

Leiderschap in de buurt

“Een explorerende casestudie naar de mogelijke
bijdrage van community leadership binnen de buurt
Kanaleneiland te Utrecht”



Doctoraalscriptie Bestuurskunde

Utrecht, 2 maart 2007

Afstudeerder:

T.T. (Tino) de Velde (s0008621)

Afstudeercommissie:

Dr. M.R.R. (Ringo) Ossewaarde (departement sociologie)

Dr. P. (Piet) de Vries (departement economie)

Drs. N.M. (Nel) Buis (Capgemini Consulting)

Trefwoorden:

Buurtinitiatieven, civic engagement, community leadership, maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
www.mb.utwente.nl



Capgemini Nederland B.V.
Sector Capgemini Consulting
Practice Public & Health
Cluster Werk en Inkomen
www.nl.capgemini.com

Leiderschap in de buurt

“Een explorerende casestudie naar de mogelijke
bijdrage van community leadership binnen de buurt
Kanaleneiland te Utrecht”

Bedrijfsnaam: Capgemini N.V.
Plaats: Utrecht
Datum: 02-03-2007

VOORWOORD

“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has” – Margaret Mead

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat ik ter afsluiting van de studie Bestuurskunde aan de Universiteit Twente heb verricht. Dit onderzoek is in opdracht van Capgemini Nederland B.V., practice Public & Health, geschreven om de toepasbaarheid van community leadership binnen de Nederlandse buurt in kaart te brengen.

Tijdens mijn afstudeeronderzoek heb ik van een aantal mensen hulp gekregen en ik wil hier graag van de mogelijkheid gebruik maken om deze mensen te bedanken. Allereerst wil ik Nel Buis en Martijn Ridderbos bedanken voor het geven van de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek bij een groot consultancybedrijf te doen. Een dergelijk bedrijf als Capgemini trok mij al langere tijd en nog voor het einde van de daadwerkelijke periode dat ik hier mijn afstudeerstage heb gelopen, wist ik al zeker dat ik hier ook wilde blijven. Gelukkig dachten ze hier daar ook zo over en nog voor mijn afstuderen ben ik dan ook al aan de slag gegaan op dezelfde afdeling. Nel wil ik ook bedanken voor de ondersteuning die zij mij verleend heeft. En daarbij moet ik zeker niet al mijn andere collega's vergeten, die mij tijdens het gehele onderzoek ook met raad en daad hebben bijgestaan. Mijn dank daarvoor.

Niet alleen Nel en Martijn wil ik bedanken voor het feit dat ik bij Capgemini aan de slag kon. Ook Ted Baartmans ben ik dank verschuldigd. Hij heeft mij met Nel in contact gebracht, nadat hij mij ook al aan mijn stage in de Verenigde Staten had geholpen. En wanneer ik Ted noem, moet ik ook zeker Lies Seeder noemen. Zonder haar was ik überhaupt niet in aanraking gekomen met het concept van community leadership.

Ringo Ossewaarde en Piet de Vries wil ik hartelijk danken voor hun begeleiding vanuit de Universiteit Twente. Ondanks dat wij elkaar niet veel zagen – een uurtje per maand gemiddeld denk ik – hebben zij mij op enkele belangrijke punten bijgestuurd, waardoor ik zeer tevreden kan zijn met het uiteindelijke resultaat.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar mijn vriendin Pauline. Haar wil ik bedanken voor haar scherpe blik bij het tegen lezen van mijn stukken en haar steun tijdens de momenten waarop ik dat kon gebruiken. Zeker tijdens de laatste maanden waarin ik weinig tijd voor haar had, omdat ik zo nodig al bij Capgemini aan de slag moest.

Met dit schrijven komt er een einde aan mijn studentenperiode waar ik met veel plezier op terug kijk. Maar *life goes on*, zoals ze zeggen. En dat zal ik ook doen als management consultant in de sociale zekerheid.

Utrecht, 2 maart 2007

Tino de Velde

SAMENVATTING

Binnen de Verenigde Staten zijn 'leadership development programs' al vele jaren bekend binnen de profit en non-profit sector. Binnen deze programma's wordt leiderschap beschouwd als een belangrijke persoonlijke eigenschap waardoor mensen actie ondernemen, zich verantwoordelijk opstellen en zodoende een positieve bijdrage kunnen leveren aan de omgeving waarin zij zich begeven. Van groot belang is hier de opvatting dat leiderschap niet gezien wordt als aangeboren karaktereigenschap, maar als een capaciteit die kan worden aangeleerd en gevormd.

In de Verenigde Staten richten enkele van deze leadership development programs zich op 'community leadership', ofwel leiderschap binnen de gemeenschap. Bestaande definities van community leadership zijn tevens vaak gebaseerd op processen die personen meer betrokken en actief maken binnen hun gemeenschap (Born, 2004:16). De ontwikkeling van actieve leiders is dan ook hetgeen de essentie van community leadership het best weergeeft.

In community leadership programs (CLP) worden naast leden van de gemeenschap (community), ook partijen die niet primair tot de gemeenschap behoren betrokken, zoals bedrijven, overheden of maatschappelijke instellingen. De gedachtegang achter het bij elkaar brengen van verschillende, belanghebbende partijen is voornamelijk gebaseerd op samenwerking. Ook deze "externe" partijen hebben een belang bij de betreffende gemeenschap aangezien zij immers invloed hebben op de gang van zaken binnen deze gemeenschap. In de Verenigde Staten spelen (grote) private partijen al decennia lang een belangrijke rol binnen maatschappelijke organisaties en de maatschappij. Deze rol is mede afkomstig uit het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), een concept dat doelt op een actieve rol van private partijen in de maatschappij en dat naast sociaal gewin ook economisch gewin kan, mag en misschien wel moet opleveren. Iets wat in Nederland ook steeds meer wordt begrepen.

De intensievere samenwerking tussen burgers en deze externe partijen biedt de mogelijkheid voor burgers om naast of zonder de betrokkenheid van de (lokale) overheid zich in te zetten voor de buurt. Mogelijk kan community leadership, naast een grotere participatie in en betrokkenheid met de buurt door burgers, er ook voor zorgen dat burgers minder afhankelijk worden van overheidsinstanties wanneer zij het leefklimaat in hun buurt willen aanpakken. Een verbetering van het leefklimaat in de Nederlandse buurt kan immers niet enkel door de overheid worden gerealiseerd. Dit wordt bevestigd door de een rapport van de WRR (2005) en de daaropvolgende kabinetsreactie (Pechtold & Dekker, 2006).

Wanneer in de internationale literatuur gesproken wordt over eigen initiatieven en activisme van burgers in de community of buurt, dan wordt dikwijls gerefereerd aan de term 'civic engagement'. In het Nederlands wordt deze term veelal vertaald met 'maatschappelijke betrokkenheid'. Civic engagement wordt gekoppeld aan de veronderstelling dat een hoge mate van buurtactivisme een positieve invloed heeft op de buurt. Vanuit deze redenering kan gesteld worden dat de mate van civic engagement in de buurt van invloed is op de leefbaarheid van de buurt. Wanneer community leadership, zoals aangegeven, het buurtactivisme stimuleert, kan het in die zin ook bijdragen aan civic engagement en zodoende de leefbaarheid in de buurt verbeteren. Het opzetten van een community leadership program in Nederland is in feite dus een mogelijke uitkomst voor de leefbaarheidvraagstukken in de buurt.

De hoofddoelstelling van deze scriptie is dan ook inzicht te krijgen in de bijdrage die community leadership kan leveren aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven, teneinde civic engagement binnen de buurt te stimuleren. Het betreft hier dus een onderzoek naar de toepasbaarheid van community leadership in de buurt, in het bijzonder de buurt Kanaleneiland te Utrecht.

De probleemstelling luidt:

“Welke duurzame bijdrage kan community leadership leveren aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven, zodat civic engagement binnen de buurt wordt gestimuleerd, in het bijzonder binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht?”

Dit onderzoek is in twee delen op te splitsen; een theoretisch en empirisch deel. In dit onderzoek is aan de hand van de theorie eerst algemeen inzicht verkregen in de bijdrage die community leadership kan leveren aan de buurt. Vervolgens zal in een explorerende casestudie binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht de specifieke toepasbaarheid van community leadership worden bestudeerd. Zo is het mogelijk om op detailniveau de toepasbaarheid van community leadership te verkennen. In deze casestudie is allereerst een documentanalyse verricht, waarna vervolgens interviews onder enkele bewoners van Kanaleneiland en enkele ondernemers uit het bedrijfsleven zijn afgenomen. Deze bewoners en ondernemers zijn zorgvuldig geselecteerd en vallen te kenmerken als zijnde leiders in de buurt Kanaleneiland. Nadat de interviews zijn afgenomen zijn de resultaten verwerkt en kortstondig teruggekoppeld aan de respondenten om eventuele onjuistheden voortkomend uit de analyse op deze manier te filteren.

In het literatuuronderzoek zijn de belangrijkste concepten onderscheiden: community leadership, buurtinitiatieven en civic engagement. *Community leadership* behelst drie afzonderlijke dimensies die in de praktijk onderling veel overlap hebben. Namelijk:

1. De persoon;
2. De positie; en
3. Het proces.

Community leadership wordt in de praktijk veelal tot uiting gebracht in de vorm van een community leadership program (CLP). Elk CLP is op maat gemaakt aan de hand van de specifieke kenmerken van de buurt en haar belanghebbende partijen en heeft dan ook een uniek signatuur

Buurtinitiatieven waar in dit onderzoek op wordt gedoeld voldoet aan de volgende drie punten:

1. Het buurtinitiatief is gericht op een positieve beïnvloeding van de buurt.
2. Het buurtinitiatief moet de mogelijkheid bieden aan buurtbewoners om in te participeren;
3. Het buurtinitiatief hoeft zich niet noodzakelijk in de buurt af te spelen.

In deze onderzoeksvraag worden een tweetal initiatieven specifiek aangehaald. Namelijk de initiatieven van buurtbewoners (bewonersinitiatieven) en de initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven (MVO-initiatieven). De motieven die buurtbewoners hebben voor het opzetten

van buurtinitiatieven zijn te onderscheiden in maatschappelijke en persoonlijke motieven. Het bedrijfsleven waar in dit onderzoek op wordt gedoeld, is niet specifiek afgebakend op een terrein. De motivatie binnen het bedrijfsleven om dergelijke initiatieven te organiseren is onderscheiden in een drietal typen, die tevens vaak samen gaan:

1. Omdat het hoort (maatschappelijke verantwoordelijkheid).
2. Omdat het moet (juridische verantwoordelijkheid).
3. Omdat het loont (economische verantwoordelijkheid).

Civic engagement binnen de buurt wordt onderscheiden in twee elementen; participatie en betrokkenheid. Bij beide elementen dient tevens de overtuiging aanwezig te zijn dat betrokkenheid en participatie een positieve bijdrage kan leveren aan de buurt.

Community leadership kan een bijdrage leveren aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven door de leiderschapskwaliteiten van de betrokken leiders te ontwikkelen. Elke dimensie van community leadership levert afzonderlijk of in combinatie met een andere een bijdrage aan de buurtinitiatieven. Alle drie de dimensies verhogen zowel de kwaliteit van de buurtinitiatieven als het aantal buurtinitiatieven. De invloed van community leadership is voornamelijk terug te vinden in het vergroten van de mogelijkheid tot het uitoefenen van invloed. Deze vergrote mate van invloed zorgt er op haar beurt voor dat de motivatie om buurtinitiatieven op te zetten of om in een buurtinitiatief te participeren wordt vergroot.

Het CLP is van doorslaggevend belang bij de duurzaamheid van deze bijdrage van community leadership. Een CLP zorgt voortdurend voor een stroom aan leiders in de buurt en zorgt er tevens voor dat buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven elkaar kunnen ondersteunen en derhalve versterken.

Buurtinitiatieven, zowel vanuit de buurtbewoners als vanuit het bedrijfsleven, hebben invloed op civic engagement in de buurt en daarnaast heeft civic engagement invloed op deze buurtinitiatieven. Door de kwantiteit van de buurtinitiatieven te vergroten en de kwaliteit van de buurtinitiatieven te verhogen stijgt de participatie en de betrokkenheid in de buurt. De participatie stijgt doordat de motivatie en bereidheid tot participatie positief wordt beïnvloed door de buurtinitiatieven. De betrokkenheid stijgt doordat de geloofwaardigheid van de betrokkenheid door een groot aantal buurtinitiatieven wordt versterkt.

De stijging van civic engagement in de buurt kan op haar beurt weer van positieve invloed zijn op zowel de kwantiteit en de kwaliteit van de buurtinitiatieven. Meer betrokkenheid en meer participatie zorgt er voor dat buurtbewoners en het bedrijfsleven geïnspireerd raken en zich verleggen van het participeren in buurtinitiatieven naar het opzetten van buurtinitiatieven.

De casestudie zoals aangegeven uitgevoerd in de buurt Kanaleneiland te Utrecht. Wanneer we de bijdrage van community leadership binnen de buurt Kanaleneiland resumeren dan zien we dat vooral de persoonsdimensie een belangrijke rol speelt. Aan nagenoeg elke factor die van invloed is op de buurtinitiatieven blijkt de persoonsdimensie van community leadership een bijdrage te leveren. Dit duidt er op dat vooral persoonlijke vaardigheden een rol spelen bij het succes van een buurtinitiatief in de buurt Kanaleneiland. Ook de dimensie proces levert veelvuldig een bijdrage aan de buurtinitiatieven, zij het in iets mindere mate dan de persoonsdimensie. De dimensie van de positie is binnen de buurt Kanaleneiland alleen van toegevoegde waarde bij het inzicht verkrijgen in de eigen rol en de mogelijke toegevoegde waarde van de rol van externe partijen.

De vormgeving van een CLP in de buurt Kanaleneiland naar de gecombineerde zienswijze van de bewoners en de ondernemers uit het bedrijfsleven heeft een drietal hoofdelementen:

- *Organiseren rondom een praktische aanpak*
Het programma moet voornamelijk op het uitvoeren van ideeën gericht zijn en in mindere mate op het bedenken van ideeën, zodat op korte termijn resultaat kan worden geboekt.
- *Betrekken van personen met veel invloed binnen de belanghebbende partijen*
In de opstartfase van het CLP dienen nog geen potentiële buurtleiders te worden toegelaten. Het CLP moet eerst vaste grond onder de voeten krijgen en laten zien dat het een positief resultaat kan bereiken binnen de buurt.
- *CLP binnen de gemeente onderbrengen*
De gemeente wordt het vaakst genoemd als partij waaronder het programma gedraaid kan worden. De onafhankelijkheid van het programma moet echter wel gewaarborgd blijven.

Het antwoord op de probleemstelling in het kort dan ook is als volgt. De wijze waarop community leadership een duurzame bijdrage levert aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven is in te delen in drie dimensies, namelijk persoon, positie en proces. Deze drie dimensies op zich zorgen niet voor een duurzame bijdrage. De praktische invulling van community leadership, een CLP, echter wel.

Ook binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht komt de bijdrage van community leadership voort uit de dimensies persoon, positie en proces. Voornamelijk de dimensies persoon en proces kunnen in deze buurt een bijdrage leveren aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven. Een mogelijk op te zetten CLP (gelet op de duurzame bijdrage) dient in deze buurt volgens bewoners en bedrijfsleven te worden vormgegeven rond een praktische aanpak waarbij allereerst deelnemers moeten worden gevonden die veel invloed kunnen uitoefenen. Daarnaast lijkt de gemeente de meeste voorkeur van bewoners en bedrijfsleven te genieten om het programma onder te brengen, zij het dat de gemeente zich onafhankelijk en faciliterend opstelt.

INHOUD

AFKORTINGEN	13
LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN	13
1 INLEIDING	14
1.1 AANLEIDING	14
1.2 DOELSTELLING	17
1.3 RELEVANTIE	19
1.4 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	19
1.5 LEESWIJZER	20
2 THEORETISCH KADER.....	21
2.1 COMMUNITY LEADERSHIP	22
2.1.1 Ontwikkeling van leiderschap	22
2.1.2 Community	23
2.1.3 Het belang van leiders in de buurt.....	24
2.1.4 Community Leadership Program	25
2.1.5 Effectiviteit.....	26
2.1.6 Duurzame bijdrage	27
2.2 COMMUNITY EN BUURT	27
2.2.1 Buurt	28
2.2.2 Community	29
2.2.3 Overeenkomst in gebruik.....	29
2.3 BUURTINITIATIEVEN.....	30
2.3.1 Buurtbewoners.....	30
2.3.2 Bedrijfsleven	31
2.3.3 Buurtinitiatieven	33
2.3.4 Motieven voor buurtinitiatieven	34
2.4 CONCLUSIE EERSTE ONDERZOEKSVRAAG	36
2.4.1 Dimensie 1: de persoon	36
2.4.2 Dimensie 2: de positie	36

2.4.3	Dimensie 3: het proces	36
2.4.4	Onderlinge overlap	37
2.4.5	Onderlinge bijdrage bewonersinitiatieven en MVO-initiatieven	37
2.4.6	Conclusie	37
2.5	CIVIC ENGAGEMENT	39
2.5.1	Tweeledig: participatie en betrokkenheid	39
2.5.2	Achtergrond	39
2.5.3	Dimensies van participatie.....	41
2.5.4	Dimensies van betrokkenheid.....	42
2.5.5	Overtuiging.....	43
2.6	CONCLUSIE TWEEDE ONDERZOEKSVRAAG	44
2.6.1	Invloed van buurtinitiatieven op civic engagement	44
2.6.2	Invloed van civic engagement op de buurtinitiatieven	46
2.6.3	Conclusie	47
3	METHODOLOGISCHE AANPAK.....	49
3.1	ONDERZOEKSVORM	50
3.2	ONDERZOEKSPOPULATIE	51
3.2.1	Buurt Kanaleneiland	51
3.2.2	Steekproeftrekking	52
3.2.3	Actieve buurtbewoners	53
3.2.4	Actieve ondernemers uit het bedrijfsleven.....	53
3.2.5	Actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn.....	53
3.3	METHODE VAN DATAVERZAMELING	54
3.3.1	Fase1: Documentanalyse	54
3.3.2	Fase 2: Interviews.....	54
3.3.3	Fase 3: Terugkoppeling voorlopige resultaten	56
3.4	METHODE VAN DATA-ANALYSE.....	56
3.4.1	Fase 1: Documentanalyse	56
3.4.2	Fase 2: Interviews.....	56
3.4.3	Fase 3: Terugkoppeling voorlopige resultaten	57

4	DATA-ANALYSE EN RESULTATEN	58
4.1	FASE 1: DOCUMENTANALYSE.....	58
4.1.1	Kanaleneiland	59
4.1.2	Bewoners en bewoners organisaties.....	59
4.1.3	Samenwerking Maatschappelijke Partners	59
4.1.4	Buurtbeleid gemeente Utrecht.....	60
4.2	FASE 2: INTERVIEWS	60
4.2.1	Relevante ervaringen.....	61
4.2.2	Werkwijze van het analyseren van de interviewresultaten	63
4.2.3	Resultaten deel I van de interviews: bewonersinitiatieven	63
4.2.4	Resultaten deel I van de interviews: MVO-initiatieven	66
4.2.5	Overeenkomsten en tegenstellingen tussen bewoners- en MVO-initiatieven	69
4.2.6	Actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn.....	71
4.2.7	Resultaten deel II van de interviews: buurtbewoners	72
4.2.8	Resultaten deel II van de interviews: ondernemers bedrijfsleven	74
4.3	FASE 3: TERUGKOPPELING VOORLOPIGE RESULTATEN.....	75
4.4	DEELCONCLUSIE DERDE ONDERZOEKSVRAAG	76
4.4.1	Dimensie 1: de persoon	77
4.4.2	Dimensie 2: de positie	78
4.4.3	Dimensie 3: het proces	78
4.4.4	Conclusie	79
4.5	DEELCONCLUSIE VIERDE ONDERZOEKSVRAAG.....	80
4.5.1	Organiseren rondom praktische aanpak	81
4.5.2	Betrekken van personen met veel invloed binnen belanghebbende partijen	81
4.5.3	CLP binnen de gemeente onderbrengen	81
4.5.4	Overige	81
5	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	83
5.1	CONCLUSIE.....	83
5.1.1	Community leadership draagt bij aan buurtinitiatieven.....	83
5.1.2	Buurtinitiatieven stimuleren civic engagement binnen de buurt	84
5.1.3	Bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven in Kanaleneiland	85

5.1.4	Conclusie	86
5.2	AANBEVELINGEN.....	86
5.2.1	Aanbeveling 1	86
5.2.2	Aanbeveling 2	87
 REFERENTIES		89
 BIJLAGEN		95
	BIJLAGE 1 – KWALITEITSEISEN	96
	BIJLAGE 2 – INTERVIEW PROTOCOL	97
	BIJLAGE 3 – DOCUMENTATIE COMMUNITY LEADERSHIP.....	100
	BIJLAGE 4 – LIJST RESPONDENTEN	103

AFKORTINGEN

CEO	–	Chief Executive Officer
CLP	–	Community Leadership Program
DMO	–	Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling
Doenja	–	Doenja Dienstverlening
EXCEL	–	Experience in Community Enterprise and Leadership
MVO	–	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
PACE	–	Philanthropy for Active Civic Engagement
POLF	–	Points of Light Foundation
SCP	–	Sociaal Cultureel Planbureau
SER	–	Sociaal Economische Raad
SMP	–	Samenwerking Maatschappelijke Partners
VROM	–	(Ministerie van) Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu
VWS	–	(Ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en ...
WRR	–	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1 – Theoretische deel van het onderzoek	21
Figuur 2 – Community leadership nader onderscheiden.....	24
Figuur 3 – De bijdrage van community leadership aan bewoners- en MVO-initiatieven in de buurt	38
Figuur 4 – Civic engagement nader onderscheiden.....	44
Figuur 5 – De verbanden tussen bewonersinitiatieven, MVO-initiatieven en civic engagement in de buurt.....	48
Figuur 6 – Het empirische deel van dit onderzoek betreft een verdieping van de eerste onderzoeksvraag	49
Figuur 7 – Interviews brengen buurtinitiatieven en Community Leadership Program in kaart.....	61
 Tabel 1 – Resultaten totstandkoming van bewonersinitiatieven	64
Tabel 2 – Factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van de bewonersinitiatieven.....	66
Tabel 3 – Resultaten totstandkoming MVO-initiatieven	67
Tabel 4 – Factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van de MVO-initiatieven	69
Tabel 5 – Vergelijking bewoners- en MVO-initiatieven.....	71
Tabel 6 – Opzet CLP volgens buurtbewoners.....	73
Tabel 7 – Opzet CLP volgens ondernemers bedrijfsleven	75
Tabel 8 – Bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven in de buurt Kanaleneiland	80

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Binnen de Verenigde Staten zijn 'leadership development programs' al vele jaren bekend binnen de profit en non-profit sector. Deze programma's, opgezet om leiderschap te ontwikkelen, bevinden zich binnen vele sectoren van de professionele wereld, voornamelijk op het managementniveau. Ze worden grotendeels (half)jaarlijks aangeboden en creëren zodoende een continu 'aanbod' van leiders. Er bestaat geen duidelijke afbakening van wat een leadership development program is. Elk programma is aan een specifieke vorm van leiderschap opgehangen, heeft een eigen verloop en volgt een specifiek tijdschema. Binnen deze programma's wordt leiderschap beschouwd als een belangrijke persoonlijke eigenschap waardoor mensen actie ondernemen, zich verantwoordelijk opstellen en zodoende een positieve bijdrage kunnen leveren aan de omgeving waarin zij zich begeven. Van groot belang is hier de opvatting dat leiderschap niet gezien wordt als aangeboren karaktereigenschap, maar als een capaciteit die kan worden aangeleerd en gevormd. Personen hebben de potentie, wijsheid en creativiteit om leiderschap in zich te ontwikkelen (Born, 2004:10-12).

In de Verenigde Staten richten enkele van deze leadership development programs zich op 'community leadership', ofwel leiderschap binnen de gemeenschap. Deze community leadership programs zijn ontstaan in Philadelphia als reactie op "the growing recognition for more civic en community involvement" (Wituk et al, 2005:7). Vandaag de dag bestaan er meer dan 2000 van deze programma's, elk met een eigen specifiek karakter. En ook in het Verenigd Koninkrijk, Australië en Canada zijn deze leadership programs de laatste jaren in opkomst, zij het dat daar pas enkele tientallen zijn opgezet. Praktisch gezien creëren community leadership programs een basis voor het produceren van tastbare resultaten, het activeren van personen en het bouwen van gemeenschappen (Chrislip & Larson: 1994:144, in Born: 2004).

Hoewel een heldere definitie van community leadership moeilijk te vinden is, wordt het vaak gezien als een reactie op "something that is breaking down communities" (o.a. McKnight, 1995, in Born: 2004). Bestaande definities van community leadership zijn tevens vaak gebaseerd op processen die personen meer betrokken en actief maken binnen hun gemeenschap (Born, 2004:16). De ontwikkeling van actieve leiders is dan ook hetgeen de essentie van community leadership het best weergeeft.

In leadership development programs worden naast leden van de gemeenschap (community), ook partijen die niet primair tot de gemeenschap behoren betrokken. Deze 'extern partijen', bijvoorbeeld bedrijven, overheden of maatschappelijke instellingen, hebben een belang bij de betreffende gemeenschap aangezien zij immers invloed hebben op de gang van zaken binnen deze gemeenschap. De gedachtegang achter het bij elkaar brengen van deze verschillende, belanghebbende partijen is voornamelijk gebaseerd op samenwerking; het meest gebruikte thema binnen community leadership (Born, 2004:18). Naast het ontwikkelen van actieve leiders binnen de gemeenschap richten community leadership programs zich dan ook op het bij elkaar brengen van belanghebbende partijen.

Community leadership is nog onbekend in Nederland

Community leadership is in Nederland een nog onbekend concept, maar daarom niet minder interessant. Gelet op de toepasbaarheid van community leadership binnen de Nederlandse grenzen zou nader kunnen worden gekeken naar een mogelijke rol van community leadership in de buurt. Een community kan namelijk worden

vergeleken met een buurt. Met het introduceren van community leadership is het mogelijk de leiderschapscapaciteiten en de onderlinge samenwerking van bewoners en belanghebbende partijen in de buurt te versterken. Hierdoor wordt het voor hen eenvoudiger gezamenlijk of afzonderlijk een positieve bijdrage aan de buurt te leveren.

Wanneer in de internationale literatuur gesproken wordt over eigen initiatieven en activisme van burgers in de community of buurt, dan wordt dikwijls gerefereerd aan de term 'civic engagement'. In het Nederlands wordt deze term veelal vertaald met 'maatschappelijke betrokkenheid'. Het is de vraag of deze vertaling correct is, maar civic engagement vertoont in ieder geval raakvlakken met activisme in de buurt. "...civic engagement occurs when people 'get involved' in their communities" (Hands On Network, 2006). Naar mate men zich meer inzet voor de buurt zal er ook meer civic engagement aanwezig zijn. Civic engagement wordt dus gekoppeld aan de veronderstelling dat een hoge mate van buurtactivisme een positieve invloed heeft op de buurt. Uslaner en Conley zijn eenzelfde mening toegedaan. "Communities and nations with high levels of civic engagement are more trusting, happier, and more prosperous... When people interact with each other, they can work together to solve common problems" (Uslaner & Conley, 2003:2). Vanuit deze redenering kan dan ook gesteld worden dat de mate van civic engagement in de buurt van invloed is op de leefbaarheid van de buurt. Wanneer community leadership, zoals aangegeven, het buurtactivisme stimuleert, kan het in die zin ook bijdragen aan civic engagement en zodoende de leefbaarheid in de buurt verbeteren. Het opzetten van een community leadership program in Nederland is in feite dus een mogelijke uitkomst voor de leefbaarheidvraagstukken in de buurt.

Leefbaarheidvraagstukken

Vanuit belangstelling voor leefbaarheidvraagstukken zijn enkele personen binnen Capgemini in aanraking gekomen met het concept van community leadership. Zij zien ook de mogelijke bijdrage die community leadership aan de leefbaarheid in de buurt kan leveren. Hun interesse in dit concept komt echter ook voort uit een ander aspect. De intensievere samenwerking tussen de verschillende belanghebbende partijen die door community leadership wordt gecreëerd impliceert immers de mogelijkheid voor burgers om naast of zonder de betrokkenheid van de (lokale) overheid zich in te zetten voor de buurt. Mogelijk kan community leadership er dan ook voor zorgen dat burgers minder afhankelijk worden van overheidsinstanties wanneer zij zich in willen zetten voor hun buurt. Met deze verminderde afhankelijkheid wordt de burger minder beperkt in zijn handelen en blijven kostbare initiatieven en kostbare energie niet verborgen.

In Nederland speelt de overheid een cruciale rol binnen de buurt. Buurtbewoners die bijvoorbeeld een buurtactiviteit willen organiseren zijn veelal aangewezen op een subsidie van de gemeente om het project van de grond te krijgen. Daarnaast probeert de gemeente met gericht buurtbeleid invloed uit te oefenen op de leefbaarheid binnen de buurt, waardoor de buurtbewoner aan een bepaald regelkader vastzit. Kortom, wil de buurtbewoner zich inzetten voor de buurt dan zal hij veelal afhankelijk zijn van of zich moeten schikken naar de gemeente.

Een verbetering van het leefklimaat in de Nederlandse buurt kan echter niet enkel door de overheid worden gerealiseerd. Volgens bijvoorbeeld het adviesrapport "Vertrouwen in de buurt" van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) moet het antwoord op leefbaarheidvraagstukken in de buurt gezocht worden in het betrekken van de buurtbewoners bij deze leefbaarheidproblematiek. De overheid kan het niet alleen. Bewoners in kleinschalige verbanden kunnen volgens de WRR effectief bijdragen aan de leefbaarheid van hun buurt (WRR, 2005:20-21). Ook het standpunt van het tweede kabinet Balkenende, verwoord in het document "De Krachtige Buurt", is van mening dat het buurtniveau dient te worden ingeschakeld. Zij stelt dat buurtwerkers in de frontlinie cruciaal zijn en dat bewoners een veel grotere rol in hun buurt moeten krijgen (Pechtold & Dekker,

2006:1-4). Het stimuleren van eigen initiatieven van buurtbewoners dient vanuit deze zienswijzen dan ook prioriteit te krijgen. En juist daar kan community leadership bijdragen.

In Nederlandse steden zijn en worden al vele bewonersinitiatieven opgezet. Bij buurtbewoners ontstaan voldoende werkbare initiatieven om, al dan niet gezamenlijk, problemen aan te pakken en derhalve de buurt leefbaarder te maken. Hierbij kan gedacht worden aan een project als de 'Marokkaanse buurtvaders'. Een project waarbij Marokkaanse vaders in de buurt Kanaleneiland te Utrecht in hun vrije tijd jongeren aanspreken en waar mogelijk proberen te helpen (De Utrechtse MIX, 2004). Het opzetten van initiatieven als deze is echter geen eenvoudige zaak. De bewoners dienen vaak over veel middelen en doorzettingsvermogen te beschikken om het bewonersinitiatief te laten slagen. Het komt dan ook regelmatig voor dat een goed idee niet wordt of kan worden uitgevoerd. Bewoners missen bijvoorbeeld de organisatorische vaardigheden of simpelweg de financiën om een initiatief tot leven te wekken. Hierdoor belanden veel bruikbare initiatieven in de prullenbak. Tevens kan een negatief effect ontstaan op de motivatie om zich binnen de buurt betrokken en actief op te stellen.

De bewonersinitiatieven die wel van de grond komen zijn vaak zeer succesvol. Omdat deze door de bewoners van de eigen buurt zijn opgezet creëren deze initiatieven vaak veel meer draagvlak binnen de buurt dan gemeenteprojecten. Wanneer de leider (initiator) van het initiatief echter wegvalt (of bewust afscheid neemt) ontstaan er vaak grote problemen. Omdat de spreekwoordelijke motor uit het initiatief verdwijnt bloeden vele projecten zogezegd dood. Hetzelfde komt voor wanneer de financiële ondersteuning, vaak overheidssubsidies, wordt stopgezet. Community leadership programs 'produceren' elk (half)jaar een nieuwe lichter leiders waardoor dit probleem gedeeltelijk kan worden opgevangen. Succesvolle projecten kunnen door deze nieuwe groep leiders worden overgenomen. Maar ook is het mogelijk dat voor het (gedeeltelijk) zelfde probleem een ander initiatief wordt opgezet. De problemen die ontstaan door het dichtdraaien van de geldkraan zijn hier evenwel niet mee opgelost. In een community leadership program worden echter vele verschillende partijen bij elkaar worden gebracht. Dit maakt het vinden van een nieuwe geldschieter eenvoudiger, waardoor de kans op een duurzame voortzetting van het initiatief groeit.

Rol van het bedrijfsleven

Bezien vanuit de positie van Capgemini is de rol van het bedrijfsleven als belanghebbende partij in de buurt een extra punt van aandacht. Bedrijven zijn immers belanghebbende binnen de buurt vanwege onder andere hun werkgeversrol. In de Verenigde Staten spelen (grote) private partijen al decennia lang een belangrijke rol binnen maatschappelijke organisaties en de maatschappij. Deze rol is mede afkomstig uit het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). MVO is een concept dat doelt op een actieve rol van private partijen in de maatschappij en dat naast sociaal gewin ook economisch gewin kan, mag en misschien wel moet opleveren. Iets wat in Nederland ook steeds meer wordt begrepen. In Nederland ontpoppen private ondernemingen zich de laatste jaren steeds meer als 'maatschappelijk speler'. Bedrijven herbergen veel kennis en inspirerende werknemers die op hun beurt willen bijdragen aan hun maatschappelijke leefomgeving. Dit heeft geleid tot vele projecten waarin bedrijven deze maatschappelijke inzet ten toon spreiden. Er zijn tevens projecten die door het bedrijfsleven en burgers gezamenlijk zijn opgezet. Voorbeelden van dergelijke gemeenschappelijke projecten zijn er echter niet in overvloed. Wanneer zowel burgers als bedrijven zich willen inzetten voor de maatschappij opereren zij vaker afzonderlijk van elkaar, dan met elkaar.

Enkele personen binnen Capgemini zien kansen voor het concept van community leadership binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Door deel te nemen in een community leadership program komen bedrijven in contact met actieve buurtbewoners en wordt hen beide bijgebracht hoe zij gezamenlijke projecten kunnen opstarten.

Community leadership zou vanuit dit oogpunt een katalysator kunnen zijn in het proces dat enerzijds de initiatieven van buurtbewoners en anderzijds de initiatieven van het bedrijfsleven aan elkaar koppelt.

1.2 DOELSTELLING

De hoofddoelstelling van deze scriptie is inzicht te krijgen in de bijdrage die community leadership kan leveren aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven teneinde civic engagement binnen de buurt te stimuleren. Het betreft hier dus een onderzoek naar de toepasbaarheid van community leadership in de buurt, in het bijzonder de buurt Kanaleneiland te Utrecht.

Dit onderzoek is in twee delen op te splitsen, waardoor ook de hoofddoelstelling in twee afzonderlijke doelstellingen uiteen valt. De doelstelling van het eerste deel van deze scriptie betreft het verhelderen van de aanname – community leadership levert een bijdrage aan buurtinitiatieven en stimuleert zodoende civic engagement in de buurt – door de theoretische achtergronden die hieraan ten grondslag liggen te beschrijven. Dit zal aan de hand van literatuuronderzoek gebeuren, waardoor het eerste deel van dit onderzoek aan te merken valt als het theoretische deel.

De doelstelling van het tweede deel van dit onderzoek betreft het in kaart brengen van de verschillende buurtinitiatieven die door bewoners en bedrijfsleven in de buurt Kanaleneiland zijn georganiseerd, dan wel worden georganiseerd, alsmede de factoren die hierop van invloed zijn. Zo is het mogelijk om op detailniveau de toepasbaarheid van community leadership te verkennen. Dit zal door middel van een verkennend empirisch onderzoek gebeuren, waardoor het tweede deel van dit onderzoek aan te merken valt als het empirische deel.

Het concept van community leadership is afkomstig uit de Verenigde Staten. Bij het bestuderen van de bijdrage die community leadership in een Nederlandse buurt zou kunnen leveren lijkt het dan ook noodzakelijk om de culturele verschillen tussen beide landen te analyseren. In dit onderzoek is daar echter niet voor gekozen. Aangezien ieder community leadership program aan de typerende kenmerken van de desbetreffende community wordt aangepast is het toepassen van community leadership binnen de buurt maatwerk. Dit houdt in dat bij het opzetten van een community leadership program altijd de culturele aspecten dienen te worden afgewogen. Bij het bestuderen van de essentie van het concept community leadership wordt daarom gekeken naar haar algemene kenmerken en is het analyseren van de culturele aspecten voor dit onderzoek minder van belang. Het verschil tussen de Nederlandse en de Amerikaanse situatie kan net zo groot zijn als het verschil tussen twee Amerikaanse communities. Het blijft immers maatwerk.

In het theoretische deel van dit onderzoek worden de begrippen ‘community’ en ‘buurt’ aan elkaar gelijkgesteld. Deze gelijkstelling zal in het onderzoek worden verantwoord. Daarnaast wordt aangenomen dat buurtinitiatieven bewoners de mogelijkheid bieden deel te nemen aan activiteiten binnen de buurt en dat deze initiatieven de betrokkenheid binnen de buurt stimuleert.

Een community leadership programma biedt partijen de mogelijkheid om binnen hun community nieuwe (leiderschaps-)vaardigheden te ontwikkelen en stimuleert daarnaast de onderlinge samenwerking. Op deze manier worden de belanghebbende partijen beter in staat geacht buurtinitiatieven te ontplooiën en de hedendaagse problematiek in hun buurt aan te pakken. Dit onderzoek richt zich op twee belanghebbende partijen, te weten de buurtbewoners en het bedrijfsleven. Uiteraard zijn er meerdere belanghebbende partijen die

ook bij dit onderzoek betrokken hadden kunnen worden. Daar is echter in dit geval, met name vanwege de tijdsfactor, niet voor gekozen.

Wanneer helder in kaart wordt gebracht op welke manier community leadership in Kanaleneiland volgens de theorie een bijdrage kan leveren aan de initiatieven van deze twee partijen, dan kan verder onderzocht worden op welke manier een community leadership programma in de praktijk kan worden opgezet, waarbij alle belanghebbende partijen worden betrokken. Indien het community leadership program daadwerkelijk tot stand wordt gebracht, dan kan dit mogelijk bijdragen aan de leefbaarheid in de buurt Kanaleneiland. En mogelijk kan dit zelfs, door het kopiëren van het concept community leadership naar andere buurten in Nederland, bijdragen aan de leefbaarheid in de Nederlandse buurten. In de volgende paragraaf wordt dieper op de relevantie van dit onderzoek ingegaan.

Het empirische deel van dit onderzoek betreft een intensieve studie naar de duurzame bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven van bovenbeschreven twee partijen. Gekozen is voor een diepgaande empirische analyse van deze bijdrage in plaats van een brede studie. Verondersteld wordt dat algemene verbanden betreffende de toepasbaarheid van community leadership binnen de buurt minder van belang zijn dan nauwkeurige verbanden. Dit heeft twee redenen. Allereerst is het goed mogelijk om algemene verbanden die betrekking hebben op de toepasbaarheid van community leadership uit de literatuur af te leiden. Ten tweede zullen deze algemene verbanden weinig zeggen over de daadwerkelijke kans van slagen van het concept community leadership. Om community leadership een duurzame bijdrage te laten leveren moet een goedlopend community leadership programma worden opgezet welke door vele belanghebbende partijen wordt gedragen. Dit programma zorgt immers voor de continuïteit van community leadership. Het succesvol implementeren van een dergelijk programma is aan de hand van algemene verbanden niet gewaarborgd aangezien elke mogelijke implementatie een geval van maatwerk betreft.

Daarom dient, gelet op deze twee punten, allereerst aan de hand van een theoretisch onderzoek te worden vastgesteld of de aspecten waarop community leadership zich richt daadwerkelijk aansluiten bij de factoren die bij de opzet van buurtinitiatieven verbeterd kunnen worden. Indien blijkt dat deze elementen daadwerkelijk overeenkomen dan kan theoretisch worden gesteld dat community leadership een bijdrage kan leveren aan buurtinitiatieven van zowel buurtbewoners als van het bedrijfsleven. Vervolgens dienen in een empirisch onderzoek de specifieke factoren die een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van een duurzaam community leadership program scherp in kaart te worden gebracht. Om deze factoren (die van te voren onbekend zijn) scherp in kaart te kunnen brengen is dan ook een diepgaand empirisch onderzoek nodig. Hiervoor wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een casestudie.

Kortom, in dit onderzoek zal aan de hand van de theorie eerst algemeen inzicht worden verkregen in de bijdrage die community leadership kan leveren aan de buurt. Vervolgens zal in een casestudie binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht de specifieke toepasbaarheid van community leadership worden bestudeerd. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de mogelijke duurzame bijdrage die community leadership kan leveren aan initiatieven in Nederlandse buurten.

1.3 RELEVANTIE

Vanuit zowel de WRR (2005) als het kabinet (Pechtold & Dekker, 2006) komt naar voren dat er op het niveau van de lokale beleidsvorming en beleidsuitvoering het een ander moet veranderen. De overheid dient een meer faciliterende rol te gaan spelen en de buurtbewoners moeten meer te worden betrokken. Bij het realiseren van deze zienswijze is het inzicht verkrijgen in (nieuwe) vormen van ondersteuning aan buurtbewoners dan ook van belang.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een term die al enige tijd zichtbaar is binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Zij is in de 20ste eeuw komen 'overwaaien' uit de Verenigde Staten en kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Een voorbeeld is het financieel bijdragen of door werknemers in te zetten bij maatschappelijke projecten. Aangezien maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland groeiende is bestaan er nog vele mogelijkheden voor de maatschappij om te profiteren van de kennis en ervaring die bedrijven bij zich dragen.

Het in dit onderzoek gekozen concept community leadership is voornamelijk afkomstig uit de Verenigde Staten en richt zich op de ontwikkeling van leiderschap en het samenspel tussen de verschillende belanghebbende partijen in de community. Op het eerste gezicht lijkt dit concept, met bijbehorend leadership programma, dan ook een van de mogelijke oplossingen bij de door de overheid zo graag geziene ondersteuning van de buurt. Het lijkt kennis en enthousiasme uit bedrijven te koppelen aan behoeften en ambitie van buurtbewoners. De vraag blijft echter of dit daadwerkelijk zo werkt. De relevantie van dit onderzoek is voornamelijk maatschappelijk van aard. Wanneer immers blijkt dat community leadership daadwerkelijk een positieve rol kan spelen bij de opzet en uitvoering van initiatieven van zowel burgers als bedrijven, dan zou dit bijdragen aan de het maatschappelijke welzijn.

Naaste de maatschappelijke relevantie is ook een theoretische relevantie aanwezig. Er bestaat reeds veel literatuur die zich richt op leadership development programs en/of community leadership. Deze literatuur is echter voornamelijk toegespitst op onderzoek en ervaringen in de Verenigde Staten. Ook Canada, het Verenigde Koninkrijk en Australië hebben onderhand kennis gemaakt met deze specifieke focus op leiderschapontwikkeling. In Nederland is het concept echter niet of nauwelijks aan de orde. Dit onderzoek kan dan ook bijdragen aan het inzicht in de mogelijkheden van leiderschapontwikkeling in de context van de Nederlandse buurt.

1.4 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Welke duurzame bijdrage kan community leadership leveren aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven, zodat civic engagement binnen de buurt wordt gestimuleerd, in het bijzonder binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht?”

Het onderzoek bestaat uit een theoretisch en een empirisch deel. In het theoretische deel worden op basis van een literatuurstudie de verbanden geformuleerd die inzicht geven in de mogelijke bijdrage van community

leadership aan buurtinitiatieven en zodoende de stimulatie van civic engagement. De onderzoeksvragen die bij het theoretische deel horen zijn:

1. Welke duurzame bijdrage kan community leadership leveren aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven afkomstig uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven?
2. Hoe kunnen binnen de buurt de verbanden tussen civic engagement en initiatieven van bewoners en initiatieven afkomstig uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven worden getypeerd?

Aangezien in het empirische deel van dit onderzoek een casestudie binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht wordt uitgevoerd zullen de volgende onderzoeksvragen zich hierop toespitsen. De derde en vierde onderzoeksvraag zijn dan ook als volgt:

3. Welke bijdrage kan community leadership binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht leveren aan de huidige initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven?
4. Op welke wijze dient een community leadership program in de buurt Kanaleneiland te Utrecht te worden vormgegeven, zodat een duurzame bijdrage kan worden geleverd aan deze initiatieven?

1.5 LEESWIJZER

Dit onderzoek is, zoals aangegeven, opgebouwd uit een theoretisch en een empirisch deel. Het theoretische deel, weergegeven in hoofdstuk 2, bevat een literatuurstudie naar de fundamentele concepten die in dit onderzoek naar voren komen. Tevens is het gericht op het beantwoorden van de eerste twee onderzoeksvragen. In hoofdstuk 3 zal in worden gegaan op de methodologische aanpak, behorende bij het empirische deel van dit onderzoek. Hiervoor zal eerst de keuze voor de casestudie als type onderzoek worden verantwoord en vervolgens de methode van dataverzameling en methode van data-analyse worden doorgenomen. Tevens zal de onderzoekspopulatie worden afgebakend. In hoofdstuk 4 zal de data afkomstig uit het empirisch onderzoek worden geanalyseerd. Tenslotte zullen in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen uiteen worden gezet.

2 THEORETISCH KADER

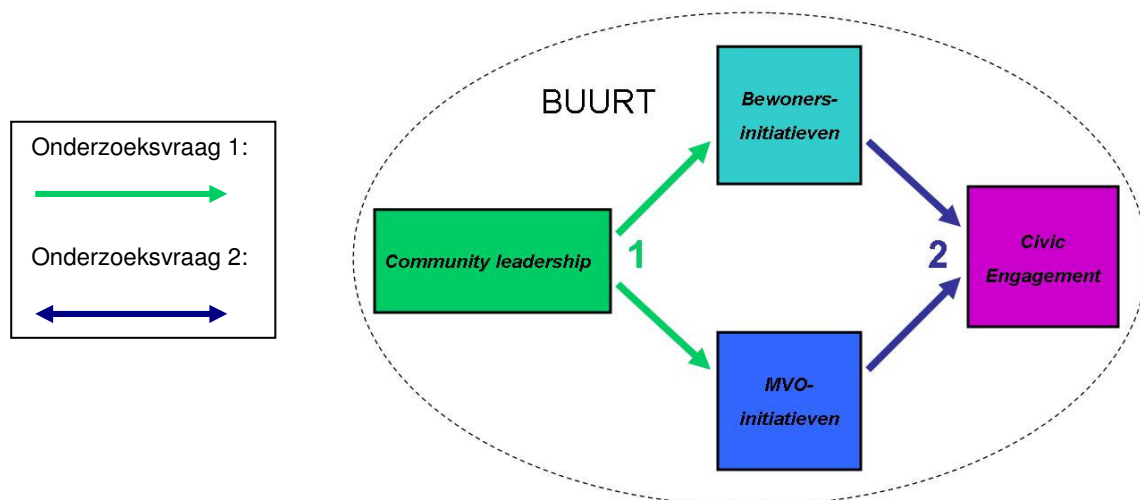
Dit hoofdstuk tracht een antwoord te geven op de eerste twee onderzoeksvragen middels het uitvoeren van een literatuurstudie. De eerste twee onderzoeksvragen luiden:

1. Welke duurzame bijdrage kan community leadership leveren aan de initiatieven van bewoners en de initiatieven afkomstig uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven?

2. Hoe kunnen binnen de buurt de verbanden tussen initiatieven van bewoners, initiatieven afkomstig uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven en civic engagement worden getypeerd?

Onderzocht wordt wat community leadership is en op welke manier community leadership een bijdrage kan leveren aan buurtinitiatieven van bewoners en het bedrijfsleven (MVO-initiatieven¹). Tevens zal bestudeerd worden of en hoe de twee buurtinitiatieven van invloed kunnen zijn op civic engagement in de buurt en op welke wijze civic engagement van invloed kan zijn op deze twee buurtinitiatieven.

Grafisch ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1 – Theoretische deel van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt in de eerste plaats inzicht gegeven in het concept van community leadership, zodat duidelijk wordt gemaakt wat de essentie van dit concept is. Om de mogelijke bijdrage die community leadership aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven kan leveren te kunnen verhelderen, zal vervolgens aandacht worden besteed aan het concept community en de onderlinge overeenkomsten met het concept de buurt. Deze

¹ Zie § 2.3 voor de exacte betekenis van een MVO-initiatief

overeenkomsten dienen te worden behandeld, omdat de community, dan wel de buurt, het landschap bepalen waarin dit onderzoek plaatsvindt. Het is immers de bedoeling om binnen de context van de buurt te onderzoeken op welke manier community leadership een bijdrage kan leveren aan initiatieven van bewoners en bedrijfsleven. De overeenkomst tussen buurt en community is hierbij van groot belang, omdat zodoende het gebruik van het begrip community wordt verantwoord.

Een volgende stap in dit theoretisch kader is het verhelderen van de beide typen buurtinitiatieven die in dit onderzoek worden bestudeerd, namelijk de buurtinitiatieven van bewoners (*bewonersinitiatieven*) en van het bedrijfsleven (*MVO-initiatieven*). Op deze twee partijen spitst dit onderzoek zich immers toe². Wanneer beide buurtinitiatieven zijn verduidelijkt is het mogelijk de duurzame bijdrage van *community leadership* aan deze twee buurtinitiatieven in kaart te brengen en zodoende de eerste onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Tenslotte zal in dit hoofdstuk uitvoerig bij het concept *civic engagement* worden stilgestaan, zodat inzichtelijk wordt wat de bewoners- en MVO-initiatieven volgens de aanname in dit onderzoek dienen te bewerkstelligen, namelijk een buurt met een hoge mate van civic engagement.

2.1 COMMUNITY LEADERSHIP

De eerste onderzoeksvraag betreft de vraag of het concept van community leadership op een duurzame wijze bij kan dragen aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven. Om deze bijdrage te kunnen verhelderen is in dit hoofdstuk allereerst het concept van community leadership behandeld. Daarbij wordt er gekeken naar de essentie van het concept. Maar, nog belangrijker, ook naar de manier waarop community leadership zich in de praktijk voordoet. Met het beschrijven van de essentie wordt duidelijk waar het concept community leadership vandaan komt en waar het op doelt. De wijze waarop community leadership zich daarnaast in de praktijk voordoet is vervolgens van belang bij het analyseren van de duurzame bijdrage aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven.

Om het concept van community leadership te kunnen behandelen moeten de twee elementen waaraan het concept is opgehangen worden verduidelijkt. Deze twee elementen zijn a) de ontwikkeling van leiderschap en b) community. De essentie van community leadership komt voort uit de aandacht voor de ontwikkeling van leiderschap binnen de context van de community. Deze paragraaf zal dan ook eerst ingaan op het idee achter het belang van de ontwikkeling van leiderschap en vervolgens aangeven op welke manier dit van toepassing is binnen de community. De Engelse term community zal in dit onderzoek worden aangehouden.

2.1.1 Ontwikkeling van leiderschap

De ontwikkeling van leiderschap binnen de community is het fundament achter het ontstaan van het concept community leadership. Leiderschap wordt binnen dit concept niet gezien als een aangeboren karaktereigenschap, maar als een capaciteit dat kan worden aangeleerd en gevormd. Vandaar de focus op de ontwikkeling. Personen hebben de potentie, wijsheid en creativiteit om leiderschap in zich te ontwikkelen (Born, 2004:10-12).

² Dit neemt niet weg dat er ook andere partijen bestaan die buurtinitiatieven kunnen opzetten

De ontwikkeling van leiderschap is gebaseerd op een brede interpretatie van de term leiderschap. De essentie van leiderschap die uit deze brede interpretatie naar voren komt strookt echter niet met hetgeen waaraan de term leiderschap vaak wordt gekoppeld. Veelal wordt bij de term leiderschap de nadruk gelegd op de vaardigheden en eigenschappen die er voor zorgen dat de volgers doen wat de leider aangeeft (Barker, 1997:344). Deze persoonlijke vaardigheden en eigenschappen waarover de leider van nature beschikt bepalen hoe goed een persoon leiding kan geven.

Deze opvatting sluit niet aan bij hetgeen waar leiderschap binnen het concept van community leadership op duidt. Leiderschap binnen het concept van community leadership wordt beschouwd als een belangrijke persoonlijke vaardigheid waardoor mensen actie ondernemen, zich verantwoordelijk opstellen en zodoende een positieve bijdrage kunnen leveren aan de gemeenschap waarin zij zich begeven. Het gaat hier dus om het 'leiding geven aan' zoals bedoeld in de meer gebruikelijke opvatting over leiderschap. Maar daarnaast ook om het 'begeleiden van' personen, waarbij niet de nadruk ligt op het moeten doen wat de leider zegt. De definitie van leiderschap, geformuleerd door Burns (1978:425), haakt in op deze vorm van leiderschap: "...the reciprocal process of mobilizing, by persons with certain motives and values, various economic, political, and other resources, in a context of competition and conflict, in order to realize goals independently or mutually held by both leaders and followers". Hiermee probeerde Burns aan te geven dat leiderschap iets anders is dan eigenschappen en gedragingen van leiders (Barker, 1997:343). Burns ziet leiderschap meer vanuit het perspectief van een proces tussen mensen, waarbij het nemen van verantwoording en het respecteren van andere normen en waarden een grote rol speelt.

Hartley & Allison (2000) haken in op beide perspectieven, de persoon en het proces, en onderscheiden nog een derde dimensie binnen de literatuur rondom leiderschap, namelijk de positie waarin deze leider zich bevindt. Tegen de positie kan op twee manieren worden aangekeken. Namelijk de plaats die iemand binnen de community inneemt en de rol die iemand binnen de community speelt. Bij de eerste manier, de plaats binnen de community, kan gedacht worden aan het niveau van invloed welke iemand in kan nemen. Wanneer iemand veel financiële middelen heeft in te brengen staat hij mogelijk op een hoger niveau qua macht dan iemand die enkel tijd te besteden heeft. Dit alles ongeacht de rol die ze spelen. Bij de rol kan daarnaast bijvoorbeeld gedacht worden aan het zijn van iemand "die de kar trekt". Beide punten hebben theoretisch gezien eenzelfde invloed op de buurtinitiatieven en zij worden dan ook gezamenlijk aangeduid als de positie.

In dit onderzoek worden dan ook (binnen het concept van community leadership) drie dimensies van leiderschap onderscheiden, namelijk:

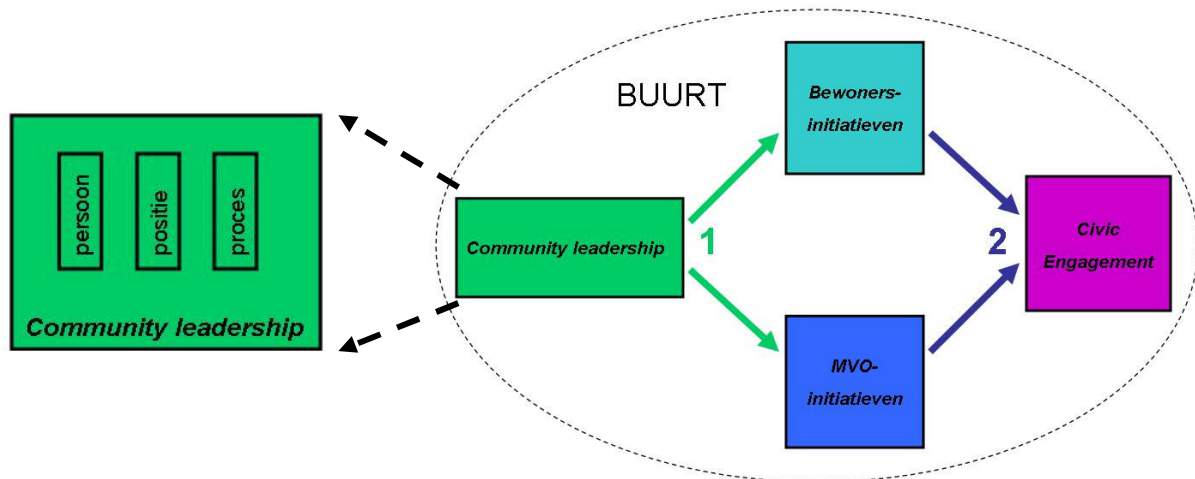
1. de persoon;
2. de positie;
3. het proces.

Bij de persoon wordt gekeken naar de individuele eigenschappen, persoonlijkheid en vaardigheden van de leider. Bij de positie wordt gesproken over de plaats en/of de rol die de leider binnen zijn/haar omgeving inneemt. En bij het proces ligt de nadruk op wijze waarop de leider zijn/haar invloed uitoefent, bijvoorbeeld in staat is anderen te motiveren en te activeren.

2.1.2 Community

De ontwikkeling van leiderschap kan binnen verschillende sectoren worden toegepast, zoals bijvoorbeeld een organisatie, een interessegebied of een regio (Langone, 1992). Dit is afhankelijk van de context waarbinnen de

ontwikkeling van leiderschap plaatsvindt. Bestaande definities van community leadership zijn vaak gebaseerd op het meer betrokken en actief maken van personen binnen hun gemeenschap (Born, 2004:16). De ontwikkeling van leiderschap binnen het concept van community leadership ligt logischerwijs dan ook op het terrein van de community (in dit onderzoek de buurt). De essentie van community leadership mag dan ook worden opgevat als de ontwikkeling van leiderschap binnen de context van de community.



Figuur 2 – Community leadership nader onderscheiden

2.1.3 Het belang van leiders in de buurt

Nu duidelijk is wat de essentie van community leadership is, moet ook het belang van de leiders in de buurt worden geadresseerd. Waarom zou je anders leiders(chap) in de buurt ontwikkelen? Het antwoord op deze vraag moet gevonden worden in de toegevoegde waarde van de leiders. Om daar iets over te kunnen zeggen moet echter eerst bepaald worden wie nu exact als leider mag worden beschouwd. Zoals in paragraaf 2.1.1 al is aangegeven behelst leiderschap in dit onderzoek zowel het 'leiding geven aan' als het 'begeleiden van' andere personen. Leiderschap in de brede zin van het woord. Het gaat dus om mensen die in hun buurt invloed hebben op het handelen van andere buurtbewoners door zowel richting te geven als ondersteuning te bieden.

Het opstellen van nauwgezette criteria die het 'zijn van een leider' afbakenen, wordt in dit onderzoek niet gedaan aangezien dan de kans bestaat dat personen buiten worden gesloten die in feite wel een leidinggevende positie innemen binnen hun buurt. Het enige criterium waaraan leiders in dit onderzoek worden getoetst is het al dan niet actief zijn binnen de buurt. Dat wil zeggen, het al dan niet hebben opgezet van een buurtinitiatief.

Met het benadrukken van zowel het 'leiding geven aan' als het 'begeleiden van' wordt meteen duidelijk welke belangrijke rol de leiders in de buurt spelen. Deze leiders zijn de mensen die een buurt kunnen activeren. Door zowel het voortouw te nemen en andere buurtbewoners met zich mee te krijgen, als door ondersteuning te bieden aan de buurtbewoners die dergelijke hulp kunnen gebruiken, is het mogelijk een positieve stimulans aan de betreffende buurt te leveren.

Het zijn een aantal actieve personen die de andere buurtbewoners op sleeptouw nemen. Een ideaalbeeld waarin iedere buurtbewoner zich actief inzet voor zijn of haar buurt is een utopie. Dat bewijzen de pogingen van

verschillende Nederlandse gemeente in de laatste jaren wel. Ondanks het succes van bijvoorbeeld het project Opzomereren in Rotterdam (www.opzomereren.nl) blijkt ook hier dat enkele personen de motor achter het succes zijn. Zorgen dat het leiderschapspotentieel in deze personen ontwikkelt, kan dan ook een positieve bijdrage voor de buurt betekenen.

2.1.4 Community Leadership Program

Gelet op de kern van het concept community leadership is het duidelijk dat de nadruk ligt op de ontwikkeling van leiderschap binnen de community. De vraag rijst echter op welke wijze deze ontwikkeling van leiderschap tot uiting wordt gebracht. Hiervoor moet er gekeken worden na de vorm waarop community leadership zich in de praktijk manifesteert. Dit gebeurt doorgaans in de vorm van een programma, ofwel een community leadership program (CLP): "Over the past 40 years, community leadership programs have grown into the most common approach to community leadership education and development in the United States (Community Leadership Association, 1995 in Wituk et al, 2003).

Omdat elke buurt (community) een eigen specifiek karakter en typerende eigenschappen heeft, is het noodzakelijk om de ontwikkeling van leiderschap binnen de buurt aan te passen aan de kenmerken van de desbetreffende buurt. Elk CLP dient dan ook op maat gemaakt te worden. Dit impliceert dat er vele verschillende CLP's zijn met elk een unieke signatuur.

Wanneer de vele CLP's in grote lijnen met elkaar worden vergeleken dat zijn er echter wel enkele gemeenschappelijk elementen te ontdekken. De vijf elementen die in nagenoeg elk CLP naar voren komen zijn:

1. een vast programma waarin enkele bijeenkomsten zijn gepland;
2. selectie op actieve dan wel potentieel actieve 'leiders';
3. creatie van een netwerk tussen participanten;
4. verkrijgen van kennis van de community, en
5. trainen van vaardigheden.

Bijna elk CLP heeft een vast programma waarin enkele bijeenkomsten zijn gepland. Deze zijn vaak gekoppeld aan een afzonderlijk thema. De hoeveelheid bijeenkomsten en/of de duur van deze bijeenkomsten zijn daarentegen vaak zeer verschillend omdat ze zijn afgestemd op de behoeften van de deelnemers.

Daarnaast richten vele CLP's zich op personen die zich reeds als een actieve (of een potentieel actieve) 'leider' binnen de community (hebben) gedragen (o.a. Flora et al, 2003; www.aecf.org; Schaubert & Kirk, 2001). Dit kunnen bijvoorbeeld buurtbewoners zijn. Maar ook, ondernemers of ambtenaren van de lokale overheid. Het gaat er om dat deze personen zich willen inzetten, reeds hebben ingezet of nog steeds inzetten voor de desbetreffende community. Om deze personen te kunnen identificeren wordt veelal een selectieprocedure gehanteerd. Op deze manier worden de leiders van diverse belanghebbende partijen binnen de community geselecteerd en bij elkaar gebracht.

Een ander belangrijk overeenkomstig punt binnen een CLP is dan ook het creëren van een netwerk tussen deze leiders van verschillende belanghebbende partijen. Door het opzetten van dit netwerk wordt de kans op onderlinge samenwerking vergroot. Hierbij speelt ook het verkrijgen van kennis van de community een rol. Wanneer voor iedere partij duidelijk is welke punten in de community de meeste aandacht nodig hebben, dan is het eenvoudiger om gezamenlijke buurtinitiatieven op te zetten.

In een CLP wordt tevens veelal aandacht besteed aan de vaardigheden die van invloed kunnen zijn op het slagen van een initiatief. Deze vaardigheden kunnen binnen al de drie dimensies van community leadership aanwezig

zijn. Het “kunnen verplaatsen in een ander” valt bijvoorbeeld binnen de dimensie van de persoon. Daarentegen valt het maken van een planning binnen de dimensie van het proces. Afhankelijk van de vaardigheden die bij de betrokken partijen aanwezig zijn kan in een CLP door middel van training een aantal extra vaardigheden worden bijgebracht of worden aangescherpt. Met het verbeteren van de vaardigheden bestaat zodoende een grotere kans op het slagen van een initiatief.

Een CLP probeert alle belanghebbende partijen binnen een community bij elkaar te brengen. Om dit te bewerkstelligen zal zij zich dan ook zo onafhankelijk mogelijk moeten opstellen. Omdat het opzetten en draaiende houden van een CLP echter ook een organisatorische aanpak behoeft, rijst de vraag waar het CLP moet worden ondergebracht. Het belang van het “hoofdkantoor” wordt onderstreept door Fredricks (1998): “the headquarters’ location is an essential component for the ideal community leadership program [...] the headquarters provides a primary base of operation for communication purposes [...] the headquarters needs to be associated with a state-wide organization with ties to business and industry”.

Waar dient dan het CLP te worden gehuisvest? Wanneer de overheid zich opwerpt om het CLP op te zetten, dan kan dat mogelijk weerstand opwekken van bijvoorbeeld het bedrijfsleven. Maar wanneer het bedrijfsleven een CLP organiseert, dan kan dat mogelijk ook op verzet stuiten, omdat mogelijk de inzet van het bedrijfsleven enkel wordt gezien als een streven om winst te maken. Er is dan ook niet op voorhand een partij aan te wijzen die het meest geschikt is om een CLP te huisvesten. Wederom zal aan de hand van de typerende kenmerken van de community en haar belanghebbende partijen moeten worden bepaald waar de uitvoering van het CLP moet komen te liggen. In de VS ligt deze uitvoering bijvoorbeeld bij universiteiten, kamers van koophandel of foundations. Binnen deze organisaties wordt het CLP dan vaak ondergebracht in een aparte tak die vaak wordt aangeduid met de naam Community Leadership Center.

Maatwerk bij het zowel opzetten als het uitvoeren van een CLP is dan ook van groot belang. Een succesvol georganiseerde CLP zal de steun moeten krijgen van vele (zo niet alle) belanghebbende partijen binnen de buurt. Aangezien elk jaar een nieuwe ‘lichting’ leiders wordt getraind, zal mogelijk elk jaar het CLP moeten worden aangepast aan de wensen van de deelnemende partijen.

2.1.5 Effectiviteit

Om de rol van community leadership binnen de buurt te kunnen formuleren zal de invloed van de CLP’s moeten worden geanalyseerd. Door naar de effectiviteit van de CLP’s te kijken zal duidelijk worden op welke factoren die de totstandkoming van buurtinitiatieven beïnvloeden, community leadership van invloed kan zijn. Onderzoek naar deze effectiviteit heeft aangetoond dat er vaak positieve uitkomsten bij de deelnemers en hun community optreden. Echter, niet elk onderzoek toont aan dat de voorgenomen resultaten worden gehaald. De beoogde effectiviteit wordt dus niet altijd bereikt. Dit wil niet zeggen dat CLP’s niet effectief zijn. Een positieve invloed op de deelnemers is immers wel duidelijk te onderscheiden.

Earnest (1996) en Abington-Cooper (2005) geven aan dat bij de beoordeling van verschillende bestaande community leadership programs in meerdere staten in de Verenigde Staten soortgelijke uitkomsten zijn gevonden. Uitkomsten als een stijging van participatie in de community, leiderschapsvaardigheden, vertrouwen en een stijging van het netwerken tussen deelnemers. Schaubert & Kirk (2001) komen tot zelfde uitkomsten en vinden ook nog een grote stijging (van 57% naar 90%) van het aannemen van een leiderschapsrol wanneer men in de community participeert. Langone (1992) onderscheidt daarnaast nog een stijging van de betrokkenheid.

In een meer diepgaande en recente evaluatie (Pigg, 2001) van het “Experience in Community Enterprise and Leadership” (EXCEL) programma komen ook de positieve invloeden van community leadership naar voren. Deze positieve invloeden komen in bijna alle gevallen naar voren zonder dat de persoonlijke eigenschappen van de deelnemers, plaats van uitvoering of specifiek onderwijsaanbod van invloed zijn. Met persoonlijke eigenschappen worden bijvoorbeeld leeftijd, inkomen, opleiding en geslacht bedoeld. Het enige verband dat werd gevonden tussen de persoonlijke eigenschappen en de uitkomsten was de opleiding die de deelnemers hadden genoten. Uit de evaluatie blijkt tevens dat leiderschap training meer effect heeft op hoogopgeleide mensen. Daarnaast wordt duidelijk dat deelnemers aan het EXCEL programma naderhand meer betrokken en actief zijn in community organisaties.

De conclusies van de evaluaties van meerdere community leadership programma’s zijn duidelijk. De interventie door een CLP stimuleert de uiteindelijke uitkomst van *community succes*. Het is echter mogelijk dat de specifieke uitkomsten van elke evaluatie niet worden behaald bij andere CLP’s. Elk CLP heeft immers een eigen unieke signatuur.

2.1.6 Duurzame bijdrage

Een grote kracht van de CLP’s is de duurzame bijdrage die zij aan de community leveren. Door elk jaar een programma aan te bieden en elk jaar nieuwe leiders op te leiden ontstaat er een stabiele aanwas van leiders binnen de diverse belanghebbende partijen in de community. Deze leiders kunnen vervolgens zelf een nieuw initiatief opzetten, maar ook een bestaand initiatief overnemen. Wanneer de leider (initiator) van een buurtinitiatief bijvoorbeeld wegvalt (of bewust afscheid neemt) ontstaan er vaak (grote) problemen. Omdat de spreekwoordelijke motor uit het initiatief verdwijnt, bloeden vele projecten zagezegd dood. CLP’s ‘produceren’ elk jaar een nieuwe lichter leiders waardoor dit probleem gedeeltelijk kan worden opgevangen.

In een CLP worden daarnaast verschillende partijen bij elkaar gebracht. Hierdoor wordt het vinden van bijvoorbeeld nieuwe financiële of organisatorische ondersteuning eenvoudiger en groeit de kans op een duurzame voortzetting van het initiatief.

2.2 COMMUNITY EN BUURT

Omdat dit onderzoek zich richt op de bijdrage van community leadership binnen de buurt is het van belang – nu het concept van community leadership is behandeld – om in te gaan op de overeenkomsten tussen de buurt en hetgeen waar community leadership aan refereert, namelijk de community. Gelet op de toepasbaarheid van community leadership is het van belang om te kijken naar de wijze waarop beide termen gebruikt worden. Het is dan ook niet noodzakelijk om beide termen scherp af te bakenen. In de literatuur bestaat ook geen duidelijke afbakening van deze twee termen, maar de vele gelijkenissen zijn wel zichtbaar. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op de buurt, de community en de overeenkomsten die relevant zijn voor de bijdrage van community leadership in de buurt.

2.2.1 Buurt

Om aan te geven op welke manier men de term buurt in het dagelijkse leven gebruikt, zal allereerst in moeten worden gegaan op de vraag wat er onder een buurt wordt verstaan. Broekman, Brouwer en Nelissen (1980:24) geven aan dat sociologen de buurt beschrijven als “een groep bewoners die dagelijks minstens in een latente interactie staan, vanwege een (als) gemeenschappelijk (ervaren) territorium”. In deze beschrijving kunnen een drietal elementen worden gevonden waarop ook in de literatuur rondom het begrip buurt vaak de nadruk wordt gelegd. Namelijk:

1. geografische begrenzing
2. eenheid van bewoners; en
3. interactie (vanuit een gezamenlijk belang).

Het eerste element van de buurt, de geografische begrenzing, is niet eenvoudig en expliciet aan te duiden. Bij het beschrijven van een buurt kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een deel van een stad. Dit duidt op een geografisch gebied, maar ‘een deel van een stad’ is geen specifieke afbakening. Er wordt immers niet gesproken over welk deel. Ook buurtbewoners zelf geven verschillende geografische begrenzingen aan wanneer ze gevraagd worden hun buurt te beschrijven (zie bijvoorbeeld Broekman, Brouwer en Nelissen, 1980; WRR, 2004).

Gelet op deze onduidelijke afbakening kan ook verwarring ontstaan met het begrip ‘de wijk’. Het onderscheid tussen wijk en buurt wordt dikwijls vergeten en daarnaast regelmatig door elkaar gebruikt. Zoals in de inleiding is aangegeven haakt dit onderzoek in op participatie van buurtbewoners. Dit persoonlijke activisme duidt op een intieme betekenis waarbij het begrip buurt beter past dan het begrip wijk. De buurt duidt op kleinschalige verbanden en de wijk duidt eerder op een administratieve eenheid die vanuit de overheid wordt gedefinieerd (WRR, 2004:20-21).

Wanneer de opvattingen uit de literatuur en de opvattingen van de buurtbewoners met betrekking tot de geografische afbakening worden samengevat, dan kan worden gesteld dat met een buurt, een geografische begrenzing met kleinschalige verbanden wordt aangeduid. Deze afbakening is echter onderhevig aan theoretische perspectieven en zeer gevoelig voor de methode waarop dat gebeurt (Keller, 1968).

De eenheid van bewoners is het tweede element dat vaak wordt aangehaald. Deze eenheid duidt op een groep van personen. Eenheid moet binnen dit verband dan ook worden opgevat als ‘een samenhangend geheel’. Dat betekent dat tegenstrijdigheden binnen een eenheid wel aanwezig kunnen (en mogen) zijn. Maar er dient nog wel sprake te zijn van samenhang binnen de groep. Zij moeten als groep geïdentificeerd kunnen worden.

Bij een eenheid van bewoners is interactie, het derde element, geen noodzakelijk element. Neem een situatie waarin een groep mensen klakkeloos een opdracht van de leidinggevende accepteert en vervolgens uitvoert. Daar is geen sprake van communicatie, maar van een eenzijdige opdracht. Ondanks dat interactie geen essentieel onderdeel vormt van een groep, is het wel een zeer duidelijk aspect van de buurt. Interactie binnen de buurt vindt dagelijks plaats en komt voort uit een gezamenlijk belang, namelijk de persoonlijke leefruimte. Tevens zou interactie de basis zijn van lokaal gewortelde gemeenschappen (Komter, Burgers en Engbersen (2000), aangehaald door Neleman, 2004).

Deze kenmerken verhelderen wat onder een buurt kan worden verstaan. Aangegeven is dat buurtbewoners onderling verschillende opvattingen hebben omtrent de begrenzing van de buurt waarin men leeft. Het gebruik

van de term buurt is dan ook niet eenduidig aan te geven. Wel kan gesteld worden dat een persoonlijke geografische afbakening en intieme, onderlinge verbanden, mede vanuit een gezamenlijk belang, van invloed zijn op de wijze waarop de term wordt gebruikt. Gelet op deze elementen kan nu gekeken worden naar het concept van community.

2.2.2 Community

Om de overeenkomst tussen community en buurt aan te tonen dient ook bij de term community gekeken te worden naar de wijze waarop deze term wordt gebruikt. Om dit te achterhalen zal allereerst in moeten worden gegaan op wat er onder een community wordt verstaan. Volgens Lyon (1987, aangehaald in Nasar & Julian, 1995) hadden in 1955 sociologen een 90-tal definities van community beschreven en deze kwamen maar op één punt overeen. Namelijk, een community bestaat uit 'een groep van personen'. Hillery (1955) heeft daarentegen, na intensief onderzoek, drie belangrijk elementen gevonden die in de meeste sociologische definities van community voorkomen. Namelijk:

1. geografisch gebied;
2. sociale interactie; en
3. gezamenlijk belang.

Deze drie elementen tezamen met het groeps-element van Lyon vertonen vele gelijkenissen met de eerder beschreven kenmerken van de buurt. Bij het eerste element dient echter nog een opmerking te worden gemaakt. De community is veelal gebaseerd op een geografische afbakening, maar kan ook bestaan uit personen met dezelfde opvattingen over bijvoorbeeld het geloof. En daarnaast wordt er de laatste jaren ook over virtuele communities gesproken.

Bij het tweede kenmerk, sociale interactie, heeft met name de Duitse socioloog Tönnies zijn stempel gedrukt op het begrip community – de letterlijke Nederlandse vertaling is *gemeenschap*. Tönnies introduceerde in 1887 de concepten *Gemeinschaft* (*gemeenschap*) en *Gesellschaft* (*samenleving*). *Gemeinschaft* beschrijft de gemeenschap waar sprake is van gedeelde opvattingen en waarden en directe en persoonlijke bindingen tussen personen. *Gesellschaft* daarentegen beschrijft de grotere, complexere en minder persoonlijke samenleving die gekenmerkt wordt door contractuele relaties (Plempers & Van Vliet, 2003). De sociale interactie duidt dan ook op de community in de zin van de *gemeenschap*.

De gedeelde opvattingen en persoonlijke verbindingen binnen deze *gemeenschap* zijn tevens een basis voor het gezamenlijke belang, het derde element. Een groep waarin deze gedeelde opvattingen aanwezig zijn zal immers een gezamenlijk belang hebben bij het in stand houden van deze collectieve waarden.

De drie beschreven kenmerken tezamen met de opvatting van Lyon geven aan wat onder een community kan worden verstaan. Daarnaast is aangegeven dat, betreffende de geografische afbakening, er verschillen bestaan in de wijze waarop de term community wordt gebruikt. Het gebruik van de term community is dan ook niet eenduidig aan te geven. Wel kan gesteld worden dat er een bepaald gemeenschappelijk belang is dat in elke community naar voren komt.

2.2.3 Overeenkomst in gebruik

In de vorige twee subparagrafen is zowel voor de buurt als voor de community duidelijk gemaakt wat er onder wordt verstaan en hoe de term wordt gebruikt. Dit maakt het mogelijk de overeenkomsten tussen beide termen

aan te geven en zodoende de toepasbaarheid van het concept van community leadership binnen de buurt te verantwoorden.

De elementen en het gebruik van de termen community en buurt komen op veel punten overeen. De drie elementen waar aan de buurt wordt opgehangen blijken namelijk ook terug te komen in de literatuur rondom het begrip community. De drie elementen van Hillery en het groepselement van Lyon maken duidelijk dat de term community op dezelfde manier kan worden gebruikt als de term buurt. Beide begrippen zijn echter niet volledig gelijk aangezien een community niet altijd een geografische afbakening kent. Dit onderzoek kiest er echter voor om de community wel een geografische afbakening mee te geven. Op die manier is het mogelijk de buurt gelijk te stellen aan een community. De persoonlijke interactie die tussen burens onderling veelal aanwezig is staat zodoende gelijk aan de communicatieprocessen “die een web van sociale relaties weven” binnen de community (Van Baalen et al, 2003:5). Het is dan ook niet voor niets dat Plemper & Van Vliet (2003:9) juist de buurt als een voorbeeld van een Gemeinschaft, ofwel community zien.

De buurt, waarop dit onderzoek zich richt, mag gelet op de overeenkomst in gebruik dus worden beschouwd als een community. Wanneer in dit onderzoek dan ook ‘de community’ wordt aangehaald, dan moet dat worden opgevat als zijnde ‘de buurt’ en vice versa. Het gebruik van het concept community leadership binnen de context van de buurt is hiermee verantwoord. Dit maakt het mogelijk om dit onderzoek binnen het landschap van de buurt uit te voeren.

2.3 BUURTINITIATIEVEN

Zoals in de aanleiding reeds is aangegeven wordt er in dit onderzoek van uit gegaan dat buurtinitiatieven een positieve rol kunnen spelen bij het verhogen van civic engagement in de buurt. Voordat echter op dit effect wordt ingegaan zal eerst worden verduidelijkt wat onder de buurtinitiatieven waar dit onderzoek op ingaat (bewoners- en MVO-initiatieven) wordt verstaan.

Binnen de buurt zijn vele belanghebbende partijen te onderscheiden die allen baat hebben bij een gezonde leefbare buurt. Uiteraard zijn dit de buurtbewoners zelf en de gemeentelijke overheid, maar ook bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties of onderwijsinstellingen mogen tot deze groep gerekend worden. Uit deze groep belanghebbenden zijn in dit onderzoek twee partijen geselecteerd die beiden buurtinitiatieven opstarten, namelijk buurtbewoners en het bedrijfsleven. Maar op wie wordt er nu gedoeld wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over de buurtbewoner of het bedrijfsleven? En om welke activiteiten gaat het wanneer er gesproken wordt over de initiatieven van deze belanghebbende partijen? In deze paragraaf wordt daar op ingegaan. Eerst zullen beide partijen aan bod komen en vervolgens zullen de initiatieven die zij opstarten worden behandeld.

2.3.1 Buurtbewoners

De groep buurtbewoners is een van de belanghebbende partijen in de buurt. Deze burgers kunnen zelfs worden aangemerkt als de groep met het meeste belang. Dit is dan ook de voornaamste reden geweest deze groep in dit onderzoek te betrekken. Het begrip buurtbewoners wordt in de Van Dale beschreven als “iemand die (met anderen) in een bepaalde buurt woont of die in de buurt van iets woont”. Dit geeft echter niet exact de essentie

van de term buurtbewoner weer zoals het in dit onderzoek wordt gebruikt. Wanneer er in de volksmond gesproken wordt over buurtbewoners dan heeft men het vooral over individuele burgers die in het gebied wonen dat door hen wordt aangeduid met de buurt. Het gaat er dus niet om dat zij in de buurt van iets wonen, maar dat zij in de buurt wonen. Ofwel het fysiek gevestigd zijn. Ook binnen dit onderzoek zal het fysiek gevestigd zijn (lees: wonen) binnen een bepaalde buurt als uitgangspunt worden genomen wanneer er wordt gesproken over buurtbewoners. In het empirische deel van dit onderzoek betreft het de fysieke vestiging in de buurt Kanaleneiland te Utrecht.

2.3.2 Bedrijfsleven

Een andere belanghebbende partij binnen de buurt is het bedrijfsleven. Ook zij hebben baat bij een gezonde buurt. Zij het bijvoorbeeld met betrekking tot de veiligheid van de werknemers, dan wel de afzetmogelijkheden van hun producten of diensten. Het bedrijfsleven kan op verschillende manieren worden ingedeeld. Dit kan bijvoorbeeld zijn naar de omvang van het bedrijf, naar de sector waarin zij actief is of bijvoorbeeld naar het type afzetmarkt zoals de stad, de regio of het land. Het bedrijfsleven waar in dit onderzoek op wordt gedoeld heeft geen specifieke afbakening. Elk type bedrijf behoort tot de doelgroep, met uitzondering van de bedrijven die zich bezig houden met een vorm van maatschappelijk ondernemen³.

Naast deze afbakening is in dit onderzoek nog een voorwaarde aan de bedrijven gesteld. Namelijk de eis dat de buurtinitiatieven die zij zelf opzetten een positieve bijdrage leveren aan de buurt. Deze voorwaarde veronderstelt dat de te onderzoeken bedrijven niet noodzakelijk in de buurt gevestigd hoeven te zijn. Er zijn namelijk niet veel bedrijven die zich uitsluitend richten op de buurt waarin zij hun (hoofd)kantoor of winkel hebben staan. Veelal richten bedrijven zich op een (deel van een) stad of zijn zij regionaal georiënteerd.

Wanneer een bedrijf zich richt op het bijdragen aan de buurt dan kan gesproken worden over een vorm van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit hoeft niet te betekenen dat het bedrijf daadwerkelijk beleid rondom deze vorm van ondernemen heeft geformuleerd en/of dat zij daar expliciet naar handelt. Wel betekent het dat het bedrijf op een maatschappelijk verantwoorde manier onderneemt. Hetgeen in dit onderzoek gelijk wordt gesteld met een positieve bijdrage leveren aan de buurt. Op het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt in de volgende subparagrafen dieper ingegaan.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een begrip dat de afgelopen decennia sterk onder de aandacht is gekomen. In de (internationale literatuur) wordt het ook wel aangeduid als duurzaam ondernemen of corporate social responsibility. Voornamelijk grote internationaal opererende ondernemingen worden met de wens tot MVO geconfronteerd. Zij hebben met hun bedrijfsvoering immers grote impact op hun omgeving. Voor een deel is deze trend overgekomen uit de Verenigde Staten, waar het besef is gegroeid dat een actieve rol van private partijen in de maatschappij naast sociaal gewin ook economisch gewin kan, mag en misschien wel moet opleveren.

Belangrijk binnen de literatuur rondom MVO is de Triple P bottom line. De Triple P bestaat uit de drie dimensies people, planet en profit (o.a. SER, 2000:14). People betreft de sociale dimensie. Het bedrijfsleven dient oog te

³ Het onderscheidt tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijk ondernemen zal verderop in deze subparagraaf worden behandeld

hebben voor de gevolgen voor de mens die voortkomen uit hun handelswijze, zowel binnen als buiten het bedrijf. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld goede arbeidsverhoudingen of de inschakeling van etnische minderheden in het arbeidsproces. De tweede P, planet, heeft betrekking op de ecologische dimensie. Het natuurlijke leefmilieu kan mogelijk nadelig worden beïnvloed door de activiteiten van het bedrijfsleven. Dit moet voorkomen worden. Hierbij kan gedacht worden aan het milieuvriendelijk verwijderen van afval of het beperken van de uitstoot van schadelijke stoffen. In de derde dimensie, de profit, komt de economische dimensie naar voren. Hierbij gaat het om het creëren van economische welvaart. Het scheppen van werkgelegenheid is hier een voorbeeld van. De Triple P wordt vaak aangehaald wanneer private partijen willen aantonen dat zij op een maatschappelijk verantwoorde manier met hun invloedrijke positie binnen de samenleving omgaan. Inhoudelijk uit dit zich volgens Gooijer (2004:16) in een vijftal overkoepelende thema's:

1. mensenrechten;
2. ondernemingsethiek/verantwoording;
3. werkomgeving;
4. milieu/duurzaamheid;
5. maatschappelijke betrokkenheid.

In dit onderzoek zal de focus binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen op de maatschappelijke betrokkenheid liggen. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden met de gemeenschap, vrijwilligerswerk of educatiemogelijkheden (Gooijer, 2004:16). Dit thema hangt nauw samen met buurtinitiatieven, die verondersteld worden een bijdrage te leveren aan de participatie en betrokkenheid binnen de buurt. Het bedrijfsleven dat in dit onderzoek als belanghebbende partij wordt onderzocht valt dan ook te concretiseren als de bedrijven die zich bezig houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen, in het bijzonder met het thema maatschappelijke betrokkenheid.

Soortgelijke termen van MVO

De termen rondom MVO worden in de literatuur nog wel eens door elkaar heen gebruikt. Om onduidelijkheid rondom het concept van MVO te voorkomen zal in deze paragraaf een tweetal termen worden besproken die vele raakvlakken hebben met MVO, maar niet de essentie benadrukken van waar het in dit onderzoek om gaat. Deze twee zijn maatschappelijk ondernemen en corporate citizenship.

Maatschappelijk ondernemen

Waar MVO meer over de verantwoordelijkheid van het (grote) private bedrijf richting de maatschappij gaat, betreft maatschappelijk ondernemen meer de context van ondernemingen die tussen het veld van publiek en private sfeer werken, bijvoorbeeld een woningbouwcorporatie of private welzijnsorganisatie. Een dergelijk bedrijf "produceert" wel degelijk. Maar zij produceert maatschappelijke goederen en diensten (Noordegraaf en Van Lierop (2004), aangehaald door Bienefelt, 2005:4-5). In dit onderzoek wordt niet ingegaan op de rol van bedrijven die maatschappelijk ondernemen. Het is aannemelijk, dat deze typen "bedrijven" ook een rol kunnen spelen bij buurtinitiatieven. Maar dit onderzoek houdt zich bezig met bedrijven die zich richten op MVO.

Corporate Citizenship

Een andere term die vooral de laatste jaren aan populariteit heeft gewonnen is de term 'Corporate Citizenship', ook wel bedrijfsburgerschap genoemd. Volgens Jeurissen (Janssen Groesbeek, 2003) is de term niet nieuw

ondanks dat er vanuit verschillende kanten geroepen wordt dat het de opvolger is van het MVO. Deze “nieuwe” benaming zinspeelt op het idee van bedrijven als burgers, maar is in feite metaforisch bedoeld om te laten zien dat de acties van de bedrijven in zeker zin overeenkomen met dat wat burgers doen en zijn. Voor bedrijven kan corporate citizenship zodoende een toegevoegde waarde betekenen in het uiten van hun beoogde “community lidmaatschap en participatie” (Moon, Crane & Matten, 2003). In dit onderzoek wordt vastgehouden aan de term MVO en wordt de term Corporate Citizenship als een andere benaming van hetzelfde fenomeen beschouwt.

2.3.3 Buurtinitiatieven

Duidelijk is gemaakt welke twee partijen in dit onderzoek onderwerp van studie zijn. De buurtinitiatieven die deze twee partijen opzetten worden verondersteld bij te dragen aan het verhogen van de participatie en de betrokkenheid binnen de buurt. De vraag is echter wat precies onder deze buurtinitiatieven wordt verstaan. In deze paragraaf zal op deze vraag worden ingegaan. De buurtinitiatieven in dit onderzoek worden zoals aangegeven onderscheiden in bewonersinitiatieven en MVO-initiatieven.

Een buurtinitiatief is een vorm van activisme binnen de buurt waarbij de nadruk ligt op een positieve bijdrage aan de buurt. Op welke wijze een buurtinitiatief wordt vorm gegeven is niet van belang. Of dit nu gebeurt door bijvoorbeeld het opzetten van een organisatie of door het creëren van een tijdelijk informeel verband. Het maakt geen verschil. Vrijwilligerswerk of zelforganisatie? Beiden zijn aan te merken als een initiatief in de buurt. Wel is het, vanuit het oogpunt van dit onderzoek, belangrijk dat een buurtinitiatief de mogelijkheid biedt aan buurtbewoners om in te participeren. Gesteld is namelijk dat buurtinitiatieven de mogelijkheid bieden tot participatie en zodoende de participatie kunnen stimuleren⁴.

Een dergelijk initiatief hoeft zich tevens niet daadwerkelijk binnen de buurt af te spelen. Neem bijvoorbeeld het organiseren van een voetbaltoernooi voor (probleem)jongeren in de buurt. Een mogelijkheid bestaat dat in de buurt geen voetbalveld ligt, zodat men uit moet wijken naar een andere buurt die wel een voetbalveld tot haar beschikking heeft. Het buurtinitiatief vindt dan niet plaats binnen de buurt zelf, maar is wel gericht op het leveren van een positieve bijdrage aan de desbetreffende buurt.

In werkelijkheid kunnen ook activiteiten waarin buurtbewoners niet kunnen participeren of die niet gericht zijn op een positieve beïnvloeding van de buurt worden aangemerkt als buurtinitiatieven. Deze initiatieven vallen echter niet binnen de grenzen van dit onderzoek.

Een buurtinitiatief in dit onderzoek blijft dan ook een breed begrip. Gelet op het bovenstaande dient het echter te voldoen aan de volgende drie punten:

1. Het buurtinitiatief is gericht op een positieve beïnvloeding van de buurt.
2. Het buurtinitiatief moet de mogelijkheid bieden aan buurtbewoners om in te participeren;
3. Het buurtinitiatief hoeft zich niet noodzakelijk in de buurt af te spelen.

⁴ Het opzetten van een buurtinitiatief kan al snel worden verward met participatie in de buurt. Participeren is immers ook een vorm van activisme. In dit onderzoek worden deze zaken echter van elkaar gescheiden gehouden. Participeren is niet hetzelfde als het opzetten van een buurtinitiatief. Participeren is het ‘deelnemen aan’ een buurtinitiatief.

Bewonersinitiatieven

Bewonersinitiatieven zijn de buurtinitiatieven die buurtbewoners (mee helpen) opzetten. Bewonersinitiatieven kunnen individuele buurtinitiatieven zijn, maar zijn vaak ook een collectieve aangelegenheid. Wanneer een bewonersinitiatief van de grond komt is dit dikwijls nadat een groep buurtbewoners gezamenlijk actie heeft ondernomen. Het individueel voeren van een handtekeningenactie om voor de buurt wat gedaan te krijgen kan een voorbeeld zijn van een bewonersinitiatief. Maar ook het opzetten van een buurthuis door een aantal buurtbewoners valt onder de categorie bewonersinitiatieven. In dit onderzoek zijn bewonersinitiatieven dan ook zowel individuele als collectieve buurtinitiatieven.

MVO-initiatieven

MVO-initiatieven zijn de initiatieven die door het bedrijfsleven zijn opgezet. Deze initiatieven kunnen zich uiten in bijvoorbeeld thema's, projecten of partnerschappen (Meijs & Van der Voort, 2002:5-6). Ook kan er een onderscheidt worden gemaakt op basis van de initiatiefnemer van een MVO-initiatief. Dit onderscheid komt naar voren in het 'employee voluntarism' (of 'employer-supported volunteering'). Employee voluntarism is net als vele MVO gerelateerde zaken afkomstig uit Noord-Amerika. De term kwam voort uit vrijwilligersprogramma's voor werknemers en refereert aan werknemers die vanuit hun werkplek zich maatschappelijk betrokken opstellen (Volunteer Connections, 2001). Employee voluntarism kan formeel worden ingedeeld in twee vormen, namelijk a) werknemer geleide activiteiten en b) werkgever geïnitieerde betrokkenheid (Lukka, 2000:4). De werknemer geleide activiteiten zijn de uit eigen beweging gevormde initiatieven van de werknemer en de werkgever geïnitieerde betrokkenheid zijn de initiatieven die afkomstig zijn vanuit de werkgever, dan wel het bedrijf zelf. Dit onderscheid geeft aan waar de drijvende kracht achter MVO-initiatieven vandaan komt. Is het werkelijk de werkgever die maatschappelijke betrokkenheid voorop stelt? Of zijn het de werknemers die hun maatschappelijke betrokkenheid willen uiten? MVO-initiatieven zijn dan ook zeer divers van aard en zijn in dit onderzoek zowel afkomstig van de werkgever als de werknemer.

2.3.4 Motieven voor buurtinitiatieven

Nu duidelijk is wat in dit onderzoek onder een buurtinitiatief – specifiek bewoners- en MVO-initiatief – wordt verstaan, is het nodig de motieven voor het opzetten van een buurtinitiatief onder de loep te nemen. Gelet op dit onderzoek zal enkel worden ingegaan op de motieven van de bewoners en de motieven van het bedrijfsleven voor het opzetten van een buurtinitiatief.

Motieven voor bewonersinitiatieven

In hun verkenning naar burgerinitiatieven⁵ geven Mujde & Daru (2005:13) aan dat initiatiefnemers gedreven worden door maatschappelijke motieven. Deze maatschappelijke initiatieven zijn verbonden aan de maatschappelijke vraagstukken in de omgeving. Daarnaast onderscheiden zij ook persoonlijke motieven. Problemen binnen de eigen buurt kunnen immers terugslaan op de persoonlijke levenssfeer en zijn dan mogelijk een prikkel om actie te ondernemen. Deze persoonlijke prikkel is echter niet altijd voldoende om daadwerkelijk over te gaan tot initiatief. Het gevoel werkelijk invloed te kunnen uitoefenen is een derde motief. "People become disillusioned in a democracy when they discover how little individual influence they have" (Heller, 1989:7).

⁵ buurtinitiatieven zijn burgerinitiatieven binnen de buurt

Dat verschillende motieven invloed hebben op activisme komt ook naar voren in de bevindingen van Wildermeersch (aangehaald door Lagendijk, 2004). Wildermeersch komt tot drie voorwaarden die kenmerkend zijn voor het ontwikkelen van actief burgerschap: 1) verlangen, 2) vermogen en 3) verbondenheid. Het verlangen beschrijft de innerlijke wil om een rol van betekenis te spelen en zich actief in te zetten. Het vermogen duidt op de vraag of men in staat is iets te bewerkstelligen door zich actief in te zetten. De verbondenheid geeft het belang van de omgeving aan.

De motieven die Mujde & Daru onderscheiden hebben veel weg van de voorwaarden van Wildermeersch. Het verlangen om zich in te zetten en iets te bewerkstelligen heeft veel overlap met persoonlijke motieven. Het vermogen, in de zin van vaardigheden, kennis en ervaring, dat nodig is om het doel te bereiken heeft veel weg van het gevoel invloed uit te kunnen oefenen. En de verbondenheid met een "groep" heeft overeenkomsten met de maatschappelijke motieven.

Bij het achterhalen van de motivatie om een bewonersinitiatief op te starten, zal in dit onderzoek vooral gelet worden op de rol van persoonlijke of maatschappelijke oorzaken. Komt een bewonersinitiatief voort uit een persoonlijke factor of uit een maatschappelijke factor? Is dit te onderscheiden, dan is de motivatie om een bewonersinitiatief op te starten zeer specifiek beschreven en is het mogelijk om daar goed op in te spelen. Daarnaast zal mee worden genomen op welke manier het gevoel invloed te kunnen uitoefenen meespeelt bij deze motivatie.

Motieven voor MVO-initiatieven

Welke motieven heeft het bedrijfsleven om de maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich te nemen? Vanuit historisch oogpunt wordt vooral de rol van het voorkomen van wetgeving aangehaald. De 'liefdadigheid' van de ondernemingen "vond plaats tegen de achtergrond van een ontbrekend stelsel van sociale voorzieningen en in een samenleving waar zorg bestond over de toenemende macht van ondernemingen" (Kolk, 2004:113). Door zich maatschappelijk verantwoord op te stellen probeerden de ondernemingen deze zorg weg te nemen.

Belangrijk aspect bij het voorkomen van wetgeving is de nadruk op vrijwilligheid. Wanneer bedrijven zich vrijwillig zetten tot bepaalde maatschappelijk verantwoorde acties dan bestaat er voor de overheid geen noodzaak tot het invoeren van regelgeving. Wat op haar beurt weer gunstig is voor het bedrijf. "Liever dergelijke vrijwillige initiatieven dan wachten op strengere wetgeving" (Kolk, 2004:118).

Van Luijk (2000, aangehaald in Graafland et al, 2002:6) en Kapteyn en Wempe (2002) noemen drie motieven voor MVO, die tegenwoordig meer van belang zijn:

1. Omdat het hoort (maatschappelijke verantwoordelijkheid).
2. Omdat het moet (juridische verantwoordelijkheid).
3. Omdat het loont (economische verantwoordelijkheid).

In dit onderzoek zal de motivatie van private partijen om zich maatschappelijk verantwoord op te stellen worden onderscheiden in deze drie typen. Omdat het hoort is een kwestie van behoorlijk gedrag. Waarde hechten aan bepaalde principes. Dit vloeit voort uit idealisme en ethische opvattingen. Omdat het moet is een kwestie van gedwongen situaties. Dit vloeit voort uit wet- en regelgeving; Omdat het loont is een kwestie van winst maken. Dit vloeit voort uit een eigen belang en hangt samen met de waarde van een goede reputatie ("het reputatiemechanisme"). Uit onderzoek van Hill and Knowlton/Yankelovich Partners onder 650 CEO's in de

Verenigde Staten blijkt dat bijna alle CEO's bedrijfsreputatie als zeer belangrijk beschouwen. Daarnaast geven Fombrun en Stanley (1990) aan dat bedrijven zich begeven in een markt voor reputatie die direct gekoppeld is aan de mate van maatschappelijke activiteiten. Dus meer maatschappelijke activiteiten betekent een betere reputatie. Het maken van winst staat in relatie met de reputatie, maar is ook gekoppeld aan onder andere het werk dat de werknemer aflevert. Uit onderzoek blijkt dat vrijwilligerswerk een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van vaardigheden voor op het werk en aan een grotere voldoening van het werk en de plek waar men werkt (POLF, 2006).

2.4 CONCLUSIE EERSTE ONDERZOEKSVRAAG

Om de eerste onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden moet gekeken worden naar de wijze waarop de drie dimensies van community leadership en een CLP een bijdrage leveren aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven. De drie dimensies zijn de persoon, de positie en het proces. Per dimensies zal kort en bonding de invloed op de buurtinitiatieven worden besproken.

2.4.1 Dimensie 1: de persoon

De invloed die de persoonsdimensie van community leadership uitoefent op de buurtinitiatieven ligt voornamelijk in het gebruik van de verbeterde en/of nieuw verworven persoonlijke vaardigheden (zowel harde als zachte). Deze vaardigheden bieden de deelnemers, zowel de buurtbewoners als het bedrijfsleven, een breder scala aan mogelijke werkwijzen waarop ze hun buurtinitiatieven kunnen vormgeven. Deze meerdere mogelijkheden bieden hen de kans bijvoorbeeld andere, meerdere of betere vormen van buurtinitiatieven op te zetten en ten uitvoer te brengen waardoor de kwantiteit en kwaliteit van buurtinitiatieven stijgt.

2.4.2 Dimensie 2: de positie

Een beter besef van deze eigen positie zorgt er voor dat een buurtinitiatief beter wordt uitgevoerd. Door de invloed of mogelijkheden behorende bij die positie beter aan te spreken wordt de kwaliteit van een buurtinitiatief versterkt. Tevens zorgt dit besef van positie er voor dat het aantal buurtinitiatieven dat wordt opgezet wordt vergroot. Zowel bij het organiseren als bij het ten uitvoer brengen van een initiatief.

2.4.3 Dimensie 3: het proces

De kern van de derde dimensie van community leadership, het proces, is gericht op de handelwijze en de mogelijke verbetering daarvan. Een beter besef van de eigen werkwijze en de daarbij behorende gevolgen tezamen met training in andere werkmethoden en het leren omgaan met andere werkwijzen kan belangrijk zijn voor een succesvolle voltooiing van een buurtinitiatief. Het bewerkstelligen van dit betere besef en training in andere methoden zorgt er voor dat er meer en betere buurtinitiatieven worden opgezet. Het besef dat de huidige werkwijze bij het opzetten van een buurtinitiatief beter kan worden uitgevoerd of dat met een andere aanpak meer resultaat kan worden geboekt, zorgt voor een stijging van de kwaliteit van de buurtinitiatieven.

2.4.4 Onderlinge overlap

De drie dimensies van community leadership hebben allen een andere insteek, maar vertonen wel veel overlap. De derde dimensie, het proces, hangt bijvoorbeeld vaak samen met de eerste dimensie, de persoon. De manier van handelen is immers veelal afhankelijk van de persoonlijke vaardigheden. Iemand moet zich bijvoorbeeld wel flexibel kunnen opstellen wanneer de werkwijze daar om vraagt.

De onderlinge overlap tussen de drie dimensies komt duidelijk naar voren in het praktische element van community leadership, het CLP. Met name in de verschillende oplossingsstrategieën die in het programma worden behandeld. Zo zal bijvoorbeeld, wanneer een oplossingsstrategie gericht is op het verbeteren van communicatie, aandacht kunnen worden besteed aan de communicatieve vaardigheden (dimensie persoon) en aan de verschillende methoden die de communicatie kunnen verbeteren door het in het proces in te bouwen (dimensie proces).

2.4.5 Onderlinge bijdrage bewonersinitiatieven en MVO-initiatieven

De drie dimensies van community leadership leveren elk een bijdrage aan de initiatieven in de buurt. Het CLP zorgt er daarnaast voor dat door het creëren van een netwerk tussen de deelnemers, de onderlinge samenwerking wordt gestimuleerd, zoals de uitwisseling van sterke punten. Hierdoor leveren ook de buurtinitiatieven een bijdrage aan elkaar. In dit onderzoek zorgt de onderlinge bijdrage tussen buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven er dan ook voor dat zij elkaar versterken.

Beide partijen (buurtbewoners en bedrijfsleven) kunnen de sterke eigenschappen die zij zelf bezitten met betrekking tot het opzetten van buurtinitiatieven aanwenden om de kwantiteit en de kwaliteit van de initiatieven van de ander te verhogen. Het bedrijfsleven kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan de bewonersinitiatieven op het financiële vlak of door middel van coaching op het organisatorische vlak. De buurtbewoners kunnen daarentegen bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan MVO-initiatieven door hun buurtkennis en buurtcontacten aan te spreken.

Wanneer buurtbewoners en het bedrijfsleven een succesvolle bijdrage leveren aan elkaars initiatieven, dan heeft dat een positieve invloed op de kwaliteit en kwantiteit van deze buurtinitiatieven. Een succesvolle bijdrage van een bedrijf kan bijvoorbeeld zorgen voor betere (financiële) ondersteuning en daardoor de totstandkoming van meer bewonersinitiatieven. Een succesvolle bijdrage van buurtbewoners kan daarnaast bijvoorbeeld zorgen voor een kwalitatief meer hoogwaardig MVO-initiatief omdat er mogelijk meer draagvlak is gecreëerd.

De kans is echter groot dat een negatieve ervaring met de onderlinge samenwerking het tegenovergestelde beeld zal geven. Het niet slagen van een bijdrage aan elkaars initiatieven heeft een negatief effect op bijvoorbeeld de motivatie om deze buurtinitiatieven op te zetten. Wanneer het bedrijfsleven een meningsverschil krijgt met de buurtbewoners zorgt dit er mogelijk voor dat zij zich minder geroepen voelen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid ("omdat het hoort") op te nemen.

2.4.6 Conclusie

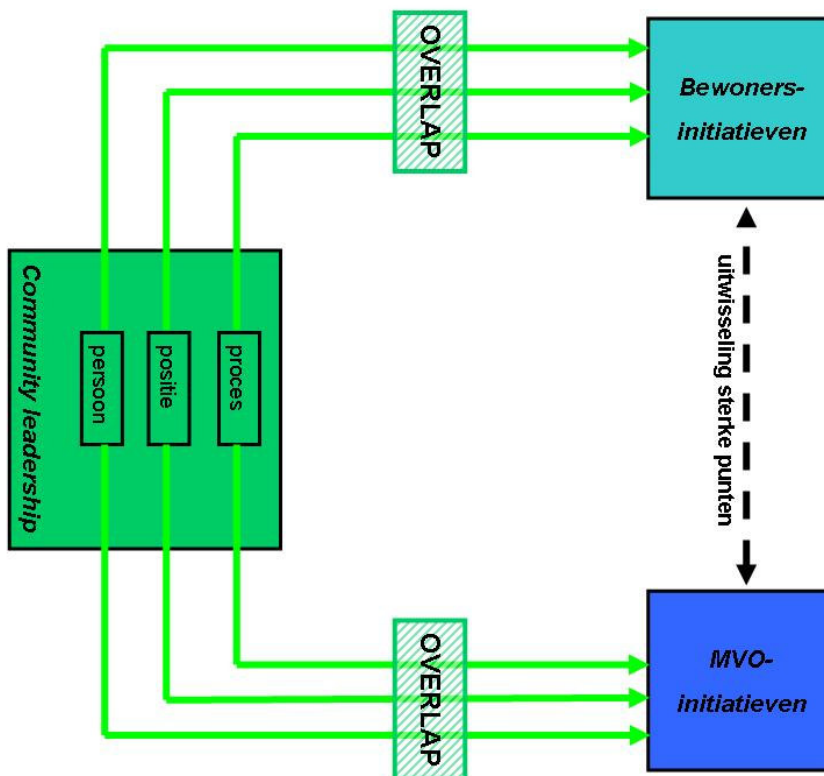
Nu duidelijk is op welke wijze de drie dimensies van community leadership alsmede een CLP een bijdrage kunnen leveren aan initiatieven in de buurt, kan de eerste onderzoeksvraag worden beantwoord. De eerste onderzoeksvraag luidt:

1. Welke duurzame bijdrage kan community leadership leveren aan initiatieven van bewoners en initiatieven afkomstig uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven?

Community leadership kan een bijdrage leveren aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven door de leiderschapskwaliteiten van de betrokken leiders te ontwikkelen. Deze leiderschapskwaliteiten kunnen ingedeeld worden in drie dimensies, namelijk de persoon, de positie en het proces. Elke dimensie levert afzonderlijk of in combinatie met de ander(en) een bijdrage aan de buurtinitiatieven. Alle drie de dimensies verhogen zowel de kwaliteit van de buurtinitiatieven als het aantal buurtinitiatieven.

Opgemerkt moet worden dat de invloed van community leadership voornamelijk terug te vinden is in het vergroten van de mogelijkheid tot het uitoefenen van invloed. Deze vergrote mate van invloed zorgt er op haar beurt voor dat de motivatie om buurtinitiatieven op te zetten of om in een buurtinitiatief te participeren wordt vergroot.

Het CLP is van doorslaggevend belang bij de duurzaamheid van deze bijdrage van community leadership. Een CLP 'traint' gedurende elk leiderschapsprogramma een nieuwe lichter leiders en zorgt zo voortdurend voor een stroom aan leiders in de buurt. Tevens zorgt het CLP er dat buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven elkaar kunnen ondersteunen en zodoende versterken. Elk type buurtinitiatief heeft zijn eigen sterke en zwakke punten. Door de sterke punten van de verschillende buurtinitiatieven waar toepasbaar met elkaar uit te wisselen, is het mogelijk om van de buurtinitiatieven de kwaliteit te verhogen en de kwantiteit te vergroten.



Figuur 3 – De bijdrage van community leadership aan bewoners- en MVO-initiatieven in de buurt

2.5 CIVIC ENGAGEMENT

Nu de eerste onderzoeksvraag is beantwoord, zal in deze paragraaf het concept van civic engagement worden behandeld. Zodoende wordt duidelijk op welke wijze dit concept gestimuleerd kan worden door de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven.

Zoals beschreven in de inleiding wordt civic engagement in de Nederlandse literatuur vaak vertaald met 'maatschappelijke betrokkenheid'. Doch, in de internationale literatuur is deze vertaling niet geheel op haar plaats. Daar heeft civic engagement een veel bredere betekenis gekregen. Een betekenis die ook in dit onderzoek zal worden gebruikt. Omdat de Nederlandse vertaling niet voldoet zal worden vastgehouden aan de Engelse term. Dit zal in de volgende paragrafen worden toegelicht.

2.5.1 Tweeledig: participatie en betrokkenheid

In de aanleiding van dit onderzoek wordt het activisme van burgers binnen de buurt geassocieerd met civic engagement. Initiatieven voortkomend uit dit buurtactivisme zouden civic engagement kunnen stimuleren. Om aan te geven hoe deze stimulatie zich voor kan doen, moeten elementen van civic engagement worden onderscheiden waarop buurtinitiatieven van invloed kunnen zijn.

In de literatuur omtrent civic engagement komt een veelvoud aan definities naar voren. Een goede definitie van civic engagement is echter moeilijk te geven en in het kader van dit onderzoek zelfs onwenselijk. De kans bestaat dat bij een definiëring een afbakening ontstaat die zaken uitsluit als zijnde civic engagement, terwijl die zaken echter wel kunnen worden uitgelegd als een vorm van civic engagement. Patrician en Strand (2003:16) zien dit ook zo: "The more we heard, the more we realized that drawing a bright-line boundary around "civic engagement" is neither possible nor desirable".

In de bestaande definities zijn echter wel een tweetal elementen te onderscheiden die de essentie van de term goed benadrukken, namelijk participatie en betrokkenheid. Dit zijn dan ook de elementen waarop een buurtinitiatief invloed kan uitoefenen, zodat civic engagement binnen de buurt wordt gestimuleerd.

Gesteld wordt dan ook dat het stimuleren van civic engagement binnen de buurt dient te gebeuren door binnen deze buurt zowel de participatie te verhogen als de betrokkenheid te vergroten. Voordat beide elementen nader zullen worden uitgesplitst zal eerst enige achtergrond worden verschaft omtrent het concept civic engagement. Zodoende wordt verduidelijkt waar het concept vandaan komt en op welke manier participatie en betrokkenheid daar binnen passen.

2.5.2 Achtergrond

Om de achtergrond van het concept civic engagement te verduidelijken wordt vaak het onderzoek van Robert Putnam (1993) aangehaald. Putnam bestudeerde in Italië de afzonderlijke regio's en vond een verschil tussen de prestaties van de noordelijke en zuidelijke regio's. Dit verschil schreef hij niet toe aan partijpolitiek of rijkdom. Hij schreef dit toe aan civic engagement, zoals het lidmaatschap van verenigingen (Malik & Waglé, 2002:86). Putnam beargumenteert dat wanneer de netwerken van civic engagement hecht zijn, de wederkerigheid en het vertrouwen worden bevorderd. Dit sluit aan bij de in de inleiding verwoorde aanname dat civic engagement een positieve invloed heeft op de leefbaarheid van de buurt.

De term civic engagement wordt, naast het werk van Putnam, in de literatuur veelal gekoppeld en/of gelijkgesteld aan enkele andere sociologische termen. Zo wordt civic engagement sterk in verband gebracht met sociaal kapitaal en de civil society. Civic engagement, zoals in dit onderzoek gebruikt, vertoont raakvlakken met deze twee begrippen, maar dient echter niet met deze termen te worden verward^{6, 7}.

Civic behaviour

De essentie van civic engagement is afkomstig vanuit het concept van civic behaviour. Dit concept kan worden onderscheiden in een drietal theorieën (Pattie, Seud & Whiteley, 2003), namelijk:

1. rationele keuze
2. sociaal kapitaal
3. civic voluntarism.

Bij de eerste en tweede theorie ligt de nadruk op het behalen van voordeel. Wanneer door het vertonen een bepaald gedrag de baten hoger zijn dan de kosten, dan ligt de rationele keuze voor dit gedrag voor de hand. En ook de 'winst' (gedefinieerd in economische termen) die ontstaat wanneer de baten de kosten overstijgen kan ook in sociologische termen worden weergegeven als de verwerving van sociaal kapitaal (Ossewaarde, 2006:27).

De derde theorie (civic voluntarism) raakt echter de kern van de wijze waarop civic engagement in dit onderzoek wordt behandeld. Dit civic voluntarism richt zich op een socio-economisch model van participatie, waarbij vooral de 'resources' van belang zijn. "The better educated, more affluent and more middle class people are, the more likely they are to participate" (Verba et al., 1995).

Het idee van civic voluntarism komt voort uit de door Almond en Verba (1989:30) benoemde civic culture. Dit is een "allegiant participant culture", ofwel een cultuur waarin participatie hoog in het vaandel staat. "The role of the participant is highly developed and widespread... discussion and involvement in political affairs, a sense of obligation to take an active part in the community and a sense of competence to influence the government" (Almond & Verba, 1989:313).

De civic culture is door Almond en Verba vooral verbonden aan het functioneren van de democratie en het daarbij horende politiek activisme. Het "civic activisme" (dat bij de civic culture hoort) is echter niet enkel politiek van aard

⁶ Civic engagement wordt regelmatig verward met sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is echter geen civic engagement, maar kan worden beschouwd "als een hulpbron waarover een gemeenschap al dan niet beschikt" (Stolle, 1999:247). Civic engagement betreft daarentegen de wijze waarop een gemeenschap actief en betrokken is: "...one person cannot physically or figuratively "have" social capital. But one person can perform acts of civic engagement" (Wojcicki, 2001:21).

⁷ Civil society en civic engagement hebben vele overeenkomsten. Het onderscheid tussen civic en civil in de benamingen van beide concepten duidt echter op een verschil in de oorsprong. De civil society was vooral "van de handeldrijvende en neringdoende burgerij die zijn plaats opeiste tegenover aristocratie en vorst. Daarmee kreeg het begrip "antistatelijke functies" (Kapteyn, 2001:83-84). De kern van civic engagement daarentegen vloeit voort uit de door Verba & Almond benoemde civic culture, een cultuur verbonden aan het functioneren van de democratie waarin participatie hoog in het vaandel staat. In dit onderzoek moet civic engagement dan ook niet worden verward met het concept van de civil society.

en daardoor ook van toepassing om andere vormen van activisme. "These social forms of civic activism are not necessarily political in the narrow sense that they are targeted at imposing decisions on national policy makers. But they are political in a broader sense because these activities shape the communal life upon which politics is built" (Deutsch en Welzel, 2003:2).

De achtergrond van het concept civic engagement geeft aan binnen welk perspectief de verbanden tussen civic engagement en buurtinitiatieven in dit onderzoek moeten gelegd worden. Om deze verbanden te kunnen weergeven dienen de twee elementen van civic engagement (participatie en betrokkenheid) echter explicieter te worden behandeld. In de volgende subparagraaf wordt dieper op de dimensies van beide elementen ingegaan en zo aangegeven op welke wijze die dimensies zich binnen de buurt voor kunnen doen. Hierdoor wordt duidelijk op welke wijze buurtinitiatieven de participatie en betrokkenheid kunnen verhogen.

2.5.3 Dimensies van participatie

Een van de twee elementen die verhoogd dient te worden wanneer men civic engagement binnen de buurt wil stimuleren is de participatie. Hierbij is vooral de motivatie en de bereidheid om te participeren van belang. Voordat naar deze motivatie en bereidheid gekeken kan worden moet eerst verhelderd worden op welke vorm van participatie dit onderzoek zich richt. Er bestaan immers verschillende vormen van participatie, ook binnen de context van de buurt.

Aangenomen wordt dat civic engagement een positieve invloed heeft op de leefbaarheid van de buurt. De participatie waar in dit onderzoek op wordt gedoeld, moet dan ook gericht zijn op het leveren van een bijdrage aan de buurt. Het gaat dan ook wel om een vorm van maatschappelijke participatie. "Met andere woorden: de eventuele voordelen van de activiteiten zijn niet beperkt tot de direct betrokkenen, maar komen ten goede aan de gehele samenleving of aan delen daarvan" (SCP, 2001b:9-15).

PACE (Philanthropy for Active Civic Engagement) beschrijft het kenmerkende karakter van civic engagement als "...the commitment to participate and contribute to the improvement of one's community, neighborhood and nation" (www.pacefunders.org). Hiermee onderstrepen zij, met betrekking tot de term civic engagement, het belang van het bijdragen aan de eigen leefomgeving of samenleving.

Participatie in dit onderzoek betreft dan ook de maatschappelijke participatie gericht op het bijdragen aan de eigen leefomgeving. Dit kan zowel op een actieve als passieve manier (Conway, 1985, aangehaald door Gregson, 1997). Actieve participatie doelt bijvoorbeeld op het schrijven van een brief aan de gemeente of het collecteren voor een goed doel. Bij actieve participatie ligt de nadruk op het eigen initiatief. Passieve participatie daarentegen doelt bijvoorbeeld op het op de hoogte zijn van buurtkwesties of het doneren van geld. Hierbij ligt de nadruk op het initiatief van anderen.

Motivatie en bereidheid

Om civic engagement te stimuleren is een verhoging van actieve dan wel passieve participatie nodig. Het blijft echter de vraag op welke manier deze participatie verhoogd kan worden. Hiervoor dient gekeken te worden naar de motivatie en bereidheid van personen om te participeren. De mogelijke belemmeringen om de participatie te verhogen zijn niet aanwezig, wanneer personen gemotiveerd zijn en/of bereid zijn ergens aan deel te nemen.

In een onderzoek naar participatiebereidheid bij actiegroepen hebben Klandermans en Oegema (1987) onderzoek gedaan naar de participatiebereidheid in actiegroeperingen. Nu hoeft maatschappelijke participatie

niet noodzakelijk plaats te vinden in actiegroeperingen, maar het onderzoek van Klandermans en Oegema maakt wel duidelijk hoe de bereidheid tot participeren in elkaar steekt.

Op basis van hun onderzoek geven Klandermans en Oegema aan dat er vier fasen zijn te onderscheiden in het proces dat leidt tot de bereidheid tot participatie:

1. Deel uitmaken van de doelgroep
2. Doel worden van mobilisatiepogingen
3. Motivatie tot participatie
4. Het overwinnen van barrières

In de eerste fase zijn er nog geen initiatieven opgezet waar aan mee kan worden gedaan. Maar de doelgroep van het initiatief is wel reeds vastgesteld. Ondanks dat de beoogde deelnemer nog niet daadwerkelijk participeert, is er al wel een eerste motivatie voor deelname ontstaan. Namelijk het behoren tot de doelgroep. In de tweede fase dienen de potentiële participanten te worden benaderd voor deelname. Hierbij blijken vriendschappelijke relaties van groot belang te zijn vanwege het aanwezige onderlinge vertrouwen.

De derde fase is de meest cruciale stap, het motiveren tot de bereidheid tot participeren. Volgens Klandermans en Oegema heeft deze motivatie betrekking op de omgeving en op de organisatie waarin het initiatief plaatsvindt. Leijenaar en Niemöller (in SCP, 2001b) onderscheiden drie belangrijke motieven. Het zelfontplooiingsmotief betreft het participeren omwille van het ontwikkelen van de capaciteiten. In het ideële motief streven mensen ernaar om iets te veranderen en/of iets te betekenen voor anderen. Het derde motief is het sociale motief. Hierbij ligt de nadruk op het ontmoeten van mensen en het onderhouden van sociale contacten.

De vierde fase kan alsnog roet in het eten gooien. Zelfs wanneer de potentiële deelnemer graag wil participeren, kunnen bijvoorbeeld persoonlijke of financiële omstandigheden de daadwerkelijke participatie tegenhouden.

De vier fasen van Klandermans en Oegema geven aan op welke wijze het mogelijk is personen bereid te krijgen zodat zij daadwerkelijk gaan participeren. Het meest belangrijk hierin is de derde fase, de motivatie. Om civic engagement deels te stimuleren dient er dus te worden ingespeeld op deze vier fasen. Hierbij gaat het er om de verschillende fasen zo effectief en efficiënt mogelijk te volbrengen.

2.5.4 Dimensies van betrokkenheid

Het andere element dat vergroot dient te worden wanneer men civic engagement in de buurt wil stimuleren is de betrokkenheid. Hierbij is het van belang om te kijken waarop de betrokkenheid bij buurtbewoners gebaseerd is. Om op deze vraag in te kunnen gaan moet eerst worden verhelderd op welke manier betrokkenheid zich kan voordoen binnen de buurt.

Betrokkenheid kan in twee componenten worden opgesplitst, namelijk de houdingscomponent en de instrumentele component (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995). De houdingscomponent betreft de betrokkenheid vanuit het gevoel van verbondenheid binnen de buurt. Deze onderlinge verbondenheid (ook wel sociale cohesie genoemd) heeft betrekking op de interne bindingskracht van een sociaal systeem, zoals een buurt (SCP, 2002:9). Het gaat om het gevoel ergens mee verbonden te zijn; het 'betrokken zijn met' de buurt ⁸.

⁸ Dit wordt ook wel aan civic attachment gekoppeld. Civic attachment is "the affective or emotional connection to the *community* or polity" (Flanagan & Faison, 2001:3)

Betrokkenheid kan zich echter ook voordoen zonder een gevoel van verbondenheid met de groep. Zich betrokken voelen met een groep (bijvoorbeeld de buurt) kan ook voortvloeien uit het nut dat hieruit ontstaat. Ofwel het eigenbelang dat uit de betrokkenheid kan worden gehaald. Dit is wat Gundlach, Achrol & Mentzer noemen de instrumentele component.

Een belangrijke factor die op beide componenten van betrokkenheid invloed heeft is de tijdsfactor (Becker, 1960). Het gevoel werkelijk verbonden te zijn met een groep ontstaat vaak pas na een langdurige periode. Het is dan ook niet eenvoudig deze vorm van betrokkenheid op korte termijn te creëren. De betrokkenheid die voortkomt uit het nut dat personen ondervinden is daarentegen juist vaak op de korte termijn gericht. Het is dan ook mogelijk om op de korte termijn personen te laten inzien dat betrokkenheid van nut kan zijn. Om beide componenten van betrokkenheid te kunnen verhogen moet dan ook rekening worden gehouden met de mogelijke effecten op de korte en lange termijn.

Geloofwaardigheid en proportionaliteit

Gundlach, Achrol & Mentzer (1995) onderscheiden binnen het concept van betrokkenheid een tweetal dimensies die van invloed kunnen zijn op de houdings- en instrumentele component van betrokkenheid. Namelijk de geloofwaardigheid en proportionaliteit van de betrokkenheid. Geloofwaardigheid is de basis voor een sterke verbondenheid binnen een groep en een langdurige betrokkenheid. Om de geloofwaardigheid in stand te houden moet een onderling vertrouwen aanwezig zijn. Is de geloofwaardigheid aangetast dan zal het onder andere minder duidelijk zijn welk nut behaald kan worden uit een betrokken opstelling. De betrokkenheid zal dan ook achteruit gaan. Dit onderlinge vertrouwen speelt bij de civic attachment een sleutelrol (Flanagan & Faison, 2001:3). De geloofwaardigheid (en dus verbondenheid) is dan ook afhankelijk van het vertrouwen.

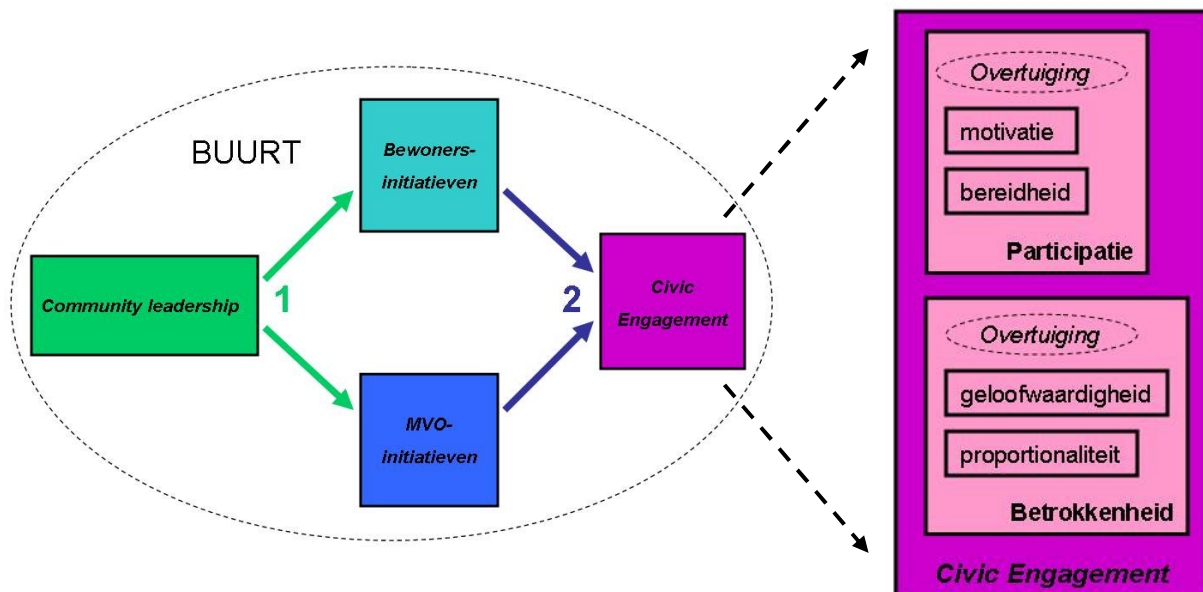
Naast de geloofwaardigheid van de betrokkenheid is de proportionaliteit belangrijk in de onderlinge balans binnen een groep. Onevenredige motieven kunnen binnen een groep zorgen voor ongelijke handelingen voortkomend uit de betrokkenheid. Wanneer deze ongelijke handelingen zichtbaar worden kan dat de onderlinge verhoudingen binnen de groep dusdanig verstoren zodat de betrokkenheid achteruit gaat.

2.5.5 Overtuiging

Verhelderd is op welke wijze het verhogen van de participatie en betrokkenheid binnen de buurt mogelijk is. Om civic engagement te kunnen stimuleren dient aan beide elementen echter nog een extra aspect te worden toegevoegd. Binnen het concept van civic engagement moet namelijk ook een gevoel van overtuiging aanwezig zijn. Het is van belang dat de overtuiging aanwezig is dat iets positiefs kan worden bereikt door zich betrokken op te stellen en/of te participeren. Het is immers mogelijk "that people may be consulted, participate and even be involved, but not be engaged" (Aslin and Brown, 2004).

De overtuiging⁹ is voor zowel de participatie als de betrokkenheid noodzakelijk om civic engagement te bewerkstelligen. Het kan echter niet worden aangemerkt als element van civic engagement. De overtuiging kan zich immers alleen maar uiten in betrokkenheid en/of participatie en is dus in feite onderdeel van beide elementen. Om civic engagement te stimuleren dienen dus de participatie en betrokkenheid verhoogd te worden, waarbij tevens de overtuiging een positieve invloed te kunnen spelen, moet worden gestimuleerd.

⁹ Deze overtuiging ligt, net als de houdingscomponent, dicht bij de civic attachment. "Civic attachment implies a feeling that they matter, that they have a voice and a stake in public affairs, and thus they want to be contributing members" (Flanagan & Faison, 2001:3)



Figuur 4 – Civic engagement nader onderscheiden

2.6 CONCLUSIE TWEEDE ONDERZOEKSVRAAG

De tweede onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk beantwoordt zal worden gaat in op de verbanden tussen civic engagement en de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven. De buurt is hierbij het landschap waarbinnen de verbanden worden onderscheiden. De aanname die van belang is bij de beantwoording van deze tweede onderzoeksvraag betreft de aanname dat buurtinitiatieven een positieve invloed hebben op civic engagement in de buurt. De vraag blijft echter op welke manier buurtinitiatieven deze positieve invloed bewerkstelligen. Zowel de invloed van buurtinitiatieven op civic engagement als de invloed van civic engagement op de buurtinitiatieven gaat in op deze vraag. Hierbij zal niet te gedetailleerd worden ingegaan op mate waarin de verbanden aanwezig zijn. Alleen hoofdverbanden zullen aan de orde komen. Deze keuze komt voort uit het feit dat buurten onderling zeer verschillend van aard zijn. Hierdoor is het niet mogelijk zeer specifieke verbanden af te baken die binnen de buurt in het algemeen geldend zijn.

De verbanden die in deze paragraaf zijn beschreven zijn deels gebaseerd op reeds opgedane ervaringen met burgerparticipatie en/of onderzoek naar buurtactivisme – o.a. VROM, 2003; Engbersen et al, 2004; WRR, 2005 – of zijn vanuit een logische redenering geformuleerd.

2.6.1 Invloed van buurtinitiatieven op civic engagement

Het eerste type verband dat moet worden verhelderd om de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden is de invloed van buurtinitiatieven op civic engagement. Om deze invloed te typeren dient er gekeken te worden naar de afzonderlijke dimensies die reeds per concept zijn beschreven. Zo is civic engagement binnen de buurt te stimuleren door de participatie en/of betrokkenheid binnen deze buurt te verhogen. De vraag is op welke manier buurtinitiatieven deze verhoging van participatie en betrokkenheid kunnen bewerkstelligen. Daarbij zal, gelet op

de participatie, moeten worden ingespeeld op de motivatie en de bereidheid tot participatie. Bij het verhogen van de betrokkenheid moet vooral aandacht worden besteed aan de geloofwaardigheid en de proportionaliteit.

Dit onderzoek richt zich op twee vormen van buurtinitiatieven. Namelijk bewoners- en MVO-initiatieven. Het verschil in type buurtinitiatief kan van belang zijn bij het leggen van de verbanden tussen civic engagement en buurtinitiatieven. Is dit het geval, dan zal het onderscheid tussen beide vormen van buurtinitiatieven worden verhelderd. Wanneer het verschil in type buurtinitiatief geen invloed heeft op de verbanden tussen civic engagement en buurtinitiatieven, dan zal aan het buurtinitiatief in het algemeen gerefereerd worden.

Invloed van buurtinitiatieven op de participatie

Buurtinitiatieven, zoals ze in dit onderzoek zijn afgebakend, bieden zondermeer de mogelijkheid aan buurtbewoners om te participeren. Een verschil tussen bewoners- en MVO-initiatieven is in dat opzicht niet aanwezig. Almond & Verba (1989:267) geven aan dat de verwachtingen en normen over participatie in wisselwerking staan met de mogelijkheden tot participatie die geboden worden. Een kwantitatieve verbetering van het aantal buurtinitiatieven (en dus meer mogelijkheden tot participatie) draagt dan ook bij aan de motivatie en bereidheid tot participatie in de buurt. Het vergroten van de participatiemogelijkheden kan op meerdere wijzen worden bewerkstelligd en zal vanwege verschillende belangen en interesses dan ook per buurt verschillend zijn. Het verschil tussen bewoners- en MVO-initiatieven kan invloed hebben op de motivatie en bereidheid tot participatie in de buurt. Wanneer jarenlang door bewoners vele initiatieven worden opgezet, maar de initiatieven vanuit het bedrijfsleven achterwege blijven, dan zal het vergroten van het aantal bewonersinitiatieven minder duidelijk zichtbaar zijn dan het vergroten van het aantal MVO-initiatieven. Het effect van meer MVO-initiatieven op de motivatie en bereidheid tot participatie is dan groter dan het effect van het vergroten van het aantal bewonersinitiatieven. Uiteraard is ook het omgekeerde mogelijk. Daarom is ook hier het uiteindelijke effect van een verhoging van het aantal bewoners- dan wel MVO-initiatieven afhankelijk van de specifieke kenmerken van de buurt.

Het verhogen van het aantal buurtinitiatieven kan ondanks alle goede bedoelingen echter ook een negatief effect tot stand brengen. Wanneer de buurtinitiatieven van lage kwaliteit zijn en daarom minder kans van slagen hebben, dan zal een verhoging van het aantal buurtinitiatieven meer nadruk leggen op het falen van deze buurtinitiatieven. Buurtbewoners zullen vervolgens door het mislukken van een initiatief dusdanig teleurgesteld raken dat zij minder bereid zullen zijn tot participatie in de buurt dan dat zij daarvoor waren.

De kwaliteit van buurtinitiatieven is dan ook van groot belang voor het verhogen van de participatie. Wanneer blijkt dat participeren in een bewonersinitiatief succes oplevert, dan zal het vertrouwen in de effectiviteit van het initiatief stijgen. "Bewonersparticipatie gedijt immers in een cultuur van vertrouwen" (Engbersen et al, 2004:112). Een groot vertrouwen kan aanstekelijk werken op de motivatie en bereidheid om te participeren in de buurt. Het vergroten van de kwaliteit is daarom ook een mogelijkheid om de motivatie en bereidheid tot participeren te stimuleren.

Met het verbeteren van de kwaliteit kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een betere ondersteuning van de participanten. Of aan een verbetering van de communicatie zodat duidelijker wordt wat het buurtinitiatief inhoudt en de deelnemers beter weten wat hun te wachten staat. Deze verbetering zorgt er tevens voor dat de drempel om te participeren wordt verlaagd.

Invloed van buurtinitiatieven op de betrokkenheid

Het tweede punt dat betrekking heeft op civic engagement is de betrokkenheid. Om de betrokkenheid te verhogen zal de geloofwaardigheid van de betrokkenheid moeten worden versterkt en de proportionaliteit in de handelingen voortkomend uit de betrokkenheid moeten worden verbeterd. Het opzetten van meer buurtinitiatieven geeft buurtbewoners mogelijk het gevoel dat in hun buurt daadwerkelijk een positieve verbetering van de leefomgeving tot stand wordt gebracht. Dit zorgt er voor zorgen dat zij meer vertrouwen krijgen in de effecten van de buurtinitiatieven en zodoende de geloofwaardigheid (en dus de betrokkenheid) stijgt. Net als bij de verhoging van de participatie spelen ook hier de specifieke kenmerken van de buurt een rol bij het mogelijke verschil in effect dat een verhoging van het aantal bewoners- of MVO-initiatieven zal bewerkstelligen.

Bij het verhogen van de betrokkenheid is, zoals aangegeven, de tijdsfactor van (groot) belang. Het is dan ook aannemelijk dat het vergroten van het aantal buurtinitiatieven op de korte termijn de betrokkenheid binnen de buurt niet direct zal verhogen. Buurtbewoners kunnen zich bijvoorbeeld afwachtend opstellen. Maar wanneer een structurele verhoging van succesvolle bewonersinitiatieven wordt bewerkstelligd, dan zal dit de betrokkenheid op de lange termijn positief beïnvloeden.

Evenals bij de invloed op de participatie hangt de invloed van het vergroten van het aantal buurtinitiatieven ook bij de betrokkenheid samen met het verbeteren van de kwaliteit van de buurtinitiatieven. Wanneer buurtbewoners beseffen dat de buurtinitiatieven dusdanig van kwaliteit zijn dat de kans van succes zeer aannemelijk is, dan zal het vertrouwen in deze buurtinitiatieven stijgen. Een goed opgezet buurtinitiatief zal de geloofwaardigheid versterken en de betrokkenheid binnen de buurt zodoende verhogen. Slecht opgezette buurtinitiatieven zullen daarentegen de geloofwaardigheid omlaag kunnen brengen.

Proportionaliteit

De invloed van buurtinitiatieven op de proportionaliteit is moeilijk te beschrijven. Over de invloed op zowel het mogelijk ongelijke activisme (voortkomend uit betrokkenheid) almede de mogelijke onevenredige motieven die hieraan ten grondslag liggen kan geen heldere uitspraak worden gedaan. Het vergroten van het aantal buurtinitiatieven en/of het verhogen van de kwaliteit van de buurtinitiatieven kan de proportionaliteit doen verbeteren wanneer het verschil in activisme tussen de 'niet actieve buurtbewoner' en de 'reeds actieve buurtbewoner' verminderd. Maar de proportionaliteit zou ook kunnen verslechteren wanneer de motivatie om te participeren van de 'reeds actieve buurtbewoner' door bijvoorbeeld de verhoging van de kwaliteit meer stijgt dan van de 'niet actieve buurtbewoner'. Een positieve dan wel negatieve invloed zal dan ook afhankelijk zijn van de specifieke kenmerken van de buurt(bewoners).

2.6.2 Invloed van civic engagement op de buurtinitiatieven

Naast de invloed van de buurtinitiatieven op de participatie en betrokkenheid (tezamen civic engagement) bestaat er ook een mogelijke invloed van civic engagement op buurtinitiatieven. Een grotere betrokkenheid en hogere mate van participatie heeft immers een gunstig effect op de kwantiteit en kwaliteit van de buurtinitiatieven. Meer betrokkenheid en meer participatie zorgt er voor dat buurtbewoners en het bedrijfsleven geïnspireerd raken en zich verleggen van het participeren in buurtinitiatieven naar het opzetten van buurtinitiatieven. Hierdoor kan het zijn dat nieuwe buurtinitiatieven worden opgezet, waardoor de kwantiteit van de buurtinitiatieven wordt vergroot. Maar ook kan het zijn dat reeds bestaande buurtinitiatieven een impuls krijgen omdat bijvoorbeeld meer en/of

beter opgeleide buurtbewoners of personen uit het bedrijfsleven mee gaan helpen bij de opzet van een buurtinitiatief.

Naast de positieve invloed die uit kan gaan van een verhoogd civic engagement bestaat ook de kans dat bij negatieve ervaringen met bewonersinitiatieven het civic engagement binnen de buurt zal dalen. De kwaliteit en kwantiteit van de bewonersinitiatieven zullen er zodoende op achteruit gaan.

Binnen de invloed van civic engagement op de buurtinitiatieven is een verschil aan te merken tussen bewoners- en MVO-initiatieven. Dit is afhankelijk van de verschillen in motivatie die ten grondslag liggen aan de twee vormen van buurtinitiatieven. Op dit verschil zal kort worden ingegaan.

Invloed civic engagement op motieven voor bewonersinitiatieven

De motivatie voor het opzetten van een bewonersinitiatief is te onderscheiden in een persoonlijk en in een maatschappelijk motief. Civic engagement kan op beide motieven van invloed zijn. Het positieve effect wat vanuit een verhoogd civic engagement naar voren komt zorgt er voor dat buurtbewoners beseffen dat participeren in en betrokken zijn met de buurt van nut kan zijn voor hun eigen leefsituatie. Vanuit persoonlijke motieven is het aannemelijk dat zij dan ook besluiten een bewonersinitiatief op te zetten.

Tevens is het positieve effect ook van invloed op het maatschappelijke motief. Een buurtbewoner kan bijvoorbeeld een gevoel hebben iets voor de maatschappij te willen doen, maar vanuit een negatieve ervaring in het verleden heeft zij gemerkt dat zij weinig invloed kan uitoefenen. Wanneer vervolgens in de buurt meerdere succesvolle bewonersinitiatieven op worden gezet, dan zal dat haar motiveren tot een nieuwe poging een bewonersinitiatief te organiseren.

Net als bij de verbanden tussen de initiatieven en civic engagement in de buurt zal negatieve ervaringen met bewonersinitiatieven daarentegen zorgen voor een tegenovergesteld scenario.

Invloed van civic engagement op motieven voor MVO-initiatieven

De motivatie voor het opzetten van een MVO-initiatief is te onderscheiden in een maatschappelijk (omdat het hoort), juridisch (omdat het moet) en een economisch motief (omdat het loont). Civic engagement heeft op zowel de maatschappelijke als economische verantwoordelijkheid invloed. Een verhoogde participatie en betrokkenheid in de buurt zorgt er voor dat er meer aandacht bij het bedrijfsleven ontstaat om MVO-initiatieven op te zetten. Dit kan bijvoorbeeld komen omdat het bedrijf inziet dat zij daadwerkelijk de samenleving kunnen helpen. Ofwel het maatschappelijke motief. Het kan daarnaast ook komen omdat het bedrijf met het opzetten van een MVO-initiatief een beter personeelsbeleid kan voeren. Ofwel het economische motief.

Net als bij de verbanden tussen de civic engageerde buurt en de buurtinitiatieven kunnen negatieve ervaringen met MVO-initiatieven daarentegen zorgen voor een tegenovergesteld scenario.

2.6.3 Conclusie

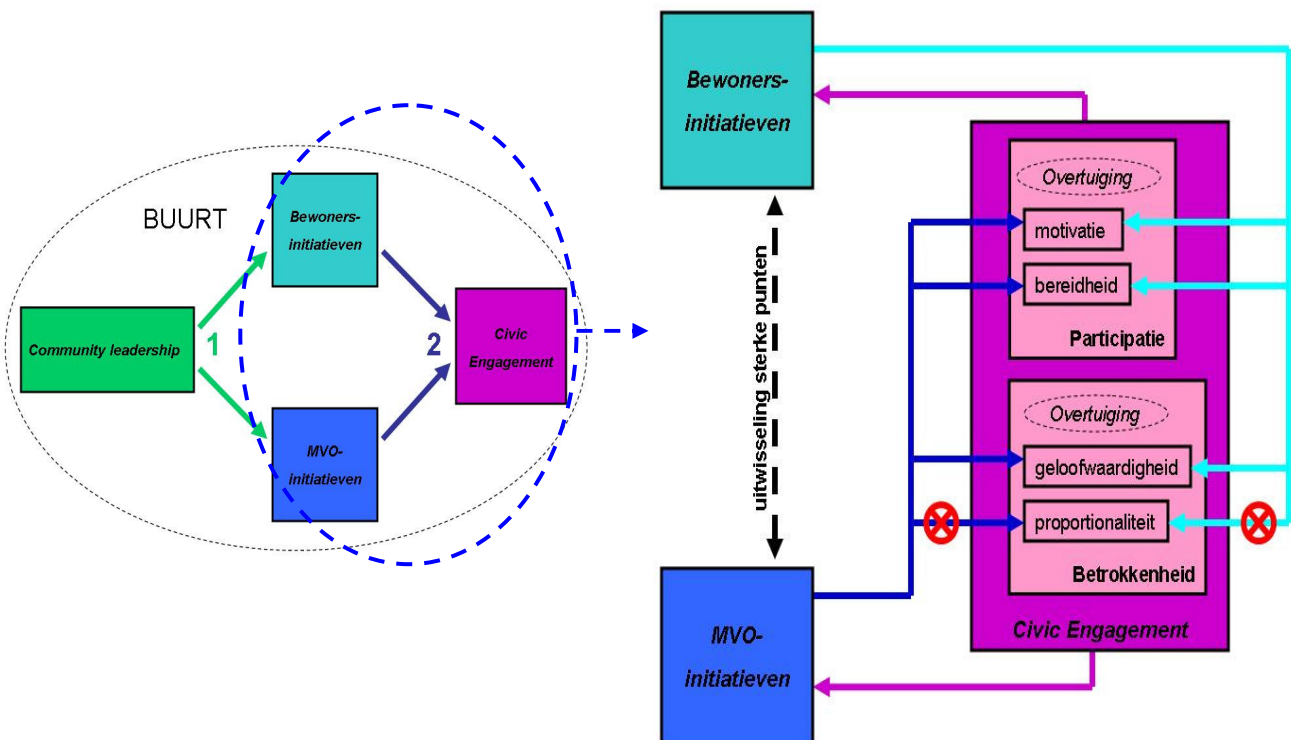
Gelet op de verbanden tussen de concepten die in dit hoofdstuk zijn behandeld kan de tweede onderzoeksvraag worden beantwoord. De tweede onderzoeksvraag luidt:

2. *Hoe kunnen binnen de buurt de verbanden tussen civic engagement en initiatieven van bewoners en initiatieven afkomstig uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven worden getypeerd?*

Het antwoord op deze vraag is tweeledig; buurtinitiatieven hebben invloed op civic engagement en civic engagement heeft invloed op buurtinitiatieven, zie figuur 5.

Buurtinitiatieven, zowel vanuit de buurtbewoners als vanuit het bedrijfsleven, hebben invloed op civic engagement in de buurt. Door de kwantiteit van de buurtinitiatieven te vergroten en de kwaliteit van de buurtinitiatieven te verhogen stijgt de participatie en de betrokkenheid in de buurt. De participatie stijgt doordat de motivatie en bereidheid tot participatie positief wordt beïnvloed door de buurtinitiatieven. De betrokkenheid stijgt doordat de geloofwaardigheid van de betrokkenheid door een groot aantal buurtinitiatieven wordt versterkt.

De stijging van civic engagement in de buurt kan op haar beurt weer van positieve invloed zijn op zowel de kwantiteit en de kwaliteit van de buurtinitiatieven. Meer betrokkenheid en meer participatie zorgt er voor dat buurtbewoners en het bedrijfsleven geïnspireerd raken en zich verleggen van het participeren in buurtinitiatieven naar het opzetten van buurtinitiatieven.

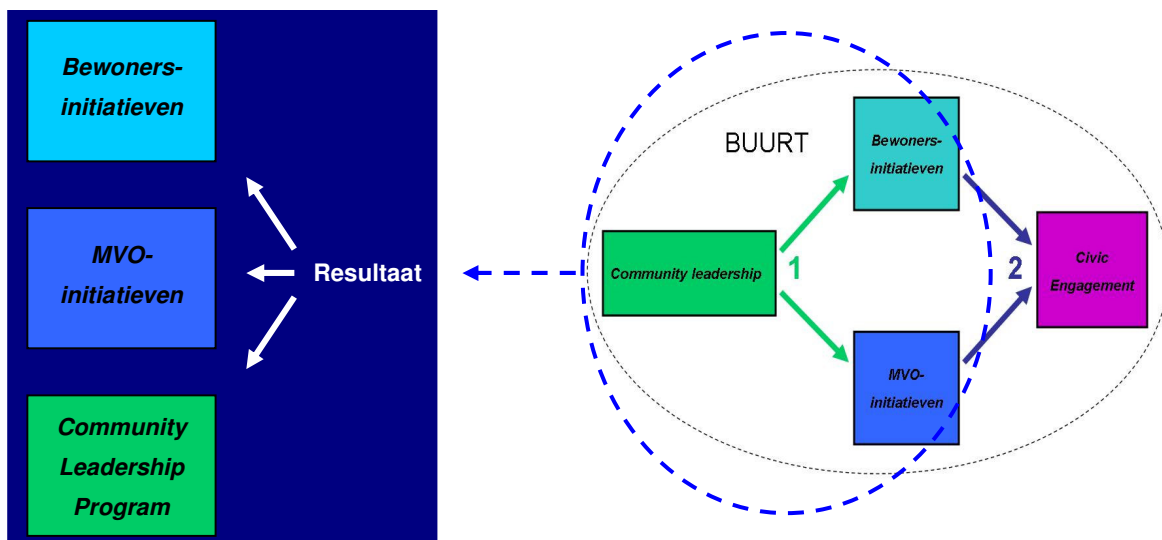


Figuur 5 – De verbanden tussen bewonersinitiatieven, MVO-initiatieven en civic engagement in de buurt

3 METHODOLOGISCHE AANPAK

In de vorige twee hoofdstukken is het theoretisch deel van dit onderzoek behandeld. Helder is gemaakt welke theoretische concepten ten grondslag liggen aan dit onderzoek en hoe deze zich onderling tot elkaar verhouden. Vanuit dit theoretische deel is duidelijk geworden dat de bijdrage van community leadership aan initiatieven in de buurt afhankelijk is van de typerende kenmerken van de betreffende buurt.

Om meer diepgang te verschaffen in de bijdrage van community leadership aan initiatieven in de buurt is deze bijdrage in het empirische deel van dit onderzoek in een casestudie nader bekeken. Dit is gedaan door de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven in de buurt Kanaleneiland nauwkeurig in kaart te brengen, alsmede de factoren die van invloed zijn op het organiseren van deze initiatieven. Zodoende wordt duidelijk aan welke specifieke aspecten van de totstandkoming van buurtinitiatieven community leadership een bijdrage kan leveren. Zoals in de inleiding is aangegeven behelst het empirische deel van dit onderzoek geen toetsing van het in het vorige hoofdstuk gecreëerde theoretisch kader, maar juist een verdieping van de eerste onderzoeksvraag. Dit empirische deel geeft dan ook prima inzichtelijk weer welke 'echte' bijdrage community leadership kan leveren. Relaties met de invloed op civic engagement kunnen mogelijk ook nog worden gelegd, maar dat is niet de focus van dit empirische deel. Er wordt enkel gekeken naar een praktijkvoorbeeld van de mogelijke bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven.



Figuur 6 – Het empirische deel van dit onderzoek betreft een verdieping van de eerste onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk gaat in op de wijze waarop het empirische deel van dit onderzoek wordt uitgevoerd. De verantwoording van de methodologische aanpak zal duidelijk maken welke afwegingen vooraf gingen aan de keuze voor deze specifieke vorm van empirisch onderzoek, namelijk een casestudie. De conclusie van de eerste onderzoeksvraag stelt dat community leadership een bijdrage kan leveren aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven. Hierbij is het CLP van doorslaggevend belang. De keuze voor een casestudie ligt dan ook voor de

hand, omdat de specifieke factoren die een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van een duurzaam CLP scherp in kaart moeten worden gebracht. Deze factoren (die van te voren onbekend zijn) kunnen, gelet op de verschillende typerende kenmerken van elke buurt, niet rechtstreeks uit de theorie worden afgeleid. Daarvoor is een diepgaand empirisch onderzoek nodig.

Allereerst zal de vorm van het onderzoek worden beschreven, waarna de onderzoekspopulatie zal worden gekarakteriseerd. Vervolgens zal de methode van de dataverzameling worden aangehaald en afsluitend zal in paragraaf 3.4 de methode van de data-analyse worden besproken.

3.1 ONDERZOEKSVORM

Het succesvol tot stand komen van een duurzaam CLP is afhankelijk van vele factoren. Welke factoren dit zijn, op welke wijze deze factoren zich in de praktijk voordoen en op welke manier deze factoren in de praktijk op elkaar aansluiten is onbekend. Dit onderzoek richt zich op deze onduidelijkheden en valt dan ook onder de categorie explorerend onderzoek. Een onderzoekstype dat vaak wordt gebruikt om een idee te krijgen van de dimensies van hetgeen dat wordt onderzocht (Babbie, 1998:90-91).

Binnen een explorerend onderzoek zijn verschillende vormen van empirisch onderzoek mogelijk. Daarom is het belangrijk een goede onderzoeksstrategie te kiezen. Bij het kiezen van de onderzoeksstrategie is het van belang bruikbare data te kunnen vinden. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor het afnemen van een casestudie binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht ¹⁰.

Zoals besproken in de doelstelling is gekozen voor het uitvoeren van een diepgaande analyse om de duurzame bijdrage van community leadership – door het opzetten van een CLP – aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven uit te diepen. De casestudie is hiervoor een goed instrumentarium aangezien het een intensieve bestudering van een concreet geval betreft (o.a. Yin, 1984:23). Gelet op de tijd die voor dit onderzoek staat, is gekozen voor een enkelvoudige casestudie in plaats van een meervoudige casestudie.

In dit onderzoek is, mede door observatie, de huidige stand van zaken beschreven, waarbij een casestudie tevens wordt geprefereerd (Yin, 1984:19). Ervaringen uit het verleden met het opzetten van initiatieven in de buurt zijn daarentegen zo goed mogelijk meegenomen in de analyse. Deze ervaringen kunnen namelijk de huidige verstandhouding tussen bijvoorbeeld buurtbewoners en bedrijfsleven hebben beïnvloed.

Bij het onderzoeken van de hedendaagse gebeurtenissen is gebruik gemaakt van een drietal bronnen van bewijs en een flexibele houding zodat de van te voren onduidelijk factoren van vele kanten zijn belicht. Door zich te laten leiden door meerdere databronnen en een flexibele houding kan men meer inzicht verwerven in een bepaald verschijnsel (Swanborn, 2002:190). De keuze voor deze bronnen van bewijs en hun precieze aard worden in paragraaf 3.3 besproken.

¹⁰ De precieze reden voor de keuze van de buurt Kanaleneiland wordt verderop in dit hoofdstuk behandeld

De drie bronnen van bewijs zijn:

1. een documentanalyse;
2. het afnemen van interviews; en
3. een terugkoppeling van de voorlopige conclusies aan de respondenten.

3.2 ONDERZOEKSPOPULATIE

Alvorens de methode van dataverzameling te behandelen zal in worden gegaan op de keuze voor de onderzoekspopulatie. De selectie en de afbakening van respondenten zal zorgvuldig moeten zijn uitgevoerd om van een solide wetenschappelijk onderzoek te kunnen spreken. Deze paragraaf behandelt de keuze voor de buurt Kanaleneiland, de wijze van steekproeftrekking en de afbakening van de respondentgroepen.

3.2.1 Buurt Kanaleneiland

De keuze om de buurt Kanaleneiland als casestudie te gebruiken komt voort uit meerdere overwegingen. Allereerst is in 2004 binnen Capgemini contact geweest met de wijkmanager van de wijk Zuidwest en de programmamanager van het wijkgerichte netwerk van private partijen, lokale overheid en enkele andere belanghebbende partijen. Met de daar opgedane contacten is het vinden van voldoende respondenten mogelijk eenvoudiger dan zonder deze contacten.

Ten tweede is Kanaleneiland de laatste jaren veelal onderwerp van buurtonderzoek geweest. Hierdoor zijn verschillende recente documenten met mogelijk relevante achtergrondinformatie voorhanden. Deze documenten behandelen bijvoorbeeld de gestarte buurtprojecten of het buurtbeleid van de gemeente Utrecht. Tevens bevatten zij gegevens die van invloed kunnen zijn op het vinden van voldoende respondenten.

De derde overweging is de wijkgerichte aanpak van de gemeente Utrecht, waarin zij enigszins een 'bottom-up' benadering blijkt te hanteren. In deze benadering wordt geprobeerd de buurtbewoner te betrekken bij de besluitvorming. Hierdoor zal er (veel) ervaring opgebouwd zijn met de aanpak en behandeling van buurtinitiatieven. Deze ervaringen kunnen inzicht geven in het proces van het tot stand komen van een buurtinitiatief. Het belang van de handelswijze van de gemeente Utrecht voor dit onderzoek zal in subparagraaf 3.2.5 worden verhelderd.

De laatste overweging komt voort uit het feit dat binnen Kanaleneiland al jaren een hoge mate van bewonersparticipatie aanwezig is, ondanks het negatieve imago waar Kanaleneiland nog steeds mee kampt. De hoge mate van bewonersparticipatie kan toegang geven tot vele voorbeelden en ervaringen van buurtbewoners rondom de totstandkoming van buurtinitiatieven. Tevens zijn mede vanuit het wijkgerichte samenwerkingsverband enkele wijkgerichte projecten tot stand gekomen, die op hun beurt helderheid kunnen geven over de manier waarop MVO-initiatieven in de buurt tot stand komen en worden uitgevoerd.

Deze overwegingen tezamen maken van de buurt Kanaleneiland een geschikte casus om de toepasbaarheid van community leadership te onderzoeken. Met het verhelderen van de keuze voor de buurt Kanaleneiland is duidelijk geworden waar het empirisch onderzoek zich af zal spelen. De volgende stap is het afbakenen van de respondenten binnen de context van de buurt. Hierbij is de steekproeftrekking van belang.

3.2.2 Steekproeftrekking

De wijze waarop de respondenten voor dit onderzoek zijn gevonden komt voort uit de steekproeftrekking. De steekproeftrekking heeft grote invloed op de kwaliteit van het onderzoek en zal in deze subparagraaf worden besproken. In dit onderzoek is bij het zoeken naar respondenten gebruik gemaakt van de methode van “respondent-driven sampling”. Deze methode houdt in dat respondenten worden gezocht via het netwerk van eerder gevonden respondenten. Ofwel, het benaderen van respondenten moet leiden tot het vinden van andere respondenten.

Het grote voordeel van deze methode is de mogelijkheid om dieper door te dringen in de moeilijk bereikbare delen van de te onderzoeken groep (Semaan, Laudy & Liebman, 2002: 218). Hierdoor wordt dieperliggende en kwalitatief hogere informatie verkregen. Doordat respondenten worden gevonden via andere respondenten ontstaat bij kennismaking reeds een zekere basis van vertrouwen. Dit kan respondenten over de streep trekken mee te werken aan het onderzoek. Volgens Semaan, Laudy & Liebman (2002:218) is respondent-driven sampling vooral nuttig bij het bereiken van respondenten “who do not trust the research community”.

Aangezien in dit onderzoek de totstandkoming van huidige buurtinitiatieven van zowel bewoners als het bedrijfsleven in kaart wordt gebracht, dienen personen te worden gevonden die zich al actief binnen de wijk hebben ingezet (de zogenaamde leiders). Het zijn juist deze personen die zelf vaak het beste weten welke andere personen zich binnen de buurt actief inzetten en/of daarbinnen een leidersrol spelen. Het ligt dan ook voor de hand om niet zelf op zoek te gaan naar respondenten, maar om via ‘actieve personen’ binnen de buurt andere actieve personen te vinden. En zodoende een respondentengroep samen te stellen.

Om de respondent-driven sampling methode te kunnen toepassen dienen er een aantal personen te worden gevonden van waaruit deze methode toegepast kan worden. Aan de hand van de documentanalyse en de reeds bestaande persoonlijke contacten binnen Capgemini zijn deze personen gevonden. Het betreft a) een wijkmanager van de gemeente Utrecht, b) de programmamanager van een wijkgericht netwerk - waarin met name bedrijven, overheidsinstellingen, maatschappelijke organisaties en onderwijsinstellingen actief zijn. En c) een beleidsmedewerker (voormalig opbouwwerker) bij een welzijnsorganisatie actief binnen de buurt Kanaleneiland. Deze drie personen hebben geholpen bij het vinden van respondenten waarop naderhand de methode van respondent-driven sampling is toegepast.

De respondenten in dit onderzoek zijn onderscheiden in drie groepen die vervolgens zijn geanalyseerd. De keuze voor de benaming komt voort uit het selecteren van respondenten die actief binnen de wijk zijn (geweest). De respondenten zijn:

1. actieve bewoners;
2. actieve ondernemers uit het bedrijfsleven; en
3. actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn.

De respondenten in dit onderzoek zijn door de wijze van sampling zeer bewust gekozen. Bij het vinden van actieve bewoners is tevens geprobeerd rekening te houden met het verkrijgen van een gevarieerde groep die een goede afspiegeling is van de buurt Kanaleneiland. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een goede afspiegeling naar etniciteit, leeftijd, geslacht.

Bij het vinden van actieve ondernemers in het bedrijfsleven kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het vinden van zowel kleine tot zeer grote private partijen. Daarnaast is geprobeerd ook een groep respondenten te vinden waar in ervaring met buurt- en MVO-initiatieven gespreid aanwezig is. Dat wil zeggen dat er zowel gezocht is naar respondenten die weinig ervaring hebben als respondenten die al jaren 'in het vak zitten'.

Bij het vinden van actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn is contact gezocht met de gemeente Utrecht en de welzijnsorganisatie Doenja Dienstverlening die actief is in Kanaleneiland. Binnen deze twee organisaties bestaat veel ervaring met het ondersteunen en begeleiden van buurtinitiatieven. Door ook deze personen te betrekken in het onderzoek wordt het mogelijk een breder beeld te krijgen rondom de totstandkoming van de buurtinitiatieven in de buurt Kanaleneiland.

De respondenten zijn onderscheiden in drie groepen. Op welke wijze deze groepen zijn gekozen is beschreven. De essentie van elke respondentgroep dient echter nog te worden verhelderd aangezien de voorwaarde dat deze personen 'actief' zijn binnen de buurt ruim kan worden opgevat. In de volgende subparagrafen worden de drie respondentgroepen afgebakend.

3.2.3 Actieve buurtbewoners

Een eerste eenheid van analyse is de respondentengroep actieve buurtbewoners. Met actieve buurtbewoners worden de bewoners van de buurt Kanaleneiland bedoeld die al een of meerdere buurtinitiatieven hebben opgezet (en uitgevoerd). Zij zijn het die inzicht kunnen geven in het huidige proces van de totstandkoming van buurtinitiatieven. Hieronder vallen wanneer nodig ook buurtbewoners die (ooit) begonnen zijn met het opzetten van buurtinitiatieven die echter (nog) niet volledig zijn uitgevoerd. Dat wil zeggen buurtbewoners die nog niet het gehele proces "van motivatie tot – naar opzet van – naar uitvoering van" hebben doorlopen en mogelijk ergens zijn blijven steken. Met de ervaringen die zij bezitten is een realistisch beeld gevormd van de huidige situatie rondom de totstandkoming van bewonersinitiatieven.

3.2.4 Actieve ondernemers uit het bedrijfsleven

De tweede eenheid van analyse is de groep ondernemers die een of meerdere MVO-initiatieven hebben opgezet (en uitgevoerd). Deze groep wordt aangeduid als de actieve ondernemers. Onder deze groep vallen net als bij de actieve buurtbewoners ook de ondernemers die (ooit) begonnen zijn met het opzetten van buurtinitiatieven die echter (nog) niet zijn uitgevoerd. Met de ervaringen die zij bezitten is een realistisch beeld gevormd van de huidige situatie rondom de organisatie van MVO-initiatieven.

3.2.5 Actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn

De derde eenheid van analyse is de groep 'actieve ambtenaren lokale overheid'. Deze groep bestaat uit ambtenaren behorende bij de lokale overheid die zich actief bezig houden/hebben gehouden met de uitvoering van buurtbeleid. Specifiek bij het opzetten en uitvoeren van buurtinitiatieven.

De keuze voor deze laatste eenheid van analyse is niet direct af te leiden uit de onderzoeksopzet. In dit onderzoek en bijbehorend theoretisch kader wordt immers niet ingegaan op de wijze waarop de gemeente haar buurtbeleid uitvoert. De reden voor deze derde eenheid van analyse komt echter voort uit de grote invloed die de Nederlandse lokale overheid heeft op buurtinitiatieven. Wil een buurtbewoner een initiatief organiseren dan zal zij zich in vele gevallen allereerst tot de gemeente (moeten) wenden. Dit kan zijn voor bijvoorbeeld financiële ondersteuning of voor het verkrijgen van een vergunning.

Aangenomen is dat het buurtbeleid dat de desbetreffende gemeente voert van grote invloed is op de wijze waarop buurtinitiatieven tot stad komen. De verwachting is dat de ervaringen van de buurtbewoners rondom de opzet en uitvoering van buurtinitiatieven vooral gestoeld zullen zijn op de wijze van communicatie met ambtenaren van de lokale overheid. Het is dan ook van belang dat de werkwijze van de gemeente Utrecht, betreffende haar buurtbeleid, mee wordt genomen bij de bestudering van de totstandkoming (en uitvoering) van buurtinitiatieven. Hierbij zal niet direct het functioneren van het gemeentebestuur worden beoordeeld. Echter, enige conclusies dan wel aanbevelingen die gericht zijn op een positieve verbetering rondom de opzet van buurtinitiatieven kunnen wel het functioneren van de gemeente aan de orde stellen.

Het gemeentebestuur zal mogelijk ook een rol spelen bij de opzet (en uitvoering) van initiatieven van het bedrijfsleven. Deze invloed op deze specifieke activiteiten is echter, in vergelijking met buurtinitiatieven, op een lagere waarde geschat aangezien er van uit is gegaan dat private partijen meer eigen voorzieningen voor handen hebben.

3.3 METHODE VAN DATAVERZAMELING

Nu de onderzoeksvorm en onderzoekspopulatie zijn behandeld dient de wijze waarop de data zal worden verzameld bepaald te worden. Hierbij zal aangegeven worden welke achtereenvolgende fasen met bijbehorende bron van bewijs worden doorlopen, zodat bruikbare data wordt verzameld.

Case studies zijn, zoals aangegeven, vaak intensieve studies waarbij veelal gebruik wordt gemaakt van verschillende bronnen en een flexibele houding. Deze intensieve onderzoeksvorm vergt dan ook een zorgvuldige aanpak. In dit onderzoek is gekozen voor een drietal bronnen van bewijs, ingedeeld in drie achtereenvolgende fases. De keuze voor deze drie bronnen zal per fase worden toegelicht, zodat duidelijk wordt waarom voor deze bron is gekozen en welke data wordt verzameld.

3.3.1 Fase 1: Documentanalyse

Allereerst is er gekozen voor een analyse van verschillende documenten die relevante informatie met betrekking tot de buurt Kanaleneiland bevatten. Deze documenten zijn bijvoorbeeld evaluaties van buurtprojecten, verslagen van jaarlijkse wijkonderzoeken of persberichten. De in dit onderzoek gebruikte documenten zijn afkomstig van onder andere (websites van) de gemeente Utrecht, verschillende onderzoeksinstituten en Ministeries van VROM en VWS. Door het analyseren van deze documenten is een (voorlopig) beeld gevormd van (de omgeving van) de buurt Kanaleneiland en de mogelijke zaken die hierop van invloed zijn. Dit biedt de mogelijkheid om bij de interviews in de tweede fase en de terugkoppeling in de derde fase de antwoorden van de betrokken personen in een perspectief te plaatsen en zodoende een diepere analyse te kunnen uitvoeren. Tevens is zoals aangegeven de documentanalyse gebruikt om enkele personen te vinden die van hulp kunnen zijn bij het samenstellen van de respondentengroep.

3.3.2 Fase 2: Interviews

Nadat uit de documentanalyse enig inzicht is verkregen in de typerende kenmerken van de buurt Kanaleneiland zijn binnen elke respondentengroep interviews afgenomen. In dit onderzoek heeft het interview de vorm gekregen van wat Yin (1984) noemt een 'focused interview'. Het interview is afgenomen in een korte periode aan de hand

van een protocol. Het interview is semi-gestructureerd waardoor het houvast, maar ook ruimte biedt voor flexibiliteit. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid tot doorvragen en het verkrijgen van relevante extra informatie. Naast het verkrijgen van concrete data is tijdens het interview geprobeerd onderliggende informatie (zoals meningen en kennis) naar boven te halen. Vanwege deze mogelijkheden tot het verkrijgen van diepliggende data is het interview een van de meest belangrijke bronnen van informatie in een casestudie (Yin, 1984:82). Het interviewprotocol is opgenomen in de bijlagen.

De data die uit de interviews is verkregen is in een datamatrix geordend. De structuur van deze datamatrix is opgebouwd aan de hand van de in het theoretische deel onderscheiden dimensies en categorieën van de fundamentele concepten.

Doel

Het doel van het afnemen van de interviews is tweeledig. Het eerste doel is het in kaart brengen van de bewoners- en MVO-initiatieven. In dit onderzoek gebeurt dit door het bestuderen van het proces dat begint met de motivatie voor het opzetten van een buurtinitiatief tot en met het uitvoeren van het buurtinitiatief. Door het beschrijven van dit proces is duidelijk geworden op welke punten *community leadership* zich dient te richten wil het een positieve bijdrage leveren aan de huidige bewoners- en MVO-initiatieven in de buurt Kanaleneiland. Het eerste doel sluit dan ook aan bij de derde onderzoeksvraag van dit onderzoek.

In het eerste deel van het interview is aan de orde gekomen:

- welke motieven actieve buurtbewoners en actieve ondernemers hebben om initiatieven op te zetten;
- welke typen initiatieven zij opzetten;
- op welke wijze zij deze initiatieven opzetten;
- op welke wijze zij deze initiatieven uitvoeren;
- welke succes- en faalfactoren er zijn; en
- waar de gevonden succes- en faalfactoren zich bevinden.

Het tweede doel van de interviews is het achterhalen van de opvattingen betreffende de vormgeving van *community leadership* zodat een duurzame constructie wordt gerealiseerd. Dit sluit aan bij de vierde onderzoeksvraag. Echter, voordat in het tweede deel van het interview getracht is op deze vraag antwoord te krijgen, is eerst het concept van *community leadership* aan de respondenten voorgelegd. Met behulp van enkele documenten betreffende het concept van *community leadership* is aan elke respondent het concept verduidelijkt. Omdat de mogelijkheid bestond dat niet elke respondent de Engelse taal machtig zou zijn, is besloten een Nederlandse versie van een denkbeeldig *community leadership* program op te stellen. Dit is gedaan door de essentie van een *community leadership* program zo concreet mogelijk weer te geven. De documentatie rondom het concept van *community leadership* is opgenomen in de bijlage.

Nadat het concept van *community leadership* aan de respondenten is verhelderd, is de zienswijze op de duurzame vormgeving in kaart gebracht. Hierbij ligt de nadruk op de wijze waarop *community leadership* in de praktijk zichtbaar is. Zoals in het theoretische deel is onderscheiden betreft dit het *Community Leadership Program* (CLP) en het *Community Leadership Center*. Gevraagd is naar de wensen rondom de mogelijke deelname aan een CLP en de mening over het opzetten van een *Community Leadership Center*. Bij het in kaart brengen van deze opvattingen is niet vooraf een aantal opties gegeven. Ter plekke is geprobeerd de opvattingen van de respondent te vangen. Op deze manier zijn de antwoorden niet van te voren gestuurd en is de objectiviteit gewaarborgd. Het protocol dat bij dit gestructureerde interview behoort, is in de bijlagen opgenomen.

Nadat de interviews bij bewoners en bedrijfsleven zijn afgenomen zijn enkele ambtenaren van de gemeente Utrecht geïnterviewd. Deze interviews zijn, zoals aangegeven, afgenomen om de door de bewoners en het bedrijfsleven beschreven processen in het perspectief van het gemeentelijke buurtbeleid te plaatsen. Het protocol dat bij deze interviews behoort, is tevens in de bijlagen opgenomen.

3.3.3 Fase 3: Terugkoppeling voorlopige resultaten

De derde fase bij het verzamelen van data is de terugkoppeling van de voorlopige interviewresultaten aan de respondenten. De resultaten uit de tweede fase zijn aan de respondenten voorgelegd. Vervolgens hebben de respondenten op- of aanmerkingen gegeven die daarna zijn meegenomen in de definitieve conclusies en aanbevelingen. De reden waarom gekozen is voor deze aanpak komt voort uit de mogelijkheid tot controle van de interviewdata. Eventuele onjuistheden voortkomend uit de analyse van de interviewdata zijn op deze manier gefilterd.

Met het doorlopen van deze drie fasen is een veelvoud aan data verzameld die na analyse een antwoord moeten geven op de derde en vierde onderzoeksvraag. Op welke wijze deze data geanalyseerd zal worden komt in de volgende paragraaf aan bod.

3.4 METHODE VAN DATA-ANALYSE

Zoals is aangegeven in de vorige paragraaf is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van drie bronnen van bewijs. Deze drie bronnen zijn verschillend van aard en daarom is er rekening gehouden met de verschillende manieren waarop zij moeten worden geanalyseerd. Per fase zal aangegeven worden welke data is geanalyseerd en op welke wijze dit is gebeurd.

3.4.1 Fase 1: Documentanalyse

In de eerste fase is via de documentanalyse duidelijk geworden welke eigenschappen typerend zijn voor de buurt Kanaleneiland. Voorafgaand aan deze eerste fase zijn aan de hand van het theoretische kader globale inzichten verkregen in mogelijk relevante buurteigenschappen. Deze inzichten waren enkel richtinggevend. Bij de analyse van de relevante documenten is vervolgens getracht uit de beschikbare cijfers en achtergronden belangrijke elementen te filteren die van invloed kunnen zijn op het proces dat de totstandkoming van een buurtinitiatief beschrijft. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld de achtergrond van de bewoners of de mate van participatie in de buurt. Deze eigenschappen zijn meegenomen bij de afname van de interviews.

3.4.2 Fase 2: Interviews

In de tweede fase is de uit de interviews verkregen informatie geordend in een datamatrix. De processen behorende bij de totstandkoming van een bewonersinitiatief en de totstandkoming van een MVO-initiatief zijn aan de hand van deze data vervolgens beschreven. Daarna zijn zowel de succes- en faalfactoren als de samenhang tussen de antwoorden in grote lijnen geanalyseerd. De volgende stap bij de analyse van deze interviewdata is de koppeling aan community leadership. Daarvoor zijn de gevonden succes- en faalfactoren waar mogelijk ingedeeld in de drie dimensies van community leadership (persoon, proces en positie). Op deze manier is verduidelijkt waar

en hoe community leadership kan bijdragen aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven in de buurt Kanaleneiland. Hiermee is de derde onderzoeksvraag voorlopig beantwoord.

De voorlopige bevindingen, betreffende bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven, zijn vervolgens naast de wensen rondom de mogelijke deelname aan een CLP en de mening over de opzet van een CLC gelegd. De overeenkomsten en tegenstellingen tussen deze wensen en meningen in combinatie met de voorlopige bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven zijn daarna in de voorlopige conclusies geformuleerd. Hiermee is de vierde onderzoeksvraag voorlopig beantwoord.

3.4.3 Fase 3: Terugkoppeling voorlopige resultaten

In de derde fase zijn de voorlopige resultaten naar aanleiding van de analyse uit fase twee teruggekoppeld aan de respondenten. De daaruit volgende op- en of aanmerkingen zijn vervolgens geanalyseerd door te letten op de samenhang, maar ook op de tegenstellingen in de opvattingen van de respondenten. Op deze manier zijn de antwoorden op de derde en vierde onderzoeksvraag te formuleren. De bevindingen zijn vervolgens in de conclusies en aanbevelingen opgenomen.

4 DATA-ANALYSE EN RESULTATEN

Met het beschrijven van het theoretische kader en de methodologische aanpak is duidelijk gemaakt welke basis ten grondslag ligt aan het empirisch deel van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal vervolgens in worden gegaan op de data-analyse en de daaruit vloeiende resultaten, behorende bij dit empirische deel. In deze data-analyse zullen de drie fasen van het empirisch onderzoek afzonderlijk worden besproken. Uit deze resultaten is het mogelijk conclusies te formuleren en zodoende de derde en vierde onderzoeksvraag te beantwoorden.

De derde en vierde onderzoeksvraagvragen luiden:

3. Welke bijdrage kan community leadership binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht leveren aan de huidige initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven?

4. Op welke wijze dient een community leadership program in de buurt Kanaleneiland te Utrecht te worden vormgegeven, zodat een duurzame bijdrage kan worden geleverd aan deze initiatieven?

4.1 FASE 1: DOCUMENTANALYSE

In de eerste fase, de documentanalyse, is een analyse gemaakt van verschillende documenten die relevante informatie met betrekking tot de buurt Kanaleneiland bevatten. Zo is een voorlopig beeld van (de omgeving van) de buurt Kanaleneiland gecreëerd en de mogelijke zaken die van invloed zijn op de buurtinitiatieven die hierin ontstaan. Dit biedt de mogelijkheid om de interviews in de tweede fase in een breder perspectief te plaatsen en zodoende een diepere analyse te kunnen uitvoeren. De documentanalyse gaat dan ook niet diep in op de gevonden informatie. Het is uitsluitend bedoeld de huidige situatie van de wijk Kanaleneiland en de voor het empirisch onderzoek relevante activiteiten daarbinnen in kaart te brengen. In de bijlage is een lijst opgenomen van de documenten die in deze eerste fase van het empirisch onderzoek zijn gebruikt.

De laatste jaren zijn er in de buurt Kanaleneiland vele initiatieven opgezet om de buurt een zetje te geven. Vele van deze projecten zijn vervolgens door verschillende instanties en media gevolgd en/of besproken. Het was dan ook relatief eenvoudig om een aantal initiatieven binnen de buurt Kanaleneiland in het zicht te krijgen. Tijdens de zoektocht naar documenten rondom de totstandkoming van buurtinitiatieven bleek dat vaak de samenwerking met de gemeente aan de orde komt. Besloten is dan ook om enige achtergrondinformatie omtrent het gemeentelijke buurtbeleid te achterhalen en vervolgens door te nemen op relevante zaken.

In deze paragraaf zal allereerst in worden gegaan op enkele typerende kenmerken van de buurt Kanaleneiland. Zodoende wordt duidelijk in welke omgeving de te onderzoeken buurtinitiatieven zijn opgezet. Vervolgens zal enige achtergrond van de bewoners(organisaties) en het SMP (Samenwerking Maatschappelijke Partners) worden geschetst om zodoende de buurtinitiatieven van de bewoners en het bedrijfsleven in een perspectief te

kunnen plaatsen. Als laatste zullen de punten uit het gemeentelijke buurtbeleid worden besproken om inzicht te bieden in de (belangrijke) rol van de gemeente.

4.1.1 Kanaleneiland

Uit de wijkmonitor 2005 (gemeente Utrecht, 2005) – hierin worden enkele eigenschappen van Utrechtse wijken tussen 2002 en 2004/2005 vergeleken – komt onder andere naar voren dat de sociaal economische achterstand van Kanaleneiland 75 is op een schaal van 1 tot 100. Meer dan 70% van de bewoners is van allochtone afkomst en in de buurt wonen relatief veel kinderen (0-17 jaar = 28%). Daarnaast bestaat de buurt uit veel werkzoekenden (14%) en hoofdzakelijk laag opgeleide bewoners (45%). De laatste jaren zijn vooral de problemen met criminaliteit, jongerenoverlast en vervuiling aan de orde. Hierbij moet worden opgemerkt dat de criminaliteit en jongerenoverlast zijn gedaald, maar dat de problemen rondom de verzorging van de openbare ruimte gestegen zijn. Dit ondanks het feit dat in 2004 84% van de bewoners zich verantwoordelijk voelde voor de buurt. Daarnaast is het percentage bewoners dat zich actief inzet voor de leefbaarheid in de buurt het hoogste van Utrecht en is ook maar 27% van de bewoners niet gehecht aan de eigen buurt. De sociale samenhang heeft daarentegen weer het laagste cijfer van heel Utrecht gekregen.

4.1.2 Bewoners en bewoners organisaties

In de buurt Kanaleneiland zijn zoals uit de wijkmonitor blijkt vele bewoners actief. Deze personen hebben zich veelal in bewonersorganisaties georganiseerd. In de buurt Kanaleneiland zijn dan ook meerdere bewonersorganisaties te vinden. Een aantal van deze organisaties is te vinden via de website van de gemeente Utrecht, maar een aantal, met name MZO's (Migranten Zelforganisaties), blijken niet goed zichtbaar.

De bewonersorganisaties zetten zich voornamelijk in op belangenbehartiging van de buurt en beïnvloeding van gemeentebestuur. Daarnaast richten zij zich voornamelijk op de gehele buurt Kanaleneiland en niet op specifieke delen van deze buurt. Daarbinnen onderscheiden zij zich naar doelgroep of naar thema. Zo is er bijvoorbeeld een bewonersorganisatie die specifiek voor vrouwen van Marokkaanse afkomst activiteiten organiseert of een bewonersorganisatie die is gegroepeerd rondom de huurders van woningen in de buurt Kanaleneiland. De bewonersorganisaties hebben zich de laatste jaren vooral bezighouden met de herstructurering van Kanaleneiland, de veiligheidsproblematiek en de sociale integratie.

4.1.3 Samenwerking Maatschappelijke Partners

Om de achtergrond van enkele initiatieven van het bedrijfsleven te kunnen weergeven moet gekeken worden naar het SMP, waarin het bedrijfsleven een belangrijke rol inneemt. De MVO-initiatieven die in Kanaleneiland tot stand zijn gekomen zijn veelal terug te leiden tot het SMP.

Het SMP is een stedelijk netwerk van verschillende partijen die allen een belang hebben bij de maatschappelijke problematiek. In dit netwerk bevinden zich onder andere de gemeente (zowel de stedelijke gemeente als het wijkbureau), het bedrijfsleven en enkele maatschappelijke organisaties. Het doel van het SMP is het bevorderen en organiseren van samenwerking op sociaal en economische terrein. Het SMP werkt aan de hand van een netwerkstructuur, waardoor geen "loodzware vergadercultuur" nodig is (Kerssemakers & Van Oijen, 2006). Deze structuur maakt actieve deelname voor bedrijven aantrekkelijker. De werkzaamheden van het SMP hebben zich in de laatste jaren vooral toegespitst op de thema's stages/werkgelegenheid, veiligheid en sociale cohesie. Door ook gebruik te maken van "verticaal netwerken" (Kerssemakers & Van Oijen, 2006) – het verbinden van personen

op bestuursniveau aan personen op uitvoeringsniveau – is het mogelijk gebleken om beleid zo snel mogelijk om te zetten in concrete acties.

4.1.4 Buurtbeleid gemeente Utrecht

Bij de zoektocht naar factoren die de totstandkoming van buurtinitiatieven kunnen beïnvloeden is duidelijk geworden dat het buurtbeleid van de gemeente Utrecht een belangrijke rol speelt. Voornamelijk bij de opzet van bewonersinitiatieven. In feite is binnen de gemeente Utrecht sprake van een wijkgerichte aanpak. Maar aangezien dit onderzoek zich richt op de buurt zullen enkel de voor de buurt relevante punten worden besproken. Bij het buurtbeleid van de gemeente Utrecht ligt de nadruk op een vraaggerichte aanpak. Voor de buurtbewoners “die iets willen met hun woonomgeving” blijken met name twee instrumenten regelmatig te worden gebruikt (WRR, 2004). Namelijk de beheerconvenanten en het recht van initiatief. Bij beheerconvenanten gaat het om afspraken met structureel georganiseerde bewonersorganisaties over het beheer van (een specifiek deel van) de woonomgeving. Bij het recht van het initiatief gaat het meer om de financiering van de plannen waarbij afspraken worden gemaakt met groepen bewoners van minimaal 25 personen. Deze groepen zijn veelal tijdelijk georganiseerd in een laagdrempelige organisatie.

Binnen de buurt speelt het wijkbureau een grote rol. Dit is namelijk de dichtstbijzijnde contactpunt met de gemeente. Het wijkbureau is “een vooruitgeschoven post van de gemeentelijke organisatie in een wijk, bedoeld om het contact tussen bewoner en bestuur te verbeteren” (WRR, 2004:40). Elk wijkbureau heeft de beschikking over een leefbaarheidsbudget dat gericht is op kleine verbeteringen van de leefbaarheid van de woonomgeving. Dit zonder dat er veel ambtelijke bureaucratie aan de orde komt. Om hiervoor in aanmerking te komen moet men bij het wijkbureau een schriftelijke aanvraag indienen waarna, na goedkeuring, het plan in een convenant tussen gemeente en bewoners wordt vastgelegd.

4.2 FASE 2: INTERVIEWS

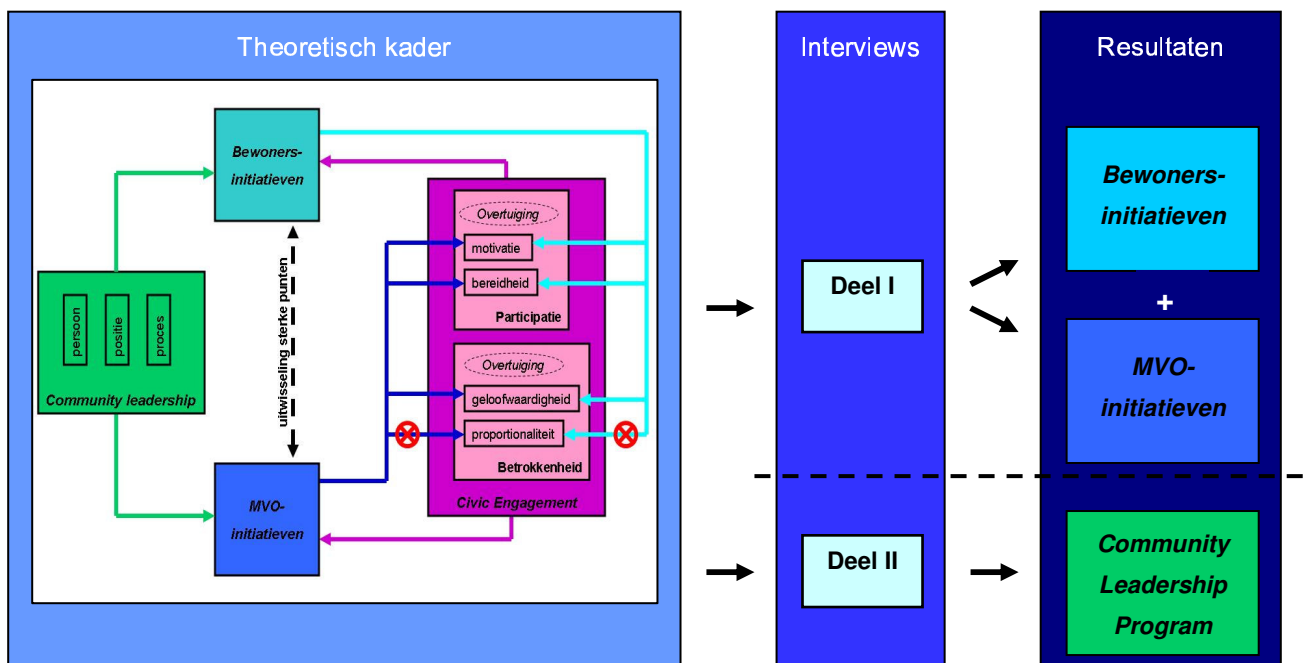
Na de documentanalyse zijn interviews afgenomen binnen de in de methodologische aanpak onderscheiden drie groepen respondenten. Alvorens de interviewresultaten worden besproken zal in worden gegaan op enkele relevante ervaringen rondom de uitvoering van het empirisch onderzoek, alsmede de werkwijze van de data-analyse.

In het eerste deel van de interviews zijn bewoners en bedrijfsleven gevraagd naar de wijze waarop hun buurtinitiatieven binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht tot stand zijn gekomen en welke factoren hier op van invloed waren. Bij de analyse van deze interviewresultaten is gekeken naar het proces van de motivatie tot de totstandkoming van enkele buurtinitiatieven. In deel twee van de interviews is aan bewoners en bedrijfsleven gevraagd naar a) hoe een CLP vormgegeven moet worden en b) wie het CLP dient te organiseren. Zie figuur 6.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 is een aantal interviews afgenomen bij ambtenaren van de lokale overheid en welzijn. De interviews onder de actieve ambtenaren hebben in kaart gebracht welke mogelijkheden de gemeente biedt voor bewoners en bedrijfsleven wanneer zij een buurtinitiatief willen opzetten. Daarbij is tevens gevraagd naar de relevante ervaringen die in het contact met buurtbewoners en bedrijfsleven zijn opgedaan.

De resultaten van deze interviews zijn in paragraaf 4.2.4 uitgewerkt. Daarbij zijn geen conclusies getrokken. De resultaten van de interviews onder de actieve ambtenaren zijn enkel geformuleerd om opmerkingen te kunnen plaatsen bij de verkregen data uit de interviews met de buurtbewoners en het bedrijfsleven. Zodoende is het mogelijk de data uit de twee laatstgenoemde interviews in een breder perspectief te kunnen plaatsen.

De resultaten uit de interviews zijn allereerst per groep geanalyseerd, waarna de resultaten van de bewoners en bedrijfsleven onderling nog zijn vergeleken. Zo is het mogelijk om de bijdrage van community leadership aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven te bepalen en dus antwoord te geven op de derde onderzoeksvraag. De antwoorden op de twee vragen uit deel II van de interviews onder de bewoners en het bedrijfsleven zijn enkel voor de buurtbewoners of het bedrijfsleven geanalyseerd. Met het inventariseren van deze antwoorden is het mogelijk om de vierde onderzoeksvraag te beantwoorden.



Figuur 7 – Interviews brengen buurtinitiatieven en Community Leadership Program in kaart

4.2.1 Relevante ervaringen

Voordat de verkregen resultaten uit de interviews onder de drie respondentgroepen zullen worden besproken zal eerst in het kort worden ingegaan op enkele relevante ervaringen bij de selectie van de respondenten en de afname van de interviews.

Selectie respondenten

De drie respondentgroepen waarbinnen de interviews zijn afgenomen zijn, zoals aangegeven in de methodologische aanpak, gevonden door gebruik te maken van de methode van “respondent-driven sampling”.

Relevante ervaringen bij de selectie van de respondenten binnen deze groepen zullen per groep apart worden besproken. In de bijlage is de lijst met respondenten per groep opgenomen.

De groep buurtbewoners die initieel tot stand kwam door de methode van “respondent-driven sampling” bestond uit zes mannelijke bewoners. In de groep waren geen vrouwen vertegenwoordigd. Ondanks dat de data-analyse van de interviews niet gericht is op een analyse naar geslacht leek het, met het oog op de afspiegeling van de buurt Kanaleneiland, zinvol om niet alleen mannen te interviewen. Daarom is nogmaals geprobeerd een aantal actieve buurtbewoners te vinden. Ditmaal met een gerichte zoekactie naar vrouwelijke, actieve buurtbewoners. Via deze gerichte zoekactie kwamen twee vrouwen naar voren.

Omdat in de buurt Kanaleneiland een grote groep bewoners van allochtone afkomst is te vinden, is er tevens voor gekozen respondenten te verdelen naar culturele achtergrond. Dit heeft er in geresulteerd dat er een zestal buurtbewoners overbleef met daarin twee mannen van allochtone afkomst, twee mannen van autochtone afkomst, een vrouw van autochtone afkomst en een vrouw van allochtone afkomst.

Nadat deze groep was afgebakend moest echter worden geconstateerd dat een persoonlijk interview met de vrouw van allochtone afkomst niet mogelijk was. Besloten is niet te kiezen voor een schriftelijke of telefonische afname van het interview met deze vrouw. Uit de afname van de interviews onder de andere buurtbewoners bleek dat het persoonlijke gesprek een duidelijke toegevoegde waarde had ten opzichte van de meer afstandelijke schriftelijke of telefonische afname. De resultaten uit de interviews onder de buurtbewoners zijn dan ook afkomstig van de vijf overige respondenten.

Bij de zoektocht naar actieve ondernemers uit het bedrijfsleven bleken vier bedrijven een passend MVO-initiatief te hebben opgezet waardoor zij geschikt zijn voor dit onderzoek. Alle vier bleken tevens bereid mee te werken aan het onderzoek. Enkele andere gevonden actieve ondernemers bleken enkel te participeren in MVO-initiatieven, waarmee zij niet voldeden aan de eisen van dit onderzoek.

Bij de selectie van actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn is gestart met zoeken bij het wijkbureau. Met behulp van de wijkmanager Zuidwest is vervolgens contact gelegd met een andere medewerker van het wijkbureau alsmede met ambtenaren van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO). Bij dit laatste orgaan is bewust contact gelegd met een ambtenaar op uitvoerend en op leidinggevend niveau.

Tijdens de interviews onder deze twee ambtenaren alsmede de ambtenaar van het wijkbureau bleek dat vele taken die aansluiten bij de gemeentelijke ondersteuning van buurtinitiatieven zijn uitbesteed aan lokale welzijnsorganisaties. Vanuit het voornemen een zo breed mogelijk perspectief op de totstandkoming van buurtinitiatieven te krijgen, is gekozen om ook medewerkers van de lokale welzijnsorganisatie in de buurt Kanaleneiland (Doenja Dienstverlening) te interviewen. Bij de selectie van deze medewerkers is geprobeerd medewerkers te vinden die in Kanaleneiland werken of recent hebben gewerkt. De keuze voor een voormalige opbouwwerkster, die vrouwen van allochtone afkomst in Kanaleneiland heeft begeleid, is bewust gemaakt om zodoende een achtergrond te kunnen schetsen van de buurtinitiatieven die opgezet zijn door vrouwen van allochtone afkomst. Het was immers niet gelukt binnen de respondentengroep van de actieve buurtbewoners een buurtbewoonster van allochtone afkomst te vinden.

Interviews

Het eerste punt wat al snel opviel bij de afname van de interviews onder de buurtbewoners, was de duidelijk emotionele ondertoon wanneer zij spraken over hun buurtinitiatief. Als gevolg werd vaak extra uitgeweid over de

buurtproblematiek waar de buurtbewoners mee te maken hebben. Om niet voorbij te gaan aan de mogelijke relevantie van deze extra uitweidingen voor mijn onderzoek, duurden enkele interviews langer dan het uur dat voor het interview was uitgetrokken. Aangezien het een semigestructureerd interview betrof, was het mogelijk om deze uitweidingen en de overschrijding van de tijd toe te staan. Geprobeerd is om alleen die uitweidingen die daadwerkelijk relevant zijn voor het onderzoek mee te nemen in de data-analyse.

Bij de ondernemers uit het bedrijfsleven bleek echter dat geen enkele maal het benodigde uur werd overschreden. De ondernemers hielden zich in grote lijnen aan de richtlijnen en behandelden de totstandkoming van het buurtinitiatief van motivatie tot opzet en uitvoering. Extra uitweidingen kwamen sporadisch naar voren.

Bij de twee mannelijke buurtbewoners van allochtone afkomst bleek tevens de taalbarrière enigszins van invloed. Deze twee mannen kunnen zich redden in het Nederlands. Maar wanneer zij specifieke punten wilden verduidelijken, dan moest soms worden doorgevraagd om helder te krijgen wat nu exact bedoeld werd. Hiermee bestaat de kans op het aanreiken van antwoorden, die beide mannen vervolgens kunnen bevestigen zonder dat zij dit daadwerkelijk zo exact bedoelen. Door deze twee mannen volledig uit te laten praten alvorens hun verhaal te bevestigen is geprobeerd zo duidelijk mogelijk te vatten wat zij bedoelden. Hiermee is het gevaar van het aanreiken van antwoorden zoveel mogelijk beperkt.

4.2.2 Werkwijze van het analyseren van de interviewresultaten

Bij het afnemen van de interviews is zoals aangegeven een interviewprotocol gebruikt. In dit protocol staat duidelijk aangegeven op welke wijze het interview is afgenomen. Bij de analyse van de resultaten is besloten gebruik te maken van een datamatrix. De resultaten uit de interviews zijn na afname in de datamatrix uitgewerkt. Om fouten bij het uitwerken te voorkomen is op dezelfde dag na elk interview de verkregen informatie in de datamatrix verwerkt. Hierbij is tevens, waar nodig, de verkregen data aangepast, dan wel aangevuld met extra informatie die niet tijdens het interview zijn genoteerd. Dit bleek nodig wanneer een verkeerde woordkeus was genoteerd en/of wanneer er gegevens ontbraken. Door op dezelfde dag de verkregen informatie in de datamatrix te verwerken is het mogelijk de informatie aan te vullen dan wel aan te passen. De ervaring van het interview ligt dan immers nog vers in het geheugen. Dit zorgt er tevens voor dat de genoteerde informatie niet foutief wordt overgenomen in de datamatrix.

Tijdens het eerste interview bleek dat er veel overlap tussen de opzet en de uitvoering van de buurtinitiatieven zat. Besloten is dan ook om deze twee onderdelen van het proces, dat de totstandkoming van buurtinitiatieven beschrijft, samen te voegen tot een onderdeel. Zo blijft er een onderscheid over tussen de motivatie tot het organiseren van een buurtinitiatief en de daadwerkelijke acties die daarbij worden ondernomen.

Bij het analyseren van de data uit de interviews is gekeken naar welke antwoorden meerdere malen zijn gegeven. Wanneer minimaal twee keer eenzelfde antwoord is gegeven, is het opgenomen in de resultaten. Zo blijven incidentele factoren die invloed hebben buiten beschouwing.

4.2.3 Resultaten deel I van de interviews: bewonersinitiatieven

Bij de analyse van het eerste deel van de interviews zal allereerst worden ingegaan op de buurtinitiatieven van de actieve buurtbewoners. Bij vijf bewoners van de buurt Kanaleneiland is een interview afgenomen. De data die uit deel I van deze interviews naar voren is gekomen levert een aantal overeenkomsten op die, zoals aangegeven, besproken zullen worden aan de hand van de totstandkoming en de factoren van invloed.

Totstandkoming van bewonersinitiatieven

Gelet op de totstandkoming van de bewonersinitiatieven vielen tijdens de afname van de interviews onder de buurtbewoners een drietal zaken op. Allereerst gaven alle vijf buurtbewoners aan dat de bewonersinitiatieven die zij (mede) hebben helpen opzetten *collectieve bewonersinitiatieven* zijn. Individuele buurtinitiatieven hebben blijkens deze buurtbewoners minder kans van slagen dan collectieve buurtinitiatieven. Mogelijk is dit ingegeven door de eisen behorende bij de gemeentelijke subsidies. De bewoners moeten zich bijvoorbeeld aanmelden met minimaal 25 personen om in aanmerking te komen voor 'het recht van initiatief'.

Een volgend opvallend feit is het *thema* waar de bewonersinitiatieven zich op richten. De bewonersinitiatieven die zij hebben opgezet zijn of gericht op veiligheid of op integratie van de verschillende bevolkingsgroepen binnen de buurt. Gelet op de in de documentanalyse naar voren gekomen kenmerken van de buurt Kanaleneiland is dit goed te verklaren. Een groot probleem in deze buurt betreft immers de veiligheid. Daarnaast kan het grote percentage allochtone bewoners mogelijk zorgen voor een bewustwording van de verschillen in culturele achtergrond. Waardoor mogelijk de behoefte ontstaat elkaar beter te leren kennen.

Het derde punt dat door vele bewoners werd aangehaald is de motivatie om een bewonersinitiatief op te zetten. De motivatie onder de buurtbewoners is veelal gebaseerd op een *maatschappelijk motief*. Bij vier van de vijf respondenten bleek zowel een maatschappelijk als een persoonlijk motief mee te spelen. Daarop doorgevraagd bleek vooral de nadruk op het maatschappelijke motief te liggen. Men wil graag "hulp bieden" of "de buurt vooruit helpen". Bij een buurtbewoner bleek de motivatie voornamelijk voort te zijn gekomen uit een persoonlijk motief, namelijk de wens tot zelfontplooiing.

Omdat in het theoretisch kader ook de onderlinge relatie tussen buurtbewoners en het bedrijfsleven van belang blijkt te zijn voor het opzetten van bewoners- en MVO-initiatieven, is tijdens de interviews specifiek geïnformeerd naar de relatie tussen deze twee partijen. Uit de interviews onder de buurtbewoners blijkt dat *hulp van of samenwerking met het bedrijfsleven* niet of nauwelijks aan de orde is. Twee bewoners geven hierbij aan dat zij over deze relatie tevens niet veel nadachten en dat bij het opzetten van bewonersinitiatieven veelal eerst naar de gemeente wordt gekeken. "De gemeente is de eerst verantwoordelijke".

Totstandkoming bewonersinitiatieven

Collectieve bewonersinitiatieven

Thema bewonersinitiatief: veiligheid of integratie

Nadruk ligt op het maatschappelijke motief

Hulp of samenwerking met bedrijfsleven nauwelijks aan de orde

Tabel 1 – Resultaten totstandkoming van bewonersinitiatieven

Factoren van invloed

Gelet op de factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van de bewonersinitiatieven, worden door de buurtbewoners zowel positieve als negatieve factoren aangeduid. In de interviews worden twee positieve factoren genoemd die er beiden voor zorgen dat direct actie kan worden ondernomen. Allereerst wordt vaak de *praktische aanpak* (met een concreet doel) genoemd. Hierbij gaat het er om dat niet alleen wordt gepraat, maar dat ook daadwerkelijk iets wordt gedaan. Door direct te beginnen met het uitvoeren van acties blijkt het volgens een buurtbewoner eenvoudiger om het initiatief op poten te zetten. Het initiatief blijft immers niet in de ideefase hangen.

De tweede positieve factor draag hier ook aan bij. Deze factor is het *persoonlijke contact* dan wel het *persoonlijke netwerk*. Het reeds kennen van elkaar en/of het hanteren van een persoonlijk contact bij de opzet en uitvoering van de bewonersinitiatieven, blijkt een gunstig effect te hebben op de totstandkoming van de bewonersinitiatieven. Op deze manier kunnen ideeën eerder om worden gezet in concrete acties.

Tijdens de interviews zijn ook enkele negatieve factoren naar voren gekomen. Op het moment dat deze negatieve factoren werden besproken, viel met name de negatieve toon op met betrekking tot de invloed van de gemeente Utrecht. Bij veel buurtbewoners blijkt bij het opzetten van een bewonersinitiatief een grote frustratie te zijn ontstaan over het handelen van de gemeente. Vier van de vijf bewoners gingen in op de volgens hen verkeerde aanpak van de gemeente. Uit de verschillende specifieke problemen met de aanpak van de gemeente bleken twee gevallen er uit te springen. Namelijk a) *de gemeente Utrecht luistert niet goed naar bewoners* en b) *de gemeente Utrecht overlegt veel, maar voert weinig uit*.

Opvallend was ook dat, naast de negatieve opvatting op de gemeentelijke aanpak, maar weinig andere negatieve factoren werden genoemd met betrekking tot de opzet en uitvoering van de eigen bewonersinitiatieven. Wel werden er een aantal zeer specifieke aandachtspunten aan de orde gesteld, maar deze zijn niet van grote invloed. En tevens was onder deze aandachtspunten geen overeenkomst te vinden. Gesteld kan dan ook worden dat de buurtbewoners voornamelijk het handelen van de gemeente beschouwen als de grootste negatieve factor van invloed.

Gelet op de negatieve opvatting over de werkwijze van de gemeente werd door drie bewoners ook de *financiële ondersteuning van de gemeente* aangekaart. Daarbij vonden zij dat zij te weinig steun kregen of dat zij helemaal geen steun kregen. Dit ondanks dat zij bijvoorbeeld met behulp van professionele opbouwwerkers een aanvraag voor subsidie hadden ingediend. Daarentegen gaven de twee andere bewoners aan dat zij geen problemen ondervinden bij de financiële ondersteuning van de gemeente. Volgens hen was het indienen van een aanvraag voldoende om financiële ondersteuning te krijgen. De vraag blijft dan ook waar dit onderscheid vandaan komt.

Factoren van invloed - bewonersinitiatieven	
Positief	Praktische aanpak (met concreet doel)
	Persoonlijk contact / netwerk
Negatief	Gemeente Utrecht luistert niet goed naar bewoners
	Gemeente Utrecht overlegt veel, maar voert weinig uit
Beide	Financiële ondersteuning vanuit gemeente

Tabel 2 – Factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van de bewonersinitiatieven

4.2.4 Resultaten deel I van de interviews: MVO-initiatieven

Bij vier ondernemers uit het bedrijfsleven is een interview afgenomen, waarvan in deze paragraaf deel I zal worden geanalyseerd. Net als bij de interviews onder de actieve buurtbewoners zal allereerst de totstandkoming van de MVO-initiatieven worden behandeld voor dat in wordt gegaan op de factoren van invloed op deze totstandkoming.

Totstandkoming van MVO-initiatieven

Gelet op de totstandkoming van de MVO-initiatieven vallen een viertal zaken op. Allereerst blijkt dat alle partijen zich richten op de *thema's* stages/werkgelegenheid en/of veiligheid. De MVO-initiatieven rondom stages/werkgelegenheid sluiten aan bij de competenties van de bedrijven, namelijk het bieden van werkplekken. Het stageplaatsenprogramma "Geef een Kanaleneiland een stagekans" is hiervan wel het meest geslaagde voorbeeld. Vanwege de eerder aangehaalde veiligheidsproblematiek in de buurt Kanaleneiland is daarnaast, net als bij de bewonersinitiatieven, het thema veiligheid goed te verklaren.

De MVO-initiatieven van de vier ondernemers vinden plaats in Kanaleneiland of hebben een positieve invloed op deze buurt. De drie buurtinitiatieven rondom de veiligheid zijn daarbij specifiek gericht op deze buurt. Maar drie van de vier initiatieven rondom stages/werkgelegenheid zijn in feite *stedelijk (of regionaal) gericht*. Dat betekent dat ze niet enkel specifiek voor Kanaleneiland gelden. Omdat de desbetreffende ondernemers werkzaam zijn voor bedrijven die zich stedelijk dan wel regionaal profileren is dit goed te begrijpen.

Drie van de vier ondernemers geven aan dat de eigen MVO-initiatieven *zowel vanuit de werknemer als uit de werkgever* worden gevormd. Daarmee is duidelijk dat zowel werknemers als werkgevers waarde hechten aan het MVO-beleid van het bedrijf. Wel moet worden opgemerkt dat deze hechting bij de werkgever deels afhankelijk is van het voordeel van het MVO. Dit wordt duidelijk wanneer er gekeken wordt naar de motieven voor het MVO.

De motivatie voor de MVO-initiatieven komt namelijk voort uit zowel een maatschappelijke als een economische verantwoordelijkheid. Ofwel “omdat het hoort” en “omdat het loont”. Hierbij is het minder duidelijk of het buurtinitiatief wordt voortgezet, dan wel of er nieuwe initiatieven worden opgezet, wanneer het MVO-initiatief niet loont. Dit wordt door drie van de vier ondernemers aangegeven. Een van de respondenten gaat zelfs zover om te stellen dat “het initiatief wordt stilgelegd als het niet loont”. Gesteld mag dan ook worden dat bij de actieve ondernemers de nadruk ligt het economische motief ondanks de grote bereidheid tot een maatschappelijke bijdrage.

Wanneer de onderlinge relatie tussen buurtbewoners en bedrijfsleven wordt geanalyseerd, dan valt op dat de *ondernemers uit het bedrijfsleven wel contact zoeken met de buurtbewoners*. Dit in tegenstelling met de buurtbewoners die geen tot sporadisch contact zoeken met het bedrijfsleven. Drie van de vier actieve ondernemers geeft aan dat zij buurtbewoners inschakelen wanneer zij een buurtinitiatief opzetten. Deze drie ondernemers geven hierbij aan dat zij dit doen om de kans op het succes van het MVO-initiatief te verhogen. Zij zien in de bewoners een belangrijke succesfactor. Hoe groot de mening van de bewoners in de uiteindelijke besluitvorming is, is echter moeilijk aan te geven.

Totstandkoming MVO-initiatieven
Initiatieven rondom stages/werkgelegenheid en veiligheid
Initiatieven zijn gericht op de gehele stad, niet specifiek de buurt
Zowel door werkgever als werknemer vormgegeven
Nadruk ligt op het economische motief (omdat het loont)
Bedrijfsleven zoekt contact met bewoners om kans op succes te verhogen

Tabel 3 – Resultaten totstandkoming MVO-initiatieven

Factoren van invloed

Uit de resultaten van de interviews onder de ondernemers uit het bedrijfsleven viel vooral de overeenstemming rond de positieve factoren van invloed op. Twee van de vier gevonden positieve factoren van invloed kwamen bij alle vier ondernemers naar voren. En de twee andere gevonden positieve factoren bleken door drie van de vier ondernemers te zijn genoemd.

Alle ondernemer zijn het er over eens dat een *praktische aanpak* een zeer positieve invloed heeft op het succes van het MVO-initiatief. Het bleek nodig te zijn om het MVO-initiatief zo op te zetten dat de deelnemers praktisch

naar een doel toe konden werken. Wanneer het voor deelnemers niet gelijk mogelijk was iets te ondernemen bleek het moeilijker om ze daadwerkelijk bij een MVO-initiatief te betrekken.

Daarnaast bleek ook het *persoonlijke netwerk* een doorslaggevende factor. Door persoonlijk met andere partijen dan wel deelnemers aan het buurtinitiatief in contact te treden wordt een hoger rendement bereikt. Het opzoeken en leren kennen van mensen in de buurt is hierbij een doorslaggevende factor voor een succesvol MVO-initiatief. Met het betrekken van bewoners willen de bedrijven ook aangeven dat zij hulp willen bieden in plaats van bovenaf te willen werken aan een betere buurt..

Drie van de vier ondernemers gaven aan dat *gemotiveerde deelnemers* een positieve invloed hebben op het slagen van het MVO-initiatief. Zij kiezen er dan ook bewust voor om alleen met gemotiveerde deelnemers aan de slag te gaan. In het begin van het MVO-initiatief wordt veelal nog geen onderscheid gemaakt tussen gemotiveerde en ongemotiveerde deelnemers, maar al gauw blijkt dat de tijd, energie en het geld dat naar de ongemotiveerde deelnemers gaat te weinig oplevert en dat het zodoende beter aan de gemotiveerde deelnemers besteed kan worden. Soms ging het aandacht besteden aan ongemotiveerde deelnemers zelfs ten koste van de gemotiveerde deelnemers, waardoor ook het moeilijker werd deze deelnemers voldoende bereid te krijgen tot actieve participatie.

Wat ook niet vergeten moet worden is het activisme van de ondernemers zelf. Naast dat de deelnemers gemotiveerd moeten zijn, geven de ondernemers tevens aan dat ook zij zelf een vorm van *bezieling* moet tonen. Dit kan bijvoorbeeld zijn het stoppen van eigen tijd in een buurtinitiatief. Doen zij dit niet dan is het ook niet eenvoudig om de deelnemers gemotiveerd te krijgen en te houden. Volgens een ondernemer is het slagen van een buurtinitiatief zelfs toe te schrijven aan de inspiratie en het enthousiasme van de ondernemer. Is in het eerste stadium de inzet van de initiator te laag dan zal nooit iets van de grond komen. Juist in de eerste fase moet de initiator "continu bovenop het project zitten".

Over de negatieve factoren die van invloed kunnen zijn op de totstandkoming van MVO-initiatieven zijn de ondernemers het onderling minder eens dan over de positieve factoren. De gevonden negatieve factoren komen allen maar twee maal voor bij de vier ondernemers uit het bedrijfsleven.

Een eerste positieve factor die in de interviews naar voren kwam is het (van bovenaf) *opleggen van een structuur*. Wanneer vast wordt gehouden aan een bepaalde structuur die door de initiatiefnemer is opgelegd, dan moeten deelnemers zich veelal aanpassen. En juist dit kan er voor zorgen dat teveel energie in het aanpassen gaat zitten. Mogelijk zoveel dat het slagingspercentage van het initiatief omlaag gaat.

Dit geldt ook voor het *leggen van teveel nadruk op de negatieve punten van deelnemers* aan het MVO-initiatief. Twee ondernemers geven aan dat een zeer positieve instelling nodig is om een MVO-initiatief van de grond te krijgen, maar ook om het draaiende te houden. Vanuit het perspectief van het bedrijfsleven is het vaak niet moeilijk om negatieve punten van deelnemers te vinden. Door echter juist de positieve punten te benadrukken is het eenvoudiger van een MVO-initiatief een succes te maken. Nadruk leggen op de negatieve aspecten kan de deelnemers daarentegen demotiveren.

Een derde punt wat bij twee van de vier ondernemers is gehoord betreft de *communicatie dan wel coördinatie en de uitvoering naderhand*. Veelal wordt van te voren en gedurende de uitvoering van het MVO-initiatief wel goed gecommuniceerd tussen verschillende partijen. Maar aan de uitvoering die vervolgens dient plaats te vinden zou zo nu en dan nog het een en ander kunnen verbeteren. In tegenstelling tot de bewoners zien juist de ondernemers uit het bedrijfsleven de gemeente niet als belangrijkste samenwerkingspartner. Het contact met de gemeente is dan ook hoofdzakelijk gericht op bereiken van doelen en niet op samenwerking.

De laatste negatieve factor van invloed dat door twee ondernemers is aangedragen betreft de *oordeelsvorming over het maatschappelijk verantwoord ondernemen* door media, maar ook door andere belanghebbende partijen. Het krijgen van aandacht voor een MVO-initiatief moet niet te ver worden doorgevoerd, omdat andere de mogelijkheid bestaat dat het initiatief enkel wordt gezien als een initiatief waarmee de ondernemer zich verrijkt. Een van de ondernemers gaf hierbij aan dat gevoeld werd dat Nederland nog niet voldoende gewend is aan bedrijven die zich maatschappelijk verantwoord inzetten. Er moet dan ook voorzichtig worden omgesprongen met het promoten van MVO-initiatieven. Het weglaten van promotie is volgens een van de ondernemers echter geen optie, omdat juist het promoten een belangrijke schakel is in het bereiken van gemotiveerde deelnemers.

Factoren van invloed – MVO-initiatieven	
Positief	Praktische aanpak
	Persoonlijk contact / netwerk
	Gemotiveerde deelnemers
	Bezieling ondernemer (eigen tijd)
Negatief	Structuur (van bovenaf) opleggen
	Nadruk leggen op negatieve punten van deelnemers
	Communicatie/coördinatie tussen partijen is wel aanwezig, maar de uitvoering naderhand kan beter (samenwerking externe partijen)
	Teveel nadruk leggen op MVO kan negatief worden opgepakt

Tabel 4 – Factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van de MVO-initiatieven

4.2.5 Overeenkomsten en tegenstellingen tussen bewoners- en MVO-initiatieven

Van zowel de actieve buurtbewoners als de actieve ondernemers uit het bedrijfsleven is afzonderlijk in kaart gebracht hoe de buurtinitiatieven die zij hebben opgezet tot stand zijn gekomen en welke factoren hier op van invloed zijn geweest. Maar welke overeenkomsten en tegenstellingen zijn nu tussen beide partijen te vinden? Zetten bewoners en bedrijfsleven op een gelijksoortige manier hun buurtinitiatieven op of hanteren beide partijen een totaal verschillende handelwijze? Beschrijven beide partijen dezelfde succes- en faalfactoren of staan deze factoren ver van elkaar af?

De eerste overeenkomst tussen beide partijen betreft het thema. Daar is bij beide duidelijk te zien dat wordt geanticipeerd op de problemen in de buurt. Beide partijen kiezen bijvoorbeeld voor buurtinitiatieven die gericht zijn op de veiligheid in Kanaleneiland. De thema's van de buurtinitiatieven zijn dan ook een afspiegeling van de specifieke kenmerken van de buurt.

Een tweede overeenkomst betreft de samenwerking met de partners, met name de uitvoering van afspraken door deze partners. Zowel het bedrijfsleven als de buurtbewoners vinden dat de uitvoering van deze partners voor verbetering vatbaar is. Hierbij hebben de bewoners het veelvuldig over de gemeente als partner waarmee de samenwerking stroef verloopt. Bij het bedrijfsleven daarentegen wordt niet op een specifieke partner gedoeld.

De derde en vierde overeenkomst betreffen de praktische aanpak met een concreet doel en het persoonlijke contact (persoonlijk netwerk). Zowel de bewoners als de ondernemers zijn duidelijk van mening dat een praktische benadering een positieve invloed heeft op het buurtinitiatief. Zodoende is het eenvoudiger concreet actie te ondernemen. Het persoonlijk in contact treden met deelnemers draagt daarnaast bij aan het verbeteren van de onderlinge communicatie.

Tussen beide partijen zijn naast de vier overeenstemmingen drie tegenstellingen te vinden. De eerste tegenstelling betreft de motivatie om een buurtinitiatief op te zetten. Bij de bewoners blijkt vooral het maatschappelijke motief de boventoon te voeren. Dit maatschappelijke motief is ook bij het bedrijfsleven te zien, maar daar wordt tevens aangegeven dat het initiatief mogelijk wordt stopgezet wanneer het niet meer loont. Het economische motief voert hier dus de boventoon, in tegenstelling tot het maatschappelijke motief bij de bewoners.

De tweede tegenstelling betreft de communicatie met de samenwerkingspartners. Daar waar beide partijen niet tevreden waren met de uitvoering van de partners waarmee zij samenwerken, daar is er wel een onderscheid tussen de bewoners en het bedrijfsleven te maken op het vlak van de communicatie met deze partners. Volgens enkele bewoners schort er veel aan de communicatie met voornamelijk de gemeente Utrecht. Bij de ondernemers daarentegen worden weinig tot geen communicatieproblemen met de samenwerkingspartners aangehaald. Waar dit aan ligt is moeilijk te verklaren. Mogelijk is de bureaucratische wijze waarop de gemeente Utrecht te werk gaat de oorzaak van een moeilijk communicatieproces.

Een derde tegenstelling die voor dit onderzoek zeer van belang is betreft de onderlinge samenwerking tussen bewoners en het bedrijfsleven. Hierbij valt op dat bewoners niet of nauwelijks het bedrijfsleven betrekken bij de opzet van hun buurtinitiatieven. Veelal wekken de bewoners de indruk dat zij zich uitsluitend richten op de gemeente als zijnde een ondersteunende partij. Het bedrijfsleven daarentegen legt wel contact met de buurtbewoners wanneer zij een buurtinitiatief opstarten. Dit doet zij om bijvoorbeeld meer draagvlak onder de bewoners te kunnen creëren. Wel lijken de bewoners meer en meer te beseffen dat ook het bedrijfsleven een mogelijke partner kan zijn, ondanks dat zij nog steeds vaak de gemeente als verantwoordelijke zien voor het buurtbeleid.

Vergelijking bewoners- en MVO-initiatieven	
Overeenkomsten	De thema's van de buurtinitiatieven zijn een afspiegeling van de specifieke kenmerken van de buurt
	Uitvoering van samenwerkingspartners moet beter
	Praktische aanpak met concreet doel
	Persoonlijk contact / netwerk
Tegenstellingen	Bij de bewoners ligt de nadruk op het maatschappelijke motief; bij het bedrijfsleven ligt de nadruk op het economische motief
	Bewoners communiceren moeilijk met samenwerkingspartners; bedrijfsleven heeft weinig tot geen problemen op communicatieniveau
	Bewoners zoeken nauwelijks contact met bedrijfsleven en richten zich op gemeente; bedrijfsleven zoekt contact met bewoners om eigen ideeën goed uit te voeren

Tabel 5 – Vergelijking bewoners- en MVO-initiatieven

4.2.6 Actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn

De interviews onder de actieve ambtenaren lokale overheid en welzijn zijn afgenomen om de bovenstaande resultaten in een breder perspectief te kunnen plaatsen. In deze paragraaf zullen enkele relevante resultaten uit deze interviews worden besproken.

Het eerste belangrijke punt wat uit deze resultaten naar voren komt is het positieve beeld dat de actieve ambtenaren hebben van het contact en de samenwerking met de buurtbewoners. Dit in tegenstelling tot de negatieve opvattingen van de buurtbewoners over de samenwerking met de gemeente. Zowel door de ambtenaren op gemeentelijk niveau als door de ambtenaren op wijkniveau wordt een beeld geschetst van een positief werkklimaat met de bewoners waarmee zij in aanraking komen. Nu is vanuit de ambtenaren op gemeentelijk niveau minder eenvoudig te zeggen of het positieve beeld dat zij bij de samenwerking hebben ook van toepassing is op de bewoners in de buurt Kanaleneiland. Daarentegen geven deze ambtenaren niet aan dat het contact en samenwerking met bewoners van Kanaleneiland van mindere kwaliteit is wanneer er op door wordt gevraagd. Tevens blijkt ook binnen het wijkbureau een positief beeld te bestaan, wat de ervaringen van de bewoners tegensprekt.

Volgens de ambtenaren is het contact en de samenwerking met de buurtbewoners vooral gebaseerd op het verstrekken van subsidies. Hierbij wordt aangegeven dat het merendeel van de aanvragen daadwerkelijk wordt gehonoreerd. Niet altijd wordt het volledig gevraagde bedrag uitgekeerd, maar bij veel aanvragen wordt in ieder geval een gedeelte van het bedrag uitgekeerd. Toch geven drie bewoners aan problemen te ondervinden op het

vlak van financiële ondersteuning van de gemeente. De vraag blijft dan ook waar dit onderscheid vandaan komt. Mogelijk ligt dit aan de prioriteit die de gemeente geeft aan bepaalde bewonersinitiatieven en/of de bewoners die het organiseren.

Door een van de respondenten binnen de gemeente werd aangegeven dat de gemeente “een veelkoppig monster” kan zijn, waardoor het lang niet altijd eenvoudig is om bij de juiste personen en subsidiepotjes uit te komen. Daarnaast verschillen per dienst nog wel eens de criteria voor het doen van een aanvraag. Dit maakt het er voor de burgers niet eenvoudiger op, wat een oorzaak kan zijn van de negatieve opvatting van de bewoners over de samenwerking met de gemeente Utrecht.

Ook blijkt uit de interviews onder de ambtenaren dat de subsidieverleningen hoofdzakelijk bedoeld zijn voor eenmalige activiteiten. Op deze manier komt het voor dat initiatieven die meerdere keren worden georganiseerd elke keer een nieuwe aanvraag moeten indienen. Hierdoor blijft onzekerheid bestaan of het initiatief wel tot stand komt. Deze onzekerheid bij de bewoners geeft de bewoners niet het benodigde vertrouwen. Het blijft dan ook onduidelijk of de gemeentelijke financiële ondersteuning van de buurtinitiatieven moeilijk te verkrijgen is voor buurtbewoners.

In de interviews onder de actieve ambtenaren kwam ook naar voren dat het opbouwwerk in Kanaleneiland wordt uitbesteed aan een welzijnsorganisatie, namelijk Doenja Dienstverlening. Vanuit dit oogpunt is besloten twee medewerkers van Doenja Dienstverlening te interviewen. Uit deze twee interviews blijkt dat eenzelfde beeld bestaat als bij de ambtenaren. Wel wordt aangegeven dat enige buurtbewoners een slecht beeld van de gemeente hebben. Dit is volgens de twee medewerkers van Doenja vooral afhankelijk van de dominante wijze waarop de gemeente invloed uitoefent op de buurtinitiatieven. Dit geeft de bewoners niet het vertrouwen dat zij nodig hebben in de lokale overheid.

Het contact tussen gemeente en bedrijfsleven is volgens de ambtenaren sporadisch en vooral gebaseerd op concrete punten. De jaarlijkse Utrechtse Beursvloer is een uitzondering. Dit evenement is een initiatief dat vrijwilligers en bedrijfsleven bij elkaar moet brengen. De gemeente creëert hiermee een plek waar bedrijven en vrijwilligers elkaar kunnen ontmoeten. Samenwerking tussen gemeente en bedrijfsleven komt echter weinig voor. Zo nu en dan wordt gezamenlijk aan een project gewerkt, maar van beleid rondom samenwerking met het bedrijfsleven is geen sprake. Dit sluit aan bij het reeds door het bedrijfsleven geschapen beeld.

Samenvattend blijkt dat het negatieve beeld dat door drie bewoners is geschapen, niet geheel wordt gedeeld door de ambtenaren. Deze ambtenaren geven echter wel aan dat een aantal punten negatief kunnen uitpakken voor de relatie tussen bewoners en de gemeente. Bijvoorbeeld punten rondom het vinden van de juiste personen en subsidiepotjes voor bewoners. Ook de dominante invloed van de gemeente, aangekaart door de medewerkers van Doenja, geeft een mogelijk negatieve factor van invloed weer.

Het beeld dat door het bedrijfsleven is geschetst betreffende de relatie met de gemeente Utrecht komt daarentegen wel overeen.

4.2.7 Resultaten deel II van de interviews: buurtbewoners

In het tweede deel van het interview is aan de actieve bewoners en de actieve ondernemers uit het bedrijfsleven gevraagd naar de ideeën en meningen rondom de vormgeving van een CLP. Hierbij zijn van te voren geen mogelijke antwoorden, maar wel twee antwoordrichtingen aangedragen. Deze antwoordrichtingen gaan in op de

vragen a) hoe moet het programma worden ingericht? En b) wie zou het programma kunnen organiseren? Hiermee is geprobeerd te inventariseren welke punten van belang kunnen zijn voor het mogelijk op te richten CLP in de buurt Kanaleneiland te Utrecht. De ideeën en opvattingen van de bewoners en het bedrijfsleven zijn hierbij apart van elkaar beoordeeld.

Vormgeving CLP volgens buurtbewoners

Gelet op de ideeën die door de buurtbewoners zijn aangedragen met betrekking tot de vormgeving van een CLP komen een drietal punten duidelijk naar voren. Net als de positieve invloedsfactoren willen de buurtbewoners de nadruk hebben liggen op de praktische invulling van het CLP. Een van de bewoners geeft hierbij aan “dat er dan iets gedaan wordt”. Het programma dient volgens de bewoners dan ook te worden georganiseerd rond een praktische aanpak. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het opzetten rondom een buurtprobleem of een thema wat aansluit bij de specifieke kenmerken van de buurt.

Het tweede punt dat door drie bewoners expliciet werd genoemd betreft de deelname van de buurtbewoners. Twee van deze bewoners gaven daarbij tevens aan dat zij daar een grote rol voor de jongeren in zien, omdat op dit moment de jongeren in Kanaleneiland nergens bij betrokken zijn. Er moet dan ook op zoek worden gegaan naar jongeren die invloed kunnen uitoefenen in de buurt. Welke jongeren dat zijn dat is volgens de bewoners niet eenvoudig aan te duiden. Het is dan ook maar de vraag of er jongeren bereid gevonden kunnen worden om deel te nemen in een CLP

Bij de tweede vraag naar wie het programma moeten organiseren blijft een gedeelde mening achterwege. Alle bewoners geven aan dat de onafhankelijkheid van het programma gewaarborgd moet blijven, maar daarbij kunnen zijn niet duidelijk een partij aanwijzen die de leiding van het CLP op zich zou moeten nemen. Na doorvragen of zij toch een keuze willen maken voor een specifieke partij, geven vervolgens twee bewoners aan dat de gemeente Utrecht de coördinatie van het programma op zich moet nemen. Dit dient de gemeente te doen, “omdat het buurtbeleid een taak is van de gemeente” en “omdat de gemeente het overzicht over de buurt heeft”. Twee andere bewoners vinden daarentegen dat juist het bedrijfsleven de taak van organisator op zich moet nemen. Het bedrijfsleven is volgens deze twee bewoners daar beter toe in staat, “omdat daar minder bureaucratie te vinden is”. Een bewoner kan na doorvragen nog steeds geen keuze maken voor een specifieke partij.

Vormgeving CLP volgens buurtbewoners

Organiseren rondom praktisch probleem (thema)

(Jonge) buurtbewoners betrekken

Geen overeenstemming over wie het CLP moet opzetten

Tabel 6 – Opzet CLP volgens buurtbewoners

4.2.8 Resultaten deel II van de interviews: ondernemers bedrijfsleven

De ideeën rondom de vormgeving van een CLP die uit de interviews onder de actieve ondernemers uit het bedrijfsleven naar voren zijn gekomen, zijn in een vijftal punten weer te geven. Het eerste punt betreft net als bij de bewoners de *praktische aanpak*. Door het programma met praktisch uitvoerbare punten in te richten is het volgens drie van de vier ondernemers mogelijk concrete acties te ondernemen. Ook de ondernemers willen net als de bewoners “dat het niet bij praten blijft”.

Er moet tevens rekening worden gehouden met *andere reeds bestaande initiatieven* die raakvlakken vertonen met een CLP. In dergelijke relevante initiatieven wordt immers vaak al veel kostbare energie, tijd en financiële hulp gestoken. Het opstarten van een nieuw vergelijkbaar initiatief naast dergelijke initiatieven kan negatief uitpakken voor zowel de reeds bestaande als het nieuwe initiatief. Het kan immers betekenen dat ondersteuning onvoldoende beschikbaar komt om het initiatief succesvol te maken. Tevens kan het opstarten van een dergelijk nieuw initiatief mogelijk zorgen voor onderlinge concurrentie om deze beschikbare (financiële) middelen. Hierdoor kan het initiatief mogelijk minder succes voortbrengen.

Een derde punt dat in de interviews onder de ondernemers uit het bedrijfsleven naar voren kwam is “het starten met mensen met veel invloed”. Dit komt echter al overeen met het idee van een CLP. In bijna elk CLP worden enkele deelnemers geselecteerd die zich reeds als leider binnen hun *community* hebben geprofileerd en zodoende invloed hebben uitgeoefend.

Het vierde idee dat door een tweetal ondernemers werd geopperd betreft het inbouwen van voldoende transparantie. “De agenda’s van alle deelnemers moeten helder zijn”. Alleen wanneer iedereen open en eerlijk is en wanneer van iedereen duidelijk is wat hij of zij met de deelname aan het CLP probeert te bereiken, dan kan volgens de ondernemers een basis ontstaan voor vertrouwen. En vertrouwen kan doorslaggevend bij het succesvol opzetten van een buurtinitiatief.

Gevraagd naar wie het CLP moet organiseren zijn de ondernemers eensgezind. Allen schuiven de gemeente als eerst verantwoordelijke naar voren. Hierbij worden wel enkele opmerkingen geplaatst. Zo zegt een ondernemer dat de gemeente de voorkeur heeft wanneer zij in staat zouden zijn niet teveel regels vast te leggen in het CLP. Dit sluit aan bij de opvatting van een van de buurtbewoners. Deze bewoner gaf aan dat binnen de gemeente doorgaans teveel bureaucratie aanwezig is om van het CLP een succes te maken.

Een andere ondernemer gaf aan dat de gemeente niet het CLP dient te gaan sturen naar hun eigen wensen, maar juist moet faciliteren. Deze opvatting kwam ook al naar voren in een van de negatieve factoren die invloed kunnen hebben op de totstandkoming van een buurtinitiatief, namelijk het opleggen van een structuur. Kan dit laatste worden voorkomen, dan heeft het CLP volgens deze ondernemer een goede kans van slagen.

Vormgeving CLP volgens bedrijfsleven

Praktisch aanpak

Houdt rekening met andere relevante initiatieven

Begin met mensen met veel invloed

Transparant / heldere agenda's

Organisatie CLP bij voorkeur de gemeente

Tabel 7 – Opzet CLP volgens ondernemers bedrijfsleven

4.3 FASE 3: TERUGKOPPELING VOORLOPIGE RESULTATEN

De derde fase van het empirisch onderzoek betreft de terugkoppeling van de zojuist beschreven interviewresultaten. Zodoende wordt een extra controle uitgeoefend over de interviewdata en bijbehorende analyse. Eventuele onjuistheden zijn op deze manier gefilterd. In deze derde fase zijn enkel de interviewresultaten van elke afzonderlijke groep (actieve buurtbewoners of actieve ondernemers) via telefonisch contact teruggekoppeld aan de desbetreffende respondenten uit deze twee groepen. Uit deze terugkoppeling zijn enkele relevante zaken naar voren gekomen. Alle respondenten kunnen zich goed in de resultaten vinden. Enkele respondenten gingen tijdens de terugkoppeling wat dieper op enkele resultaten in waardoor het mogelijk werd de resultaten naar een breder perspectief te trekken. Een aantal relevante reacties op de resultaten worden besproken.

Totstandkoming buurtinitiatieven

Uit de terugkoppeling van de interviewresultaten aan de buurtbewoners zijn twee opmerkingen noemenswaardig om te vermelden met betrekking tot de totstandkoming van het bewonersinitiatief. Allereerste werd er gewezen op een mogelijk belangrijk verschil tussen grote en kleine bedrijven wanneer er wordt gekeken naar de samenwerking tussen bewoners en bedrijfsleven. Volgens een buurtbewoner zijn kleinere bedrijven zoals een slager in de buurt vooral geïnteresseerd in het bieden van praktische hulp zoals hulp in natura. Grote bedrijven daarentegen zijn (mogelijk vanwege een MVO-beleid) ook geïnteresseerd in hulp, maar dan meer op het organisatorische en financiële vlak. In welke mate dit verschil opgaat, is echter niet te bepalen vanuit de resultaten van dit onderzoek.

Ten tweede vraagt een bewoner zich af in welke mate buurtbewoners nu echt een maatschappelijk motief hebben. Het gewicht van het persoonlijke motief mag volgens deze bewoner niet worden onderschat. Status is een factor dat zeker van belang is. Geen waardering of aanzien voor de initiatiefnemer verkleint volgens deze bewoner de kans op actieve inzet. Het is dan ook noodzaak om ook meer aandacht te besteden aan de waardering voor de inzet van de buurtbewoners. Mogelijk dat het in het leven roepen van een award die de inzet van buurtbewoners belooft kan helpen.

Factoren van invloed op succes buurtinitiatieven

De buurtbewoners hebben bij de terugkoppeling van de interviewresultaten, gelet op de factoren van invloed, ook enkele opmerkingen geplaatst. Zo gaf een bewoner aan dat een mogelijke reden voor het verschil in financiële ondersteuning afkomstig kan zijn uit het stellen van prioriteiten door de gemeente. Aan werd gegeven dat het thema van het bewonersinitiatief (integratie) op dit moment mogelijk meer in de picture staat dan andere thema's. Dit kan een mogelijke reden zijn voor financiële ondersteuning vanuit de gemeente.

Een andere bewoner gaf daarentegen juist aan dat de huur van het kantoor van waaruit meerdere bewonersorganisaties in de buurt Kanaleneiland opereren door de gemeente is opgezegd. Dit ondanks dat deze bewonersorganisaties zich bezig houden met het thema veiligheid, wat ook hoog op de agenda van de gemeente Utrecht staat. Het is dan ook maar de vraag of het stellen van prioriteiten dan ook de achterliggende reden is voor de gemeente om wel of niet over te gaan tot financiële ondersteuning.

Het verkrijgen van financiële ondersteuning is volgens een buurtbewoner ook zeer afhankelijk van het al dan niet kennen van personen die financiële ondersteuning kunnen bieden. Dit is volgens de buurtbewoner dan ook te koppelen aan het persoonlijke netwerk, een van de positieve factoren van invloed.

Vanuit een van de actieve ondernemers wordt er op gewezen dat de motivatie van zowel deelnemers aan het initiatief als de bezieling van de ondernemer aan elkaar gekoppeld zijn. Wanneer de ondernemer geen positieve uitstraling binnen het project heeft, dan zal dit de motivatie van de deelnemers negatief beïnvloeden.

Gelet op de samenwerking met de buurtbewoners geeft een ondernemer aan dat zij alleen constructief in contact treden met woordvoerders van georganiseerde bewonersgroepen en niet met individuele bewoners. Werken met individuele personen geeft teveel versplintering waardoor grote problemen niet worden aangepakt.

4.4 DEELCONCLUSIE DERDE ONDERZOEKSVRAAG

Aan de hand van de resultaten die uit de data-analyse naar voren zijn gekomen is het mogelijk de derde onderzoeksvraag te beantwoorden. De derde onderzoeksvraag luidt:

3. *Op welke wijze kan community leadership binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht bijdragen aan de huidige initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er gekeken naar de wijze waarop de drie dimensies van community leadership aansluiten bij de resultaten van deel I van de interviews. Duidelijk moet worden gemaakt hoe de dimensies persoon, positie en proces er voor kunnen zorgen dat de huidige bewoners- en MVO-initiatieven er op

vooruit gaan. De conclusie op de derde onderzoeksvraag is dan ook aan de hand van de drie dimensies van community leadership besproken. Hierbij wordt steeds aangegeven aan welke resultaten van deel I van de interviews een bijdrage geleverd kan worden door de betreffende dimensie. Waar nodig is een onderscheid gemaakt in de specifieke bijdrage aan bewoners- en MVO-initiatieven. Waarbij de drie dimensies mogelijk veel overlap met elkaar hebben.

De resultaten uit deel I van de interviews zijn met het oog op de bijdrage van community leadership niet allemaal van belang. De keuze tussen collectieve bewonersinitiatieven – een van de resultaten uit de interviews onder de bewoners – of individuele bewonersinitiatieven is afhankelijk van de aard van het buurtinitiatief en daardoor niet relevant voor de bijdrage van community leadership. In deze paragraaf zijn dan ook enkel de resultaten behandeld die voor de bijdrage van community leadership aan de buurtinitiatieven enige relevantie hebben.

4.4.1 Dimensie 1: de persoon

De eerste dimensie van community leadership, de persoon, levert een bijdrage aan meerdere aspecten van de initiatieven in de buurt Kanaleneiland van bewoners en bedrijfsleven. Deze bijdrage ligt hoofdzakelijk in het gebruik van de verbeterde en/of nieuw verworven persoonlijke vaardigheden (zowel harde als zachte). Er wordt gekeken naar de individuele eigenschappen, persoonlijkheid en vaardigheden van de leider.

Een eerste aspect waaraan community leadership vanuit de persoonlijke dimensie een bijdrage levert is de praktische aanpak. Dit aspect is door zowel buurtbewoners als bedrijfsleven aangedragen als een positieve factor die van grote invloed is op het succes van een buurtinitiatief. Met het aanscherpen van persoonlijke vaardigheden op het gebied van bijvoorbeeld communicatie wordt het voor de leiders in de buurt eenvoudiger de praktische aanpak van het bewonersinitiatief over te brengen op de participanten aan het initiatief.

Een ander factor die door zowel bewoners als bedrijfsleven als zeer positief werd bestempeld betreft het persoonlijke contact en het persoonlijk netwerk. Ook hier wordt vanuit de persoonlijke dimensie van community leadership een bijdrage geleverd. Door bijvoorbeeld de contactuele vaardigheden van de leiders in de buurt aan te scherpen of hen te leren hoe een netwerk op te bouwen, wordt het voor deze leiders mogelijk om beter met elkaar contact te leggen en contact te houden.

Een negatieve factor die door de actieve ondernemers werd benoemd, is het bovenaf opleggen van een structuur. Hierdoor moeten deelnemers zich schikken naar de vorm het initiatief. Problemen kunnen vervolgens ontstaan wanneer de deelnemers zich moeilijk kunnen aanpassen. Persoonlijke vaardigheden spelen een belangrijke rol bij het kunnen aanpassen aan een structuur. Zowel voor de initiatiefnemer als de deelnemers aan het initiatief kan aanpassen veel moeite kosten. Wanneer deelnemers en initiatiefnemer geleerd wordt om te gaan met specifiek te maken aanpassingen, dan kan dit bijvoorbeeld zorgen voor een verhoogde bereidheid tot aanpassen. Wat een positief effect heeft op het slagen van het initiatief.

Nadruk leggen op de negatieve eigenschappen van de deelnemers is ook een factor die volgens de actieve ondernemers negatief van invloed is op het succes van een buurtinitiatief. Ook hier levert de persoonsdimensie van community leadership een bijdrage. Door de initiatiefnemers bijvoorbeeld te laten inzien welke positieve eigenschappen bij de deelnemers aanwezig zijn, is het mogelijk deze negatieve factor zo veel mogelijk uit te bannen. Wanneer initiatiefnemers weten wat de sterke punten van de deelnemers zijn, dan is het mogelijk deze sterke punten te gebruiken ten faveure van het initiatief.

Voldoende motivatie is volgens de ondernemers ook van belang voor het succes van een buurtinitiatief. De motivatie van zowel deelnemers als de ondernemer. Deze hangen nauw samen. Wanneer de deelnemer of de

ondernemer niet gemotiveerd is, dan neemt dat de motivatie bij de andere partij weg. Community leadership vanuit de persoonsdimensie verschaft inzicht in de motivatie van de andere partij waardoor dit probleem wordt aangepakt. Is voor een ieder duidelijk wat de ander motiveert of drijft, dan heeft dat een positieve invloed op het slagen van het buurtinitiatief.

Een laatste factor betreft de samenwerking met externe partijen waar de persoonsdimensie van community leadership bij helpt. Hierbij worden door buurtbewoners en bedrijfsleven verschillende punten genoemd. Gelet op de bijdrage die mogelijk is vanuit de dimensie persoon, zijn twee door de bewoners genoemde factoren van belang. Namelijk de gemeente Utrecht luistert niet naar de wensen van de buurtbewoners en de financiële ondersteuning. Door bijvoorbeeld een training te geven op het gebied van overtuigend overkomen is het mogelijk om de gemeente Utrecht meer bewust te maken van de buurtwensen. Hetzelfde geldt voor het verkrijgen van financiële ondersteuning.

4.4.2 Dimensie 2: de positie

De tweede dimensie van community leadership is de positie. Bij de positie gaat het om de plaats en/of de rol die de leider binnen zijn/haar omgeving inneemt. De bijdrage die vanuit deze dimensie aan de buurtinitiatieven in Kanaleneiland wordt geleverd betreft het verbeteren van de onderlinge samenwerking tussen bewoners en bedrijfsleven. Wanneer aan de bewoners duidelijk wordt gemaakt dat andere partijen zoals het bedrijfsleven van toegevoegde waarde kunnen zijn bij de opzet van de buurtinitiatieven (bijvoorbeeld door financiële ondersteuning), dan stijgt de kans op goede onderlinge samenwerking.

Daarnaast kan aan de bedrijven bijvoorbeeld worden duidelijk gemaakt dat zij niet enkel contact op moeten nemen met de bewoners wanneer zij zelf iets willen opzetten. Het bedrijfsleven kan ook contact leggen met de bewoners om te inventariseren of zij kunnen helpen en vervolgens dan bepalen in welke vorm en welke mate zij dan bereid zijn te helpen.

Deze twee manieren waarop community leadership vanuit de dimensie positie een bijdrage levert aan de buurtinitiatieven in Kanaleneiland zijn ook uit te breiden naar andere partijen zoals de gemeente Utrecht. Wanneer bijvoorbeeld ook de gemeente inziet dat bewoners een andere en mogelijk grotere rol kunnen spelen, dan bestaat de mogelijkheid dat de bewoners het gevoel krijgen dat de gemeente naar ze luistert. Iets wat nu blijkbaar niet (voldoende) gebeurt.

4.4.3 Dimensie 3: het proces

De derde dimensie van community leadership is het proces. Bij het proces ligt de nadruk op wijze waarop de leider zijn/haar invloed uitoefent en via welke methode hij/zij dit doet. Community leadership levert vanuit de procesdimensie, gelet op de eerste factor, een bijdrage aan de buurtinitiatieven, zodat de aanpak praktisch wordt ingevuld. Door inzicht en training te geven in verschillende methoden van opzet en uitvoering van een buurtinitiatief wordt aan de bewoners en het bedrijfsleven de mogelijkheid geboden te kiezen uit deze methoden waardoor zij hun bewonersinitiatief zo praktisch mogelijk in kunnen richten.

Ook wordt vanuit de dimensie proces een verbetering in de werkwijze van de buurtleiders aangebracht om zodoende het persoonlijke contact en netwerk te versterken. Voor het opbouwen van een persoonlijk contact en een persoonlijk netwerk zijn verschillende methoden te gebruiken. Inzicht en training in deze methoden zal zodoende het persoonlijke contact en persoonlijke netwerk versterken.

Een derde factor betreft volgens de ondernemers het van bovenaf opleggen van een structuur. Dit is een factor die een negatieve invloed heeft op het succes van een buurtinitiatief. Community leadership vanuit de

procesdimensie geeft inzicht in verschillende werkstructuren waardoor het proces van het buurtinitiatief niet perse van bovenaf hoeft te worden gestuurd. Zo wordt het eenvoudiger om een structuur binnen de eigen buurtinitiatieven in te bouwen die zich enigszins aan kan passen aan de wensen van de deelnemers.

De procesdimensie van community leadership levert tevens een bijdrage aan de samenwerking met externe partijen, want aan de samenwerking met externe partijen zitten namelijk ook procesmatige factoren. Net als bij het bovenaf opleggen van een structuur zijn er verschillende werkvormen waardoor de samenwerking beter kan worden afgestemd. Inzicht in deze vormen kan helpen de samenwerking te verbeteren. Dit kan zowel op het gebied van coördinatie als op het gebied van de uitvoering van het buurtinitiatief.

Een laatste factor waar de procesdimensie een bijdrage aan levert is het verminderen van het publiekelijke accent op het MVO-beleid in het buurtinitiatief. Deze door de ondernemers aangedragen factor kan worden beperkt door in de handelswijze van het buurtinitiatief te zorgen voor weinig aandacht naar buiten en/of de nadruk te leggen op zaken die de aandacht afleiden van het MVO.

4.4.4 Conclusie

Wanneer we de bijdrage van community leadership binnen de buurt Kanaleneiland resumeren dan zien we dat vooral de persoonsdimensie een belangrijke rol speelt. Aan nagenoeg elke factor die van invloed is op de buurtinitiatieven blijkt de persoonsdimensie van community leadership een bijdrage te leveren. Dit duidt er op dat vooral persoonlijke vaardigheden een rol spelen bij het succes van een buurtinitiatief in de buurt Kanaleneiland. Ook de dimensie proces levert veelvuldig een bijdrage aan de buurtinitiatieven, zij het in iets mindere mate dan de persoonsdimensie. De dimensie van de positie is binnen de buurt Kanaleneiland alleen van toegevoegde waarde bij het inzicht verkrijgen in de eigen rol en de mogelijke toegevoegde waarde van de rol van externe partijen.

Een korte opsomming van de bijdrage die elke dimensie aan de initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven in Kanaleneiland kan leveren:

Factoren waaraan community leadership een bijdrage levert	Dimensies van community leadership
Praktische aanpak (met concreet doel)	Persoon en proces
Persoonlijk contact / netwerk	Persoon en proces
Gemeente Utrecht luistert niet goed naar bewoners	Persoon, positie en proces

Financiële ondersteuning	Persoon en positie
Gemotiveerde deelnemers	Persoon
Bezieling ondernemer (eigen tijd)	Persoon
Structuur (van bovenaf) opleggen	Persoon en proces
Nadruk leggen op negatieve punten van deelnemers	Persoon
Communicatie/coördinatie tussen partijen is wel aanwezig, maar de uitvoering naderhand kan beter (samenwerking externe partijen)	Persoon, positie en proces
Te veel nadruk leggen op MVO kan negatief worden opgepakt	Proces

Tabel 8 – Bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven in de buurt Kanaleneiland

4.5 DEELCONCLUSIE VIERDE ONDERZOEKSVRAAG

Deel II van de interviews onder actieve buurtbewoners en actieve ondernemers uit het bedrijfsleven is gericht op de ideeën en meningen rondom de vormgeving van een CLP. Met het in kaart brengen van deze ideeën en meningen is het mogelijk de vierde en laatste onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze vierde onderzoeksvraag luidt:

4. *Op welke wijze dient een community leadership program in de buurt Kanaleneiland te Utrecht te worden vormgegeven om een duurzame bijdrage te kunnen leveren aan deze initiatieven?*

Wanneer verhelderd wordt welke aspecten van de vormgeving van een CLP volgens bewoners en het bedrijfsleven belangrijk zijn, dan geeft dit inzicht in de vormgeving van het mogelijk op te zetten CLP in de buurt Kanaleneiland. Met het in kaart brengen van de punten waarover overeenstemming bestaat, wordt duidelijk welke vormgeving van het CLP het meest wordt gedragen door de buurtbewoners en het bedrijfsleven. Met het kiezen voor een vorm met veel draagvlak onder deze twee partijen is de kans op duurzaamheid groter.

Uit de resultaten van deel II van de interviews onder bewoners en bedrijfsleven zijn enkele elementen van de mogelijke vormgeving van een CLP in de buurt Kanaleneiland onderscheiden. Aan de hand van deze elementen zal de vormgeving van het CLP in de buurt Kanaleneiland worden neergezet en zodoende de vierde onderzoeksvraag worden beantwoord.

4.5.1 Organiseren rondom praktische aanpak

Bijna alle bewoners en ondernemers vinden dat het CLP rondom een praktische aanpak moet worden opgezet. Dit was al een belangrijke factor voor het succes van de buurtinitiatieven, maar een praktische aanpak dient ook in het CLP voor te komen. De belangrijkste reden is ook hier weer het kunnen ondernemen van actie zodat resultaat kan worden geboekt. Het programma moet voornamelijk op het uitvoeren van ideeën gericht zijn en in mindere mate op het bedenken van ideeën. Bij deze praktische aanpak past een concreet doel of thema. Iets wat nu ook al naar voren komt bij de huidige buurtinitiatieven die goed aansluiten bij de kenmerken van de buurt. Namelijk veiligheid, integratie en werkgelegenheid.

4.5.2 Betrekken van personen met veel invloed binnen belanghebbende partijen

Het tweede punt waarover de actieve ondernemers en de actieve buurtbewoners het eens zijn betreft het inschakelen van personen die veel invloed kunnen uitoefenen. In de opstartfase van het CLP dienen dus nog geen potentiële buurtleiders te worden toegelaten. Het CLP moet eerst vaste grond onder de voeten krijgen en laten zien dat het een positief resultaat kan bereiken binnen de buurt. Dit haakt ook in bij de praktische aanpak die er ook op gericht is resultaat te boeken en het niet bij praten te houden.

De buurtbewoners willen hier graag de jongeren bij betrekken, omdat het in Kanaleneiland erg moeilijk blijkt te zijn jongeren bij de buurt te betrekken. De deelname van een of meerdere jongeren kan mogelijk een positieve wending geven aan deze situatie.

4.5.3 CLP binnen de gemeente onderbrengen

Het CLP zal door een organisatie of persoon opgezet en draaiende gehouden moeten worden. Over wie dat moet doen bestaat onder de buurtbewoners geen duidelijke voorkeur. De bewoners geven aan dat de onafhankelijkheid van het programma gewaarborgd moet blijven, maar weten niet welke partij dit zou kunnen doen. Twee bewoners geven aan dat de gemeente Utrecht dan het beste de coördinatie van het programma op zich kan nemen vanwege de huidige verantwoordelijkheid die de gemeente voor het buurtbeleid heeft. Twee andere bewoners vinden daarentegen dat juist het bedrijfsleven de taak van organisator op zich moet nemen, omdat het bedrijfsleven daar beter toe in staat is. Zij zien een belangrijkere rol van het bedrijfsleven dan ook wel zitten. Het CLP kan volgens de actieve ondernemers – zij waren unaniem in hun oordeel – het beste bij de gemeente worden ondergebracht wanneer aan enkele voorwaarden wordt voldaan. Zo zal de gemeente niet teveel moeten sturen, maar juist moeten faciliteren.

Gelet op bovenstaande lijkt het dus meer dan verstandig om het CLP bij de gemeente onder te brengen. Dit wordt immers het breedst gedragen onder bewoners en bedrijfsleven tezamen. Wanneer de gemeente echter teveel de regierol op zich gaat nemen bestaat echter de kans dat zowel bewoners als ondernemers afhaken.

4.5.4 Overige

Er zijn door de actieve ondernemers tevens een aantal andere opmerkingen gemaakt waarvan onbekend is of deze punten door de bewoners worden onderschreven. Deze punten worden echter wel benoemd, omdat ze geen tegenstelling met de mening van de bewoners opleveren. De twee opmerkingen betreffen het rekening houden met andere initiatieven en voldoende transparantie.

Twee ondernemers geven aan dat er rekening moet worden gehouden met andere reeds bestaande initiatieven die raakvlakken vertonen met een CLP. Het opstarten van een nieuw initiatief naast vergelijkbare initiatieven kan immers een negatief effect hebben op zowel de reeds bestaande als het nieuwe initiatief.

De tweede opmerking die ook door een tweetal ondernemers werd geopperd betreft het inbouwen van voldoende transparantie. Een basis voor vertrouwen binnen een CLP kan enkel ontstaan wanneer openheid van zaken aanwezig is. En vertrouwen kan doorslaggevend bij het succesvol opzetten van een buurtinitiatief.

5 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het empirisch onderzoek besproken, waarna vervolgens de derde en vierde onderzoeksvraag zijn beantwoord. Tezamen met de antwoorden op de eerste en tweede onderzoeksvraag, die na literatuuronderzoek in het theoretisch kader zijn geformuleerd, is het mogelijk om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden. In deze paragraaf zal dan ook de conclusie betreffende de probleemstelling worden verwoord, alsmede de aanbevelingen die hier uit voort komen.

5.1 CONCLUSIE

De vier onderzoeksvragen zijn in de vorige hoofdstukken beantwoord. Het is vervolgens dan ook mogelijk om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden. Deze probleemstelling luidt:

“Welke duurzame bijdrage kan community leadership leveren aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven, zodat civic engagement binnen de buurt wordt gestimuleerd, in het bijzonder binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht?”

In de volgende paragrafen zal het antwoord op deze probleemstelling worden geformuleerd aan de hand van drie componenten. Allereerst komt de essentie van dit onderzoek aan bod, namelijk de bijdrage die community leadership kan leveren aan initiatieven van buurtbewoners en bedrijfsleven. Daarna zal in worden gegaan op de wijze waarop buurtinitiatieven civic engagement in de buurt stimuleert. Als laatste zal de bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven binnen de buurt Kanaleneiland van bewoners en bedrijfsleven worden behandeld.

5.1.1 Community leadership draagt bij aan buurtinitiatieven

Vanuit de literatuurstudie die in hoofdstuk 2 is gemaakt komt naar voren dat de theoretische bijdrage van community leadership in te delen is aan de hand van drie dimensies. Deze dimensies zijn:

1. de persoon
2. de positie
3. het proces

In de eerste dimensie, de persoon, ligt de nadruk op het gebruik van persoonlijke vaardigheden (zowel harde als zachte). Het vergroten van deze vaardigheden (door bijvoorbeeld de wijze van communiceren te verbeteren) biedt de leiders in de buurt – in dit onderzoek de leiders onder de buurtbewoners en binnen het bedrijfsleven – de mogelijkheid hun buurtinitiatieven beter op te zetten en uit te voeren. Hierdoor levert de eerste dimensie van community leadership dus een positieve bijdrage aan deze buurtinitiatieven en wordt het succes ervan mogelijk vergroot.

De tweede dimensie betreft de positie waarin de leiders in de buurt zich bevinden. Hierbij kan gedacht worden aan het niveau van invloed waarop iemand zich bevindt of de rol die iemand binnen de community speelt. Door de invloed of mogelijkheden behorende bij de eigen positie beter aan te spreken wordt het buurtinitiatief versterkt.

De tweede dimensie van community leadership zorgt dus voor een beter besef van de eigen positie en levert zodoende een bijdrage aan de buurtinitiatieven.

In de derde dimensie van community leadership, het proces, draait het om de manier waarop de leider in de buurt zijn initiatieven ten uitvoering brengt. Een beter besef van de eigen werkwijze en de daarbij behorende gevolgen tezamen met training in andere werkmethoden zal de kans op een succesvolle voltooiing van het buurtinitiatief vergroten. Community leadership maakt vanuit de derde dimensie de werkwijze doeltreffender maken en levert zodoende een bijdrage aan de buurtinitiatieven

Overlap tussen dimensies

De drie dimensies hebben alle drie een andere insteek, maar vertonen wel veel overlap met elkaar. De derde dimensie, het proces, hangt bijvoorbeeld vaak samen met de eerste dimensie, de persoon. Het proces van uitvoering is immers veelal afhankelijk van de persoonlijke vaardigheden. Bij bijvoorbeeld een flexibele werkwijze moet de persoon zich wel flexibel kunnen opstellen.

De onderlinge overlap tussen de drie dimensies komt vooral naar voren in de wijze waarop community leadership zich in de praktijk manifesteert. Community leadership wordt voornamelijk vormgegeven in een Community Leadership Program (CLP). Dit programma is er op gericht het leiderschap binnen de gemeenschap (hier: buurt) te ontwikkelen. In het CLP komen de drie dimensies van community leadership voor, zij het dat de dimensies niet specifiek worden behandeld. Elk CLP is namelijk aangepast aan de typerende kenmerken van de buurt waarin zij actief is. De drie dimensies komen vervolgens naar voren in de verschillende punten waar in het programma aandacht aan wordt besteed. Zo zal bijvoorbeeld het verbeteren van de communicatie aandacht kunnen worden besteed aan de communicatieve vaardigheden (dimensie persoon) of aan de verschillende methoden die de communicatie kunnen verbeteren door het in het proces in te bouwen (dimensie proces).

5.1.2 Buurtinitiatieven stimuleren civic engagement binnen de buurt

De bijdrage die community leadership levert aan buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven zorgt er voor dat meer buurtinitiatieven worden opgezet en het succes hiervan wordt vergroot. Met een verhoging van het aantal buurtinitiatieven en een vergroting van het succes gaat er een stimulerende werking uit naar de mate van civic engagement binnen de buurt. Dit gebeurt omdat het vergroten van het aantal en de verbeteren van de kwaliteit van de buurtinitiatieven de mate van participatie en betrokkenheid (de twee elementen van civic engagement) in de buurt stimuleert.

Buurtinitiatieven stimuleren participatie in de buurt

De participatie in de buurt wordt gestimuleerd doordat een vergroting van het aantal buurtinitiatieven (en dus meer mogelijkheden tot participatie) bijdraagt aan de motivatie en bereidheid tot participatie in de buurt. Almond & Verba (1989:267) geven immers aan dat de verwachtingen en normen over participatie in wisselwerking staan met de mogelijkheden die tot participatie geboden worden. Het vergroten van het aantal buurtinitiatieven dient tevens samen te gaan met het verbeteren van de kwaliteit van de buurtinitiatieven. Het vergroten van het succes van de buurtinitiatieven zorgt immers voor vertrouwen en dat komt de motivatie en bereidheid om te participeren in de buurt ten goede. Is de kwaliteit van de buurtinitiatieven zodanig laag dat de kans op succes niet voldoende aanwezig is, dan bestaat de mogelijkheid dat een verhoging van het aantal buurtinitiatieven juist negatief zal uitpakken op de participatie in de buurt.

Buurtinitiatieven stimuleren betrokkenheid in de buurt

Door een verbetering van het aantal en het succes van de buurtinitiatieven wordt tevens de betrokkenheid met de buurt gestimuleerd. Doordat meer buurtinitiatieven worden opgezet wordt het voor buurtbewoners zichtbaarder dat men bezig is een positieve verbetering van de buurt tot stand te brengen. Hierdoor stijgt de geloofwaardigheid van de betrokkenheid, welke een positief effect heeft op de mate van betrokkenheid in de buurt. De tijdsfactor is hier tevens van (groot) belang. Het is mogelijk dat buurtbewoners zich eerst afwachtend opstellen, maar op de lange termijn zal een structurele verhoging van succesvolle bewonersinitiatieven de betrokkenheid positief beïnvloeden.

Net als bij de participatie hangt het vergroten van het aantal buurtinitiatieven ook samen met het verbeteren van de kwaliteit van de buurtinitiatieven. Succesvolle buurtinitiatieven zullen de geloofwaardigheid versterken en de betrokkenheid met de buurt verhogen. Slecht opgezette buurtinitiatieven zullen daarentegen de geloofwaardigheid omlaag brengen en zodoende ook de betrokkenheid

5.1.3 Bijdrage van community leadership aan buurtinitiatieven in Kanaleneiland

In dit onderzoek is de theoretische bijdrage van community leadership aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven aan de hand van een empirisch onderzoek dieper bestudeerd. Onderzocht is aan welke zaken, die een rol spelen bij de opzet van community leadership, concreet een bijdrage geleverd kan worden. Dit is gedaan aan de hand van een casestudie in de buurt Kanaleneiland te Utrecht.

Wanneer we de bijdrage van community leadership binnen deze buurt analyseren dan valt op dat voornamelijk de dimensies van persoon en proces een bijdrage kunnen leveren aan de buurtinitiatieven van bewoners en het bedrijfsleven in de buurt Kanaleneiland. De dimensie van positie kan enkel een bijdrage leveren door leiders in de buurt de eigen rol en mogelijke toegevoegde waarde van de rol van externe partijen betere te laten begrijpen.

Vormgeving Community Leadership Program in Kanaleneiland

De bijdrage die de drie dimensies van community leadership kunnen leveren aan de buurtinitiatieven in Kanaleneiland duiden nog niet op een duurzame bijdrage. Een eenmalige bijdrage aan de persoonlijke vaardigheden is geen blijvende oplossing. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven kan een CLP – de praktische invulling van community leadership – wel de duurzame bijdrage leveren. Een CLP biedt immers elk (half)jaar een programma aan waarin leiders worden opgeleid en begeleid bij de buurtinitiatieven die zij ontplooien.

In het empirische deel van dit onderzoek is dan ook tijdens de interviews onder de buurtbewoners en het bedrijfsleven gepeild welke meningen en opvattingen er bestaan met betrekking tot de vormgeving van een mogelijk op te zetten CLP. Met het in kaart brengen van deze meningen en opvattingen is het mogelijk de vormgeving van het CLP te achterhalen waarvoor het meeste draagvlak te vinden is. Omdat in een CLP ook andere partijen dan buurtbewoners en bedrijven vertegenwoordigd zijn, is met de opvattingen onder bewoners en bedrijfsleven niet volledig vast te stellen welke vorm het meest wordt gedragen binnen de buurt Kanaleneiland. Dit onderzoek richt zich echter op buurtbewoners en bedrijfsleven en zal zodoende de vormgeving die het meest wordt gedragen onder deze twee partijen verhelderen.

Deze vormgeving is gebaseerd op drie punten. Allereerst is duidelijk dat een CLP in Kanaleneiland moet worden vormgegeven rondom een praktische aanpak. Zodoende kan vanuit het CLP daadwerkelijk actie worden ondernomen en resultaat worden geboekt. Ten tweede dienen in de opstartfase van het CLP enkel buurtleiders te

worden betrokken die veel invloed kunnen uitoefenen, zodat het eenvoudiger is een positief resultaat te bereiken en het vertrouwen te winnen onder de deelnemende partijen.

Het derde punt betreft de organisatie of persoon die het CLP moet opzetten en draaiende moet houden. Gelet op de resultaten uit de interviews bestaat er een lichte voorkeur voor de gemeente Utrecht. Dit is hoofdzakelijk gebaseerd op de verantwoordelijkheid die de gemeente, volgens bewoners en bedrijfsleven, heeft voor het buurtbeleid. Hierbij dient de gemeente wel te voldoen aan een aantal voorwaarden, zoals het waarborgen van de onafhankelijkheid en een faciliterende opstelling.

5.1.4 Conclusie

Het antwoord op de probleemstelling in het kort is als volgt. De wijze waarop community leadership een duurzame bijdrage levert aan initiatieven van buurtbewoners en initiatieven voortkomend uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijfsleven is in te delen in drie dimensies, namelijk persoon, positie en proces. Deze drie dimensies op zich zorgen niet voor een duurzame bijdrage. De praktische invulling van community leadership, een CLP, echter wel. Door het (half)jaarlijks aanbieden van een programma is het mogelijk een blijvende bijdrage te realiseren. Doordat elk CLP maatwerk betreft is niet aan te geven welke zaken voor een CLP van belang zijn om een succesvolle bijdrage te leveren aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven.

Ook binnen de buurt Kanaleneiland te Utrecht komt de bijdrage van community leadership voort uit de dimensies persoon, positie en proces. Voornamelijk de dimensies persoon en proces kunnen in deze buurt een bijdrage leveren aan de buurtinitiatieven van bewoners en bedrijfsleven. Een mogelijk op te zetten CLP (gelet op de duurzame bijdrage) dient in deze buurt volgens bewoners en bedrijfsleven te worden vormgegeven rond een praktische aanpak waarbij allereerst deelnemers moeten worden gevonden die veel invloed kunnen uitoefenen. Zo is het eenvoudiger om resultaat te boeken en zodoende vertrouwen in het CLP te krijgen. Daarnaast lijkt de gemeente de meeste voorkeur van bewoners en bedrijfsleven te genieten om het programma onder te brengen. Zij het dat de gemeente zich onafhankelijk en faciliterend opstelt.

5.2 AANBEVELINGEN

Nu de conclusie van de probleemstelling is geformuleerd dient aandacht te worden besteed aan mogelijke vervolgacties, verwoord in twee aanbevelingen. De eerste aanbeveling is een logisch vervolg op dit bevindingen uit het empirische deel van dit onderzoek, de explorerende casestudie. De tweede aanbeveling komt voort uit een vraag die tijdens dit onderzoek is gerezen, namelijk de vraag of de huidige Nederlandse samenleving wel een grotere individuele verantwoordelijkheid voor de eigen leefsituatie aan kan. De tweede aanbeveling is zodoende een aanbeveling die hopelijk een discussie op gang brengt.

5.2.1 Aanbeveling 1

Onderzoek de daadwerkelijke kans van slagen van een Community Leadership Program in de buurt Kanaleneiland te Utrecht.

De eerste aanbeveling is gericht op de concrete invulling van het mogelijk op te zetten CLP in Kanaleneiland. Hoe dient dit er uit te zien om de kans van slagen zo groot mogelijk te maken? Om deze daadwerkelijke kans van slagen te onderzoeken moeten mijn inziens drie fases worden doorlopen.

Fase 1: Onderzoek de wensen van alle belanghebbende partijen rondom de vormgeving van een CLP

Zoals aangegeven zijn de buurtbewoners en het bedrijfsleven maar twee van de vele partijen die een belang hebben bij een goed draaiende buurt. Andere partijen zijn bijvoorbeeld de gemeentelijke overheid, woningbouwcorporaties of onderwijsinstellingen. Om een CLP met een zo groot mogelijk draagvlak te realiseren dienen zo veel mogelijk partijen bereid te zijn deel te nemen aan het CLP. De wensen en opvattingen van alle belanghebbende partijen rondom de vormgeving van een CLP dienen dan ook in kaart te worden gebracht en te worden onderzocht.

Voordat binnen de buurt Kanaleneiland de wensen van de overige belanghebbende partijen kunnen worden geanalyseerd zal eerst onderzocht moeten worden welke partijen deze overige belanghebbende partijen binnen de buurt Kanaleneiland exact zijn.

Fase 2: Onderzoek de daadwerkelijke mogelijkheid tot de opzet van een CLP

Wanneer in kaart is gebracht welke wensen en opvattingen alle belanghebbende partijen hebben, kan de vormgeving die het breedst wordt gedragen worden bepaald. Het is echter de vraag of deze vormgeving daadwerkelijk te realiseren valt. Deze vraag dient dan ook onderzocht te worden. Hierbij kan gedacht worden aan een onderzoek naar de mogelijkheid van het onderbrengen van het CLP bij de gemeente (gelet op de wensen van bewoners en bedrijfsleven). Is dit bijvoorbeeld niet mogelijk, dan is het maar de vraag of het CLP daadwerkelijk van de grond komt.

Fase 3: Draai een pilot-CLP in Kanaleneiland

Als de beoogde vormgeving van het CLP is onderzocht, blijft er nog maar een element over dat de feitelijke succesvolle implementatie van een CLP in de weg kan staan. Dat element is het werkelijke resultaat dat het CLP in Kanaleneiland dient te bewerkstelligen. Wanneer blijkt dat ondanks het opzetten van het CLP er geen resultaat wordt geboekt, dan bestaat er een grote kans dat het vertrouwen in het CLP wordt opgezegd en zodoende het CLP ophoudt met bestaan. Dit laatste element dient dan ook proefondervindelijk te worden onderzocht.

5.2.2 Aanbeveling 2

Onderzoek in welke mate de huidige Nederlandse burger toe is aan een grotere individuele verantwoordelijkheid voor de eigen leefsituatie.

De tweede aanbeveling komt voort uit een vraag die tijdens dit onderzoek is gerezen, namelijk de vraag of de huidige Nederlandse samenleving wel een grotere individuele verantwoordelijkheid voor de eigen leefsituatie aan kan. Community leadership kan, zoals aangegeven, dienen als middel voor burgers en bedrijfsleven om meer zelf doen. Het is ook niet voor niet dat community leadership afkomstig is uit de Verenigde Staten, waar de mensen veel meer op zichzelf zijn aangewezen dan in Nederland. De mogelijkheid tot “meer zelf doen” vraagt echter ook om een grotere individuele verantwoordelijkheid. Het impliceert immers dat straks niet alleen de overheid meer verantwoordelijk is voor de leefsituatie in de buurt. De burgers moeten dan ook zelf meer in actie komen.

De onlangs ingevoerde Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), met als ideaal het bevorderen van de eigen zelfstandigheid van burgers, verwacht ook een soort van individuele regie over de eigen leefsituatie. En eenzelfde opmerking kan geplaatst worden bij de invoering van de huidige Zorgverzekeringswet. De vraag blijft echter of burgers dit ook kunnen, willen en zullen doen. Misschien is de huidige Nederlandse samenleving nog wel te veel “gepamperd”. Misschien is er nog wel teveel sprake van de slaafsheid van de Nederlandse burger aan de Nederlandse overheid.

Zoals het nu is, lijkt de nieuwe Zorgverzekeringswet al een enige mate van vruchten af te werpen. Dit is op zich positief, maar het is geen garantie voor succes wanneer burgers straks geconfronteerd worden met steeds meer zaken die zij eigenhandig moeten gaan regelen. Voor “meer zelf doen in de eigen buurt” geldt hetzelfde. Waar ligt de grens van eigen verantwoordelijkheid ten opzichte van de verantwoordelijkheid van de overheid of misschien wel de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven? Dat is een vraag die in het huidige politieke klimaat steeds meer begint te spelen.

REFERENTIES

1. Abington-Cooper, M. (2005), "An evaluation of the LSU Agricultural center's agricultural leadership development program, 1988-2004", dissertation, Louisiana State University, december.
2. Almond, G.A., & Verba, S. (1989), The civic culture: political attitudes and democracy in five nations", Newbury Park: Sage Publications.
3. Aslin, H.J. and Brown, V.A. (2004) "Towards Whole of Community Engagement: A Practical Toolkit"; Murray Darling Basin Commission; Canberra, ACT.
4. Baalen, P. van et al (2003), Community en kennisportal in de Agrologistiek, Erasmus Universiteit Rotterdam, juli.
5. Babbie, E. (1998), "The Practice of Social Research", Belmont: Wadsworth Publishing Co.
6. Barker, R.A. (1997), "How can we train leaders if we don't know what leadership is?", in: Human Relations, Vol. 50, Nr. 4, p. 343-362.
7. Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", American Journal of Sociology, nr.6, p. 32-40.
8. Bienefelt, I. (2005), "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het dilemma van modern ondernemen", masterthesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, 28 augustus.
9. Born, P. (2004), "Review of Supporting Literature on community, leadership and community leadership", Tamarack.
10. Broekman, H., Brouwer, H. en Nelissen, N. (1980), "Wijk, buurt en welzijn", Alphen aan de Rijn: Samson Uitgeverij.
11. Bucy, E.P. & Gregson, K.S. (2001), "Media Participation", in New media & Society, Vol. 3, Nr. 3, p. 357-380.
12. Burns, J.M. (1978), "Leadership", New York: Harper & Row.
13. Carothers, T. (1999), "Think again: Civil society", in: Foreign Policy, winter 1999-2000, nr. 17, p. 18-29.
14. De Utrechtse MIX (2004), "De buurtvaders van Utrecht", november.
15. Dekker, P. (2004), "De civil society als terrein en taak", in: In de Marge – Tijdschrift voor levensbeschouwing en wetenschap, Vol. 13, nr. 1, p. 15-21

16. Deutsch, F. & Welzer, C. (2003), "Compliant versus Defiant Forms of Civic Activism?", European Consortium for Political research.
17. Earnest, G.W. (1996), "Evaluating Community Leadership Programs", in: Journal of Extension, Vol. 34, nr. 1.
18. Engbersen, R., et al (2004), "De zeven uitdagingen: van bewonersparticipatie in herstructureringsoperaties", Den Haag: Ministerie van VROM/VWS.
19. Flanagan, C.A. & Faison, N. (2001), "Youth Civic Development: Implications of research for social policy and programs, in: Social Policy Report, Vol. XV, nr. 1.
20. Flora, J.L., Flora, C.B., Bastian, S. & Manion, E. (2003), "Leadership and Community Capacity Building: An inventory and analysis of curricula and tools", North Central Regional Center for Rural Development, augustus.
21. Fombrun, C. & Shanley, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", in: Academy of Management Journal, Vol. 33, nr. 2, p. 233–58.
22. Fredricks, S.M. (1998), "Exposing and Exploring State-wide Community Leadership Training Programs", in: Journal of Leadership Studies, vol. 5.
23. Gemeente Utrecht (2005), "Wijkenmonitor 2005", beschikbaar via: www.utrecht.nl, april.
24. Gooijer, F. de (2004), "De bijdrage van public affairs aan maatschappelijk ondernemen. Het combineren van twee triple P concepten", afstudeeronderzoek, Erasmus universiteit Rotterdam.
25. Graafland, J.J., Ven, B.W. van de & Stoffele, N.C.G.M (2002), "Wat betekent maatschappelijk ondernemen concreet?", Katholieke Universiteit Brabant, juni.
26. Gregson, K.S. (1997), "Community network and political participation: developing goals for system developers", Indiana University, mei.
27. Gundlach, G.T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T. (1995), "The structure of commitment in exchange", in Journal of Marketing, Vol. 59, januari, p. 78-92.
28. Hartley, J. & Allison, M. (2000), "The Role of Leadership in the Modernization and Improvement of Public Services", in Public Money & Management, april-juni.
29. Heller, K. (1989), "The return to community", in: American journal of community psychology, Vol. 17, Nr. 1.

30. Hillery, G.A. Jr. (1955), "Definitions of Community: Areas of Agreement, in: Rural Sociology, nr. 20, juni
31. Janssen Groesbeek, M. (2002), "Iedere onderneming moet een wereldburger zijn", interview, in: Het Financiële Dagblad, 4 oktober.
32. Kapteyn, P.J.H. (2001), "Vooruit dan maar: over het moderne leven en de civil society", in Vrooman (red), J.C. (2001), Nederlandse Sociologische Vereniging.
33. Kapteyn, M. en Wempe, J. (2002), "The Balanced Company", Oxford: Oxford University Press
34. Keller, S. (1968), "The urban neighborhood, New York.
35. Kerssemakers T. & Oijen, H. van (2006), "Samenwerking Maatschappelijke Partners", september.
36. Klandermans, B. & Oegema, D. (1987), "Potentials, networks, motivation and barriers: steps towards participation in social movements", in: American Sociological Review, nr.52, p.519-531. Kolk, A. (2004), "MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief. Het belang van duurzaam management", in M&O, Nr. 4/5, juli/oktober, p. 112-126.
37. Kolk, A. (2004), "MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief", in: Tijdschrift voor Management en Organisatie, Vol. 4, nr. 5, p. 112.
38. Lagendijk, Eric, Agnes Bürmann, DSP groep (2004). "De gemeente, burgerinitiatieven en de ongebonden vrijwilliger", Den Haag: Commissie Vrijwilligersbeleid
39. Langone, C.A. (1992), "Building Community Leadership", in Journal of Extension, vol. 30, nr. 4.
40. Lukka, P. (2000), "Employee Volunteering: a literature review", Institute for Volunteering Research, augustus.
41. Malik, K. & Waglé, S. (2002), "Civic engagement and development: introducing the issues", in: Fukuda-Parr, S., Lopes, C., Malik, K. (2002), "Capacity for development. New solutions for old problems", Earthscan Publications Ltd, London.
42. Meijs, L.C.P.M. & Van der Voort, J. (2002), Duurzaam betrokken ondernemen: duurzame thema's projecten en partnerschappen", paper ter ondersteuning van de workshop "Kwaliteit naar duurzame samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties", Europese Business Marathon, 12 december.
43. Moon, J., Crane, A., Matten, D. (2003), "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society (2nd edition)", ICCSR Research Paper Series, Nottingham University, Nr. 13.

44. Mujde, A. & Daru, S. (2005), "Active burgers en vrijwilligersorganisaties", Civiq, december.
45. Nasar, J.L., Julian, D.A. (1995), "The Psychological Sense of Community in the Neighborhood", in Journal of the American Planning Association, Vol. 61, Nr. 2, p. 178-185.
46. Neleman, J. (2004), "Zwaaien tot je arm pijn doet", afstudeerscriptie, faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam, augustus.
47. Ossewaarde, R. (2006), "Eigen verantwoordelijkheid: bevrijding of beheersing?", Amsterdam: SWP.
48. Patrician, M.D. & Strand, P.J. (2003), "Arlington's changing story. Civic engagement in Arlington County, Virginia", Final Report, november.
49. Pattie, C., Seyd, P. & Whiteley, P. (2003), "Citizenship and Civic Engagement: Attitudes and Behaviour in Britain", in: Political studies, Vol. 51, p. 443-468.
50. Pechtold, A. & Dekker, S. (2006), "De Krachtige Buurt", kabinetsstandpunt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 15 februari.
51. Peters, V. (1995), "Case-study", in: Hüttner, H., Renckstorf, K. & Wester, F., (red), "Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap, p. 586-607, Bohn Stafleu Van Loghum: Houten.
52. Pigg, K. (2001), "EXCEL. Program evaluation report", University of Missouri, juni.
53. Plemper, E.M.T. en Vliet, K.P. van (2003), "Community care: de uitdaging voor Nederland", Verwey-Jonker Instituut, programma Maatschappelijke zorg, workingpaper 13.
54. POLF (Points of Light Foundation) (2006), "Using Employee Volunteering to Benefit HR Departements", Washington, juni.
55. Putnam, R. (1993), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", in: The American Prospect, 4 (13).
56. Schauber, A.C. & Kirk, A.R. (2001), "Impact of a Community Leadership Program on the Volunteer Leader", in: Journal of Extension, vol. 39, nr. 3, juni.
57. SCP (2001a), "Civil society. Verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk", Den Haag: VUGA Uitgeverij, juni.
58. SCP (2001b), "Maatschappelijke participatie in een middelgrote stad", Den Haag: VUGA Uitgeverij, juni.
59. SCP (2002), "Zekere verbanden". Sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid", Den Haag, juni.

60. Semaan, S., Lauby, J. & Liebman, J. (2002), "Street en Network Sampling in Evaluation Studies of HIV Risk-Reduction Interventions", in: AIDS reviews, vol. 4, p. 213-223.
61. SER (2000), "De winst van waarden", advies over maatschappelijk ondernemen aan de Staatssecretaris van Economische Zaken, Publicatienummer 11, 15 december.
62. Stichting de Wijk (2003), "Mythes en Mores. Intercultureel samenleven en de betekenis van bewonersinitiatieven", Amsterdam, juni.
63. Stolle, D. (1999), "Onderzoek naar Sociaal Kapitaal. Naar een Attitudinale Benadering", in: Tijdschrift voor Sociologie, vol. 20, (3-4), 247-281.
64. Swanborn, P.G. (2002). Evalueren. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
65. Uslaner, E.M. & Conley, R.S. (2003), "Civic engagement and particularized trust. The ties that bind people to their ethnic communities", in: American Politics Research Vol. 31, Nr. 4, p. 331-360.
66. Verba, S., Lehman Schlozman, K., Brady, H.E. (1995), "Voice and equality", Cambridge: Harvard University Press.
67. VROM, Ministerie van (2003), "Participatie als troefkaart voor kwaliteit. Experimenten met interactief process", Den Haag: Ministerie van VROM
68. Wituk, S., Warren, M., Heiny, P., Clark, M. J., & Power, C. Meissen, G. (2003), "Developing communities of leaders: Outcomes of a statewide initiative", in: Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9, nr. 4, 76-86.
69. Wituk, S., Warren, M., Heiny, P., Clark, M. J., & Power, C. Meissen, G. (2005), Community Development through Community Leadership Programs: Insights from a statewide community leadership initiative", in: Journal of the Community Development Society, vol. 36, nr. 2, 89-101.
70. Wojcicki, E. (2001), "A major difference in definitions: social capital, civic engagement and civil life", masterthesis, University of Illinois, december.
71. WRR (2004), "Buurtinitiatieven en buurtbeleid in Nederland anno 2004", webpublicatie, Den Haag, april.
72. WRR (2005), "Vertrouwen in de buurt", adviesrapport, Amsterdam: Amsterdam University Press
73. Yin, R.K. (1984), "Case study research: design and methods", Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Gebruikte websites:

www.aecf.org

www.communityleadership.org

www.handsonnetwork.org

www.opzoomeren.nl

www.pacefunders.org

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – KWALITEITSEISEN

Elke gedegen wetenschappelijk onderzoek dient te voldoen aan enkele kwaliteitseisen. In deze paragraaf zullen de validiteit, ook wel geldigheid, en de betrouwbaarheid van het onderzoek worden besproken. Met het bespreken van deze kwaliteitseisen wordt de deugdelijkheid van dit onderzoek aangetoond. Per relevante kwaliteitseis zal worden ingegaan op de betekenis alvorens uitspraken worden gedaan met betrekking tot dit onderzoek.

Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit betreft het vaststellen van correct geoperationaliseerde metingen voor de concepten die bestudeerd worden (Yin, 1984:36). Het gaat er dus om dat de empirische data die gemeten wordt een goede afspiegeling vormt van de theoretische begrippen. Daarnaast dient op legitieme wijze de empirisch gevonden data gekoppeld te kunnen worden aan de theoretisch onderscheiden begrippen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere bronnen van bewijs, namelijk de documentanalyse, interviews en de terugkoppeling van de voorlopige conclusies. Door deze meerdere bronnen met elkaar te vergelijken is het mogelijk om de empirisch data van verschillende kanten te belichten en de betekenis van deze data zo nauwkeurig mogelijk te bepalen. Tevens is gebruik gemaakt van een datamatrix en een interviewprotocol. Hierdoor is het mogelijk om het proces van de beantwoording van de onderzoeksvragen goed te kunnen volgen. Zowel de meerdere bronnen als de datamatrix en interviewprotocol maken het mogelijk zorgvuldig de empirische data te koppelen aan de theoretische begrippen.

Externe validiteit

De externe validiteit behandelt de generaliseerbaarheid van de conclusies van een onderzoek (Yin, 1984:36). In dit onderzoek is het conceptueel model getoetst aan een geval (case). Deze toetsing is niet uitgevoerd om vervolgens te kunnen generaliseren naar een populatie of iets universeels. Het is de bedoeling om te generaliseren naar het theoretisch inzicht. Met andere woorden, de resultaten van de toets moeten de theorie bevestigen. Dit wordt ook wel “analytic generalization” genoemd (Yin, 1984:39). Hiermee is de externe validiteit echter nog niet gegarandeerd. Deze vorm van generaliseren dient namelijk te worden getest door de casestudie te herhalen in een of meerdere, andere buurten. In dit onderzoek bleek het herhalen van deze casestudie echter niet haalbaar vanwege het tijdsaspect.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft als doel het minimaliseren van fouten en vertekeningen in een onderzoek (Yin, 1984:40). Op deze wijze kan een onderzoek opnieuw worden uitgevoerd zonder dat daarbij andere resultaten worden behaald. Het opstellen van het interviewprotocol en het gebruik van de datamatrix in dit onderzoek draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. De replicatie van deze casestudie is echter problematisch vanwege de specifiek, veelal tijdsgebonden kenmerken van de buurt Kanaleneiland die onderzocht is. Systematische vastlegging van het onderzoek draagt echter wel bij aan de betrouwbaarheid aangezien het onderzoek eenvoudiger is te volgen (Peters, 1995).

Naast het gebruik van het interviewprotocol en de datamatrix zorgt het toevoegen van interviews onder ambtenaren van de gemeente Utrecht ook voor een meer betrouwbare data-analyse. Het plaats immers de antwoorden van zowel de buurtbewoners als het bedrijfsleven in een breder perspectief.

BIJLAGE 2 – INTERVIEW PROTOCOL

Voorstellen

- Stagiair bij Capgemini
- Onderzoek naar succes- en faalfactoren bij het organiseren en uitvoeren van buurtinitiatieven
 - o Met enige nadruk op relaties tussen relevante actoren
- Keuze voor Kanaleneiland uitleggen
- Aangeven interesse in ervaringen en mening rondom initiatieven
- Aangeven onderscheid tussen opzetten buurtinitiatief en participatie in buurtinitiatieven
- Duur van het interview aangeven – ongeveer een uur
- Naam komt wel in het rapport, maar resultaten worden anoniem verwerkt

Inzicht geven in werkwijze interview

DEEL I

- Community leadership nog niet noemen
- Semigestructureerd informeren naar proces (motivatie → opzetten en uitvoeren initiatief)
 - o Informeren naar succesfactoren en/of knelpunten
- Waar nodig wordt doorgevraagd – toelichting, mate van intensiviteit, harde feiten, concrete ervaringen
- Wanneer geen kennis aanwezig → gevraagd naar opvatting/mening
- Afsluitend deel 1: een korte terugblik op het interview – belangrijke punten aanwijzen

DEEL II

- Community leadership noemen en uitleggen
 - o Geef informatie
- explorerend interview
 - o informeren naar mening rondom

DEEL I

Vragenlijst buurtbewoners en bedrijven

1. Check juiste respondent

- a. Voor buurtbewoner: Bent u inwoner van de gemeente Utrecht? Zo ja, in welke buurt bent u woonachtig?
 - i. Houdt in achterhoofd voorwaarde 'fysieke vestiging in Kanaleneiland'
- b. Welke initiatieven heeft u opgezet?
 - i. Vraag naar korte beschrijving
 1. Houdt in achterhoofd voorwaarde 'positieve invloed op de buurt'
 2. Houdt in achterhoofd voorwaarde 'mogelijke tot participatie buurtbewoners'

2. **Welke motieven heeft u om initiatieven binnen de buurt op te zetten? Dat wil zeggen, waarom zet u initiatieven op in de buurt?**
 - a. Houdt in achterhoofd de vormen van motieven
 - i. Buurtinitiatieven
 1. Maatschappelijk motief
 2. Persoonlijk motief
 3. Motief van invloed
 - ii. MVO-initiatieven
 1. Omdat het hoort
 2. Omdat het moet
 3. Omdat het loont
 - b. Welke motieven zijn het sterkst?
3. **Welke zaken hebben invloed op uw motieven om initiatieven binnen de buurt op te zetten? Dat wil zeggen, waardoor kan uw motivatie om initiatieven binnen de buurt op te zetten worden veranderd, verkleint, vergroot, etc.?**
 - a. Zoek naar succesfactoren en knelpunten
 - b. Welke zaken zijn het belangrijkste?
4. **Wanneer u initiatieven binnen de buurt opzet, welke vormen van initiatieven zet u dan op? Dat wil zeggen, wat voor initiatieven probeert u op te zetten?**
 - a. Houdt in achterhoofd de typen van initiatieven:
 - i. Buurtinitiatieven
 1. Collectief
 2. Individueel
 - ii. MVO-initiatieven
 1. Werknemer geleide activiteiten
 2. Werkgever geïnitieerde betrokkenheid
5. **Wanneer u initiatieven binnen de buurt opzet, op welke wijze doet u dit? Dat wil zeggen, hoe zet u initiatieven binnen de buurt op?**
 - a. Proces in grote lijnen vatten
6. **Wanneer u initiatieven binnen de buurt opzet, welke zaken hebben invloed op de wijze waarop u dit doet? Dat wil zeggen wie of wat kan het initiatief dat u opzet positief of negatief beïnvloeden?**
 - a. Zoek naar succesfactoren en knelpunten
7. **Wanneer u initiatieven binnen de buurt heeft opgezet, welke zaken hebben invloed op de wijze waarop deze initiatieven worden uitgevoerd? Dat wil zeggen, wie of wat kan er voor zorgen dat de uitvoering van het initiatief negatief of positief wordt beïnvloed?**
 - a. Zoek naar succesfactoren en knelpunten

8. Tot slot, terugblikkend op het gehele proces. Wat zijn de belangrijkste positieve en negatieve elementen in het proces rondom het organiseren van een buurtinitiatief? Dat wil zeggen, wat vindt u erg goed gaan en wat zijn de grootste problemen?
- a. Probeer onderscheid aan te brengen in factoren die de meeste prioriteit hebben

Vragenlijst gemeente Utrecht

(aangeven: wie zijn buurtbewoners; wat zijn bedrijven; wat zijn MVO-initiatieven)

1. Op welke wijze kunnen buurtbewoners bij de gemeente Utrecht terecht voor ondersteuning bij het opzetten van buurtinitiatieven?
 - a. Houdt in achterhoofd
 - i. wat ondersteuning is en vraag misschien door
 - ii. huidige wijkaanpak gemeente Utrecht
 - b. Breng mogelijkheden in kaart
2. Op welke wijze zoeken buurtbewoners contact met de gemeente wanneer zij een buurtinitiatief willen opzetten en wat zijn daarbij de ervaringen?
 - b. Zoek naar succesfactoren en knelpunten
3. Op welke wijze kunnen bedrijven bij de gemeente Utrecht terecht voor ondersteuning bij het opzetten van buurtinitiatieven?
 - a. Houdt in achterhoofd
 - i. wat ondersteuning is en vraag misschien door
 - 1. ondersteuning: vragen, subsidie, etc.
 - b. Breng mogelijkheden in kaart
4. Op welke wijze zoeken bedrijven contact met de gemeente wanneer zij een buurtinitiatief willen opzetten en wat zijn daarbij de ervaringen?
 - a. Zoek naar succesfactoren en knelpunten

DEEL II

1. Uitleg geven met betrekking tot community leadership
 - a. Overhandig documentatie
2. Vragen naar ideeën en meningen rondom de opzet van een CLP
 - a. Hoe moet het programma worden vormgegeven
 - b. Wie moet het programma organiseren
 - c. Geef geen mogelijkheden!

BIJLAGE 3 – DOCUMENTATIE COMMUNITY LEADERSHIP

Overview of Community Leadership Institutes

Leadership and System Change

Effective leadership is critical to successful community change. Too often, communities embark on a change process with the goal of enhancing services and supports to groups in need, only to look back after a period of time and wonder, “How did this become so difficult? Why has there been so much turmoil and pain over the seemingly simple goal of making life better for people?”

We in the public sector are expected to lead change, but rarely are we given the tools to ensure the success of our efforts. We only have to look at our colleagues in the corporate sector to see the methodical preparation of leaders to understand, manage and even thrive in a “change environment.” Like them, we need to learn to successfully manage the change process as we realize the goal of comprehensive community-based systems.

What is a Community Leadership Institute?

In Community Leadership Institutes, participants explore themselves as leaders, learn current theory and practice of leadership, work on a current leadership challenge and create a commitment to action. They bring together a faculty of seasoned leaders who use a variety of didactic and experiential techniques to provide participants a full range of learning opportunities.

A significant part of each Institute is spent in small groups, where each group member presents his or her leadership challenge and receives input from others in the group. In addition, a typical Institute day is spiced with short lectures, discussion of specific leadership issues, small group work and exercises that stimulate learning and discussion.

What You Will Gain from the Institute

- A clear sense of yourself as a leader
- An understanding of the theory, practice, and language of leadership
- Tools to enhance your ability to move communities and organizations forward
- Techniques to take care of yourself in your role as leader
- Strategies to inspire action and manage the tension of change
- New perspectives and insights on your leadership challenge

Who Should Attend?

Leaders, managers, practitioners, parents, and advocates in the public and not-for-profit world who want to understand and help lead system change efforts in their communities.

Through new learning, personal reflection, practicing skills and peer support, participants will undertake a personal learning journey and become the leaders that move communities forward in health and strength through the chaos of change.

Leadership Program

PURPOSE

Leadership Shelby County was created to increase the quality and quantity of men and women capable of accepting leadership roles in varied community organizations. Participants are exposed to a variety of social and economic issues facing our area. This awareness helps develop informed, civic-oriented leaders who are interested in helping direct the future of Shelby County.

PROGRAM

Leadership Shelby County consists of nine full-day classes held one day a month from September through May. The classes are held at locations in Shelby County that best relate to the topic area. During each session, participants are introduced to issues by means of panels, lectures, tours, group discussions and simulations. In each case, the program is designed to address specific areas rather than vague concepts.

PARTICIPANTS

Participants are selected in an objective process with information presented on a completed program application. Selection criteria are: * Motivation and commitment to serve the community * Demonstrated Leadership Qualities * An interest in participating in community projects upon completion of the series Participants are required to attend the entire day of all sessions to graduate. Missed sessions must be made up within two years. As part of the program, participants serve an internship with a local non-profit or governmental group. Placement is made when the Leadership program year begins in September. Those currently serving on an active board may submit a written request to be excused from the internship requirement.

TOPICS

Leadership Skill Development
Local History and Geography
Economic Development
Law Enforcement, Fire & Rescue
Education
Human Services
Media
Health Services
Local Government
Agriculture

TUITION

If accepted in the Leadership Shelby County program, each participant (or participant's sponsor or company) will be billed for the tuition fee of \$300.00 for program costs.

APPLICATION

Contact the Chamber of Commerce for an application.

BUURTLEIDERSCHAP

WAAROM IS LEIDERSCHAP IN DE BUURT BELANGRIJK?

“Leiders” in de buurt zijn belangrijk om de buurt positief te kunnen veranderen. Deze leiders in de buurt zijn niet de mensen die ‘de baas spelen’. Nee, het zijn mensen die actief bezig om hun buurt te verbeteren en hierin een voortrekkersrol hebben.

Om de buurt leefbaar te maken is het nodig dat buurtbewoners zelf actief meewerken aan de verbetering van hun buurt. Zij weten het beste wat er in hun buurt gedaan moet worden. Het is echter niet makkelijk om alle buurtbewoners actief te krijgen. Daarom moeten de buurtbewoners die al actief zijn en veel voor de buurt doen (de ‘leiders’) meer mogelijkheden krijgen en beter ondersteund worden.

SAMENWERKING?

De activiteiten die georganiseerd worden om de buurt te helpen zijn vaak moeilijk uit te voeren. Soms omdat er geen geld is. Of soms omdat niemand weet hoe het gedaan moet worden. Daarnaast gaat helaas ook de samenwerking met andere partijen, zoals de gemeente of woningbouwcorporaties, vaak erg moeizaam.

Het is echter wel belangrijk dat alle partijen die een belang hebben bij een goede buurt samenwerken. Het programma “leiders in de buurt” kan helpen bij het verbeteren van deze samenwerking, zodat er meer activiteiten voor de buurt worden georganiseerd. En zodat deze activiteiten ook beter worden georganiseerd.

WAT HOUDT HET PROGRAMMA ‘LEIDERS IN DE BUURT’ IN?

Het programma wil mannen en vrouwen die als zich als “leider” binnen de buurt gedragen helpen bij de activiteiten die zij opzetten. Deze mannen en vrouwen kunnen een buurtbewoner zijn, maar ook iemand die bij de gemeente of in een bedrijf werkt. Het gaat er om dat iedereen die zich in wil zetten voor de buurt met elkaar samenwerkt wanneer dat mogelijk is.

Deelnemers aan het programma leren in een aantal bijeenkomsten met elkaar samen te werken. Ook krijgen zij training in vaardigheden die nodig zijn bij het organiseren van activiteiten in de buurt. De leiders binnen alle partijen leren elkaar zo persoonlijk kennen waardoor het makkelijker wordt om samen te werken. Er ontstaat een netwerk van ‘leiders’ in de buurt wat na afloop van het programma nog lange tijd zal helpen bij het organiseren van activiteiten in de buurt.

Het programma zal elk jaar opnieuw worden uitgevoerd. Hierdoor worden er elk jaar nieuwe leiders in de buurt opgeleid. Zo ontstaat er een stabiele vorm van ondersteuning aan de leefbaarheid binnen de buurt.

WELK VOORDEEL HAALT U UIT HET PROGRAMMA ‘LEIDERS IN DE BUURT’?

- U leert een nog betere leider binnen de buurt te zijn
- U wordt getraind in vaardigheden die u zullen helpen bij het organiseren van activiteiten in de buurt
- U wordt getraind in onderlinge samenwerking met andere partijen (zoals gemeente, bedrijfsleven en woningbouwcorporaties)
- U krijgt een hecht contact met andere leiders binnen verschillende partijen

BIJLAGE 4 – LIJST RESPONDENTEN

RESPONDENT	BEWONER	EXTRA INFORMATIE
Dhr. Yousfi	Kanaleneiland	n.v.t.
Dhr. N. Rozema	Kanaleneiland	n.v.t.
Dhr. G. Hoogenberg	Kanaleneiland	n.v.t.
Dhr. Lagmouch	Kanaleneiland	n.v.t.
Mevr. T. Prinsen	Kanaleneiland	n.v.t.
Mevr. F. Chanaat	Kanaleneiland	Geen interview mogelijk

RESPONDENT	FUNCTIE	EXTRA INFORMATIE
Dhr. J. Gabrielse	Rabobank - externe betrekkingen	n.v.t.
Dhr. S. Hassan	Albert Heijn - regiomanager Utrecht	n.v.t.
Mevr. K. van Paassen	Novubouw - financieel directeur	n.v.t.
Dhr. H. Slots	Asito - projectleider	n.v.t.

RESPONDENT	FUNCTIE	EXTRA INFORMATIE
Mevr. S. de Jong	Wijkbureau ZuidWest - Leefbaarheidsbudget	n.v.t.
Dhr. D. de Frenne	DMO - adviseur	n.v.t.
Dhr. B. Verhoef	DMO - Fonds Bewonersondersteuning	n.v.t.
Dhr. H. van Ooijen	Doenja Dienstverlening - beleidsmedewerker	n.v.t.
Mevr. F. de Waal	Doenja Dienstverlening - opbouwwerkster	n.v.t.

