

## Collegetour 'Licht op vergrijzing': oud worden in een superdiverse stad en regisseren zonder macht

Op dit moment is één op de zes mensen in Nederland ouder dan 65 jaar. En naar verwachting is over iets minder dan 15 jaar zelfs een kwart van de Nederlandse bevolking vergrijsd. Grote steden hebben behoefte aan 'licht op vergrijzing'. In dat kader organiseerde Platform31 een reeks van vier avondcolleges. Tijdens de eerste twee stonden de thema's 'Slow city' en 'Smart city' centraal. Nu blikken we terug op de tweede reeks colleges, in Den Haag en Utrecht. Daarin zochten we, samen met deskundigen, verdieping op complexe vraagstukken van morgen. Over waardig oud worden in een superdiverse stad en over regisseren zonder macht.

*Door: Pieterneel Geurts*



Foto: Jurjen Drenth

“Zoeken naar de overeenkomstige behoeften met oog voor de verschillen. Dat is de essentie in het creëren van een leefklimaat in de stad waar iedere oudere, ongeacht zijn achtergrond, zich gehoord, gezien en gewaardeerd kan voelen.” Dit bleek een van de belangrijkste conclusies tijdens het derde avondcollege in het sfeervolle Laaktheater in Den Haag. Daar gingen steden met elkaar in gesprek over het waardig oud worden in een superdiverse stad. Gespreksleider Soler Berk, naar eigen zeggen een ‘zebra-kind’ met een Turkse vader en een Nederlandse moeder, liet de aanwezigen hier dan ook meteen naar op zoek gaan door elkaar op de overeenkomsten en verschillen te bevragen.

### **Superdivers is supercomplex**

In de vraagstukken rond vergrijzing en het waardig oud worden in steden, “moeten we rekening houden met de diversiteit in Nederland”, betoogt Wethouder Rabin Baldewsingh van de Gemeente Den Haag. In 2030 is 38% van de bevolking van autochtone afkomst en heeft 52% een migratie-achtergrond. Volgens hem kunnen er, zeker in het Rijksbeleid dat uitgaat van tijdelijkheid, nog veel stappen gemaakt worden in de richting van de inclusieve samenleving. Volgens Baukje Prins, lector burgerschap en diversiteit aan de Haagse Hogeschool, zijn steden zijn niet meer multicultureel, maar superdivers. Super als in supercomplex niet als in supergoed.

## Waardigheid, gelijke behandeling en erkenning van verschil

“Met alleen nadenken over etniciteit of cultuur komen we er niet”, volgens Prins. Het begrip ‘waardigheid’ is relevanter. Prins: “Ouderen worden vaak niet als volwaardig gezien. Vertedering bijvoorbeeld, is in feite vernedering. Met name jongere mensen hebben onbewust vooroordelen over ouderen, die geen recht doen aan de waardigheid. Volgens Prins is er (vaak heel onbewust) sprake van ageïsm: ‘Mijn moeder is 85, maar ze doet alles nog zelf. Wat ziet u er nog goed uit voor uw leeftijd! Mam, dat kan echt niet meer op jouw leeftijd!’”.

In plaats van over ouder worden kunnen we beter spreken over langer leven. Er is gelijkheid en verschil. Belangrijk is de erkenning van de gelijke waardigheid van alle burgers, dus gelijke behandeling ongeacht verschillen. Tegelijk is belangrijk: erkenning van de unieke identiteit van individuen of groepen dus ruimte houden voor verschillen.” Een superdiversiteit-sensitieve kijk op ouderen balanceert volgens Prins tussen gelijke behandeling en erkenning van verschil. Prins: “Het gaat om de erkenning van de *gelijkwaardigheid* van elk individu ongeacht zijn/haar gemeenschap, geloof, seksuele voorkeur of leeftijd. En de erkenning van *verschil*: erkenning van het belang van iemands gemeenschap, geloof, seksuele voorkeur of leeftijd voor zijn/haar persoonlijke identiteit. En dat is complex en vraagt om een werkelijke verdieping in de ander’.

## Diversiteit binnen diversiteit

Maar ook de diversiteit binnen de diversiteit is enorm, blijkt uit de praktijk van Emete Solmaz, specialist ouderengeneeskunde en als bestuurder verbonden aan Ryaalzorg in Den Haag. “Behoren tot een cultuur is niet voldoende onderscheidend”, stelt Solmaz, “ook binnen een cultuur (zoals ook binnen groepen in de Nederlandse cultuur) zijn de verschillen groot. Organisaties zijn onbedoeld nog vaak ‘witter’ dan ze denken. Dit zie je bijvoorbeeld terug in communicatie-uitingen, het zorgaanbod en de samenstelling van het personeelsbestand. Solmaz probeert in haar instelling een evenwichtig personeelsbestand te houden afgestemd op de bewoners in huis. “Wij zoeken binnen onze

instelling daarnaast naar overeenkomsten in leefstijlcontexten. Dat biedt aanknopingspunten om de zorg aan ouderen op af te stemmen. En vraag na waar de behoeftes liggen”, benadrukt Solmaz. “We zijn allemaal geneigd tot het invullen voor een ander, zonder te checken of onze aannames wel kloppen. Ik zeg altijd tegen mijn medewerkers: NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander!

## Eenzaamheid oudere migranten

Veel aanwezigen schrokken van de cijfers over eenzaamheid bij oudere migranten. De heersende gedachte was dat het familiesysteem bij deze groepen eenzaamheid voor een groot deel zou voorkomen. In de praktijk blijkt dit helemaal niet zo te zijn. Eenzaamheid bij deze groepen zelfs twee keer vaker voor dan bij autochtone Nederlanders. Solmaz: “Het is van het grootste belang om steeds aansluiting te zoeken bij de context van de ander en je werkelijk te verplaatsen in wat voor de ander van betekenis is. Dit zijn vaak heel andere zaken dan die voor jou gelden. Dat vraagt dus ook heel veel van medewerkers. Er zijn geen pasklare antwoorden, het is een gezamenlijk proces op vele niveaus waarin ieder zijn verantwoordelijkheid moet pakken.”

## Regisseren zonder macht

Het laatste college in de reeks ‘Licht op vergrijzing’ in Utrecht maakte de cirkel rond. In de mooie ambiance van het Centraal Museum in Utrecht zochten sprekers en deelnemers naar het antwoord op de vraag: Hoe komen we tot een goed geregisseerd geheel om oplossingen te realiseren voor de complexe vraagstukken van morgen, met zoveel betrokken partijen en zonder macht? “Neem nou eens de regie” krijgt de gemeente vaak te horen volgens Toke Tom, themadirecteur sociaal domein gemeente Utrecht. Maar volgens haar heeft de gemeente vooral een faciliterende en stimulerende taak. En hoe pak je dan ‘de regie’? Je komt dan al snel in een spagaat terecht, volgens Tom. “In Utrecht wordt vooral het principe van ‘lerend ontwikkelen’ gehanteerd. Ook als het gaat om de vergrijzing. Klein beginnen met een nieuw initiatief, luisteren naar de doelgroep, kijken of het werkt en dan breder uitrollen. Maar hoe houd je als gemeente dan goed oog op nieuwe ontwikkelingen?”

## **De moeilijkheid van samenwerken**

Bij complexe maatschappelijke vraagstukken zoals vergrijzing, is er sprake van diverse samenwerkingsrelaties. Volgens Sandra Schruijer, hoogleraar Organisationspsychologie aan TIAS, hoogleraar Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht en directeur van Professional Development International BV., spelen daarbij diverse psychologische vraagstukken. "Hoe ga je om met een diversiteit aan belangen, doelen, perspectieven en identiteiten? Waardoor ontstaat een conflict? Welke condities zijn van belang om tot een succesvolle samenwerking te kunnen komen? Hoe gaan samenwerkingspartners om met gevoelens van onzekerheid en ambiguïteit? Samenwerken lijkt altijd zo logisch, maar blijkt altijd zo lastig", betoogt Schruijer.

Bij samenwerking worden relaties aangegaan, vaak om een gemeenschappelijk doel te realiseren.

En daar spelen belangen een grote rol – van de organisaties maar ook de eigen uitgangspunten en eigen belangen. Schruijer benadrukt dat die eigen belangen er ook mogen zijn. "Bij samenwerken gaat het er niet alleen om dat je elkaar aardig vindt. Voor je eigen belangen moet je ook gaan staan." Volgens haar is het wel van belang onderscheid te maken tussen relationele conflicten en taakconflicten. En om te waarderen wat de ander in huis heeft wat jij niet hebt. Daarin vul je elkaar aan. Schruijer: "Het is mensen eigen om 'anders zijn' in beginsel eng te vinden, wantrouwend te zijn, afstand te creëren en geen relatie aan te gaan. En ook je (negatieve) ervaringen met eerdere samenwerkingsrelaties spelen een belangrijke rol. Het kost tijd om vertrouwen te ontwikkelen. Je moet de moeite nemen die ander te leren kennen en je niet te laten afschrikken."

## **Veel partijen is complex**

"Werken met een veel (verschillende) partijen is iets waar de meeste mensen niet zo van houden. Het is complex en dat levert spanning op, verlies van controle. Iedereen aan boord houden is ongelooflijk ingewikkeld en vraagt heel veel van alle betrokkenen", stelt Schruijer. "Samenwerken is emotioneel, niet rationeel en ontstaat in de ontmoeting. Het begint standaard met wij-zij denken en daarmee met win-lose gedachten. Maar bij samenwerken is het juist essentieel om naar de

hitte toe te bewegen, de relatie echt aan te gaan en open kaart te spelen.

## **Regie zonder macht**

Om complexe vraagstukken bij de kop te pakken is dus een goede samenwerking van belang, maar willen we ook regie hebben op het geheel en de oplossingen, ook als we geen macht hebben. Maar wat betekent dat, regisseren zonder macht? Volgens Hans Licht, organisatiefilosoof en partner bij Organisatieregie, regisseer je zonder macht als je verantwoordelijkheid neemt terwijl je er niet over gaat. Licht: "Bij gemeenten gaat het over maatschappelijke vraagstukken, waarbij eigenlijk gevraagd wordt dat maatschappelijke partners verantwoordelijkheid nemen. De gemeenten kunnen maatschappelijke partners echter niet dwingen en het geld om het in te kopen ontbreekt. Dat betekent dat je op een andere manier naar macht en organisatie zou moeten kijken. Gemeenten zouden een regierol moeten nemen gericht op dienend leiderschap."

"Samenwerkingsverbanden worden in onze tijd steeds meer situationeel bepaald", zegt Licht. "Daarbij ontstaan er steeds meer fluïde netwerken, die geen organisatorische band met elkaar hebben maar wel gezamenlijk een vraagstuk moeten oplossen." Je krijgt dan ook vaak te maken met het ontbreken van macht bij regievoering. Dat benadert Licht vanuit het concept van het dienend leiderschap. "Je moet dan opgave-gericht werken, waarbij de opgave de bezieling is van het systeem. De opgave bestaat hierbij uit kernwaarden en gaat over beelden en gevoel: dat brengt energie en doorleefd belang." "En", onderstreept Licht, "als de opgave spannend is en het belang door eenieder gevoeld wordt, zijn mensen bereid om hun deel van de verantwoordelijkheid te nemen. Het gaat daarbij minder om gerichtheid op doelen en resultaat maar meer om het creëren van bewustzijn en het in gang zetten en houden van de beweging. De kwaliteit van regie zit hem in de keuze van de interventies die je pleegt om dit te bereiken."

## **Samen in de stad**

Ingrid Bultink, projectleider bij AxionContinu, sloot de avond af met een aansprekend voorbeeld van regisseren zonder macht. Het Utrechtse programma 'Samen in de Stad' richt zich op vitale

en actieve ouderen en werkt aan het vergroten van het eigen sociale netwerk passend bij de eigen behoefte. Bulsink is projectleider van dit programma, dat georganiseerd wordt door een aantal stedelijke organisaties, buurtteams, wijkinitiatieven- en organisaties. Gezamenlijk dragen deze organisaties de gedeelde verantwoordelijkheid voor de inzet en ontwikkeling. “De samenwerking met de andere partijen vraagt zeker zoveel aandacht als de ontwikkeling van de aanpak”, vertelt Bulsink. Zij merkt op dat het bijzonder is, “er zijn zeven organisaties betrokken we hebben het over ‘Samen in de stad’, maar geen van deze partijen gaat er uiteindelijk over. Uiteindelijk zijn de wijkbewoners de bron voor wat er gebeurt; zij worden gevraagd om te komen met ideeën voor initiatieven die aansluiten bij hun behoeften. Om daar met elkaar een goede samenwerkingsvorm in te vinden, vraagt veel aandacht voor relatiebeheer.” Volgens Bulsink werkte dat in dit verband goed doordat de gezamenlijk ambitie telt en omdat er in beginsel geen grenzen of afspraken zijn. “We willen allemaal dat ouderen zo lang mogelijk op een prettige manier kunnen wonen. En de verantwoordelijkheid voor het handelen blijft in principe bij de wijkbewoners liggen: ‘Samen in de stad’ ondersteunt maar de wijkbewoners moeten het zelf organiseren.”

### **Vrijplaatsen voor vrij denken**

De deelnemers concludeerden dat zij door deze bijeenkomst werden geïnspireerd om meer vrij te denken; los van structuren en contracten maar vanuit een gezamenlijk gedeeld belang. Inspiratie

kan dingen in beweging zetten. Misschien moeten er vrijplaatsen georganiseerd worden, stelde één van de deelnemers, “waar je – los van organisatiebelangen – met elkaar op inhoud kunt uitwisselen over de beste oplossingen voor vraagstukken op het gebied van vergrijzing. Met de nodige professionele ondersteuning zou je de vele ideeën die er leven, die nu sneuvelen op de belemmering van de grenzen van organisaties, vervolgens een stap verder kunnen brengen.”

Tussen februari en mei 2017 organiseerde Platform31 in samenwerking met de vier grote steden de collegetour ‘Licht op de vergrijzing’. In vier avondcolleges, in Rotterdam, Amsterdam, Den Haag en Utrecht, presenteerden steeds twee sprekers prikkelende nieuwe inzichten voor ambtenaren en hun samenwerkingspartners. Daarmee anticiperen de steden op de vraagstukken van morgen. Kennis die leidt tot nieuwe inzichten of de eigen aanpak in een nieuw daglicht zet. Verrassende inzichten uit wetenschappelijk onderzoek, een futuroloog met een blik op de toekomst of criticasters die gemeentelijke vanzelfsprekendheden ter discussie stellen. De colleges zijn bijgewoond door ieder rond de 70 deelnemers, waarbij opviel dat ook een substantieel deel van de aanwezigen steeds uit een van de andere drie grote steden kwam.

Tijdens de eerste twee avondcolleges stond het thema ‘Slow city’ en ‘Smart city’ centraal. Lees [hier](#) het verslag.