

VRIJWILLIGERSWERK EN DIVERSITEIT

Een pluralistisch organisatieconcept

Ghislain Verstraete

“Het is onze pluralistische overtuiging dat welzijnsorganisaties (opnieuw) een bredere maatschappelijke respons moeten generen, dat ze hierbij pluralistisch moeten handelen door meerdere handelingsperspectieven bij hun programma's te betrekken en dat professionele competentie daarom moet aangevuld worden met de a-professionele competentie van vrijwilligers en gebruikers”.

Leef- en lijfstijlen

We ervaren dagelijks op alle niveaus van de samenleving dat onze economische, politieke én sociale instellingen steeds moeizamer een antwoord bieden op de moderne uitdagingen. We verwijzen ter illustratie naar de actuele discussie over sociale huizen, lokale loketten en welzijnswinkels, over een integrale en vraaggestuurde jeugdzorg, over geïntegreerde buurtcentra, over de rol van overheid en de civiele maatschappij, ... Overal is men ongeduldig op zoek naar een adequate modernisering, door flexibilisering, schaalverandering, netwerkvorming, managementondersteuning, ... en soms ook door inhoudelijke reflectie. Sociologen stellen nochtans al een tijdlang unaniem vast dat ook de sociaal-politieke concepten niet meer adequaat zijn [Giddens, Beck, Tourraine, Wieviorka, Bauman, ...] om de noodzakelijke sociale veranderingen te sturen en mogelijk te maken. Zij wijzen ter verklaring op een nieuwe fase in de moderniteit – de tweede moderniteit of de reflexieve moderniteit - die ons verplicht grondiger na te denken over zorg, welzijn en sociale politiek. We worden willens nillens geconfronteerd met een aantal niet ingecalculerde consequenties van de moderniseringsprocessen. En we zijn te lang doof en blind gebleven voor de consequenties en gevaren van de huidige ontwikkelingen in onze 'risicomaatschappij'. Niet alleen op economisch en ecologisch gebied maar ook en vooral op persoonlijke domeinen zoals werkonzekerheid, gezinsreconstructies, ... nemen de 'individualiseringsrisico's' nog toe.

Tot overmaat van ramp worden die risico's ook in de reflectie steeds meer geïndividualiseerd, omdat de traditionele omkaderingsstructuren hun greep en respons hebben verloren. Die omkadering is nochtans nodig – vooral voor kwetsbare burgers - om de risico's draaglijk te maken en om te zetten in kansen. Want parallel aan die individualisering ontwikkelt zich bovendien een steeds grotere diversiteit in onze westerse samenleving: individuen en groepen zijn creatief in het ontwikkelen van eigen leefstijlen en lijfstijlen, genderbeleving ontvouwt een grote verscheidenheid en wordt diffuser, mensen uit andere landen en continenten leven in onze steden en vragen respect voor hun leef- en zienswijze. Samen met de hogere scholingsgraad van de burgers, de vloed van effectieve en/of fictieve informatie via media, de effecten van individuele en/of collectieve emancipatie ... zorgen al deze dynamieken ervoor dat ook de kansen verruimen. Steeds meer mensen en groepen kunnen autonoom een visie ontwikkelen op 'goed leven'. Ook die visies en strategieën zijn op hun beurt vaak heel divers. Dat appelleert op onze tolerantie voor 'onaangepast' of 'afwijkend' gedrag. De tweede moderniteit is daarom voor iedereen – maar niet voor iedereen in dezelfde mate - complex, uitdagend, conflictueus en harmonieus, creëert zowel kansen als ellende, daagt ons uit in onze te beperkte competenties, ...

Diversiteit waarderen

Al die diversiteit en die ‘verloren zekerheid’ vertaalt zich theoretisch in twee reactiewijzen: een defensieve en een offensieve. Ze zijn maatschappelijk zichtbaar in allerlei sociale en politieke praktijken, maar kunnen in hun zuivere vorm alleen ideaal-typisch aangeduid worden. We moeten ons inderdaad wapenen tegen een te verregaande simplificatie van de realiteit en tegen de verlokkelijke maar oubollige dichotomie tussen ‘goeden’ en ‘slechten’ (dixit Dhr. Bush). De twee maatschappelijke reacties zijn gebaseerd op processen die elk van ons ondergaat en verinnerlijkt. Ze duwen ons nu eens in de richting van een voortvarend optimisme omdat we ‘subject’ en acteur van ons eigen leven kunnen worden, dan weer in de richting van een vaag pessimisme omdat onze omgeving zo complex, onoverzichtelijk en onhandelbaar is geworden. In het laatste geval vervallen we in een defensieve en reactionaire reflex, die zich maatschappelijk uit in een contrabeweging tegen de modernisering. Er wordt dan gegrepen naar vooraf geconstrueerde zekerheden, eventueel gereconstrueerde tradities, genaturaliseerde waarden en normen, meer gezag en overreding, plichten en vereisten, een scherpere afbakening van grenzen tussen voor en tegen, ... Men (over)accentueert de ondraaglijke last van de individualiseringsrisico’s en van de maatschappelijke onveiligheid.

Alle vormen van individualisering en diversiteit worden in deze context als een ‘overlast’ ervaren. Ze worden eerder als een risico dan als een kans geduid. Men kankert en moraliseert erop los en absorbeert op die manier ongemerkt de diepere betekenis van al onze vragen. Men blokkeert de discussie en limiteert de rol van de burger en de betekenis van zijn burgerschap tot passieve instemming. Men denigreert pluralisme als de weg naar grijsheid en vervlakking. Maar er is ook een andere reactie mogelijk. Die is eerder offensief en actief pluralistisch. Deze maatschappelijke opstelling duwt ons ook persoonlijk in de richting van een herformulering van de doelstellingen en premissen van onze sociale en politieke instellingen. Ze dwingt ons tot een meer radicale democratie, nog meer organisatorische flexibiliteit, doorgedreven individualisering in de betekenis van kansen om ‘subject te worden’, doet de grenzen tussen sectoren nog meer vervagen, roept ook constructieve twijfels op, ... Al deze permanente processen genereren vragen en lokken telkens weer onderhandelingen uit. Ze maken een volwaardige participatie aan alle betrokken instellingen en voorzieningen noodzakelijk en krijgen op die manier uiteindelijk ook een positief effect van ‘empowerment’ voor wie te weinig kansen krijgt.

Alert voor ambivalentie

Ook pluralistische organisaties moeten op deze as defensief-offensief voortdurend keuzes maken om uit de huidige maatschappelijke ambivalentie te geraken. Ze zouden vanuit hun pluralisme eigenlijk per definitie moeten kiezen voor offensieve reactiewijze en voor een radicalisering van moderniteit en democratie. Aan die strategische keuze moeten wel ook heel concrete modellen en methodes worden gekoppeld, kwestie van realiteit en ideaal dichter bij elkaar te brengen. Dit impliceert hoe dan ook een radicale verwerping van de reactionaire ‘contra-modernisering’, die op een ‘ambivalente’ wijze de touwtjes in handen probeert te houden. De ambivalentie bestaat met name hierin dat publiek een progressief beleidsdiscours wordt ontwikkeld - de contra-modernisering wordt resoluut afgewezen - terwijl er tegelijk ook geen effectieve pogingen ondernomen worden om de radicalisering van de moderniteit fundamenteel door te denken en in praktijk te brengen. Denk aan het afwijzen van condoomgebruik en andere voorbehoedsmiddelen. Denk aan het blokkeren van het stemrecht voor bepaalde allochtone burgers. Denk aan de invoering van een voorwaardelijk ‘leefloon’.

In de ontmaskering van dat stilzwijgen ligt een belangrijke rol voor het pluralistische middenveld weggelegd. Een alerte denktank over ‘zorg, welzijn en sociale politiek’ moet zich daarop blijven toespitsen. Ze kan de federaties en steunpunten van het werkveld inspireren en uitdagen, door op het raakvlak van praktijk (realiteit) en theorie (ideaal) herkenbare thema’s aan te reiken waarover dit ‘ontmaskerend’ debat kan gevoerd worden. Dat debat zou de gezamenlijk keuze voor een radicalisering van het pluralisme in de sociale sector scherper moeten stellen. Pluralisme is dan niet alleen een passief uitvlakken van overjaarse tegenstellingen, maar ook het activeren van (nieuwe) diversiteit op nieuwe breuklijnen. Het lijkt me daarom aangewezen om verder met Alert over het muurtje te kijken en te zien hoe een nieuw fenomeen als het ‘antiglobalisme’ op een vergelijkbare manier inspirerend werkt in een grootschaliger kader. De samenleving is al zeer pluralistisch geworden door de lange emancipatiestrijd van verschillende sociale groepen. Het tijdperk van de grote verhalen, die elk drager waren van hun unieke waarheid en die verankerd waren in hun zuilstructuren, die tijd is definitief voorbij. Maar de actuele ambivalenties in onze sociale politiek zullen ons dwingen ook het pluralisme van onze ‘sociale ondernemingen’ te herdefiniëren.

Pluralisme in de praktijk

Het bannen van de verstarde verhalen mag niet betekenen dat ook de grote vragen begraven worden. Dat zou pas reactionair zijn. Het volstaat daarom ook niet om zichzelf ‘defensief’ als pluralistisch te benoemen. Men moet ook kunnen expliciteren wat pluralisme voor ons betekent (visie) en hoe we dat in de praktijk ook activeren. De herdefiniëring van pluralisme heeft dus twee facetten die met elkaar in wisselwerking staan. We roepen ze op door twee vragen te stellen én te beantwoorden: ‘wat’ is pluralisme in de tweede moderniteit? En ‘hoe’ is pluralisme in die tweede moderniteit? De eerste vraag laat ik in dit artikel wat terzijde omdat ze al in heel wat bijdragen in Alert werd gesteld en ingevuld, o.m. op basis van de sociaal-filosofische bedenkingen van Koen Raes over ‘ontzuiling’ (Alert 1/1997) en de ‘Tien stellingen over tolerantie’ van Jean-Paul Van Bendegem (Alert 3/1998). Ik verwijs ook naar de twee voorgaande bijdragen in dit themanummer over dit thema. Eigenlijk gaan die bijdragen over vrijwilligerswerk en middenveld ten gronde ook om de vraag naar de essentiële eigenschappen van het pluralisme in de hedendaagse context van onze zorg- en welzijnsorganisaties. Het is een existentiële vraag voor gesubsidieerde diensten, die berusten op onderaanneming voor de overheid, maar ook op eigen ‘vrijwillig’ maatschappelijk initiatief.

De vraag naar de betekenis van pluralisme blijft overigens actueel, omdat pluralisme ook kan worden opgevat als concept voor een losse verzameling van zelfbeschikkende burgers, individuele voorkeuren en ‘persoonsgebonden budgetten’. Omdat pluralisme in de praktijk ook de ruimte moet vergroten voor solidaire waarden en sociale rechten, gaan we hier vooral dieper in op de vraag naar het ‘hoe’ van pluralisme in onze welzijnsorganisaties. Het gaat dan om de vraag naar de diversiteit van het handelen, de pluralistische activiteiten, ... op basis van een uitgesproken en geregeld geherformuleerde visie. Ook hier volstaat het niet zichzelf pluralistisch te noemen, we moeten ook zien welke handelingen effectief pluralistisch zijn. Let wel: ik zie pluralisme niet als een vorm van permissiviteit en het reikt ook verder dan tolerantie. Pluralisme is voor mij een praktijk van interactie, waarin via overleg een rijke diversiteit aan perspectieven wordt opgezocht om ze nadien in bredere onderhandelingen te toetsen en te verfijnen. Overleg en onderhandelen houdt een analyse in van de kansen en problemen bij de operationalisering van opties, het gaat om een proces waarin prioriteiten en uitvoerbare programma’s en projecten worden geformuleerd. Belangrijk is daarbij vooral

aansluiting te blijven vinden bij de brede bevolking en de gebruikers, want zonder die respons is het beleden pluralisme leeg, contradictorisch, elitair en misschien zelfs corporatistisch. Het leidt tot een verstarring die niet alleen levensbeschouwelijk georiënteerde, maar ook pluralistische organisaties bedreigt. Het is dan ook net hier dat we de noodzaak en de betekenis van vrijwilligerswerk willen situeren.

Meer a-professionele ruimte

De vaststelling dat de sociale instellingen – ook de pluralistische - steeds minder greep krijgen op de maatschappelijke ontwikkelingen moet hen ertoe aanzetten meer respons te mobiliseren in de samenleving. Naast onze professionele competentie moeten we ook de ‘a-professionele’ ruimte vergroten voor actieonderzoek, reflectie, experiment, discussie, onderhandelen, ... A-professioneel is niet anti-professioneel. Het gaat dus niet om een strijd ‘tegen het grote professionele gelijk’, dat we in sommige zelforganisaties zien opduiken. Het gaat wél om een herpositionering van het toenemend aantal professionals in functie van een open dialoog met andere actoren die met welzijnswerk hebben te maken..En die actoren zijn veelvuldig: de professionelen, de paraprofessionelen, overheden, experts, gebruikers ... en bij uitbreiding alle burgers die op een bepaald territorium de heilzame dienst/zorg van dit welzijnswerk (kunnen) ondergaan. De hele sociale sector zou in functie van die dialoog moeten kiezen voor een radicale democratie door meer mensen in haar zoekende perspectief te betrekken. Die dialoog en die onderhandelingsbereidheid worden een evidente noodzaak voor instellingen, die lange tijd op één levensbeschouwing georiënteerd waren. Pluralistische organisaties moeten die inspanning geregeld herhalen, want ook zij kunnen verstarren in automatismen. Niet alleen levensbeschouwelijk georiënteerde, maar ook pluralistische organisaties kunnen zich nestelen in het eigen gelijk en zich op die manier hautain afsluiten voor innovatie.

Professionelen dienen zich hierover permanent te bevragen en eventuele kritiek op hun werk ernstig te nemen. We kunnen verwijzen naar de vroegere beweging naar ‘alternatieve hulpverlening’, op dit moment naar de beweging naar cliëntenrechten. Het wijst er op dat ook professionelen in pluralistische organisaties dat zelfverheven, patronerende, bevoogdende ‘godsperspectief’ moeten kunnen verlaten. Het vogelperspectief waarbij professionele managers en hulpverleners als ‘buitenstaanders’ over de schouder van God meekijken en eigenwijs één en ander corrigeren. Naast de degelijk onderbouwde professionele perspectieven – versterkt en verduidelijkt in termen van kwaliteitszorg - moet er ook heel bewust ruimte worden gelaten worden voor a-professionele visies. Die zullen heel andere elementen in rekening brengen. Door gebruikers én vrijwilligers op een haalbare wijze aan de planning van de zorg te laten participeren, vergroten we ook de maatschappelijke respons van onze organisaties. Het verantwoordt dat de zorg gedragen wordt door gesubsidieerde ‘inrichtende machten’, die de emanatie zijn van ‘verantwoord maatschappelijk initiatief’. Ook deze instroom kan ingebed worden in de huidige kwaliteitszorg, als die tenminste gebaseerd is op dialoog en bereidheid tot onderhandelen. Dat impliceert overigens ook dat we de inbreng van vrijwilligers én de rechten van gebruikers autonoom moeten durven waarborgen

De diversiteit van de omgeving

Het is onze pluralistische overtuiging dat welzijnsorganisaties (opnieuw) een bredere maatschappelijke respons moeten genereren, dat ze hierbij pluralistisch moeten handelen door meerdere handelingsperspectieven bij hun programma’s te betrekken en dat professionele competentie daarom moet aangevuld worden met a-professionele competentie. Laat ons daarom een poging ondernemen om de contouren van een ideaaltypische praktijk voor

vrijwilligerswerk in professionele welzijnsorganisaties uit te tekenen. Het vrijwilligerswerk dat we voor ogen hebben reikt verder dan de onderdanige uitvoering van programma's. Het gaat om vrijwilligerswerk dat mee de programma's vastlegt en mee verantwoordelijk is voor de wijze waarop ze worden uitgevoerd. Het draagt ook op organisatieniveau wezenlijk bij tot een radicale democratie. Het is geïnspireerd op een praktijk van pluralistisch handelen die de horizon van de organisatie overstijgt en die daarom een noodzakelijke aanvulling/bijsturing oplevert van het professionele perspectief. Voorwaarde daarvoor is dat we van hoog tot laag bereid zijn om te werken vanuit een duidelijke visie op diversiteit. Dat geloof in diversiteit moet niet blind zijn, maar gestoeld worden op een nauwkeurige en voortdurende observatie van de eigen regio.

Anders gezegd: vrijwilligers blijken meteen noodzakelijk om de diversiteit uit de omgeving binnen te brengen in de organisaties. Zij stofferden als 'ervaringsdeskundigen' de gesprekstafels - over sociale realiteit en welzijn - met andere ervaringen en verhalen, met alternatieve perspectieven en hoogst waarschijnlijk ook met andere prioriteiten. Pluralistische organisaties zouden daarom per definitie moeten werken in nauw overleg met de plaatselijke gemeenschap en haar verschillende segmenten. We kunnen dit positief formuleren als een pleidooi voor 'intercultureel pluralisme' in de organisatie van de zorg, waarbij onze organisaties de diversiteit in hun regio valideren door ze te laten weerspiegelen aan haar gesprekstafels, in hun team, hun bestuur en in de betrokkenheid bij de politieke activering van de gemeenschap rondom. Dit leidt tot 'geïnterculturaliseerde organisaties' - in de ruime betekenis - die de externe diversiteit in al zijn variëteit bewust in de organisatie binnenbrengen, omdat het voor alle betrokkenen voor een meerwaarde zorgt. Die strategie - gericht op interactie met diverse mensen en groepen in de omgeving - zal ook de operationele programma's, producten en diensten inkleuren. Zij zullen minder 'mono-cultureel' of 'parochiaal' of 'corporatistisch' worden en dat zal ongetwijfeld de toegankelijkheid, de bruikbaarheid en effectiviteit verhogen. Als dat geen kwaliteitszorg is.

Een voorbeeld: de omgevingsanalyse

Het opmaken van een omgevingsanalyse kan een basiselement zijn bij het werken aan een (meer)jarenplanning. Het zou daarbij evident moeten zijn om de veelheid aan maatschappelijke perspectieven aan bod te laten komen. Het gaat dan niet alleen om de verzameling van kwantitatieve en kwalitatieve data, maar ook en vooral om de wijze waarop hieraan betekenis wordt gegeven. Welke problemen en kansen kunnen uit die data worden gedistilleerd, welke prioriteiten kunnen in de strategische planning bepaald worden en hoe kunnen de operationele programma's worden vastgelegd met maximale kans op effectiviteit bij de uitvoering. Indien we ons 'radicaal pluralistisch perspectief op welzijnswerk' ernstig nemen dan zijn we genooddaakt om 1) een praktijk van interactie te organiseren waarbij de diversiteit aan perspectieven wordt opgezocht om ze in een brede onderhandelingsronde te betrekken, en 2) naast de noodzakelijke professionele perspectieven ook a-professionele ruimte te creëren die heel andere elementen in rekening zal brengen. Om dit te realiseren moeten we mensen uit de omgeving aanspreken die op vrijwillige basis bereid zijn aan onze gesprekstafels te zitten. Zij moeten er luisteren, meedenken over prioriteiten, hun eigen verhaal of perspectief inbrengen, het corrigeren of zelfs het conflict aangaan waar nodig.

Het vrijwillige engagement kan divers zijn in tijd en ruimte, aangepast aan de mogelijkheden van de vrijwilliger, maar nooit vrijblijvend, noch voor de vrijwilliger, noch voor de professionele welzijnswerker. Ook de groep vrijwilligers zelf moet divers zijn om diverse perspectieven te kunnen inbrengen. Hierbij vertrekt men best van 'domeinen' en 'situaties'

om niet hals over kop in de valkuil van ‘categorieën’ te vervallen. Zonder volledigheid te beogen kunnen we volgende domeinen of thematieken prioritair op de gesprekstafels van de welzijnssector brengen: wat zijn bevredigende bezigheden in werk, onderwijs, huishouden, wat zijn bevredigende materiële leefomstandigheden (financieel, huisvesting), wat betekent vriendschap en de beschikbaarheid van een minimaal sociaal netwerk, welke plaats neemt het gezin (relaties, opvoeding, erkenning, emancipatie) in, wordt de behoefte aan intimiteit beantwoord, ... ? Ongeacht de keuze van de preventieve thema's is het noodzakelijk dat vrijwilligers duidelijk weten omtrent welke domeinen zij zich in het overleg en de eventuele medewerking engageren.

Diversiteit in een lerende organisatie

De tweede moderniteit is door zijn diversiteit en individualisering ook een uitdaging voor onze competenties. Voortdurend moeten we ons afvragen of onze kennis, vaardigheden, houdingen, ... nog accuraat zijn voor het vervullen van de opdrachten waarvoor we staan. Om dezelfde reden worden we ook extern steeds meer kritisch ter verantwoording geroepen over de inhoud en de wijze waarop diensten en zorg worden aangeboden. Gebruikers willen hun rechten gewaarborgd zien, er is regelmatig kritiek op de toegankelijkheid en de bruikbaarheid van het aanbod, de efficiëntie en effectiviteit van de programma's wordt hier en daar (vb. in de plaatselijke politiek) in vraag gesteld, we moeten op een andere manier dan vroeger onze inspanningen voor kwaliteitszorg kunnen aantonen, Ook hier kunnen vrijwilligers een rol spelen als stimulerende actoren in een lerende organisatie. Vrijwilligers kunnen de ‘pool’ van competenties binnen een organisatie vergroten door hun specifieke inbreng. Voorwaarde is dat die competenties benoemd en erkend worden. Pas dan kan men kijken hoe een bepaalde competentie op de meest effectieve en efficiënte manier kan worden ingezet voor de realisatie van het programma. Anders gezegd: vrijwilligers kunnen véél meer dan de randvoorwaarden scheppen waarbinnen professionelen hun werk doen. Misschien moeten we de zaak zelfs regelmatig omdraaien en zoeken hoe professionelen de randvoorwaarden kunnen creëren om vrijwillige ervaringsdeskundigen hun competenties ten volle te laten aanwenden. Een professionele omkadering van vrijwilligerswerk blijkt dan meteen onontbeerlijk.

Vrijwilligers kunnen professionelen ook dwingen hun competenties beter te benoemen. In het afgelopen jaar hebben we vanuit het Centrum voor Inter-Culturele Communicatie en Interactie (CICI, Universiteit Gent) een honderdtal organisaties bevraagd omtrent hun competenties. Een van de voorlopige conclusies is dat zowat allen het bijzonder moeilijk hebben om die te benoemen. Gemakkelijkst worden houdingen genoemd (openheid, eerlijkheid, solidariteit), veel moeilijker loopt het als beschikbare kennis en vaardigheden (vb. methodieken) moeten ‘geout’ worden. Dit betekent niet dat die competenties niet aanwezig zijn – we hebben geen reden om daar aan te twijfelen - maar er is wél duidelijk een gebrek aan een ‘sociale taal’ om die te verwoorden. Dit heeft natuurlijk te maken met de complexiteit van het werken met mensen. Een kernfysicus die zijn studie vereenvoudigt tot de kleinste stukjes materie grijpt reeds naar modellen van dynamische systemen en chaostheorieën. En werken met mensen, groepen, gemeenschappen is zoveel complexer! Dit mag echter niet verhinderen om samen een taal te ontwikkelen die ook naar de omgeving duidelijk maakt wat we de samenleving te bieden hebben. Wij moeten onze eigen competenties (en in het bijzonder onze handelingsvaardigheden) veel duidelijker leren benoemen in contacten met de omgeving! Ervaringsdeskundige vrijwilligers aan de gesprekstafel dwingen ons om de ‘intellektuele taal van professionelen’ om te zetten in een taal die de omgeving mobiliseert. De kern van het verhaal is dat de contexten waarbinnen (en waarmee) we werken zo evolueren

(diversifiëren en complex worden) dat de inzet van een beperkt aantal professionelen met veel (maar toch beperkte) competenties ontoereikend wordt om de steeds hogere verwachtingen in te lossen.

Ook randvoorwaarden

We zullen de zaak moeten opengooien. Daarom stel ik voor om via vrijwilligerswerk meer competentie uit de omgeving te mobiliseren, die professioneel te ondersteunen en daarbij een breder draagvlak voor onze programma's op te bouwen. Vrijwilligers zijn dan geen hulpmiddel maar een essentieel onderdeel. We kunnen stappen zetten in de goede richting als een aantal randvoorwaarden vervuld worden. Ik heb er al enkele aangegeven: een duidelijke visie op diversiteit ontwikkelen, werken aan een duidelijker 'sociale taal' om met de omgeving over competenties te communiceren, ... Ook de factor tijd is bijzonder belangrijk. Tijd! Welzijnswerkers hebben zelden tijd, mocht ik in het laatste jaar ervaren. De agenda's zijn overbelast door teamvergaderingen, hulpverlenende contacten met cliënten en verplichtingen tav overheden. Dit is problematisch als we willen kiezen voor een radicalisering van de democratie en het pluralisme in onze instelling willen activeren. Democratie en actief pluralisme vooronderstellen immers tijd voor reflectie door dialoog en onderhandelen. Werken met vrijwilligers is tot mislukken gedoemd indien geen tijd kan vrij gemaakt worden voor omkadering, actieve rekrutering, empowerment, procesbegeleiding, en vooral voor veel luisteren. Tijd moet verrekend worden bij elk initiatief en de vraag moet worden gesteld of welzijnsorganisaties niet eerder moeten kiezen voor kwaliteit (waar mogelijk) ten koste van kwantiteit. Ook overheden moeten met die vraag naar 'onthaasting' begaan zijn!

De beschikbaarheid van een duidelijke onderhandelingsmethodiek is ook een essentiële randvoorwaarde. In mijn voorstel voor een radicale pluralistische praktijk voor vrijwilligerswerk ligt bewust veel nadruk op dialoog en 'negotiatie'. Hiermee willen we een breder draagvlak creëren en de kwaliteit van de programma's verbeteren door er meer diverse perspectieven te laten op inspelen. De kans daarop verhoogt als we 1) van elkaar kunnen leren en gezamenlijk nieuwe structuren en normen uitwerken, 2) reflectief naar elkaar kunnen luisteren en nieuwe vaardigheden oefenen wat nieuwe verwachtingen en attitudes kan genereren, 3) leren risico's nemen met elkaar in de context van de lerende organisatie, en 4) tegelijk ook een zekere congruentie met elkaar betrachten. Om dat geleidelijk waar te maken moeten we onze onderhandelingen – in de brede betekenis van het woord - systematisch en stapsgewijs aanvatten. Eerst moet een domein of thema worden gekozen, dan de verschillende perspectieven op dit thema geïnventariseerd en geëxpliciteerd, nagegaan moet worden welke basisintuïties aan de basis liggen van die perspectieven. Er kan een metaschema of een 'frame' gemaakt worden waarin al die elementen uitgetekend worden. Zo kunnen relaties geduid worden en punten van overeenkomst en verschil. Pas dan wordt er echt onderhandeld en kan er met een zo ruim mogelijke consensus beslist worden. En zelfs dan is werken aan een radicale democratie en een actief pluralisme, op organisatieniveau gedragen door professionelen en vrijwilligers, geen eenvoudige opdracht. Maar wel de moeite waard.

Ghislain Verstraete is onderzoeker aan de Universiteit Gent (vakgroep vergelijkende cultuurwetenschappen). ghislain.verstraete@rug.ac.be

Bibliografische verwijzingen:

- Gert Van Dyck en Raoul Wirtz, Themanummer Rekenschap Tolerantie als activiteit, maart 1996.
- Rik Pinxten, Culturen sterven langzaam, Antwerpen - Baarn: Houtekiet, 1999, 3de druk.
- Rik Pinxten en Ghislain Verstraete (red.), Cultuur en macht, Antwerpen - Baarn: Houtekiet, 1998.
- Koen Raes, Welzijnswerk: ontzuiling in de praktijk, in: Alert, 1997, nr. 1.
- Jean-Paul Van Bendegem, Tien stellingen over tolerantie (en de strategische betekenis van pluralisme), in: Alert, 1998, nr. 3.