap met haar eigen problemen moet worstelen, kan zij veel van andere leren, van gegevens omtrent experimenteel werk gebruik maken, en de fouten trachten te vermijden die bij andere gemeenschapsprojecten zijn gemaakt. Op passende tijden moet de beroepskracht materiaal leveren dat stamt uit de ervaringen van anderen en uit zijn speciale kennis op dat terrein.

ADVIEZEN OVER METHODEN

De beroepskracht kan ook speciale kennis bezitten van de methoden van organisatie en procedures. Hoe deze in praktijk gebracht zullen worden, hangt voor een groot deel af van de plaatselijke gebruiken, maar hij kan vele nuttige adviezen verstrekken, bijv. dat men zich ervan moet vergewissen of alle voornaamste subgroepen wel vertegenwoordigd zijn in de aanvangsstadia van de organisatie, dat men zich de tijd gunt om na te gaan wie de wezenlijke leiders van de informele groepen in de gemeenschap zijn enz.

TECHNISCHE INLICHTINGEN

De beroepskracht moet ook uitstekend op de hoogte zijn van het bronnenmateriaal voor technische plannen en dat kunnen verschaffen. Hij moet dus weten, waar en hoe men materiaal verkrijgt voor

elk project dat men op het oog heeft, of het nu gaat om een bibliotheek, een school, een kliniek, een weg of een landbouwproject. Dit houdt in dat hij de hulpbronnen van de regeringsdepartementen kent, de particuliere bureaus, de internationale organisaties en de mogelijkheden om op gespecialiseerde terreinen zich van de beschikbare hulp te verzekeren. Het aantal en de verscheidenheid van zulke hulpbronnen is natuurlijk zeer groot en de hulp, die aan een lokale groep verschaft kan worden voor bijna elke soort project, kan zeer veel tijd en krachtsinspanning besparen, als de bronnen daartoe bekend zijn en gebruikt kunnen worden. De beroepskracht moet de brug kunnen slaan tussen de beschikbare bronnen en de behoefte daaraan van de gemeenschap.

DE WAARDEBEPALING

De beroepskracht moet ook de waarde van het proces van het coöperatieve werk dat ondernomen wordt, kunnen bepalen en die nader kunnen verklaren. Niet alleen moet hij zich een objectief oordeel kunnen vormen over het onderwerp van discussie, maar ook over het proces van de tussenpersoonlijke relaties en het effect daarvan op de individuen en groepen. Deze moet hij aan de gemeenschap kunnen uitleggen zonder schade aan te richten, en wel zo dat het begrip van de mensen groeit, evenals hun bekwaamheid om als groep in de gemeenschap samen te werken. Op al deze terreinen kan de beroepskracht als expert optreden bij het verschaffen van nuttige gegevens en hulpbronnen. Deze worden verstrekt om door de groep gebruikt te worden; zij worden niet als uiteindelijke oplossing gegeven. De beroepskracht als expert dringt er ook niet op aan dat zijn speciale kennis eenvoudig aanvaard wordt. Deze wordt ter overweging en discussie voorgelegd om zo effectief gebruikt te worden als binnen het vermogen van de gemeenschap ligt.

De rol van de sociale therapie

Sommige beroepskrachten in de gemeenschap functioneren als sociale therapeuten. Dit is een zeer gespecialiseerde functie, die geïllustreerd wordt door het werk van het Tavistock Instituut voor Menselijke Betrekkingen en door bepaalde belangrijke industriële projec-

ten op dit terrein. Hier gaat het om de therapie op gemeenschapsniveau en dit impliceert diagnose en behandeling van de gemeenschap als geheel. Het is duidelijk dat een dergelijke behandeling gebeuren moet met de afgevaardigde groepen of leiders als tussenpersonen, maar het kan voorkomen, dat die leiders met de hulp van de beroepskracht vele ondergrondse krachten, taboebegrippen, traditionele houdingen onder 't oog moeten zien, die spanningen veroorzaken en de groepen in de gemeenschap van elkaar gescheiden houden. Als de gemeenschap deze diepgewortelde begrippen en praktijken kan herkennen en onder woorden brengen en ze gaat bestrijden, kan zij zich het vermogen eigen maken (evenals het individu of de groep) om effectiever als een geïntegreerde eenheid te functioneren. De beroepskracht, die op deze wijze op gemeenschapsniveau werkt, heeft natuurlijk een uitgestrekter terrein voor de diagnose. Hij moet op de hoogte zijn van de oorsprong en de geschiedenis van de gemeenschap als geheel en in haar delen; hij moet begrip hebben van de sociale wortels van tal van bestaande opvattingen en gewoonten, van de associatie van overtuigingen en praktijken, van de machtsstructuur, van de verschillende rollen en hun onderlinge betrekkingen in de gemeenschap. Zijn diagnose moet de gemeenschap inzicht geven in haar eigen aard en karakter. Zijn behandeling moet de gemeenschap betrekken in een proces waardoor zelfkennis de spanningen vermindert en de belemmeringen voor de samenwerking wegneemt. Het verschil in methode van de therapeut en de gemiddelde beroepskracht op dit terrein is gelegen in de diepte en de degelijkheid van analyse en behandeling. De sociale therapeut heeft te maken met diepgewortelde en vaak onbewuste krachten, die een voortdurende (en dikwijls verborgen) bedreiging vormen voor het verloop van het gemeenschapsorganisatieproces.

Als beknopt voorbeeld van hetgeen men gepoogd heeft op dit niveau te verrichten, moge hier de beschrijving volgen van het werk van de auteur in een kibboets in Israël.² Hoewel dit werk door gebrek aan tijd belemmerd werd, waren hier toch de essentiële voorwaarden voor de diagnose en de behandeling van de gemeenschap als geheel voorhanden.

De kibboets (mrvd: kibboetsiem) is een collectieve landbouw-

nederzetting, waarbij alle leden voor de gemeenschap werken, weinig persoonlijke bezittingen hebben en voedsel, dekking, huisvesting en gezondheidszorg van de gemeenschap ontvangen, al naar hun behoeften en de hulpbronnen van de gemeenschap. Alle plannen worden door de leden op touw gezet, de taken worden door gekozen functionarissen toegewezen en de baten worden besteed voor goederen, die men het meest nodig acht voor de gemeenschap, waarover door de vergadering wordt beslist. De huisvesting bestaat in de meeste gevallen uit gerieflijke tweekamerwoningen voor gehuwden en kamers of slaapzalen voor ongehuwden. Alle volwassenen eten in de gemeenschappelijke eetzaal. De kinderen worden van de prille jeugd af opgevoed in kindertehuizen en wel door leden, die voor deze taak zijn aangewezen. De kinderen leven in kleine groepjes, zij spelen samen en krijgen hun lessen in deze groepen; als zij oud genoeg zijn (ongeveer twaalf jaar) werken zij een paar uur per dag mee aan nuttige gemeenschapstaken. Op werkdagen brengen zij verscheidene uren per dag bij hun ouders door en op vrijdag en zaterdag wat langer. Alle diensten, zoals de gezondheidsdienst, de wasserij, de eetzaal, de ontspanning, het onderwijs enz. worden door de leden van de gemeenschap georganiseerd, geadministreerd en meestal bestaat het personeel ook uit hen. Elke zaterdagavond wordt er een algemene vergadering gehouden, waar de comité's rapport uitbrengen en de gang van zaken wordt besproken en daarover beslist.

Toen de auteur in de lente en zomer van 1953 enkele kibboetsiem bezocht, bestonden daar openlijke spanningen en er werd een onderzoek ingesteld naar de oorzaken daarvan. Het aantal en de gecompliceerdheid van die oorzaken kan hier niet volledig worden vermeld, maar een beknopte samenvatting van enkele causale factoren, die niet algemeen werden ingezien, kan de aard van de diagnose wel voldoende aanduiden.

De ideologie van de kibboets verlangt grote persoonlijke offers en discipline en laat maar weinig soepelheid toe. De fundamentele doelstelling van de kibboets is geassocieerd met de zionistische idee van: 'het land open te stellen voor de vluchtelingen'. De mensen in de kibboets menen dat men dit alleen kan doen door te pionieren op het land, door hard werk, en een collectieve (of socialistische) vorm van

gemeenschap. Nu is de ontsluiting van zandgronden en moerassen voor boerderijen inderdaad een beproeving. Zo'n doel te bereiken vereist een volledige toewijding aan een uiterst belangrijk specifiek ideaal. Verbonden met dit ideaal – en een symbool daarvan – zijn zekere gevestigde praktijken in de kibboets. Praktijken als de gemeenschappelijke opvoeding van de kinderen, de gemeenschappelijke eetzaal, de verwerping van het geld als bezitswaarde, zware handenarbeid, het accepteren van het harde leven, het alles zelf doen, enz., worden alle ervaren als voortgesproten uit de kibboets-ideologie en verlenen daaraan een zekere glans. Elke verandering, of de dreiging daarvan, schijnt het hele ideaal van de kibboets te bedreigen en in te houden dat de opoffering minder belangrijk en noodzakelijk was (of is) dan zij eerst leek te zijn. Als de offers, die van de leden gevraagd worden, zinvol zullen zijn, moet het doel daarvan niet verdoezeld of verwrongen worden. Verandering van deze met een 'stralenglans' omgeven praktijken of de dreiging daarvan, houdt dus niet alleen een praktische verandering in, maar hebben de schijn de fundamenteën zelf, waarop men zijn leven heeft opgebouwd, te vernietigen.

De status van de kibboets is aan het veranderen. In zo'n dynamische samenleving als in Israël is dat onvermijdelijk. Een dezer veranderingen betreft de status van de kibboets zelf. 'Het openstellen van het land voor de vluchtelingen' was enkele jaren geleden van het grootste belang, en de pioniers, de bewoners van de kibboets, vormden de elite van de joodse gemeenschap in Palestina. Tegenwoordig moet Israël industrialiseren om te kunnen voortbestaan. De kibboets is een veel minder belangrijke factor geworden, heeft veel van zijn prestige verloren, en de stadsmensen hebben het vaak over 'die eigenaardige mensen' die in de kibboets wonen. Deze slag, aan de status van de kibboets toegebracht, wordt als bijzonder bitter gevoeld. Een opoffering kan men aanvaarden, als men overtuigd is van het uiterste belang van de ondernomen taak, zich door de natie gesteund weet of in ieder geval op waardering kan rekenen. Maar als eraan die belangrijkheid van buitenaf getornd wordt en zulke gevoelens in de gemeenschap gaan binnendringen, dan beginnen loyaliteit en discipline te wankelen en het moreel wordt aangetast.

In de kibboets is weinig sociale ruimte. De kibboetsiem variëren in grootte van 80 tot 2000 personen, maar voor het overgrote deel zijn het kleine gemeenschappen; het gemiddelde ligt waarschijnlijk rond de 300. Binnen die kibboets wonen, eten, werken en vermaken zich dag aan dag dezelfde groep mensen. Er is weinig ruimte voor afzondering of een eigen leven. Niet alleen is het moeilijk om alleen te zijn, maar men is voortdurend door dezelfde mensen omringd. De auteur werd in vele eetzaal getroffen door het gebrek aan gesprekstof tijdens de maaltijden. Misschien raken alle onderwerpen van gesprek na een tijd uitgeput; waarschijnlijker is het dat de personen ieder voor zich psychologische muren om zich heen oprichten, zodat zij op die manier een soort eigen leven hebben. Het is algemeen bekend, dat er spanningen ontstaan onder 'tien mannen in een reddingboot' en het gebrek aan sociale ruimte in een kibboets is ongetwijfeld een factor die spanningen veroorzaakt.

Er bestaat maar een geringe mogelijkheid zijn gevoelens te uiten. Het is een algemeen erkend feit, dat het pioniersleven in de kibboets hard en moeilijk is. Er wordt van de mensen verwacht, dat zij weinig openlijk blij geven van hun gevoelens van verdriet, lijden of vreugde. Vele moeders zijn bijvoorbeeld in de westelijke landen opgevoed en waren daar gewend aan het huiselijke leven met ouders en kinderen die samenwoonden. Voor enkelen onder hen is het een zware spanning om zo vele uren van hun eigen kinderen gescheiden te zijn, gelijk dat in de kibboets de gewoonte is. Toch hoort men weinig klachten over die moeilijke scheiding, integendeel, de gewoonte wordt krachtig verdedigd, zelfs door degenen die deze regel als een sterk gemis ervaren. Een kunstenares, die concerteerde in een aantal kibboetsiem, vond het bijzonder moeilijk om contact te krijgen met haar auditorium, daar de mensen nauwelijks reageerden en maar weinig applaudiseerden. Toch is het bekend dat klassieke muziek in de kibboets hogelijk gewaardeerd wordt. De auteur woonde met twee leden van een kibboets een jammerlijk slechte film bij. Ze lachten vaak en schenen erg te genieten van de film. Onderweg naar huis ontkenden ze dit feit en protesteerden heftig, toen er gezegd werd, dat er grappige tonelen in voorkwamen. Daar er in vele kibboetsiem geen religieuze diensten worden gehouden (ofschoon

de religieuze feestdagen en vieringen wel in ere gehouden worden), krijgt men de indruk dat er weinig gelegenheid is emoties te uiten; minder openlijke uitingen van droefheid, vrolijkheid, agressie, vijandigheid enz. dan in andere delen van Israël of in westelijke gemeenschappen; en dat de traditie deze starre onderdrukking van dergelijke gevoelens in de hand werkt.

Het sociale systeem vertoont neiging tot verstarring. Theoretisch is de kibboets soepel: telkens worden nieuwe comité's benoemd en sleutelposities worden jaarlijks opnieuw bezet door bij stemming gekozen leden. Hoewel er dus ongetwijfeld veranderingen zijn in sommige van deze posities, hebben bepaalde personen toch de neiging zich op één gebied te specialiseren, daarin meer dan anderen getraind te raken om zo de geaccepteerde leider op hun speciale terrein te worden. Zo raken de werkers ook thuis in de routine van hun werk en ruilen zodoende niet graag. Hoewel er in de gemeenschap als geheel uitwisseling plaats vindt, maakt men toch speciale vrienden en de vorming van kleine klikjes is niet ongewoon. Zo is men toch, ondanks de veronderstelde soepelheid, geneigd te volharden en te verstarren in de beroeps- en de sociale rol. De rol van de moeder, bijvoorbeeld, is strikt gelimiteerd. De voornaamste verantwoordelijkheid voor de kinderverzorging ligt bij de gemeenschap en de moeder heeft weinig zeggenschap over het dieet, de slaapgewoonten of de opvoeding van haar eigen kind, ofschoon zij, door middel van het opvoedingscomité, invloed kan uitoefenen op de verzorging van alle kinderen in het dorp. Zo lang als deze rollen acceptabel zijn, veroorzaken zij niet *per se* wrijving. Maar als men niet gelukkig is in zijn of haar rol, niet in staat gevoelens over die situatie te uiten, en gedwongen is die bepaalde structuur en die verhouding als onvermijdelijk te aanvaarden, dan kan er een opstuwning van vijandigheid ontstaan, die op een zeker punt zal uitbreken.

Dit zijn slechts weinige voorbeelden ter illustratie van enige factoren die aan de spanningen in drie bestudeerde kibboetsien ten grondslag schenen te liggen. Men kan betrekkelijk veilig aannemen dat deze, en andere, factoren, in diverse combinaties, de achtergrond vormen van bepaalde spanningen, die snel tot uiting komen als de routinezaken behandeld worden tijdens de wekelijkse ver-

gadering van de gemeenschap. Wij zijn er hier minder op uit om deze diagnose nader uiteen te zetten, dan om de factoren aan te wijzen welke in een diagnose nader onderzocht moeten worden. De sociale organisatie, de structuurgeving van de rollen en de onderlinge verhoudingen in verband daarmee, de positie van de gemeenschap in historische en huidige milieus, de betrekking tussen overtuigingen en praktijk, enz. – het zijn allemaal onderwerpen voor een nadere beschouwing. Zorgvuldige bestudering van zulke factoren leidt niet alleen tot de oorsprong van veel wat er te voorschijn komt in de vorm van misdragingen, maar ook tot een oorzaak-en-gevolg-verhouding, waarvan de leden van de gemeenschap zich niet helder bewust zijn.

Het is echter geheel iers anders een diagnose te stellen en een behandeling voor te schrijven. Het is duidelijk dat een behandeling niet mogelijk is, voordat de gemeenschap zo onder de verhoudingen lijdt, dat zij dringend naar hulp verlangt en erom gaat vragen. De auteur experimenteerde in een bepaalde kibboets, waar zeer grote spanningen heersten, die star onderdrukt werden. In informele discussies met groepen van leden kwamen de aanduidingen van spanningen vaak aan het licht. Wanneer de auteur evenwel kwesties te berde bracht, die logischerwijze correspondeerden met de voorafgaande diagnose, dan werden deze krachtig verworpen. Zelfs zo'n duidelijke kwestie als de gewijzigde status van de kibboetsiem in Israël werd niet alleen verworpen, maar men kwam met irrationele tegenargumenten aanzetten. Evenals een individu dat doet, kan een gemeenschap een verdedigingsmechanisme opbouwen, dat elke beschouwing van de problemen die haar integratie bedreigen, weerstaat. En tenzij het probleem zo ernstig wordt, dat deze verdedigingsmechanismen niet langer toereikend schijnen, zal de gemeenschap (evenals het individu) zich verzetten tegen de nadere beschouwing van het probleem en de mogelijkheid van een veranderd gedrag.

In een bepaalde kibboets, waar men zich veel meer bewust was van de spanningen en waar de dreiging van een openlijke verdeeldheid in de lucht hing, werd tot de auteur het informele verzoek gericht of hij methoden aan de hand kon doen om aan het probleem

het hoofd te kunnen bieden. Weer begon er, in een serie van informele vergaderingen en door bemiddeling van een tolk, een langdurig onderzoek naar enkele van de causale factoren, die wij hierboven al vermeld hebben. Deze werden besproken, verworpen en opnieuw overwogen. Geleidelijk aan werd een opvatting van het probleem geformuleerd en er werden plannen beraamd om het op te lossen. In dit geval is het van buitengewoon veel belang dat het brandpunt van de verontrusting in de gemeenschap werd verschoven van een kwestie, die scheuring en spanningen veroorzaakte en voor het ogenblik onoplosbaar was, naar fundamenteeler kwesties, die door allen erkend konden worden en die alle leden met een zekere objectiviteit konden overwegen. Die verschuiving van het brandpunt betekende, dat er een nieuw 'gemeenschappelijk werkterrein' werd geschapen en een nieuwe basis tot samenwerking werd gecreëerd, waarop alle facties samen over een gemeenschappelijk probleem konden discussiëren. Verder betekende dit het begin van een hernieuwde structuur van enkele aspecten van het gemeenschapsleven en dit vormde op zichzelf al een bindende kracht in de gemeenschap.

Zoals wij reeds aangegeven hebben, verschillen de methode van de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie en die van de sociale therapeut in graad, daar de laatste op een dieper niveau te werk gaat, vaak met onbewuste krachten te doen heeft, en dikwijls met subtile en fundamentele patronen van tussenpersoonlijke betrekkingen. Het verschil is niet ongelijk aan dat tussen de caseworker en de psychiater. De gemiddelde beroepskracht in de gemeenschap aarzelt om zich op het terrein van de diagnose en de behandeling te begeven, omdat hij daar te maken krijgt met angsten en spanningen, zowel in de gemeenschap als in hemzelf, voor welke behandeling hij niet getraind is. Maar de gevorderde beroepskracht op het terrein van de gemeenschapsorganisatie kan zeer goed en met enig recht zulk experimenteel werk aanvangen, ofschoon samenwerking met personen die in psychiatrie of groepspsychotherapie getraind zijn, wellicht een passender begin zou zijn. Het probleem ligt hierin, dat de gemiddelde psychiater of groepstherapeut niet getraind is in gemeenschapsdiagnose en dat hij even slecht uitgerust is om be-

paalde factoren van het gemeenschapsleven te behandelen als de gemeenschapswerker de aspecten van een psychiatrische behandeling kan overzien. Elk van hen kan betrekkelijk eenvoudig experimenteel werk zelfstandig verrichten, maar als wij hier vorderingen willen maken, dan lijkt het collaboratieve werk, zoals door het Tavistock Instituut voor Menselijke Betrekkingen ondernomen wordt, de meest geschikte benaderingswijze.

In dit hoofdstuk hebben wij getracht de verschillende aspecten van de rol van de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie nader te bepalen. Wij willen de sociale therapie als een 'addendum', een toevoeging zien beschouwd, een rol, die nog niet erkend is en wellicht niet geaccepteerd zal worden door de beroepskracht in de gemeenschap, maar waarmee enkele geoefende beroepskrachten wellicht kunnen experimenteren, gesteund door beoefenaren van andere wetenschappen. Het behoort tot de functie van de beroepskracht bij de gemeenschapsorganisatie, het proces van de gemeenschapsorganisatie te bevorderen en dit doet hij door de gemeenschap te helpen in haar strijd om een zekere graad van integratie te bereiken door de strijd met enkele van haar problemen aan te binden.

LITERATUURVERWIJZINGEN

HOOFDSTUK I

1. R. A. Nisbet, *The Quest for Community*, Oxford University Press, 1953, p. 7.
2. C. Wright Mills, 'Are We Losing Our Sense of Belonging?' paper delivered at Couchiching Conference, August 10, 1954, pp. 8-9.
3. Ralph Linton, 'Cultural and Personality Factors Affecting Economic Growth,' *The Progress of Underdeveloped Areas* (B. F. Hoselitz, ed.), University of Chicago Press, 1952, p. 84.
4. United Nations Document E/CN 5/291, *Programme of Concerted Action in the Social Field of the United Nations and Specialized Agencies*.
5. Edward H. Spicer (ed.), *Human Problems in Technological Change*, Russell Sage Foundation, New York, 1952, pp. 36-37.
6. B. F. Hoselitz (ed.), *The Progress of Underdeveloped Areas*, University of Chicago Press, 1952, p. VII.
7. Samuel B. Hayes, Jr., 'Personality and Culture Problems of Point IV,' *The Progress of Underdeveloped Areas*, University of Chicago Press, 1952, p. 209.
8. Spicer, *op. cit.* pp. 38-39.
9. *Ibid.*, p. 39.
10. U.S. Federal Security Agency, *An Approach to Community Development* (International Unit, Social Security Administration), Washington, D.C., 1952.
11. C. F. McNeil, 'Community Organization for Social Welfare,' *Social Work Year Book*, Margaret B. Hodges (ed.), American Association of Social Workers, 1951, p. 123.
12. Elliott Jaques, M.D., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock publications, London, 1951.
13. Margaret Read, 'Common Ground in Community Development Experiments,' *Community Development Bulletin*, Vol. II, No. 3 (June 1951), University of London Institute of Education, p. 45.
14. Murray G. Ross, 'The Theory and Principles of Community Development,' Report of a UNESCO Fellowship experience, January 1954, pp. 22-24.
15. S. Herbert Frankel, *The Economic Impact on Under-Developed Societies*, Harvard University Press, 1953, pp. 94, 96.
16. Margaret Mead (ed.), *Cultural Patterns and Technical Change*, UNESCO, Paris, 1953, pp. 315-316.

LITERATUURVERWIJZINGEN

17. Alexander H. Leighton, *The Governing of Men*, Princeton University Press, 1945.
18. Lawrence K. Frank, in een rede, gehouden aan de Universiteit van Toronto, Maart 1954.
19. Jaques, *op. cit.*, p. 306.
20. Robert Lund, *Hour of Glory*, George G. Harrap & Co., 1951, p. 275.

HOOFDSTUK 2

1. Elliott Jaques, M.D., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications, 1951, p. 105.
2. Goodwin Watson, *Civilian Morale*, Reynal and Hitchcock, 1942.
3. Leonard Woolf, *Principia Politica*, Hogarth Press, 1953, pp. 286-314.
4. Grace Coyle, *Group Work with American Youth*, Harper & Brothers, 1948, pp. 125-128; 232-247.

HOOFDSTUK 3

1. Carl Becker, *Progress and Power*, Stanford University Press, 1936, pp. 91-92.
2. Robert S. Lynd, *Knowledge for What?* Princeton University Press, 1948, pp. 236-237.
3. Kenneth B. Clark, 'Some Implications for a Theory of Social Change,' *The Journal of Social Issues*, Vol. IX, No. 4 (1953), pp. 72-73.
4. Geciteerd in Lynd, *op. cit.*, p. 70.
5. *Ibid.*
6. Don. J. Hager, 'Problem of Changing Neighborhoods', *Congress Weekly*, Vol. 21, No. 5, p. 5. (February 1, 1954).
7. Lynd, *op. cit.*, pp. 82-83.
8. T. V. Smith and Eduard C. Lindeman, *The Democratic Way of Life*, Mentor Books, 1951, p. 144.
9. Richard Bendix, 'Social Theory and Social Action in the Sociology of Louis Wirth,' *American Journal of Sociology*, Vol. LIX, No. 6, p. 526 (May, 1954).
10. *Ibid.*, p. 529.
11. *Ibid.*, p. 527.
12. Robin M. Williams, Jr., *American Society*, Alfred A. Knopf, Inc., 1952, p. 353.
13. *Ibid.*, pp. 350-351.
14. Geciteerd in 'Management and Human Relations,' address by William Blackie to 9th Annual Congress on Industrial Health, American Medical Association, Chicago, January 8, 1949.
15. Marie Jahoda, 'Towards a Social Psychology of Mental Health,' Research Clinic for Human Problems, New York University, 1950, p. 12.

LITERATUURVERWIJZINGEN

16. Robert C. Angell, 'The Moral Integration of American Cities,' *American Journal of Sociology*, Vol. LVII, No. 1, Part 2 (July 1951).
17. Elizabeth Handasyde, *City or Community*, The National Council of Social Service, 1949, pp. 48-49.
18. C. E. E. B. Simpson, 'An African Village Undertakes Community Development on its Own,' *Mass Education Bulletin*, University of London Institute of Education, Vol. II, No. 1, pp. 7-9 (December 1950).
19. Edward H. Spicer (ed.), *Human Problems in Technological Change*, Russell Sage Foundation, New York, 1952, pp. 17-18.
20. Margaret Mead (ed.), *Cultural Patterns and Technical Change*, UNESCO, Paris, 1953, p. 390.
21. Bendix, *loc. cit.*, p. 526.
22. Gardner Murphy, *Personality, A Biosocial Approach to Origins and Structure*, Harper & Brothers, 1947, p. 909.
23. R. M. MacIver, *Society - Its Structure and Changes*, R. Long & R. R. Smith, 1933, pp. 167, 214.
24. Bendix, *loc. cit.*, p. 526.
25. Lynd, *op. cit.*, p. 200.

HOOFDSTUK 4

1. Robert C. Angell, 'The Moral Integration of American Cities,' *American Journal of Sociology*, Vol. LVII, No. 1, Part 2 (July 1951).
2. *Ibid.*, pp. 15-21.
3. Isabel Menzies, review of *Social Processes in Informal Groups*, by Leon Festinger, Stanley Schachter and Kurt Black, in *Human Relations*, Vol. IV, No. 1, p. 104 (1951).
4. Jack Raymond, 'Tito's Peasants Signal a Right Turn,' *New York Times Magazine*, August 15, 1954, p. 15; Harry Schwartz, 'Soviet Heeds Malthus as well as Karl Marx,' *New York Times*, Sunday, September 20, 1953, p. 4E.
5. Evon Z. Vogt and Thomas F. O'Dea, 'A Comparative Study of the Role of Values in Social Action in Two Southwestern Communities,' *American Sociological Review*, Vol. 18, No. 6, p. 649 (December, 1953).
6. *Ibid.*, p. 650.
7. *Ibid.*, pp. 648, 650.
8. A. T. M. Wilson, 'Some Aspects of Social Process,' *The Journal of social Issues*, Supplement Series No. 5, p. 22 (November, 1951).
9. Margaret Mead (ed.), *Cultural Patterns and Technical Change*, UNESCO, Paris, 1953, p. 309.
10. *Ibid.*, pp. 111-114.
11. John Gyr, 'Analysis of Committee Member Behavior in Four Cultures,' *Human Relations*, Vol. IV, No. 2, pp. 194-195 (1951).
12. Leonard Berkowitz, 'Sharing Leadership in Small Decision-Making Groups,' *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 48, No. 2 (April 1953).

13. David Riesman, *The Lonely Crowd*, Yale University Press, 1952.
14. Martha Wolfenstein, 'The Emergence of Fun Morality,' *The Journal of Social Issues*, Vol. VII, No. 4, p. 22 (1951).
15. S. N. Eisenstadt, 'The Process of Absorption of New Immigrants in Israel,' *Human Relations*, Vol. V, No. 3, pp. 223-245 (1952).
16. *Ibid.*
17. Angell, *loc. cit.*, pp. 108-109.
18. *Ibid.*, p. 122.
19. S. N. Eisenstadt, 'Social Mobility, Group Cohesion and Solidarity,' niet gepubliceerd, Jerusalem, 1954.
20. Alexander H. Leighton, *Human Relations in a Changing World; Observations on the Use of the Social Sciences*, E. P. Dutton & Co., 1949.
21. Mead (ed.), *op. cit.* p. 292.
22. Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, 1949.
23. David Riesman and Nathan Glazer, 'Criteria for Political Apathy,' in Alvin W. Gouldner (ed.), *Studies in Leadership*, Harper & Brothers, 1950, pp. 505-559.
24. Paul H. Mussen and Anne B. Wyszynski, 'Personality and Political Participation,' *Human Relations*, Vol. V, No. 1, p. 80 (1952).
25. Bruno Bettelheim and Morris Janowitz, *The Dynamics of Prejudice*, Harper & Brothers, 1950.
26. Marie Jahoda, 'Some Socio-Psychological Problems of Factory Life,' *British Journal of Psychology*, January, 1942.
27. Angell, *loc. cit.*, pp. 93-100.
28. S. N. Eisenstadt, 'Reference Group Behavior and Social Integration,' *American Sociological Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 180-181 (April, 1954).
29. David Ketchum, Annual Address, Canadian Psychological Association, *Canadian Journal of Psychology*, 1951.
30. Otto Kleinberg, *Tensions Affecting International Understanding*, Social Science Research Council, New York, 1950; Robin M. Williams, *The Reduction of Inter-Group Tensions*, Social Science Research Council, New York, 1947; Mead (ed.) *op. cit.*
31. R. Freeman Butts, *A Cultural History of Education*, McGraw-Hill Book Company, 1947, pp. 649-650.

HOOFDSTUK 5

1. David E. Lilienthal, *T. V. A.—Democracy on the March*, Pocket Books, p. 213.
2. Rensis Likert and Ronald Lippitt, 'The Utilization of Social Science,' *Research Methods in the Behavioral Sciences*, Leon Festinger and Daniel Katz (eds.), The Dryden Press, 1953.
3. Elliott Jaques, M.D., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications, 1951, p. 310.

LITERATUURVERWIJZINGEN

4. Likert and Lippitt, *loc. cit.*
5. Jaques, *op. cit.*, pp. 286-287.
6. Kurt Lewin, 'Group Decision and Social Change,' *Readings in Social Psychology*, T. M. Newcomb and E. L. Hartley (eds.), Henry Holt & Company, 1947, pp. 330-344; *Resolving Social Conflicts*, Gertrud Weiss Lewin (ed.), Harper & Brothers, 1948.
7. Philip Selznick, *T.V.A. and the Grass Roots*, University of California Press, 1949, p. 13.
8. Jaques, *op. cit.*, p. 267.
9. *Ibid.*, p. 266.
10. *Ibid.*, p. 258.
11. Saul D. Alinsky, *Reveille for Radicals*, University of Chicago Press, 1946, pp. 186-187.
12. *Ibid.*

HOOFDSTUK 6

1. Murray G. Ross, *The Y.M.C.A. in Canada*, Ryerson Press, 1951.
2. Bradley Buell's boek (*Community Planning for Human Services*, Columbia University Press, 1952) vormt op zichzelf een uitdaging die, als de gemeenschappen er ontvankelijk voor waren, een diepe ontevredenheid met de bestaande situatie kon stimuleren.
3. Sylvan S. Furman (ed.), *Reaching the Unreached*, New York City Youth Board, 1952.
4. Margaret Mead (ed.), *Cultural Patterns and Technical Change*, UNESCO, Paris, 1953, p. 308.
5. Hurley H. Doddy, 'An Inquiry into Informal Groupings in a Metropolitan Area,' *Autonomous Groups Bulletin*, Vol. VI, No. 4, p. 11 (September 1951). See also Ira De A. Reid and Emily L. Ehle, 'Leadership Selection in Urban Locality Areas,' *Public Opinion and Propaganda*, Daniel Katz, Dorwin Cartwright, Samuel Eldersveld and Alfred McClung Lee (eds.), The Dryden Press, Inc., 1954, pp. 446-459.
6. *Ibid.*
7. Dit berust grotendeels op Eisenstadt's werk: zie Hoofdstuk 4, nr 19.
8. Morris Janowitz, *The Community Press in an Urban Setting*, Free Press, 1952.
9. Erich Fromm, *Psychoanalysis and Religion*, Yale University Press, 1950, pp. 110-111.
10. Doddy, *loc. cit.*, p. 11.
11. Rensis Likert and Ronald Lippitt, 'The Utilization of Social Science,' *Research Methods in the Behavioral Sciences*, Leon Festinger and Daniel Katz (eds.), The Dryden Press, 1953, p. 596.

HOOFDSTUK 7

1. Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications,

- (London), 1951, p. 301; see also Harold H. Kelley, 'Communication in Experimentally Created Hierarchies,' *Group Dynamics*, Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), Row, Peterson and Company, 1953, pp. 443-461.
2. A. Paul Hare, 'Interaction and Consensus in Different Sized Groups,' *Group Dynamics*, Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), Row, Peterson & Company, 1953, pp. 507-518.
 3. Alex Bavelas, 'Communication Patterns in Task-oriented Groups,' *Group Dynamics*, Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), Row, Peterson & Company, 1953, p. 505.
 4. Eugene L. and Ruth L. Hartley, *Fundamentals of Social Psychology*, Alfred A. Knopf, 1952, p. 65.
 5. Robert S. Lynd, *Knowledge for What?* Princeton University Press, 1948, p. 91.
 6. For an excellent discussion of this topic, see Cecil A. Gibb, 'Leadership,' *Handbook of Social Psychology*, Gardner Lindzey (ed.), Addison-Wesley, 1954, pp. 877-921.
 7. R. F. Bales, *Quarterly Report*, Carnegie Corporation, New York, October 1953, p. 1.
 8. Neal Gross, William E. Martin, John G. Darley, 'Studies of Group Behavior: Leadership Structures in Small Organized Groups,' *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 48, No. 3, p. 431 (July 1953).
 9. Cartwright and Zander (eds.), *op. cit.*, p. 544.
 10. *Ibid.*, p. 548.
 11. William Haythorne, 'The Influence of Individual Members on the Characteristics of Small Groups,' *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 48, No. 2, p. 284 (April 1953).
 12. Leonard Berkowitz, 'Sharing Leadership in Small Decision-making Groups,' *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 48, No. 2, p. 238 (April 1953).
 13. Gunnar Myrdal, 'Psychological Impediments to Effective International Cooperation,' *The Journal of Social Issues*, Supplement Series No. 6, pp. 29-31 (1952).
 14. Jaques, *op. cit.*, p. 296.
 15. *Ibid.*, pp. 307-308.
 16. Murray G. Ross, *The Y.M.C.A. in Canada*, Ryerson Press (Toronto), 1951, pp. 291-294.

HOOFDSTUK 8

1. Leland Allbaugh, *Crete, A Study of an Underdeveloped Area*, Princeton University Press, 1953, p. 18.
2. Murray G. Ross, 'Social Structure and Social Tension in the Kibbutz,' report prepared for UNESCO, 1954.

VERANTWOORDING VAN TERMEN

Anomie	Gr. anomos – wetloosheid
area of interest	belangenterrein
areas of concern	probleemterreinen
child welfare center	consultatiebureau voor kinderen
Community Chest	gemeenschappelijk financieringsinsti- tuut
community organization	gemeenschapsorganisatie
companytown	bedrijfsstad (door en voor industrie gesticht)
counseling service	'klankbord'dienst of counseling
discipline	beroepsbeleid, wetenschap
disciplined understanding	wetenschappelijk begrip
disciplined variations	technische variaties
enabler	katalysator
external agent	van buitenaf komende functionaris
features of design	ruimtelijke structuur
'field'experience	praktijkervaring
fieldreports	praktijkrapporten
flexible status image	beweglijk statusbeeld
frame of reference	gemeenschappelijke werkbasis
functional field	werkerterrein, vakgebied, branche
general content object	algemene doelstelling
goal values	uiteindelijke waarden
human service fields	terreinen van de humanitaire diensten
human welfare	maatschappelijke voorzieningen
infant welfare center	soms: menselijk welzijn
inner source approach	consultatiebureau voor zuigelingen
intake procedures	aanpak van binnen uit
interdisciplinary relations	wijze van eerste behandeling van nieuwe gevallen
junior college	verhoudingen tussen mensen van ver- schillende wetenschappelijke scho- ling; aanéengrenzende weten- schapsgebieden
meaningful disciplines	lyceum (soort van –) zinvolle wetenschappelijke methoden of... technische vaardigheid

operation	exploitatie, uitvoering, werkmethode
paneldiscussion	forum
personnel practices	personeelsbeleid
philosophy	gedachtengang, wetenschap, uitgangspunten, motieven als achtergrond, opvattingen
pilot project	proefproject
planning bodies	... uiterst gespecialiseerde planning-bureaus
positional factor	hiërarchische factor
positional relationship	hiërarchische verhoudingen
professional disciplines	beroepswetenschappen
professional worker	beroepskracht
protective behaviour	geleidelijke aanpassing van de functionaris ter bescherming van een cliënt
recording	letterlijke weergave van het gebeurde (case-record); verslaggeving
recreation council	raad voor vrijetijdsbesteding
residents - people of the community	autochtone bevolking
ritual status image	star statusbeeld
setting	kader, werksituatie
settlement house	buurthuis
social settings	organisaties, sociaal verband
social welfare	sociale voorzieningen
social welfare resources	bestaande sociale voorziening
specific content object	specifieke doelstelling
starvation phenomenon	deficiëntie-fenomeen
status factor	hiërarchische factor, status factor
systems of belief	algemene overtuigingen en denk-wijzen
taproot	oerbron
texture	structuur
the social worker's attitudes and practices	houding en werkwijze van ... (beroepsinstelling -)
top executive	hoofdfunctionaris
value-assumption	waarde-oordeel
welfare agencies	bureaus van sociale instellingen
welfare centre	sociaal adviesbureau
	soms: polikliniek
welfare community	het bestel van de sociale voorz.
	het totale patroon der sociale voorz.
	de gezamenlijke inst. op het terrein van de sociale voorz.

VERANTWOORDING VAN TERMEN

welfare council	sociale raad
welfare council worker	maatsch. werker bij de soc. raad
welfare federation	federatie van instellingen voor maatschappelijk werk
welfare field	het terrein der sociale voorzieningen
welfare officer	functionaris bij de soc. dienst
welfare programme	programma van de hulpverlening
welfare service	sociale dienst,-voorziening
welfare work	sociale hulpverlening

blz 65-

Lit

angel = tegoruh = grateshen
1512 275, 161

Jacques changing culture
of factory
need cultural patterns and techn.

definite 120

change
14, 91

143 Driesman.

Wolfsstein plan is Pflicht

11, 14

pel apathic 157

o-d-w-57 162, 163, 31

experts 178

hizbaels 265

pj- - - - - dwige (193)

- - - - - group

vollerfester 210

fit 211

communicate 220

democr. 32 36 109
110!
tempo 52
gambeluf!

definitie : 50

Elliot 70 169
Gagner 176

1072 eenstemmig

volgde de verzoeken
heide

noten was in
geen org op het!

stemmen > 5

Com. 218

idee cursus
cultuureel achter-
stand