

Gemeenschapsgericht
leiderschap en bestuur

A lighthouse on a hill with a beam of light shining across the landscape.

“Een lonkend perspectief zo sterk als een vuurtoren”

Twaalf leiders van maatschappelijke
organisaties laten zien hoe het kan

Birgit Oelkers

“Een lonkend perspectief zo sterk als een vuurtoren”

**Gemeenschapsgericht leiderschap
en bestuur. Twaalf leiders van
maatschappelijke organisaties
laten zien hoe het kan**

Inhoud

Beschouwingen

- 5 Entree
- 8 De twaalf verhalen; een inleiding
- 13 Zeven rode draden
- 17 Gemeenschapsgericht werken: een duiding
- 18 Gemeenschapsgericht versus traditioneel werken

Interviews

- 20 Hans Zuiver (bestuurder LSA bewoners)
- 25 Milja Kruijt (mede initiatiefnemer Delfshaven Coöperatie en community builder)
- 34 Rob van de Beek (regiodirecteur zorg en wonen stichting Philadelphia Zorg)
- 41 Peter Boerenfijn (directeur-bestuurder woningcorporatie Habion)
en Willeke Janssen (conceptontwikkelaar)
- 51 Marten van der Wal (geestelijk leider Apostolisch Genootschap)
- 60 Raf Janssen e.a. van de gemeente Peel en Maas: een gemeenschapsgeleide
beleidsvisie ontleed
- 72 Susan High (community development coordinator,
Strathcarron Hospice, Schotland)
- 79 Thijs van Mierlo (directeur LSA bewoners)
- 88 Erna Winters (directeur ABC-Huis in Alkmaar)
en Jacqueline Roelofs (directeur-bestuurder Graafschap Bibliotheken)
- 98 Anita Keita (directeur-bestuurder Versa Welzijn)
- 104 Marleen ten Vergert (gemeentelijk programmamanager
Veerkrachtig Bospolder Tussendijken 2028, Rotterdam)
- 109 Annemarie van Breugel (teamleider jeugdzorgorganisatie KOOS)

“Een lonkend perspectief zo sterk als een vuurtoren”

Wat gebeurt er in een organisatie die meer ruimte wil maken voor communities in buurten en wijken?

Hoe zien gemeenschapsgericht leiderschap en bestuur, beleid en strategie er in de praktijk uit?

Dat wil zeggen: niets meer doen zonder bewoners, maar werken vanuit de krachten en het potentieel van buurten en wijken en wat voor gemeenschappen belangrijk is. Met welke transformaties en welk gedoe krijg je als leider van een maatschappelijke organisatie dan te maken?

Met deze vragen ging ik in november 2021 op pad. Mijn reis begon met een online gesprek met een vijf netwerkpartners. Pioniers en oude rotten in het vak van gemeenschapsgericht werken. Ik hoopte dat het gesprek een aantal duidelijke rode draden zou opleveren. Na afloop bleef ik verward achter. Van rode draden was weinig sprake, het gesprek ging allerlei kanten op. De zoektocht naar kenmerken van gemeenschapsgericht leiderschap liep kriskras door verschillende organisatiedoelstellingen heen. Achteraf gelukkig maar, want zo kwam een heel palet aan invalshoeken boven tafel hoe je gemeenschapsgericht werken kunt aanvliegen.

Wat duidelijk werd, was dat er nog niet veel gesprekken over gemeenschapsgericht leiderschap gevoerd zijn. In het buurtwerk is er al wel veel aandacht voor community development en community based werken, maar weinig voor gemeenschapsgericht leiderschap en besturen, het werk van de mensen in topposities, de CEO's en directeuren.

Het eerste groepsgesprek vroeg duidelijk om een vervolg. Ik besloot er dieper in te duiken en startte met vijf individuele interviews met de eerdere gespreksdeelnemers. Zij deelden hun visie op gemeenschapsgericht werken, vertelden over het geworstel bij het veranderen van de organisatie, de omgang met opdrachtgevers en de rollen die zij als leiders pakten om de beweging verder te brengen. Uiteindelijk werden het twaalf interviews met mensen uit mijn netwerk.

Wat mij tijdens het maken van dit boek het meest verwonderde, was dat veel van deze kenmerken, de succesfactoren die de geïnterviewden benoemden, als open deuren voelen. Terwijl het tegelijkertijd helemaal niet vanzelfsprekend is om gemeenschapsgericht te werken. Misschien begint radicale vernieuwing wel gewoon bij doen waarvan we diep in ons hart weten dat het goed is. De weg kiezen die er allang ligt, maar die opnieuw geplaveid moet worden.

Ik dank alle gesprekspartners voor hun inspiratie, het moedige pionieren en de fantastische verhalen en Eelco Visser voor het meedenken en meewerken aan deze publicatie!

Baarn, oktober 2022
Birgit Oelkers

oelkers@planenaanpak.nl

De twaalf verhalen; een inleiding

De 12 geïnterviewden representeren maatschappelijke organisaties die een rol spelen in buurtwerk en wijkontwikkeling. Het zijn leiders van gemeenten, landelijke en lokale bewonersorganisaties, bibliotheken, religieuze gemeenschappen, een welzijnsorganisatie, een woningcorporatie, verschillende zorgorganisaties en een hospice.

Wat mij trof in de gesprekken was de gedeelde en ijzersterke overtuiging bij de geïnterviewden dat het roer echt om moet. Dat er een kanteling nodig is van een organisatiecultuur waar bewoners vaak consumenten, cliënten en klanten zijn, naar een organisatie die open staat, ruimte maakt en meebeweegt met wat voor mensen in wijken en buurten van belang is. Waar bewoners potentiële stad- en buurtmakers en (potentiële) communityleden zijn. Deze overtuiging van de twaalf leiders is voor hen 'een lonkend perspectief zo sterk als een vuurtoren', zoals Milja Kruijt uit Rotterdam het noemt. Zo'n perspectief is hard nodig om koers te houden in de soms modderige praktijk en bij het laveren tussen verschillende belangen. Elke leider laat weer andere aspecten van gemeenschapsgericht leiderschap zien. Afhankelijk van context, corebusiness, het perspectief en - heel belangrijk - persoonlijke drijfveren.

In het interview met Thijs van Mierlo, directeur van de landelijke organisatie LSA bewoners, lees je over de vanzelfsprekendheid van gemeenschapsgericht werken als fundament voor hun hele organisatie. Het is werkelijk het DNA van deze club. De titel van zijn interview is niet voor niets 'Bewonersinitiatieven gaan bij ons nooit in de

uitverkoop'. Thijs vertelt over de waarden die daar bij horen, hoe hij er als directeur werk van maakt en dat de consequentie daarvan is dat hij soms ook nee zegt tegen bepaalde opdrachten.

Hoe coherent LSA bewoners in gemeenschapsgericht leiderschap en werken is, blijkt ook uit het gesprek met bestuurder Hans Zuiver. Om recht te doen aan de verschillen in buurten en gemeenschappen kun je volgens hem als organisatie alleen maar contextgebonden werken. Ook houdt deze bestuurder een vurig pleidooi voor het ruimte maken voor community building in buurten: 'samen koekjes bakken en de barricades opgaan'.

Wie dat als geen ander kan en doet, is Milja Kruijt uit Rotterdam Delfshaven/Bospolder Tussendijken. Als mede-initiatiefnemer van Delfshaven Coöperatie, en ABCD-aanjager, maakt zij zich al jarenlang sterk voor meer zelfregie van mensen en buurten. Zij zet je aan het denken met haar analyse dat je als organisatie macht elke dag opnieuw moet willen delen met bewoners(organisaties), dat je 'elke dag gedeelde macht moet denken en doen'. En dat gemeenschapsgericht werken om een hele nieuwe visie op sturen en loslaten vraagt.

De gemeente Peel en Maas maakt al sinds 15 jaar consistent werk van het afstaan van macht aan en meer zelfsturing van dorpen en buurten. Een transformatie waarvan voormalig wethouder Raf Janssen een van de bepalende leiders van het eerste uur is. In dit artikel krijg je een inkijk in de doorleefde praktijk. Je leest hoe Peel en Maas gemeenschapsgericht werken continu vertaalt naar bestuur, management, beleid én opdrachtgeverschap. Vanuit een visie waar gemeenschapsgericht leiderschap, bescheidenheid en nabijheid de boventoon voeren.

Directeur-bestuurder Peter Boerenfijn en conceptontwikkelaar Willeke Janssen van woningcorporatie Habion nemen je mee in hun avontuurlijke reis van de afgelopen 10 jaar. Zij delen hoe ze zowel hun eigen organisatie als verpleeghuizen radicaal getransformeerd hebben met principes van gemeenschapsgericht leiderschap. Een verandering

van 180 graden; van 'liever geen bewonersbijdragen en gewoon doen wat we denken te moeten doen' naar 'niets meer doen zonder bewoners'. Dat ging niet zonder slag of stoot. De chaos die dat veroorzaakte heeft Habion benut om zichzelf opnieuw uit te vinden.

Het Apostolisch Genootschap heeft een vergelijkbaar ingrijpende verandering doorgemaakt; van een organisatie met een sterk hiërarchische structuur naar een netwerk van lokale gemeenschappen met veel ruimte en autonomie en een faciliterende centrale organisatie. Marten van der Wal, een van de twee geestelijke leiders van het Apostolisch Genootschap, kan haarscherp uitleggen waarom het werken zonder plan bij deze manier van werken zo belangrijk is en waarom de traagheid van doen versnellend werkt.

Ook bij welzijnsorganisaties zijn de laatste jaren grote veranderingen gaande, waarbij meer zeggenschap van bewoners in wijken en buurten een belangrijk uitgangspunt is. Anita Keita, directeur-bestuurder van Versa Welzijn, vertelt over haar visie op samenwerking met bewoners in de wijk. Zij beschouwt haar organisatie als een 'kritische vriend van buurtcommunities die hen een podium en ruggeleuning biedt'. Haar rol als directeur-bestuurder gebruikt zij om op alle niveaus, intern en extern, voor nieuwe verbindingen te zorgen.

Stichting Philadelphia Zorg werkt op steeds meer locaties volgens de principes van ABCD, Asset Based Community Development. Voor Rob van Beek, regiodirecteur zorg en wonen, is gemeenschapsgericht leiderschap een persoonlijk moreel kompas. Volgens hem gaat de beweging naar meer zelfsturing in buurten ook samen met zelfsturing in de eigen organisatie en het doorbreken van de 'aangeleerde hulpeloosheid van medewerkers.'

Annemarie van Breugel, teamleider van jeugdzorgorganisatie KOOS, werkt midden in de buurten en wijken van Utrecht. Zij en haar collega's zijn elke dag in het geweld van institutionele kaders bezig met 'ont-organiseren', het leven normaliseren en hun eigen werk collectief te maken. Altijd samen met mensen uit de buurt,

het netwerk van de jongeren zelf. Over dat nieuwe vakmanschap vertelt zij.

Erna Winters en Jacqueline Roelofs, directeurs van twee verschillende bibliotheken - ABC Huis en Graafschap bibliotheken - zijn pioniers die hun organisaties meenemen in de verandering van uitleencentra van boeken naar communitycentra van de buurt. Een bibliotheek zonder ruimte voor buurtgemeenschappen en initiatieven is voor hen ondenkbaar. Gemeenschapsgericht leiderschap betekent voor hen het aanmoedigen van medewerkers om minder zelf te programmeren en minder in te vullen voor anderen. Zij willen de deur wijd openzetten voor lokale samenwerkingen met bewoners en zetten sterk in op meer zelfsturing en ruimte voor medewerkers.

Het Strathcarron Hospice in Schotland heeft er de afgelopen jaren stevig werk van gemaakt om de organisatie meer community led te laten werken, met als lonkend perspectief: *'Putting community at the heart of the hospice movement'*. Susan High is Community Development Coordinator en vertelt wat dit aan organisatieveranderingen vergt en hoe zij omgaan met obstakels. Samen leren binnen alle lagen van de organisatie is een vast onderdeel van het werk geworden. *Learning conversations* zijn wekelijkse kost voor alle teams. Voor het bestuur is mentorship heel vanzelfsprekend bij het maken van nieuwe keuzes en beleid dat geënt is op gemeenschapsgericht leiderschap.

In Tussendijken is voor een tienjarige strategie gekozen om community building à la ABCD in de wijk verder te brengen. De laatste jaren zijn al allerlei nieuwe bewonersinitiatieven en buurtgemeenschappen ontstaan, een dicht weefsel aan buurtkracht. Marleen ten Vergert is gemeentelijk programmamanager van 'Veerkachtig BoTu'. Toen zij zich realiseerde dat deze groeiende bewonersbetrokkenheid om een hele andere gemeentelijke sturing vroeg, gooide ze het roer om. De gemeentelijke projectleiders werden vervangen door betaalde projectleiders uit de wijk. Zij delen het mandaat met een programmaraad uit de wijk en de zeggenschap over het wijkbudget van 1 miljoen euro is verlegd naar de wijk.

Zeven rode draden

De interviews hebben volop rode draden opgeleverd. Bij een poging ze allemaal te ontrafelen, stopte ik bij nummer 35. Voordat je het weet ontstaat de illusie van een standaard stappenplan en verdwijnt het contextgebonden werken naar de achtergrond. Toch wil ik graag de belangrijkste rode draden delen.

Bestuurders en directeuren in de wind

Bestuurders en directeuren maken een groot verschil bij het verder brengen van de organisatietransformatie richting gemeenschapsgericht werken. Zij vatten hun positie niet op als het hoogst in de boom zitten, maar zoeken naar een invulling die ruimte maken tot een werkwoord maakt voor henzelf, in plaats van iets wat anderen in de organisatie moeten doen. Het draait om meedoen én mee leren. Zelfbenoemde titels, zoals *gapper* en seismograaf, laten zien dat gemeenschapsgericht leiderschap om een antenne vraagt voor wat er in de praktijk en organisatie speelt. Dat betekent niet op afstand sturen, maar de praktijk als toetssteen gebruiken voor missie, strategie en besluiten en waar nodig zelf verbindingen leggen tussen mensen.

‘Niets meer zonder bewoners’ als sterk waardenkompas

Alle geïnterviewde leiders hebben een sterk waardenkompas voor gemeenschapsgericht werken. Dat dragen ze ook actief uit, niet alleen in de eigen organisatie maar ook daarbuiten. Een waarde die je in alle interviews als een soort ‘noorden’ terugleest is om niet meer vóór en namens bewoners, maar met en dóór bewoners te werken. Voor veel van de geïnterviewden zijn de principes van ABCD (Asset Based Community Development) een belangrijk houvast: bewoners in de

lead, buurtontwikkeling van binnenuit. Bouwen op de krachten die er al zijn in plaats van op problemen en macht focussen, en mandaat willen delen met buurtcommunities. Zonder zo'n sterk waardenkompas is het lastig om koers te houden in de praktijk van het veranderen. Je loopt dan als leider het risico om je te verliezen in het oplossen van problemen in plaats van het bouwen aan het 'lonkende perspectief' dat je voor ogen staat. Ook het 'noorden' raakt dan snel uit zicht, met al die verschillende belangen en opgaven waar je organisatie mee te maken heeft. De principes van ABCD zijn voor sommige leiders ook de leidraad voor het organiseren van de interne verandering. Community based werken als kompas voor de hele organisatie, als onderdeel van de bedrijfsstrategie, geen participatie- of communicatieding.

Werken zonder plan

Het werken zonder plan is een van de moeilijkste en tegelijkertijd belangrijkste strategie om gemeenschapsgericht werken van de grond te krijgen. Een directeur van een groot fonds in Engeland zei daarover 'The plan is not to have a plan'. Met hoge eigen inhoudelijke ambities, veel beleid en programma's beperk je als organisatie de ruimte voor bewoners en buurtcommunities om erachter te komen wat voor hen belangrijk is. Ook laat je de mogelijkheid schieten om de energie die er in de samenleving is, te volgen. Op beleidsdieet gaan, kan heel verlichtend zijn.

Responsieve strategie

Hoe bepaal je als bestuur of management je strategie? Meestal gebeurt dat op basis van een visie en missie en is de strategie leidend voor de praktijk en alle diensten van je organisatie. Leiders die gemeenschapsgericht werken verder willen brengen, ontwikkelen slechts een bescheiden strategie. Eentje die evolueert en responsief is op de praktijk.

Exit expertmodel

Succesvol werken aan gemeenschapsgericht leiderschap vraagt om afstappen van het monopolie op het expertmodel dat de afgelopen decennia dominant is bij buurt- en wijkwerk en sociaal-maatschappelijke

lijke opgaven. Het vraagt om een andere focus, namelijk het willen normaliseren van de samenleving. Werken vanuit het vertrouwen dat mensen zelf de nodige oplossingen kunnen bedenken en dat jouw organisatie dat kan versterken. Anita Keita, directeur Versa Welzijn zegt daarover. “Medewerkers gaan minder als experts en meer als ruimtemakers aan het werk. Dat vraagt om veel energie, want het is werken tegen de stroom in, die zich kenmerkt door probleemgerichtheid. Als leider moet je 200% geloven in de waarde van sterke communities om dit proces te kunnen begeleiden.”

Gewoon durven doen

Klein beginnen, aansluiten bij wat er is en experimenteren op basis van trial and error. Dat klinkt misschien als een open deur. Maar als je ziet hoeveel plannen van aanpak er nog steeds gemaakt worden (meestal zonder bewoners), is het toch handig om nog een keer te zeggen dat door klein te beginnen de ruimte, gelijkwaardigheid en gewenste veranderingen ontstaan die je als organisatie beoogt. Peter Boerenfijn, directeur-bestuurder van Habion zei daarover tegen zijn raad van toezicht toen er gevraagd werd wat op de experimenteerplekken ging gebeuren: “Dan begint de hele chaos van waaruit we onszelf opnieuw gaan uitvinden.”

Interne gidsen benoemen, pioniers positie geven

Om gemeenschapsgericht werken in te burgeren in de organisatie zijn pioniers nodig die positie en vergaand mandaat krijgen. Ze worden vaak direct aan directie en management gelinkt. Veel van de geïnterviewden werken met interne gidsen die vanuit het waardenkompas aan het werk zijn en intern collega's ondersteunen bij het ruimte maken voor buurtcommunities. Tegelijkertijd zijn alle directeuren ook druk met de verandering van de lijnorganisatie en reguliere bedrijfsprocessen. Ze zetten gemeenschapsgericht werken niet weg bij een bepaalde afdeling, bij communicatie of de gidsen en pioniers, of als een project met netwerkpartners. Zij willen de hele organisatie op basis daarvan inrichten.

Reflecteren, leren

Zoals bij alle grote organisatieveranderingen is leren van de praktijk onmisbaar. Dat zie je ook terug in de organisaties van de geïnterviewden. Samen ontwikkelen en leren gaat veel verder dan trainingen organiseren. Bij het Strathcarron Hospice in Schotland zijn *Learning conversations* van het team wekelijks vaste prik. Stichting Philadelphia Zorg heeft een interne academie opgericht en een inspiratiegids community building gemaakt. Habion heeft een bewonersacademie ontwikkeld en een praktijkleernetwerk met bewoners en medewerkers. En het ABC-huis van Erna Winters werkt met een 'Community SAMEN', waar vrijwilligers en medewerkers met elkaar leren van hun gezamenlijke praktijk.

Ook raden van bestuur en directie doen regelmatig mee met deze leerexercities; bij het Strathcarron Hospice hebben ze bij de omslag naar gemeenschapsgericht besturen en leiderschap een mentorship voor bestuur en management georganiseerd.

Gemeenschapsgericht werken: een duiding

Er zijn geen vaststaande definities of kenmerken voor gemeenschapsgericht werken en leiderschap. De interviews en rode draden geven tientallen voorbeelden en kenmerken. Elke organisatie bepaalt op basis van de eigen context haar veranderambities en prioriteiten. Voor onderstaande omschrijving heb ik, naast de uitkomsten van de interviews, ook gebruik gemaakt van dat wat ik in mijn praktijk als trainer, procesbegeleider en praktijkcoach op het gebied van community development tegenkom. Ook de principes van ABCD, die voor de grondslag van mijn werk vormen, komen daarin terug.

Bij gemeenschapsgericht werken maak je als organisatie ruimte voor buurtgemeenschappen en buurtcollectieven en dat wat voor hen belangrijk is. Bewoners zijn op z'n minst partners bij alle plannen en programma's en er wordt structureel geïnvesteerd in het op gang brengen en versterken van buurtgemeenschappen, hun initiatieven en projecten. Bij een organisatie die voor gemeenschapsgericht werken als basis kiest, speelt dit in de hele organisatie een centrale rol. Bij het bepalen van visie, beleid, werkprocessen, strategie, HR-beleid en communicatie. Het is geen tijdelijke interventie, sociaal project of programma, het is een leidraad voor het sturen en handelen in elke laag van de organisatie. Ook in de afspraken met netwerkpartners en opdrachtnemers. In het artikel over de gemeente Peel en Maas zie je dat heel sterk terugkomen.

Cormac Russell, internationale community developer en directeur van Nurture Development (www.nurtureddevelopment.org), vergelijkt het werk in en met communities met een snelweg met drie banen. De linkerbaan is wat bewoners zelf het beste kunnen. De middelste baan wat bewoners en communities kunnen met een beetje ondersteuning en de rechterbaan is wat instanties en organisaties kunnen doen om communities te ondersteunen bij dingen die ze niet zelf kunnen.

Gemeenschapsgericht versus traditioneel werken

Gemeenschapsgericht werken	Traditioneel werken
Met en door bewoners plannen maken	Namens en voor bewoners plannen maken
Aansluiten bij collectieve kracht in buurten, waarbij de organisatie een bescheiden houding aanneemt	Werken vanuit plannen, programma's en interventies, met de organisatie in een leidende rol
Ambitie is eigenaarschap bij bewoners, op basis van wat zij kunnen en willen oppakken in hun buurt	Ambitie is participatie van bewoners, vaak met de participatieladder als instrument
Principiële bereidheid om macht af te staan en mandaat te delen	Zelf principeel de regie willen voeren
Het beleid is dienend aan de praktijk	De praktijk is dienend aan beleid
Bewonerskracht en ervaringskennis vanuit de buurt zijn leidend	Experts van buiten de buurt en hun interventies, zijn leidend
Strategie in ontwikkeling, evolutionair op basis van de praktijk	Strategie staat vast
Focus op krachten en overschot in buurten	Focus op problemen en tekorten in buurten
Investeren in praktijkleren en leernetwerken, vaak samen met bewoners	Individuele en vakgerichte deskundigheidsbevordering van medewerkers
Permanent afzakken naar de alledaagse praktijk van buurtinitiatieven	Periodiek of eenmalig 'ophalen' bij bewoners en hen mee laten draaien in vergadercircuits
Langetermijnstrategie en -investeringen voor tenminste 10 jaar	Projectencarrousel met kortstondige interventies voor 10 maanden

De twaalf verhalen

“Gemeenschapsgericht besturen is de kracht in lokale gemeenschappen triggeren”

Hans Zuiver is zelfstandig ondernemer, bestuurder van LSA bewoners (Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners)¹ en oud-bestuurder van welzijnsorganisatie Combiwel. Ook is hij strategisch adviseur over samenlevingsopbouw bij gemeenten en actief in verschillende besturen. Hij vertelt over gemeenschapsgericht leiderschap en het belang van dichtbij zijn. Van het niet onteigenen van bewoners. Van warm contact en het samen vieren van feestjes.

“Bij LSA bewoners betekent gemeenschapsgericht leiderschap en besturen dat de leden, de plaatselijke bewonersgroepen en bewonerscollectieven onze agenda bepalen. Dat we als organisatie ruimte geven aan wat voor hen belangrijk is, dat we volgend werken op wat er vanuit de buurten opkomt. Je begint bij de buurt. Dat is het uitgangspunt voor jouw werkwijze als bestuurder. Je werkt omgevingsgericht, waarbij bewonersinitiatieven hun eigen koers moeten kunnen varen. Het resultaat van community based werken is voor mij meer burgerkracht. Dat er meer betrokken, initiatiefrijke bewoners zijn die waar nodig ook hun nek uitsteken. Die zich verantwoordelijk voelen en betrokken zijn bij elkaar en bij hun omgeving. Als je daar geen oog voor hebt als bestuurder en alleen je eigen beoogde resultaten in het vizier hebt, ben je autocratisch aan het besturen en verlies je je relevantie voor de community en de beweging.”

¹) LSA bewoners is een vereniging van actieve bewonersgroepen die zich inzetten voor hun buurt

De leden, dus de community van LSA bewoners, zijn heel divers. Als bestuurder moet je die diversiteit willen omarmen. Bereid én in staat zijn om 1000 bloemen te laten bloeien, in plaats in control te willen zijn. Als je het als missie beschouwt dat de honderden leden hun eigen koers bepalen, betekent het ook dat je ze op hun eigen vlak collectief moet faciliteren. Bijvoorbeeld door het leren van elkaar op gang te brengen, good practices uit te wisselen en door gelegenheid te bieden om krachten te bundelen. En ook inhoudelijk relevant voor hen te zijn door van hun issues landelijk werk te maken.”

Cultuur borgen

“Ik hecht sterk aan een visie en aanpak waarin de samenlevings-opbouw centraal staat. Dus bouwen aan communities, juist ook in buurten waar geen communities zijn. Je moet mensen enthousiast krijgen om in actie te komen, op basis van wat hen bezighoudt, waar ze warm voor lopen. Alle organisaties zijn verschillend, maar het werken in en vanuit de samenleving, vanuit de buurt, is het verbindende element. Nu werken we met een team bij LSA dat deze visie verinnerlijkt heeft en uitdraagt. Mijn zorg is soms of die cultuur wel genoeg geborgd is, en dus vanzelfsprekend doorgaat als team-leden zouden vertrekken. Ik denk dat het belangrijk is om de waarden die bij deze visie horen, nog explicieter te maken en vast te leggen. Dat blijkt in de praktijk niet zo makkelijk. Want voordat je het weet, ben je iets aan het bepalen vóór lokale bewonerscollectieven, waar ze niet op zitten te wachten. Je wilt ze ook niet voor de voeten lopen. Soms is dat geen sinecure voor een bestuur.”

Contextgebonden werken

“Elke gemeenschap is weer anders, elke omgeving en buurt kent unieke krachten en mogelijkheden, elke bewonersgroep haar eigen dromen en uitdagingen, elke bewoner zijn of haar eigen vaardigheden en verlangens. Daar moet je rekening mee houden en op in willen spelen als bestuur. Als je daaraan voorbij gaat, raak je de verbinding kwijt, volg je je eigen agenda en versterk je niet wat er in potentie aanwezig is.”

Groot denken, klein doen

“Wat enorm belangrijk is als je gemeenschapsgericht wilt besturen, is de schaalgrootte. Je moet je grote visie en missie kunnen vertalen naar kleine eenheden. Niet in wijken, maar in buurten en straten denken. Achttienduizend mensen in drieën opdelen. Vier flats in eenheden van zo’n 130 mensen per eenheid. En vervolgens ondersteun je – ook als bestuur – wat voor hen belangrijk is. Ongeacht wat het is. Het groen in de woonomgeving willen aanpakken, de veiligheid, samen willen koken. Als bestuurder kies je het microniveau en ondersteun je wat de mensen zelf willen bereiken. En als niemand zich laat zien of iets wil, ondersteun je als bestuur een proces waar mensen in een buurt elkaar leren kennen en dat met elkaar kunnen verkennen.”

Bij alles de samenleving centraal stellen

“Je kunt wel prioriteit geven aan allerlei inhoudelijke thema’s, maar de rode draad voor je bestuurlijke keuzes zal toch altijd de samenleving in de buurten moeten zijn. Juist in de samenleving kunnen we voorkomen dat mensen ontsporen. En werken aan het overbruggen van kloven en het doorbreken van bubbels. Samenlevingsopbouw, dus community building, is voor mij samen koekjes eten en samen de barricades opgaan als dat nodig is. Met de samenleving als rode draad maak je als bestuur ook de afweging of je al dan niet een thema oppakt. Of je nou een thema als de energietransitie beetpakt of cultureel erfgoed, je doet dat altijd vanuit het perspectief van de mensen die in de buurt samen leven. Van de communities en mét de communities. Wat doet dat met de bewoners, hoe creëer je vanuit de community dragende duurzame krachten, welke mensen zitten niet aan tafel, hoe verloopt de samenwerking met de gemeente en andere organisaties? Wat en wie zijn onzichtbaar die zichtbaarder moeten worden? Bijvoorbeeld: hoe krijgen jongeren met een verstandelijke beperking meer kans om mee te praten over wat er in de samenleving gebeurt? Hoe organiseer je buurtkracht en collectieve actie, ook met mensen die zich nu nog niet roeren en niet in beeld zijn? Maar ook: waar worden bewoners, de samenleving, onteigend door overorganisatie door professionals?”

Omgevingsgericht, aanvullend werken

De community staat voorop, aanvullend daarop doe ik mijn bestuurswerk. Dit omgevingsgerichte werken vraagt ook om een prikkelende manier van werken door de bestuurder. Je oriëntatie is immers altijd gericht op dat wat anderen kunnen en willen en op de vraag ‘welke kracht kan ik aanboren’. En niet zozeer op je eigen inhoudelijke opgaves en ambities.

Je werkt vanuit het vertrouwen dat mensen zelf de oplossingen kunnen bedenken en dat het jouw meerwaarde als bestuur is om dat te versterken.”

Dichtbij zijn, uit je boardroom komen

“Een bestuur op grote afstand en besturen vanaf de zijlijn werkt niet als je gemeenschapsgericht wilt sturen. Je hebt feeling nodig met wat er gebeurt, betrokkenheid, gezamenlijke reflectie en gesprekken over wat er gebeurt. Met praktijkverhalen als voeding zodat je het ook zelf ervaart. Afdalen naar de praktijk, met mensen praten. Dat moet je een beetje liggen. Ikzelf houd ervan om met mensen te praten over wat hen bezig houdt. Daar ben ik ook in mijn eigen dagelijkse leven mee bezig, in mijn buurt, op straat. Zo hebben mijn vrouw en ik besloten dat we iedereen gaan groeten die we op straat tegenkomen. Je krijgt daardoor allerlei leuke ontmoetingen en nieuwe contacten, en door het groeten verandert ook de sfeer in de buurt.”

Elkaar blijven ontmoeten, samen feestjes vieren

“Elke community moet je onderhouden. Elkaar regelmatig ontmoeten, uitwisselen, vieren wat je hebt bereikt. Elkaar vertellen waar je blij van wordt en wat je leuk vindt. Niet alleen als community van leden, maar ook als community van leden, bestuurders en teamleden. Als je alleen functioneel bezig bent, ontstaan er geen relaties en vriendschappen, heb je te weinig onderlinge binding om ook moeilijke tijden samen te doorstaan of elkaar te vinden als je vastzit.”

**“Als ik systeemverandering wil,
moet ik een lonkend perspectief
kunnen bieden, zo sterk als een
vuurtoren”**

Milja Kruijt is mede-initiatiefnemer van de Delfshaven Coöperatie en aanjager van ABCD Community Building in (BoTu) Bospolder Tussendijken. Al haar (betaalde en onbetaalde) inzet is gericht op het vergroten van zelfregie van mensen binnen organisaties, wijken en het persoonlijke leven.

“Bospolder Tussendijken is een wijk van 14.000 inwoners. We zijn er bezig met wijkontwikkeling vanuit gemeenschapsdenken. We drinken veel koffie met elkaar, bouwen onderlinge relaties op en maken groepjes die sterk genoeg zijn om samen lerend op te trekken. Soms noemen we dat leertafels, soms koffiedrinken. Alles wat we doen is gebonden aan een context, plaats en tijd. En bij alles is het belangrijk om het hoopvolle beeld in zicht te houden dat je met elkaar deelt, als bewoners en professionals. Als ik systeemverandering wil, moet ik een lonkend perspectief kunnen bieden zo sterk als een vuurtoren. Namelijk over de vraag hoe we samen willen leven.

Ik zou het liever willen hebben over ‘gemeenschapsgeleid leiderschap’ dan over ‘gemeenschapsgericht leiderschap’. Het risico bij gemeenschapsgericht leiderschap is dat het vanuit dezelfde visie wordt ingevuld als ‘cliëntgericht werken’. Daarbij draait het nog steeds om het systeem en wordt alles top-down geregeld. ‘Ik weet heel goed wat goed is voor buurtgemeenschappen en houd in plannen en interventies rekening met hen.’ Bij gemeenschapsgeleid werken laat je je als

bestuurder of directeur van een instantie of gemeente leiden door gemeenschappen in buurten en wijken.”

Een nieuwe taal vinden

“We moeten een nieuwe taal vinden. Onderzoekende woorden waar de nuance in zit die we zoeken. Bestaande taal geeft meestal de bestaande situatie en verhoudingen weer, maar vaak niet de gewenste situatie. In dit geval moeten we een taal vinden die verwoordt hoe het systeem zich het beste tot communities kan verhouden op een zoveel mogelijk gelijkwaardige manier. Het gaat om opgeven van zeggenschap, om stappen naar achteren zetten, om sturen zonder leiding nemen. Welke rol je pakt als je binnen het systeem ruimte maakt, welke macht je dan moet loslaten.”

Elke dag opnieuw macht delen

“Voor mij is gemeenschapsgeleid leiderschap vooral een persoonlijk vraagstuk. Een mindset, waarbij je niet één keer het besluit neemt dat je macht wilt delen. Het is elke dag opnieuw macht delen en gedeelde macht denken en doen. Honderden keren. Ik heb daar ook mee te maken in mijn werk als lid van de Delfshaven Coöperatie. Wij hebben een hele ontwikkeling doorgemaakt, waarbij we ons ervan bewust werden hoe makkelijk en klein het overpakken van iets van anderen kan zijn. Met de beste bedoelingen kun je ongemerkt de macht naar je toetrekken.”

Een precair evenwicht tussen sturen en laten gaan

“Daar hebben we ontzettend mee geworsteld toen we met een zelfregiehuis bezig waren. Hoe stuur je iemand zodat zij of hij zelf regie neemt? Uiteindelijk gaat het natuurlijk niet om sturen, zelfregie ligt bij de ander. Ik ondersteun slechts de zelfregie van anderen. En hoe doe je dat? Het is een precair evenwicht. Hetzelfde speelt ook in buurten en wijken, het ondersteunen van zelfregie. Mensen moeten van de bank afkomen. Het is een comfortabele houding om te wachten totdat instellingen en gemeente met interventies en projecten komen. Soms hebben mensen en buurten een kontje nodig: deze richting gaan we uit. Hoeveel zetjes, en welke je dan geeft, is heel precair. Elke keer

moet je bepalen of je het laat gaan, maar ook of het fout mag gaan of niet. Is dit het moment dat de boel uit elkaar knalt of is dit de chaos waar we als een Phoenix uitkomen? Dat precaire evenwicht bewaken, dat is gemeenschapsgeleid leiderschap. 99 van de 100 keer doe je dat vanuit intuïtie, vertrouwen en analyse. Je weet het niet zeker. Je deelt dus macht, maar op het moment dat het een zootje wordt, word jij erop aangesproken. Het omarmen van dit ongemak en het verduren van mislukkingen vraagt om een bijzondere combinatie van eigenschappen. Allereerst natuurlijk een vorm van moed. En om ego-loos werken, maar wel met zoveel vertrouwen en ervaring dat je goede inschattingen kunt maken. Je moet soms dingen fout durven laten gaan en er vervolgens naast blijven staan om te kijken hoe het zich verkeerd ontwikkelt. Het helpt ook als je een realistische inschatting van belangen van mensen weet te maken. En als je het idealisme en vertrouwen hebt dat mensen in hun diepste wezen goed zijn. Erin geloven dat je samen een nieuw evenwicht hervindt terwijl de messen ondertussen op tafel liggen.”

Over ruimte maken en hoe ruimte ontstaat

“Ruimte krijg je niet, die is er gewoon. Je moet ruimte innemen. Ruimte maken is een actieve handeling. Het is een stap naar achteren. De vraag wat gepaste ruimte is, in welke situatie en voor wie, is steeds weer contextgebonden. Het inluiden van de participatiesamenleving ging gepaard met een bezuinigingsgolf. Toen de geldkraan dichtgedraaid werd, hield het pampieren van mensen op. Daarmee ontstond veel ruimte voor ons als bewoners om naar voren te stappen. Er kwam een nieuwe golf van coöperatief samenwerken en commons op gang. We hebben in de geschiedenis meerdere pieken gehad in het ontstaan van coöperaties, zoals in de middeleeuwen en het begin van de negentiende eeuw. Het gebeurde altijd in periodes waarin de vraag vanuit de maatschappij niet voldoende beantwoord werd door de overheid. Daardoor groeide de commonsbeweging. Door die bezuinigingen trokken een hoop professionals zich terug uit de wijk, werden dingen over de schutting gegooid naar de samenleving onder het motto van de participatiesamenleving. ‘Wij zetten een stap terug en maken ruimte voor de samenleving.’ Het systeem was toen verbaasd

dat we niet alles gingen oppakken, maar zelf bepaalden wat we wel en niet wilden doen. Ergens in Rotterdam ontstond het idee dat bewoners wel de buitenruimte in zelfbeheer wilden doen. ‘We gaan het plein teruggeven aan de buurt, de buurt mag het in zelfbeheer doen.’ Maar de buurt zat er niet op te wachten. Andere dingen werden wel opgepakt. Welzijnswerk ging minder kinderactiviteiten doen, het kinderwerk werd uitgekleed. Maar kinderactiviteiten organiseren vinden veel bewoners leuk, er ontstonden legio knutselclubjes op woensdagmiddagen. Hetzelfde gold voor de bemensing van buurt- en clubhuizen, er waren genoeg vrijwilligers die graag achter de bar wilden staan. Als bewoners pak je de dingen op die je leuk vindt of die je na aan het hart gaan.”

Werken vanuit het gemiddelde

“Er ontstond ook ruimte voor nieuwe vormen van samenwerking bij het schoonhouden van de buitenruimte. Het doel van de gemeente is een schone stad met zo min mogelijk inzet van de gemeente. Als je dat gemeenschapsgeleid wilt doen, kun je als gemeente het beste vertrekken vanuit een gemiddeld kwaliteitsniveau in plaats van een maximale inzet. In bepaalde straten prikken mensen vuil en in andere niet. Want bewoners reageren niet als een homogene groep, het is in iedere straat anders. Straten waar geen bewoners zijn die willen prikken, vervuilen meer. Daar moet je als gemeente voor meer inzet zorgen. Zo’n responsief systeem helpt om flexibel in te kunnen spelen op de praktijk. Belangrijk is dat je bereid bent om als gemeente vanuit een gemiddelde te werken en te accepteren dat je altijd één of twee stappen achterloopt. Je kunt het werken vanuit het gemiddelde ook toepassen op het investeren in ontmoetingsplekken. Per wijk standaard investeren in één ontmoetingsplek, met daarnaast ruimte voor het ontstaan van kleine buurthuisjes die bewoners initiëren. Daar draag je als gemeente vervolgens ook aan bij, met geld en ruimte.

In wijken waar geen bewonersinitiatieven ontstaan, heb je als systeem de verantwoordelijkheid buurtkrachten zichtbaar te maken en buurtgemeenschappen te laten groeien. Dat kan met behulp van ABCD (Asset Based Community Development). Bij het samen met

bewoners uitvoeren van gemeentelijke taken stap je als gemeente altijd het schemer in van de samenwerking. Wanneer je moet samenwerken, en met wie, vraagt om vakkundigheid en oprecht zoeken, zonder dat het altijd succesvol is. Het levert vaak spanning op. Die is er niet alleen tussen een buurt en een systeem, maar gaat dieper. Het zit in iedere samenwerking, bij elk team en bij bewoners, in elk mens.”

Geld als grote push- en pullfactor

“Het risico van een overkoepelende samenwerking in een wijk is dat je daarmee een nieuwe bureaucratische laag creëert. Dat was ook het risico van de Delfshaven Coöperatie. We konden dat voorkomen door vanuit een aantal heldere principes actief te zijn. Zoals aansluiten bij de energie die er is. Dat wat er is versterken. Niet zelf plannen maken, niet zelf het initiatief nemen. Nu weten we dat dit ABCD-principes zijn, toen baseerden we dat op gemeenschappelijke kennis over wat wel en niet werkt. Wat dus heel erg ABCD is! Doordat we als leden van het coöperatiebestuur niet betaald werden, konden we roomser zijn dan de paus: ‘hier zijn we wel van, hiervan niet’.

Gemeenschapsgeleid leiderschap is ook het zuiver houden van principes, walk your talk. Als we dat niet hadden gedaan, dan was alles anders gelopen en waren we veel meer meegegaan in opdrachten van het systeem. In plaats van eigen beloningen, genereren we geld voor andere mensen in de buurt. Dat voorkomt (mede) dat we vervormd raken tot een bureaucratische laag boven de wijk.”

Reflectie: iemand moet de kanarie zijn

“Een tweede belangrijke factor was reflectie als onderdeel van het eigen handelen, dagelijks. Als je niet reflecteert, blijf je je geijkte patronen volgen en kom je niet verder. Bij de Delfshaven Coöperatie zijn we in staat om alles van tafel te vegen en opnieuw te beginnen als dat nodig is. Opnieuw naar de situatie kijken, uit je vaste denkpatroon en aannames stappen. Dat reflectieve moet iemand inbrengen en de rest van de groep moet daar ontvankelijk voor zijn. Ik heb vaak die rol van kanarie. Zodra ik geprikkeld raak, in de weerstand schiet, is er iets aan de hand.”

In de haarvaten van de wijk gaan zitten

“Je moet onderdeel van het gebeuren zijn, binding hebben met wat er gebeurt in de wijk, de buurt. Als je te ver af staat, verlies je de verbinding met de processen. Je kunt pas responsief zijn als je in de haarvaten van de wijk zit. Er zijn organisaties die binding tussen werkers en de buurt juist proberen te voorkomen. Door hen om de zoveel tijd in een andere buurt te laten werken. Je moet tijd hebben om een relatie op te bouwen. Als je na anderhalf jaar alweer moet verkassen, gaat je dat niet lukken.”

Elkaar leren verstaan

“Je bent ook medeverantwoordelijk voor de ander, voor hoe iemand zich opstelt. Een voorbeeld. Het is maandagmiddag. We zitten als Delfshaven Coöperatie met mensen van drie, vier afdelingen van stadsbeheer aan tafel. Zij hebben deze keer ook een collega uitgenodigd voor een specifiek vraagstuk. Die collega denkt: ‘ik zit met bewoners aan tafel die vast boos zijn over iets’. En begint meteen defensief. Wij krijgen maar geen dialoog op gang. Op een gegeven moment leg ik het gesprek stil en kaart dat aan. Ik benoem dat het stroef loopt en zeg dat ik even iets over de voorgeschiedenis wil uitleggen. Vertel dat we niet boos zijn en dat we gedeelde verantwoordelijkheid voelen. Dat duurt slechts tien minuten, maar daarna is er veel meer ontspanning en zit de ambtenaar met een hele andere houding aan tafel.”

Het grote werk klein maken

“Bewoners in de lead in de buurten krijg je niet in een paar jaar voor elkaar. Hele organisaties en hele wijken moeten mee in dat veranderproces. In BoTu hebben we een verandertijd van tien jaar afgesproken, en daarnaast zijn we al tien jaar bezig. De Delfshaven Coöperatie heeft zich gecommitteerd voor 30 jaar. Het gaat erom het grote werk klein te maken. Als je iedere dag een stap meer zet, veranderkundig te werk gaat, dan kom je er. Het is iedere dag reflecteren op hoe het gisteren ging en wat we vandaag anders gaan doen. We doen dat samen met de professionals die daar open voor staan. Het is steeds kansen zien, aansluiten bij wat er wel kan. En als we die kansen

en mogelijkheden zelf niet zien, vragen we er andere mensen bij. We vullen elkaar aan en dat is een belangrijk kenmerk van de samenwerking die we gecreëerd hebben.”

Minder professionaliseren, op zoek naar nieuwe manieren van samenleven

“We willen als bewoners heel graag samenwerken met het systeem, we willen niet af van het systeem. Waar het systeem goed in is, daar zijn we innig dankbaar voor. Zoals het regelen van waterleidingen en riolering, politie en justitie. Maar we willen wel af van het professionaliseren. We zijn als maatschappij losgeraakt van wat normaal gemeenschapsleven is. We hebben het óf geprofessionaliseerd óf we schieten door in het vastleggen van regeltjes. Zoals: ‘in deze straat zeggen we elkaar gedag’. Als je er een regel van moet maken, dan is het dus geen normaal gedrag. We zijn op zoek naar een andere manier van samenleven waar niet alles uitbesteed wordt aan experts. Waar wij leren om niet vanuit een conflictpositie met elkaar om te gaan en dingen voor elkaar te krijgen. In Delfshaven vinden we bij spanningen altijd weer een punt om elkaar te vertrouwen en de draad weer samen op te pakken. Alles mag er zijn, iedereen die aan tafel wil zitten is welkom, ook al is dat vaak best lastig. We ‘normaliseren’ het samenleven. We weten dat we alleen zo polarisatie voorkomen.”

Groei ontstaat als je organisatie krimpt

“Gemeenschapsleven maakt dat mensen floreren en kinderen veerkrachtiger uit de opvoeding komen. Dat wisten we al lang, maar de afgelopen 20 tot 30 jaar hebben we ons samenleven en het wijk- en buurtwerk niet zo georganiseerd. De vraag is nu hoe we dat in de toekomst wel kunnen doen en welke rol instituten daarin vervullen. Het denken over welzijn en welzijnsorganisatie zit in een spagaat. Welzijn bevorderen is de afgelopen decennia steeds meer ingegeven vanuit economie en wordt op een neoliberale wijze geregeld. Een welzijnsorganisatie moet zich als instituut overeind zien te houden, 50 of meer personeelsleden moeten aan het werk gehouden worden. Maar als je macht wilt afstaan aan de buurt moet je bepaalde dingen niet meer doen. Groei is in dit geval dat je organisatie krimpt. Je trekt

je terug. In de ruimte van het terugtrekken ontstaan allerlei kleine bewonersinitiatieven. Voor de nieuwe manier van samenleven en samenwerken moeten we zoveel mogelijk regels vervangen door principes en leidraden. Ook hebben we een systeem en beleid nodig dat rekening houdt met afwijkingen en uitzonderingen.”

Inhoud en invloed delen

“Voor betaalde werkers binnen het systeem is het een dans: ruimte maken in de wijk, ruimte maken binnen het eigen systeem bij de collega's. Niet stoppen met je werk maar het anders doen: inhoud en invloed delen, groeien naar macht overdragen aan de wijk. Het zijn organische processen die niet in beton gegoten kunnen worden en die altijd contextafhankelijk zijn. Ook voor bewoners of onbetaalde werkers is het een dans: in ruimte stappen, niet in ruimte stappen en uit ruimte stappen. Ook benoemen waar het systeem ruimte zou moeten maken en het niet doet.”

Koffie drinken

“Alles start met samen koffie drinken en tijd te nemen om elkaar te ont-moeten. Om, zonder agenda en met een open en nieuwsgierige houding, anderen te vragen wat voor hen belangrijk is. Alles wat ik hierboven genoemd heb, volgt daarna.”

“Gemeenschapsgericht leiderschap als een persoonlijk moreel kompas”

Rob van de Beek is regiodirecteur zorg en wonen bij stichting Philadelphia Zorg. Hij brengt gemeenschapsgericht leiderschap in de praktijk in een organisatie die al jaren bezig is met community building en zelforganiserend werken van medewerkers. Een organisatie die werkt in opdracht van mensen met een beperking.

“Wij hebben als Philadelphia een duidelijke opdrachtgever, dat zijn de mensen met een beperking die wij ondersteuning geven. Als metafoor gebruik ik soms het beeld van de rolstoel. Wij als organisatie zijn dan de rolstoel die de mens met een beperking kan gebruiken om overal te komen en mee te doen. Het gaat niet om de rolstoel, maar om degene die er in zit. Wij hoeven alleen maar die ondersteuning te geven die nodig is en niet meer! Voor onze opdrachtgevers, de mensen met een beperking dus, is het belangrijk om mee te kunnen doen aan de samenleving. En het is een door de overheid erkend recht; onbeperkt meedoen staat in het coalitieakkoord. Ons doel als organisatie is dat mensen met beperkingen meer invloed krijgen op hun eigen leven. Daarvoor bieden wij ondersteuning die gestoeld is op een aantal uitgangspunten.

Een van die uitgangspunten is community building: het samen bouwen aan gemeenschappen in wijken en buurten rondom onze locaties, met iedereen die mee wil doen. Gemeenschappen waar je je thuis voelt en iedereen welkom is. Deel zijn van een gemeenschap is een mooie manier om mee te kunnen doen, zonder dat de beperking

vooropstaat. Sterker, mijn ervaring is dat die beperking veelal wegvalt als je meedoet. Want je hebt bij community building een rol als mens, buur, kok, lid van de kaartclub enzovoorts.

Een ander uitgangspunt is de schaal waarop je als organisatie opereert. We proberen altijd aan te haken op het kleinste niveau, het complex, de straat, de buurt waar iemand woont. Daar beginnen we. Philadelphia weet zich geïnspireerd door het christelijke uitgangspunt dat alle mensen gelijk zijn voor God. Dat houdt dan ook de gelijkheid in van mensen die nu maatschappelijk uitgesloten worden. Dat lijkt heel vanzelfsprekend, maar is in de praktijk best lastig. We zijn zo gewend om onderscheid te maken in onze samenleving en hierbij mensen in en uit te sluiten. In mijn rol als regiodirecteur verhoud ik me tot de verschillende stakeholders waar ik mee te maken heb: mijn opdrachtgever (de mens met een beperking), mijn organisatie met de bijbehorende visie, de externe omgeving en de gemeenschappen vanuit het community denken. Ik geloof niet in de tegenstelling tussen burgers en instituties. Een polarisatie in de zin van ‘ik ben goed bezig en een instituut is de oorzaak van mijn ellende’ vind ik te gemakkelijk. Ik voel mij ook met de instanties verbonden en kijk ook naar hen met respect, want ze brengen ons ook veel goeds.”

Werken vanuit bezieling

“We zijn binnen de regio Amsterdam op een gegeven moment aan de slag gegaan met community building op basis van ABCD (Asset Based Community Development). Want we zagen de worstelingen van onze opdrachtgevers om mee te kunnen doen in de maatschappij, in de buurt. Werken aan inclusieve gemeenschappen (op de terreinen van wonen, werk en welzijn) is een noodzakelijke voorwaarde voor hen om mee te kunnen doen. Meedoen op basis van hun talenten en niet op basis van hun beperkingen. Het hoort tot de basistaken van zorgaanbieders en andere partijen in de buurt om die verandering te bewerkstelligen. Als gemeenschappen echt toegankelijk zijn, hoeven we ook minder ondersteuning te bieden en kunnen mensen met een beperking andere rollen oppakken. Naast de rol van een mens die op bepaalde terreinen ondersteuning nodig heeft.

Toen ik in 2017 een lezing hoorde van Cormac Russell (internationale coryfee op het gebied van community development op basis van ABCD) spraken zijn bezieling, waarden en inspiratie en de maatschappelijke waarde van deze manier van werken mij aan. Bepaalde zinnen die hij uitsprak bleven resoneren in mijn hoofd. ‘Doe het mét ons, en niet vóór ons’. Via praktijkverhalen over community building in het land, zoals in de Rodekruislaan Diemen en wooncentrum voor ouderen Koornhorst in Amsterdam, kregen we als regio goede voorbeelden in handen om onze droom vorm te geven en de bezieling en visie om te kunnen zetten in de praktijk. Maar net als bij ABCD geldt: eigenlijk was alles er al. Latent was die vraag hoe we gemeenschappen kunnen vormen om mee te doen al die tijd al aanwezig. Door de voorbeelden, de bezieling, krijg je er oog voor. Ik kwam erachter dat ik eigenlijk deels al zo werkte, ik was al bezig met gemeenschapsgerichte en belevingsgericht zorg.

Dat begon ooit toen ik op een regenachtige middag in de zomer van 2016 naar een buurtfeest ging van Philadelphia in Amsterdam Oost. Het was verschrikkelijk weer, het regende pijpenstelen. Maar ondanks dat ging het buurtfeest toch door. Er was lekker eten, er werd gevoetbald. En daar zag ik voor het eerst hoe sterk een gemeenschap kan zijn. Dat er zelfs onder vreselijke omstandigheden iets moois kan ontstaan als mensen mee kunnen doen. Overigens woont op diezelfde locatie van Philadelphia iemand die in die periode ontdekte dat hij graag vogelhuisjes maakte. En de buurt accepteerde dat talent dankbaar. Inmiddels hangen overal zijn vogelhuisjes. Zo werkt dat dus als je talent wordt gezien!”

Ruimte maken voor community based werken is niet eendimensionaal

“De knoppen waar ik aan kan draaien bij gemeenschapsgericht leiderschap, zijn er op verschillende niveaus: het delen van visie, acteren vanuit mijn mensbeeld en waarden, in het opdrachtgeverschap en in mezelf. Tegelijkertijd is het vaak een strijd, niet per se met instanties, maar met mezelf. Want het goede willen doen is in de praktijk vaak weerbarstig. Ik voer regelmatig een persoonlijke strijd

met mezelf. Ook mijn mensbeeld – gelijkheid van iedereen – wordt daarbij regelmatig op de proef gesteld.”

Ruimte maken voor medewerkers om community based te werken

“Dat doe ik door de visie van community based werken te verbinden aan de visie van de organisatie en de knelpunten in de samenleving. Ik ga in gesprek met iedereen die daarover wil praten en deel praktijk-verhalen op social media en in bijeenkomsten. Nu wordt er op zeven van onze 33 locaties in Amsterdam community based gewerkt en op zes locaties gaan we starten. Ik schuif daar zelf een paar keer per jaar bij aan. Maar de ongeveer tien mensen die er als kerngroep mee bezig zijn, geef ik de ruimte om dat verder vorm te geven. Standaard bezoek ik ook de trainingen voor medewerkers, externen en cliënten. Tussen de community building-locaties is een lerend netwerk ontstaan, we hebben een interne academie opgericht, een inspiratieboek community building gemaakt en nodigen regelmatig mensen uit die ons inspireren. En binnen Philadelphia is een collega bezig om lijntjes te leggen met de gehele organisatie. Ruimte maken voor medewerkers betekent voor mij trouwens geen controleverlies, het maakt mij niet nerveus. Dat komt mogelijk ook voort uit waar ik minder goed ik ben: de details en het handen en voeten geven aan de visie. Ik denk dat ik te veel zou willen sturen als ik meedeed. Ik zou te snel dingen voor elkaar willen krijgen, in plaats van ruimte te maken en dingen te laten gebeuren. Dus blijf ik een beetje weg bij de uitvoering, maar ik houd wel contact met de praktijk en haal verhalen op.”

Voor ruimte zorgen bij bestuur en toezichthouders

“Natuurlijk ben ik ook bezig met de ‘andere kant’: het bestuur, de toezichthouders en financiers. Zij stellen mij de vraag: ‘waar leidt het toe?’ Ook daar moet ik voor meer ruimte zorgen. Dat houdt bijvoorbeeld in dat ik ook hun argumenten gebruik en inpas. Zoals de wens van het ministerie van VWS om zorg goedkoper te maken en te verleggen naar de gemeenschap. Ik ga ook in gesprek met woning-corporaties over deze manier van werken. Zodat we samen kunnen optrekken en wij kunnen aansluiten bij hun doelstellingen om kwets-

bare mensen in de wijk te ondersteunen die geen indicatie hebben voor reguliere ondersteuning.”

Ruimte maken bij jezelf

“Je bent je eigen instrument om dingen voor elkaar te krijgen. En daarin moet je soms niet al te principieel zijn, maar in je eigen denkbeelden ruimte maken voor compromissen. Mijn weg zal altijd die van de verleiding zijn. Ik probeer alles wat zich verzet of aanbiedt in te bedden in de stroom waar ik zelf ook onderdeel van uit maak. Ik heb community building inhoudelijk binnen onze organisatie geïntroduceerd, maar de invulling gebeurt door tientallen betrokkenen, in de stuurgroep en op de locaties. Mijn rol is om voor de nodige randvoorwaarden (ook geld) en ruimte te zorgen. En het verrast me regelmatig wat er uitkomt, dat het al zo ver ingeburgerd is.”

Ruimte maken gaat ook gepaard met vertrouwen geven

“Daar hebben we bij Philadelphia een voorsprong in. We zijn al jaren bezig met zelforganisatie, met gedeelde zeggenschap om de aangeleerde hulpeloosheid van medewerkers te doorbreken. De meeste beslissingen kunnen prima door medewerkers zelf worden genomen. Of het nou om het vinden van nieuwe bewoners van de locatie gaat, het maken van het rooster, het werven van collega's, het voeren van lastige gesprekken of het aanpassen van een website. De manager is er nog wel, maar in een hele andere rol. In het dagelijkse werk oefenen we bijvoorbeeld met sociocratie als besluitvormingsmethodiek met de bijhorende kenmerken. Dat zijn ook bouwstenen voor gemeenschapsgericht leiderschap. Het houdt in dat we gelijkwaardigheid in de besluitvorming nastreven, vanuit een dialoog. Zoveel mogelijk de wijsheid in de groep benutten en continu werken aan zelforganisatie, transparantie en reflectie op basis van de praktijk. Ook hebben we in de afgelopen jaren veel mensen aangenomen die graag op een andere manier willen werken. In sollicitatieprocedures wordt het (willen) werken vanuit de principes van community building als voorwaarde benoemd.

Je functie als leidinggevende dienstbaar maken aan dat wat zich aandient

“Een interessante vraag is hoe je je functie als leidinggevende gebruikt als je bezig bent met gemeenschapsgericht leiderschap. Hoe je tegen het nut en de noodzaak van hiërarchie aankijkt. Eigenlijk zou je een gebruiksaanwijzing bij een functie geleverd moeten krijgen. Hoe gebruik je de jouw toevertrouwde macht nu goed? Klamp je jezelf aan je positie vast, dan wordt het lastig. Je kunt je functie ook zien als iets dat voortkomt uit de noodzaak om taken te moeten verdelen. Jij valt niet samen met je functie en in elke situatie gelden andere onderdelen van je functie. Je mag de macht die bij je functie hoort wat mij betreft alleen inzetten voor de missie en visie van je organisatie. Al het andere gebruik leidt er vaak toe dat je jezelf net iets belangrijker gaat vinden dan anderen. Dat botst met het uitgangspunt van absolute gelijkwaardigheid. Bij gelijkwaardigheid geef je afwisselend ruimte, treed je soms afschermend op, hak je lastige knopen door. Als je het zo doet, dan is je functie meer dienstbaar aan dat wat zich aandient. En dat is zeker een voorwaarde voor gemeenschapsgericht leiderschap.”

Van huis naar thuis, thuismaken als veranderconcept. “De zorg eruit, de buurt erin. Geen gebouw zonder reuring”

Peter Boerenfijn is directeur-bestuurder Habion en Willeke Janssen werkt er als conceptontwikkelaar. Habion is een woningcorporatie, die op 120 locaties huisvesting biedt aan 12.000 ouderen met een gemiddelde leeftijd van 80 jaar. Dat doet Habion onder andere door voormalige verzorgingshuizen te transformeren naar zelfstandige en gemeenschappelijke woonlocaties. Samen willen ze het wonen voor ouderen opnieuw uitvinden. Van een huis een thuis maken, een plek waar mensen graag oud worden. Voor de ontwikkeling en het beheer van nieuwe locaties hebben ze daarvoor een gemeenschapsgericht concept ontworpen: Liv inn. Dat staat voor samen oud worden in plaats van oud zijn. Samen met bewoners ontwikkelen, samen wonen en gebruiken en samen leren. In Hilversum is een voormalig verzorgingshuis in samenwerking met bewoners getransformeerd op basis van de Liv inn-principes. Op andere woonlocaties zijn elementen uit het Liv inn-concept gebruikt om gemeenschapskracht aan te zwengelen en te versterken. Zoals bij De Benring in Voorst, Huis Assendorp in Zwolle, BuitenZorg in Zuid-Scharwoude

Willeke: “De laatste tien jaar is Habion op een schaal van 1 tot en met 10 veranderd van 1 naar 11! Alles is veranderd. Van heel traditioneel ‘Liever geen bewonersvragen en -bijdragen; gewoon doen wat volgens ons moet gebeuren’ naar extern gericht: ‘Niets meer doen zonder bewoners.’ Het was een ommeezwaai van 180 graden.” Peter: “Tot 2013 was ouderenhuisvesting decennialang een business to business-gebeuren tussen woningcorporaties en zorginstellingen. Bij Habion zagen we in die tijd nauwelijks bewoners. Toen de scheiding van wonen en zorg ingevoerd werd, kregen we daarvoor de rekening: ouderen stonden niet in de rij om in verzorgingshuizen en aanleunwoningen oude stijl te gaan wonen als ze daar zelf voor moesten gaan betalen. Er was duidelijk iets mis. Wij moesten veranderen, of we wilden of niet. Onze 180 graden-kanteling kwam op gang toen we aan ouderen vroegen hoe ze oud wilden worden. In 2012 gaven we studenten van de Academie van Bouwkunst de opdracht om te kijken wat wij als Habion anders moesten doen. Ze gingen een half jaar lang op drie locaties logeren en namen deel aan het dagelijkse leven van de bewoners. Vervolgens deden ze hun verhaal in een bijeenkomst waar alle medewerkers van Habion, het management en de Raad van Commissarissen bij waren. Het was voor iedereen schokkend om te horen!

In de zorg betekent de afkorting ‘PG’ Psychogeriatric, dementie. De studenten vergeleken het verblijf onder bewind van een zorginstelling ook met de letters PG: maar daarmee bedoelden zij een Penitentiaire Gemeenschap. Mensen hadden geen privacy, het zorgpersoneel kwam ongevraagd hun kamers binnen, bewoners mochten niet zelf bepalen hoe ze wilden leven, ze moesten acht uur ‘s avonds al hun pyjama aantrekken. Het advies van de studenten was: gebruik de letters PG voortaan vooral voor ‘Publiek Gebouw’. Haal de samenleving naar binnen. Dat was in 2012. Vanaf dat moment werd onze opdracht om van verpleeghuizen publieke gebouwen te maken, plekken waar mensen zich thuis voelen. Niet langer meer vóór bewoners, maar mét en dóór bewoners en de buurt. In 2013 startten we op de drie locaties met experimenteren, waarbij eigen regie en zeggenschap van de lokale samenleving bij het gebruik van het gebouw centraal

stond. Uiteindelijk hebben we onze organisatie veranderd op basis van de inzichten van die drie eerste pilots. Bij alle drie experimenten was ik nauw betrokken. Want ik moest zelf ervaren of het wel klopte waar we mee bezig waren. Zitten we wel goed, bouwen we geen luchtkastelen? Er was decennialang zoveel geprofessionaliseerd en geïnstitutionaliseerd. Nu moest het gebruik van het gebouw weer in handen van de lokale samenleving en de bewoners komen. De Raad van Commissarissen was daar direct enthousiast over. Met die steun zijn we op pad gegaan.”

Willeke: “Toen de Raad van Commissarissen wilde weten hoe dat dan moest, zei Peter simpelweg ‘met vallen en opstaan’. En op de vraag wat er op de drie experimenteerplekken ging gebeuren, was zijn reactie: ‘Daar begint de hele chaos van waaruit we onszelf opnieuw gaan uitvinden.’ Een belangrijke drijfveer voor ons was de diepgevoortelde wens van bewoners om gewoon door te leven op dezelfde plek, om niet meer te hoeven verhuizen. Mensen bleven bij gebrek aan volwaardige alternatieven liever thuis in de wijk wonen omdat ze het schrikbeeld hadden van verhuizen naar een aanleunwoning, daarna doorverhuizen naar het verpleeghuis en eventueel ook nog het hospice. Op onze locaties verandert hun woning met hun zorgvraag mee en kunnen ze blijven wonen. Daar horen ook zorgleveranciers bij die flexibel al die verschillende (ook gefinancierde) vormen van zorg bij mensen thuis leveren.”

Bewoners centraal, niet de zorg

Peter: “We kwamen erachter dat een dergelijke transformatie niet eenvoudig was met geïnstitutionaliseerde zorginstellingen. Er zijn bijvoorbeeld zorginstellingen die alles als een zorgvraag zien, terwijl dat vaak niet zo is. Met sommigen van hen botste het verschrikkelijk. Een keer stonden we lijnrecht tegenover elkaar. Het standpunt van de zorgorganisatie was: ‘Stop met verzelfstandigen, maak er maar een verpleeghuis van, anders doen we niet meer mee.’ Maar ik hield voet bij stuk, we konden na anderhalf jaar ontwerpen en voorbereiden niet opeens terug naar institutioneel. Bovendien waren we bezig met een beweging waar bewoners en niet de zorg centraal stond. Die be-

weging wilden we niet zomaar stopzetten. Het werd een vervelende machtsstrijd die eindigde in een kort geding. Dat waren best spannende momenten, voor mij als bestuurder maar ook voor medewerkers en de Raad van Commissarissen.”

Thuismaken: ruimte geven zonder normeren

Peter: “In 2040 zijn er veel meer ouderen dan nu, het aantal zelfstandig wonende 80-plussers is dan bijna verdubbeld. Mensen willen samen met hun omgeving het liefst zelf verantwoordelijkheid nemen in hoe ze oud willen worden. Habion kan een gebouw neerzetten waar alles het doet, dat laten we ook zien. Maar het draait om het gebruik van dat gebouw. Voordat we met de stenen beginnen, zijn we al negen maanden bezig met de lokale samenleving. Daarvoor hebben we de ‘Roringmethodiek’ bedacht². De kern daarvan is dat huidige en toekomstige bewoners aan het roer staan in de planvorming. We gaan met hen in gesprek over hoe zij in hun buurt oud willen worden en wat daarvoor nodig is. Ook buurtbewoners nodigen we uit mee te denken. Daaruit ontstaat een plan van en voor de bewoners en omwonenden. We zorgen ervoor dat iedereen betrokken blijft bij de plannen en ook dat de reuring en het enthousiasme bij alle betrokkenen blijven doorgaan. In 2032 willen we op 90% van alle locaties, samen met de 12.000 bewoners, een vorm van ‘thuismaken’ geïntroduceerd hebben. De visie voor het thuismaken is gestoeld op de hele diepe behoefte van mensen om zelf regie te voeren over hun leven en zich ergens thuis te voelen. Bewoners bepalen zelf de gang van zaken in hun complex. Op elke locatie gaat het erom dat mensen erachter komen wat voor hen belangrijk is. We geven hen daarvoor de ruimte zonder te normeren of het voor hen in te vullen. Als zij willen dat er een paar jongeren moeten komen wonen dan is dat aan hen. Wij hoeven er niet oud te worden, zij wel.”

Bij een Liv inn moet alles kloppen

Willeke: “We ondersteunen bewoners in de beginfase met community builders. Door mensen bij elkaar te brengen via de Roringmethodiek.

²) Roringmethodiek: www.habion.nl/onze-visie/wonen-voor-ouderen

Helpen met het van de grond krijgen van eigen ideeën en initiatieven, zoals kunstzinnige activiteiten, het inrichten van ruimtes en ateliers. We leggen ook een link met sociaal-culturele clubs in de stad of het dorp. En we hebben een bewonersacademie opgericht zodat de bewoners van verschillende locaties samen en van elkaar kunnen leren. Elk gebouw krijgt van ons een Thuis-label, dat we samen met bewoners hebben opgesteld. Inmiddels zijn alle Habion-locaties van dat label voorzien. Bij elke locatie hoort bijvoorbeeld een ontmoetingsmogelijkheid. Dat is meer dan een ruimte, het moet een plek zijn die heel vertrouwd voelt en voor alle bewoners van betekenis is. Zo'n plek tot leven brengen is ook onderdeel van het thuismaken. Als een locatie op alle gebieden een Ja scoort kan de plek een Liv inn worden (www.liv-inn.nl). Bij een Liv inn moet alles kloppen, alles moet bijdragen aan het thuismaken: de zorg, diensten, gebouwen en het bouwen aan een gemeenschap.”

Eigenaarschap bij bewoners

Peter: “De directe aanleiding voor de verandering richting het thuismaken was het invoeren van scheiden van wonen en zorg en de leegstand in een aantal verzorgingshuizen. In De Benring in Voorst hebben we toen bij toeval de huidige Roringmethodiek uitgevonden. Wij wilden als Habion natuurlijk niet zelf bedenken hoe het eruit moest komen te zien. Maar toen we bewoners uitnodigden om met ons hun ideeën en dromen te delen, kwam niemand. We verspreidden toen de boodschap ‘Wegens onvoldoende belangstelling wordt dit gebouw gesloopt en zaaien we er gras in’. Ineens waren er 400 mensen! De Benring in Voorst is nu een wooncomplex met 72 appartementen. Het is op initiatief van het dorp tot stand gekomen. Hier ligt het eigenaarschap bij een woonzorgcoöperatie, dus bij bewoners zelf. Habion heeft het gebouw herontwikkeld en de bewoners bij het oprichten van de woonzorgcoöperatie ondersteund. Bewoners voelden zich van begin af aan eigenaar en bedachten van alles voor het gebouw, zoals een pizzeria en een kringloopwinkel. Het is een mooi voorbeeld hoe het kan gaan. Bij de Benring was een belangrijke rol weggelegd voor Paul Bril, de lokale bakker in Voorst. Hij was één van de initiatiefnemers. Een informele leider die samen met de andere leden van de woon-

zorgcoöperatie veel dingen voor elkaar krijgt.“ Willeke: “Het voormalige verzorgingshuis Boomberg in Hilversum is een ander voorbeeld waar thuismaken de basis was voor herontwikkeling en beheer. Ook daar regelen bewoners gezamenlijk het reilen en zeilen van het complex, van de inkoop van koffie tot het selecteren van nieuwe bewoners. Er is ook een zorgorganisatie die bereid is vraaggestuurd te werken.”

Gewoon doen

Willeke: “Trefwoorden voor onze gemeenschapsgerichte manier van werken zijn vanuit de bewoner denken, open, luisteren. Naar de praktijk kijken, je niet blind staren op beleid. Op locaties aanwezig zijn, naar actieve mensen en verschillende belangen zoeken. Maar ook tempo maken, de vaart erin houden. Niet vergaderen maar in actie komen, gewoon doen. En natuurlijk doen wat je zegt!”

Pionieren vanuit voorlopersrol

Peter: “Er hebben in onze organisatie behoorlijk wat wisselingen plaatsgevonden in de afgelopen 14 jaar. Van de 74 medewerkers die er in 2008 waren, werken er nu nog maar een stuk of 10. De samenstelling van ons personeel, de functies, functieprofielen en competenties zijn heel erg veranderd. Vroeger hadden we 17 projectontwikkelaars in dienst, nu zijn dat er nog maar drie. In plaats daarvan benoemden we zes transitimanagers, mensen zoals Willeke, die er lol in hebben om te pionieren, om dingen voor elkaar te krijgen. De meeste van hen kwamen van buiten de corporatie- en zorgwereld. Er waren genoeg kandidaten voor die functies. Ze kwamen op de social-media berichten af, de reuring die er bij Habion is. ‘Bij jullie is het in ieder geval geen saaie boel,’ kregen we van hen te horen. De transitimanagers hadden in begin van de transformatie een hele belangrijke voorlopersrol. Belangrijke kenmerken van hun functieprofiel is dat ze sterk vernieuwend zijn, niet bang zijn om heilige huisjes omver te gooien, zowel intern als extern, en niet snel opgeven. Een ander belangrijk kenmerk is dat ze heel verbindend naar de samenleving werken. In het begin van een veranderproces mogen ze niets vinden, alleen maar luisteren naar bewoners en de buurt, naar hoe zij het willen. Voor mij

als directeur-bestuurder is het fantastisch om mensen te hebben die reuring veroorzaken, die het lokaal goed laten schudden. Mensen die een beetje rebels zijn en radicaal durven te vernieuwen.

De transitie managers waren de eerste twee jaar in de lijn gepositioneerd. Dat was een taaie periode. Veel dingen verzandden, intern dingen in beweging krijgen kostte hen eindeloos veel energie. Het werd duidelijk dat je niet kunt vernieuwen in de bestaande club met de bestaande lijnen. De transitie managers moesten meer vrijheid van handelen krijgen, een los bootje worden naast de tanker. Daarom heb ik ze na twee jaar direct onder mij als directeur gepositioneerd. Want voordat we het hele lijnmanagement en de organisatie meehebben, zijn we een aantal jaren verder. Het moet wel veranderen, anders krijg je een schizofrene organisatie waar verschillende visies elkaar gaan tegenwerken.”

Erbij zijn, meemaken en luisteren

Peter: “In het versnellen zijn we eindeloos lang blijven roepen ‘die kant gaan we op.’ We hebben mensen in de praktijk laten ervaren wat de verschillen zijn met traditioneel werken en sturen. Hen aange-moedigd mee te gaan naar lokale bijeenkomsten met bewoners. Niet alleen de mensen die direct betrokken zijn bij de locaties. Je werkt op de boekhouding, bij financiën? Ga mee! Tijdens zo’n bijeenkomst gebeurt er van alles. Als je dat meemaakt, snap je veel sneller en beter wat de verandering voor bewoners betekent, hoe het in zijn werk gaat en ook wat de transitie managers doen. Ikzelf doe ook regelmatig mee met die bijeenkomsten. Gewoon erbij zijn, meemaken en luisteren. Dat doe ik voor mezelf, om feeling te houden, maar daarmee laat ik ook aan medewerkers, bewoners en andere stakeholders zien dat het belangrijk is. Een andere reden waardoor we intern ook echt meters konden maken was dat er op allerlei terreinen winst werd geboekt. De klanttevredenheid steeg met anderhalve punt, de verhuurbaarheid ging omhoog en ook financieel pakte het goed uit.”

Evenwichtskunstenaar

Peter: “Om zo te kunnen werken is het belangrijkste dat ik mijn rug

recht blijf houden als het moet. Maar tegelijkertijd ook dat ik bereid ben om te laveren tussen de verschillende belangen als ik weet dat het er op termijn beter van wordt. Ik moet deze radicale verandering – het werken aan thuismaken met bewoners in de lead – als woningcorporatie binnen het korset van regelgeving voor elkaar krijgen. Werken aan leefbaarheid mocht in het verleden alleen met een handtekening van de gemeente, net als een bijeenkomst met bewoners. Dat is natuurlijk absurd. Ik moet ook constant aan toezichthouders en financiers uitleggen dat we het niet te gek maken. Als we in het begin afscheid namen van een zorgorganisatie op een locatie omdat ze niet mee wilden gaan in gemeenschapsgericht werken, stonden meteen het Waarborgfonds en de externe toezichthouder op de stoep. Hun vrees was dat door het scheiden van wonen en zorg alle zorggebouwen leeg kwamen te staan, dat het incourant vastgoed werd. We hebben inmiddels bewezen dat onze inzet en strategie het risicoprofiel juist enorm heeft verlaagd. Een mooie bijvangst van het Thuismaak-concept is trouwens dat de zorginstellingen op de vernieuwde locaties geen personeelstekort hebben, iedereen wil daar werken. Bij Schoonoord in Baarn is er zelfs een wachtlijst van kandidaten!

Het blijft onwijs veel werk om met de hele driehoek in een gezamenlijke richting te blijven bewegen: bewoners - zorgleveranciers - Habion. Ik zie mezelf als een belangenbehartiger van al die belangen, mijn werk heeft ook iets weg van een evenwichtskunstenaar. Want de belangen in deze driehoek moeten wel in evenwicht blijven. Als het ergens doorslaat, gaat het kapot. Ik moet er continu van alle kanten naar durven te kijken. En erop toezien dat we blijven werken vanuit de agenda van bewoners. We willen geen business to business. Daar moet ik ook het zorgkantoor en de zorginstellingen in mee zien te krijgen.”

Blijvend praktijknetwerk

Peter: “Met het opzetten van de bewonersacademie is een blijvend praktijkleernetwerk ontstaan. Ook organiseren we elk kwartaal een Publieke Tribune, waar we bewoners vragen om te toetsen wat we doen, op alle terreinen. De leden van Raad van Commissarissen be-

zoeken ieder jaar verschillende al dan niet getransformeerde locaties om inzicht in de verschillen te krijgen. En de club met negen registrateurs (de voormalige transitimanagers) komt regelmatig bij elkaar in intervisiesessies. Ze zijn inmiddels een sterke community geworden en houden elkaar vast als het stormt.”

Gun je het contact met de lokale praktijken

Willeke: “De belangrijkste les die we hebben geleerd, is dat je echt *Ausdauer* moet hebben. Nóg langer dan je denkt dat het moet. Eerst dachten we dat de omslag wel binnen twee jaar gefixt zou zijn. Nu zijn we 12 jaar verder, super trots op wat we bereikt hebben, maar we zijn natuurlijk nog steeds onderweg.” Peter: “Maak het ook leuk met elkaar, houd de lol erin en gun je het contact met de lokale praktijken. Als ik bewoners hoor zeggen hoe gelukkig ze zijn in hun nieuwe thuissituatie weet ik weer waarvoor ik het doe. En ook als ik mensen spreek die op late leeftijd nog heel positief in het leven staan. Zoals een man van 94 jaar die ik in Huis Assendorp bij Zwolle ontmoet heb. Hij was vroeger trambestuurder van lijn 10 in Amsterdam. Zat eerst in een verzorgingshuis in Noord-Holland dat gesloopt werd. Verhuisde toen naar een verzorgingshuis in Arnhem. Ook dat werd gesloopt. Uiteindelijk kwam hij in Huis Assendorp in Zwolle terecht. Hij is erg blij met zijn nieuwe thuis en vol goede moed, hij zei ‘Zit niet zo te zeiken, je moet het leven vooruit leven.’ Heerlijk!”

Sinds Pasen 2022 is Marten van der Wal benoemd tot één van de nieuwe geestelijke leiders van het Apostolisch Genootschap.

**“Niet meer vóór mensen denken,
maar mét mensen denken.
Niet vóór mensen praten, maar
mét mensen praten. Niet vóór
mensen iets oplossen, maar altijd
dóór mensen of samen.”**

Marten van der Wal was (ten tijde van het interview) gemeenschapsversterker bij het Apostolisch Genootschap, een plaats voor religieus-humanistische zingeving met 13.000 leden en 69 lokale gemeenschappen in Nederland. Het Apostolisch Genootschap organiseert ontmoeting voor zingeving en levenskunst en levert concrete bijdragen aan een menswaardiger samenleving. Het maakt een ontwikkeling door van een organisatie die hiërarchisch is ontstaan naar een organisatie met meer co-creatie en zelfsturing. En meer ruimte en autonomie voor de lokale geloofsgemeenschappen.

“Gemeenschapsgericht leiderschap heeft voor mij te maken met de fundamentele overtuiging dat er altijd en overal een overvloed aan kennis, wijsheid, talenten en capaciteiten beschikbaar is. Bij gemeenschapsgericht leiderschap ben je je daarvan bewust en ben je erop uit om dat potentieel op te roepen en er ruimte voor te maken, zodat er meer onderlinge verbondenheid kan ontstaan tussen de leden van de gemeenschappen.

Dat is ook de grondslag van ons geloof, *‘To be is to be related’*. We geloven dat alles uit één bron voortkomt. Daarom zien we elk mens als gelijkwaardig en gaan we steeds weer op zoek naar wat ons ver-

bindt. In elk mens is er een diep verlangen om samen met anderen zin te geven aan het leven. Samen een visie maken en verrijken hoort daar ook bij. Als leider/leiding heb je daar wel een rol in, maar je rol zit meer in het proces dan in het bepalen van de inhoud. Vroeger maakten we een visie in een bovenkamer, op de hei, met als uitkomst 'zo gaan we met elkaar de toekomst in'. Gevolgd door een 'uitroltraject', hoe krijgen we mensen mee. Daar raakt niemand meer van in ver-voering.

Bij gemeenschapsgericht leiderschap en bestuur bepaal je niet alleen de inhoud maar ook het procesontwerp samen met je leden. Natuurlijk kost dat aan de voorkant meer werk en denktijd. Maar de meerwaarde daarvan is dat je vanaf dag één in de relatie investeert en dat de uiteindelijke visie van ons gezamenlijk is. Dan hoef je ook niets meer uit te rollen. De mensen die betrokken zijn geweest rollen het als het ware zelf in. Ze zijn de visie. Als je het zo doet, wakkert het veel in mensen aan. Zij voelen zich eigenaar, het is vanaf het begin hun ding. Iedereen maakt er onderdeel van uit. *'Leaders don't create followers, they create leaders'*. Daar geloof ik in. Waarbij er voor de leiding/leider wel een belangrijke rol is weggelegd om het gedachtengoed (of noem het de 'why', de bedoeling, het collectieve doel) uit te dragen. Met passie en elan.

Als je in een leidinggevende positie zit of een informele leider bent, ben je hoe dan ook aan het sturen. Bij gemeenschapsgericht leiderschap stuur je bijvoorbeeld door nieuwsgierig te zijn naar andere opvattingen, ben je erop uit dat er overal relaties versterkt worden. Ook tijdens vergaderingen bied je alle ruimte voor informeel contact. Bijvoorbeeld door een vergadering anders te laten beginnen om elkaar beter te leren kennen en om praktijkverhalen te delen. Je deelt niet de lakens uit en geeft zelf het goede voorbeeld. Altijd eerst contact, dan inhoud, zoals Cormac Russell, internationale community builder, het zegt."

Van 'Vóór mensen' naar 'Met en dóór mensen'

"Het Apostolisch Genootschap is begin jaren 50 ontstaan als sterk

hiërarchische organisatie, waar bestuur en de leiding bedachten wat goed was voor de leden. Dit was overigens in die tijd maatschappelijk gezien heel gebruikelijk. Door de jaren heen zijn de hiërarchische structuren wat afgebrokkeld en een aantal jaren geleden zijn we met een verandertraject begonnen om lokale gemeenschappen te versterken. En om de centrale hiërarchische cultuur en leiderschapstijl te veranderen in een meer gemeenschapsgerichte leiderschapstijl en organisatiecultuur. Dat was een grote trendbreuk. Niet meer vóór mensen denken, maar mét mensen denken. Niet vóór of tégen mensen praten, maar mét mensen praten. Niet vóór mensen iets oplossen, maar altijd dóór mensen of samen. Niet alles centraal organiseren, maar op locatie.”

Meer ruimte en reuring

“In de oude situatie moest er vaak goedkeuring worden gevraagd aan de centrale organisatie. In de afgelopen jaren is dat ingrijpend veranderd. Mensen durven veel meer de ruimte te pakken om zelf vorm te geven aan hun eigen gemeenschap. Steeds meer besluiten worden nu in co-creatie met leden van lokale gemeenschappen genomen. Er is ook meer diversiteit in ontmoetingsvormen ontstaan. De dienst op zondag is lang niet meer bij alle lokale gemeenschappen het enige of belangrijkste moment om elkaar te treffen. Er zijn ook koffietafels en wandelgesprekken. Ontmoetingen met vijf mensen worden als net zo waardevol gezien als een ontmoeting met 50 mensen.

Gemeenschappen kijken nu veel meer wat er is aan krachten en overschotten in de eigen gemeenschap dan naar wat er aan schort. Zij werken ook meer vanuit relaties. Er is meer ontspanning om dingen één voor één op te pakken. En het besef dat het ook ‘klein en meeslepend’ kan zijn. Er wordt minder bestuurd en meer gebruik gemaakt van de denkkraft van alle leden. Nieuwe activiteiten ontstaan makkelijker doordat er niet meer zoveel van bovenaf bepaald wordt. In plaats daarvan wordt aangemoedigd om het gewoon te doen. Gemeenschappen leggen ook meer nadruk op het aangaan van de onderlinge relaties, waardoor er binnen de gemeenschap meer nabijheid en nieuwe ideeën en initiatieven ontstaan.”

Gedeelde rollen, gedeelde verantwoordelijkheid

“We waren altijd gewend dat een voorganger van een lokale gemeenschap door de centrale leiding van het Apostolisch Genootschap werd benoemd. Vroeger had de voorganger in de gemeenschap altijd een hele belangrijke positie, vergelijkbaar met de positie van huisartsen of notarissen. Hij (de voorganger was vroeger meestal een man) stond bovenaan in de lokale hiërarchie. Hem vroeg je als lid van de gemeenschap om raad, tijdens speciaal daarvoor bestemde spreekuur. Dat is door de jaren heen ingrijpend veranderd. Nu biedt een voorganger nog steeds een luisterend oor, maar is niet meer degene die alle beslissingen neemt. Bij verschillende trajecten gemeenschapsversterking zijn we samen met lokale gemeenschappen in gesprek gegaan over de vraag WAT er moest worden opgevolgd als een voorganger wegging, in plaats van WIE er moest worden opgevolgd. Hoe kunnen en willen we elkaar inspireren, nabijheid bieden, ons geloof verdiepen? En hoe willen we dat organiseren? Nu zijn er verschillende vormen van voorgaan en inspireren. In Hengelo-Delden en Haarlem is er een groep mensen die de taken van een voorganger met elkaar deelt. In andere gemeenschappen zijn er roulerende voorgangers. En er zijn ook gemeenschappen zonder voorganger. In steeds meer lokale gemeenschappen zijn er gedeelde verantwoordelijkheden ontstaan en nieuwe vormen van gemeenschapsgericht werken en besturen. Veenendaal-Wageningen heeft bijvoorbeeld een gemeenschapskring gevormd met mensen van verschillende werkgroepen. Die groep wordt begeleid door één van onze gemeenschapsversterkers. Zij let erop dat er geen nieuwe hiërarchie ontstaat en zij faciliteert de groep vanuit principes van Asset Based Community Building, een manier van community building, die uitgaat van de krachten en zelfsturing van gemeenschappen.”

Altijd weer nieuw gedoe

“Natuurlijk is er ook de andere kant, namelijk dat oplossingen niet altijd goed uitpakken en dat het veranderen van vaste patronen ook tot nieuw gedoe leidt. Van onderop werken vraagt er ook om dat er ruimte van onderop gepakt wordt. Dat is soms best lastig, zeker als je lang in hiërarchische verhoudingen gewerkt hebt. Als je eraan gewend

bent dat beslissingen centraal worden genomen. Dan kan het onthand voelen als niemand het meer voor je doet en valt het niet altijd mee om samen keuzes te maken. Tegelijkertijd is de beweging naar meer eigenaarschap en autonomie van de lokale gemeenschappen onomkeerbaar. Ook de centrale organisatie is sterk aan het veranderen. Een hele ingrijpende verandering voor ons genootschap is dat de geestelijk leider (Apostel) en bestuursvoorzitter binnenkort zijn taken overdraagt aan meer dan één persoon.”

Verandering heeft versterking, bevestiging en ruimte nodig

“Ik ben nu drie jaar met gemeenschapsversterking bezig. Vanaf het begin samen met een collega, en inmiddels met nog drie anderen die gemeenschapsgericht werken en de verandering in de hele organisatie verder willen brengen. Toen we begonnen, ritselde het natuurlijk al in de lokale gemeenschappen. Het is niet zo dat wij de verandering hebben ingezet. Die was al gaande, maar had versterking, bevestiging, meer ruimte nodig. De eerste maanden heb ik kriskras door het hele land gereisd om met de lokale gemeenschappen te praten. Als kwartiermaker, om te horen wat er speelde en wat de verlangens waren. Er was toen één hele duidelijke hartenkreet: stop met voor ons te denken als centrale organisatie, laat ons zelf denken en beslissen, biedt maatwerk. Als er geen verlangen was geweest naar meer autonomie, naar verandering, was er niets gebeurd in de afgelopen drie jaar. En doordat het centrale bestuur deze beweging op de deur hoorde kloppen, ontstond er ook vanuit die kant ruimte. Waardoor de beweging naar meer zelfsturing van de lokale gemeenschappen kon bloeien. Waarbij het ook wel zo eerlijk is om te vertellen dat het nog niet overal even goed lukt. Elke gemeenschap van mensen is anders en loopt haar eigen tempo. Ook dat is een consequentie van gemeenschapsgericht leiderschap. Maar we gaan struikelend voorwaarts.”

Werkprincipes

“In ons team gemeenschapsversterkers hebben we een aantal werkprincipes als leidraad. Namelijk dat we:

- de agenda van de gemeenschap leidend laten zijn, niet onze eigen agenda's;
- vanuit de relatie werken, er zijn op de werkvloer, de mensen kennen, persoonlijke gesprekken voeren;
- altijd de wijsheid van de groep benutten, alles in dialoog oppakken, niets alleen beslissen;
- vanuit de talenten en vaardigheden van leden uit de gemeenschap werken, niet vanuit functies en vaststaande rollen;
- niet vóór een gemeenschap dingen doen, maar aanmoedigen dat er zoveel mogelijk gebeurt dóór en samen met een gemeenschap: werken, denken, doen, besluiten, kiezen;
- met elkaar experimenteren, met alle rommeligheid en verschillen die daarbij horen, in plaats van met modellen en structuren te werken;
- altijd alert zijn op kansen, op haakjes waarmee het eigenaarschap van de gemeenschappen versterkt kan worden.”

Werken zonder plan

“We komen eigenlijk nooit met een plan bij een lokale gemeenschap, want je moet kunnen aansluiten bij wat er speelt in een gemeenschap. En in de praktijk gaat het toch altijd anders dan je denkt. We maken regelmatig rondjes langs de velden, beginnen altijd bij en met mensen. Volgen de energie die er is en laten zoveel mogelijk vuurtjes ontstaan. Moedigen gemeenschappen aan die dingen anders (willen) doen, autonomer willen werken. Geven af en toe prikjes, organiseren gesprekken en bieden praktijkcoaching bijvoorbeeld bij het reflecteren op je eigen handelen. De vraag ‘Hooft het of helpt het?’ van Wouter Hart is bij ons op veel plekken al helemaal ingeburgerd.

Ook proberen we lokale geloofsgemeenschappen bij elkaar te brengen om samen te leren, om over hun praktijken uit te wisselen en van elkaar te horen welke dilemma's we tegenkomen. Heel belangrijk is de loupe van samen experimenteren, reflecteren, leren, samen doen.

Storytelling is bij gemeenschapsgericht werken onmisbaar: we geven verhalen van lokale gemeenschappen een podium, laten ze rondzingen bij andere gemeenschappen en proberen om ze viraal te krijgen in de organisatie. Wat we nooit proberen te doen is oplossingen bieden; we organiseren wel het gesprek over een probleem, vraagstuk of dilemma.”

Tussenwerkers zonder functieomschrijving

“Gelukkig krijg ik de ruimte van de organisatie om zo te werken. Ik heb geen hele specifieke functieomschrijving, werk op basis van vertrouwen van het bestuur en de gemeenschappen. Voor de organisatie en lokale gemeenschappen zijn we inmiddels goed zichtbaar en worden we gewaardeerd, we worden regelmatig geconsulteerd. Wat we van de lokale gemeenschappen horen, vertalen we samen met hen naar de centrale organisatie. Ook maken we zo nu en dan rapportages voor het bestuur. De meeste zijn overigens verhalend. Ik noem ons ‘tussenwerkers’, want we spelen ook een belangrijke rol in de verbinding tussen de lokale gemeenschappen en het centrale bestuur. De laag van tussenwerkers willen we in de toekomst wat steviger maken. Maar we zijn geen nieuwe leiders, de gemeenschappen blijven in de lead.”

Traagheid om te kunnen versnellen

“Ik laat me door de gemeenschappen inspireren, door verandervisies, communitybuilding praktijken en organisatievernieuwers. We maken in ons team bijvoorbeeld ‘wijshedenplaten’, met wijsheden uit het Rijnlands, Deep Democracy, Asset Based Community Development, Werken vanuit de bedoeling en andere verandertheorieën. Op elke plaat zetten we een stuk of tien quotes waar we vervolgens het gesprek over voeren.

Laloux heeft mij met zijn boek ‘Reinventing organizations’ enorm aan het denken gezet. Met zijn wereldwijde onderzoek bij 20 organisaties die gekanteld zijn naar een netwerkorganisatie, naar meer zelfsturing en betekenisgeving. Ik realiseerde mij bij het lezen dat ik zelf ook in een historisch ontwikkelde manier van organiseren ben opgegroeid.

In een werkcultuur waar we het heel logisch vinden dat een leidinggevende aan de top meer verdient dan een gewone werknemer. Dat een hogere in rang beslist over iemand die lager in rang is en dat we alle taken en rollen splitsen. Ook heb ik veel gehad aan de inzichten van ‘Traag versnellen’ van Arend Ardon. Dat je traagheid moet creëren om verder te komen, omdat je nog geworteld bent in het verleden. Als je te snel wilt, dan is het risico te groot dat je in oude gewoontes vervalt. 13.000 leden betekent dat er ook 13.000 verschillende manieren zijn om naar organiseren te kijken. Daar heb ik meer begrip voor gekregen. De meeste mensen werken in historisch gegroeide organisaties en hebben twijfels bij gedeeld leiderschap. Maar meer zelfsturende organisaties laten zien dat het ook anders kan. Dat bemoedigt mij in de weg naar gemeenschapsgericht werken. Andere vragen stellen helpt mij ook. Een van de vragen die we elkaar in moeilijke situaties stellen is: ‘Wat zou de liefde doen?’”

‘Geef burgers het vertrouwen dat ze verdienen en hou gepaste afstand. Dat getuigt niet van onverschilligheid, maar juist van betrokkenheid.’³

Raf Janssen was drie collegeperiodes actief als wethouder van Peel en Maas en een van de drijvende krachten van het ruimte maken voor zelfsturing van dorpen. Nu werkt hij als gemeenteraadslid mee aan het verder ontwikkelen en in praktijk brengen van het gemeenschapsgericht werken. De stukken die hij voor dit artikel ter beschikking stelde, geven een inkijk in de waarden en principes van de gemeente bij zelfsturing, ook aan de hand van een recent praktijkvoorbeeld over Hulp bij het huishouden. De meeste citaten komen uit de publicatie ‘Zelfsturing 3.0, 15 jaar gemeenschapsontwikkeling door Zelfsturing in de gemeente Peel en Maas.’ en uit de beleidsnota van de pilot ‘Hulp in het huishouden’.

Birgit Oelkers

Twee decennia ervaring met zelfsturing van bewonerscollectieven in dorpen en kernen, welke gemeente kan dat van zichzelf zeggen? In de Noord-Limburgse gemeente Peel en Maas (11 dorpen, 43.500 inwoners) is het werken vanuit zelfsturing van dorpsgemeenschappen geen hype of ingegeven door bezuinigingsdoelstellingen. Het gebeurt niet halfslachtig, projectmatig of toevallig. Nee, het is structureel beleid. Doorleefde praktijk op basis van doordachte waarden en visies. En daarmee een breed gedeeld fundament voor de samenwerking met dorpen. Geen politiek of ambtelijk construct, maar in de loop van 20 jaar een gezamenlijke ervaring, die uitgebouwd werd door een ‘gouden driehoek’: dorpsgemeenschappen, gemeente en maatschappelijke instellingen. Zelfsturing is in Peel en Maas een way of life geworden.

De grondleggers en timmermannen en -vrouwen van het zelfsturingsconcept waren enkele ambtenaren en bewoners van Peel en Maas. De ontwikkeling van de visie gebeurde onder de bezielende leiding van Geert Schmitz, gemeentelijke strateeg, en Jan Custers, directeur van de lokale welzijnsstichting. Zij werden daarin bestuurlijk ondersteund door de toenmalige wethouders Raf Janssen (nu gemeenteraadslid Peel en Maas) en Roland van Kessel. Zij hebben een hele reeks inspirerende publicaties over zelfsturing op hun naam staan.

‘Vitale gemeenschappen vragen niet om een overheid die alle problemen als overheidsproblemen beschouwt, een gulzige of een neutrale overheid, maar om een overheid die zich ervan bewust is wanneer ze wel en wanneer ze niet aan zet is.’

Dat is kernachtig samengevat hoe de gemeente Peel en Maas haar rol definieert als het gaat om zelfsturing van dorpen.

Zelfsturing in allerlei soorten en maten

Zelfsturing en de mate van zelfsturing zien er in elk van de 11 Peel en Maas-dorpen anders uit. Kennen een eigen ritme, focus en tempo. Maar overal is zelfsturing gebaseerd op een hoge betrokkenheid van

inwoners bij de leefbaarheid van hun dorp en aan de sterke kanten van een dorp. Zoals het sterke verenigingsleven in Maasbree, het gemeenschapshuis als motor in Panningen, het grote vertrouwen en wij-gevoel in Koningslust, de dorpsontwikkelingsvisie in Helden, de trots van een klein dorp zoals Kessel Eik of de voorzieningen in zelfbeheer in Grashoek.

In alle dorpen gaat het om vragen zoals de toenmalige wethouder Roland van Kessel – thans burgemeester van Cranendonck – die stelde in het voorwoord van de publicatie ‘Zelfsturing 3.0’: ‘Hoe groeien kinderen en jeugd op in ons dorp? Hoe leven en wonen generaties samen? Hoe kunnen verenigingen samenwerken? Wat voor dorp willen we over 10 jaar zijn? Hoe pakken we ongelijkheid aan of bestrijden we onrecht.’ Zelfsturing is in Peel en Maas het antwoord op de vraag: ‘Hoe ontwikkelen gemeenschappen zich en hoe sluit de overheid daar het beste op aan? Dit in tegenstelling tot burgerparticipatie die gebaseerd is op de gedachte hoe de samenleving het beste bij de overheid zou kunnen aansluiten.’

Bakens voor de praktijk van zelfsturing

Wat zijn de dragende pijlers voor het zelfsturingsconcept in Peel en Maas in de praktijk? Hoe wordt de nieuwe rol van de overheid bepaald? Wat helpt om zelfsturing niet te vervormen tot participatie en om te voorkomen dat zelfsturende gemeenschappen in de systeemlogica worden gezogen? De volgende bakens geven Peel en Maas houvast in de praktijk.

Een sterke visie op de samenleving en op een andere rol van de overheid

De visie van Peel en Maas op zelfsturing stoelt op een uitgesproken visie op de samenleving; namelijk die van een samenleving waar sprake is van ‘heelheid in plaats van samenloosheid’. Een samenleving ‘met een gerichtheid op de Ander, waar de identiteit van een dorp of gemeenschap bepalend is voor het gemeentelijke handelen’. Een van de inspiratiebronnen voor deze visie is de zienswijze van James C. Scott, uitgelegd in zijn boek ‘Seeing like a state’. De verandering in

zienswijze van ‘Seeing like a state’ naar ‘Seeing like a citizen’ naar ‘Seeing like a community’ is in de afgelopen 20 jaar het verander-verhaal van Peel en Maas geworden. Met de kanteling van ‘institutiengericht’ naar ‘gemeenschapsgericht’ als onderlegger begon het zoeken naar nieuwe verhoudingen en samenwerkingspraktijken tussen gemeente en gemeenschappen.

Alle betrokkenen realiseren zich dat een samenwerking op basis van zelfsturing verder gaat dan een nieuw contract tussen gemeente en samenleving en om meer vraagt dan loslaten. ‘Een inspraakavond organiseren en het vervolgens als gemeente allemaal zelf regelen, is geen zelfsturing. Het dorpsoverleg een zak met geld geven om de zoveelste wipkip neer te zetten evenmin. En zelfsturing is zeker geen legitimatie om als overheid je handen overal vanaf te trekken.’ De kracht van zelfsturing is loslaten, maar niet laten vallen.’ Raf Jansen zegt daarover: ‘We gooien niks over de heg; we springen samen over de heg naar een nieuw onbekend land dat we samen gaan ontdekken en invullen.’

Een bestuurscultuur gericht op zelfbestuur

In het coalitieakkoord 2014 – 2018 wordt de bestuurscultuur die in de afgelopen 15 jaar is gebouwd, klip en klaar samengevat in vijf B’s:

- 1 Besturen in dialoog met de samenleving
- 2 Besturen in partnerschap
- 3 Besturen met creativiteit
- 4 Besturen vanuit een open geest
- 5 Besturen vanuit een lerende houding

De gemeenschapsregisseur van Peel en Maas zegt daarover: ‘Het besef dat kennis en expertise van burgers, ondernemers, verenigingen en organisaties hard nodig zijn om Peel en Maas duurzaam leefbaar te houden, lijkt daarmee vaste voet aan de grond gekregen te hebben en een vertaling in de politieke bestuurscultuur.’

Regelgeving die verschillen toelaat

Regels spelen bij de nieuwe verhoudingen een ondergeschikte of helpende rol. Ze zijn er voor de mensen en niet andersom. Dat wordt verderop ook in het praktijkvoorbeeld over Huishoudelijke hulp duidelijk. Voor de werkcultuur in Peel en Maas houdt dit in dat:

- vaste regels verdwijnen die gebaseerd zijn op machtsverhoudingen;
- er minder structuurafspraken komen en meer contextgebonden gewerkt wordt;
- er meer sprake is van processturing, of zoals Nick Jansen, gemeentelijke strateeg het noemt: ‘sturen tussen de neuzen’, meer sociale interactie tussen mensen;
- beleid maken verandert in waardenoriëntatie, waarbij de waarden van de gemeenschappen het uitgangspunt zijn;
- er gewerkt wordt met doelregels: regels die diversiteit mogelijk maken in plaats van gelijkheid als uitgangspunt te nemen.
‘Dit vanuit de idee dat niets gelijk is – iedere identiteit, ieder individueel geval en iedere context verschilt namelijk van de andere – moet er regelgeving komen die juist verschillen toelaat.’

Andere rollen en opdrachten

Niet alleen de bestuurscultuur verandert bij zelfsturing. Wethouders, ambtenaren en opbouwwerkers krijgen ook andere rollen als zelfsturing het uitgangspunt is voor beleid en handelen. Hieronder drie voorbeelden van rolverandering: bij de wethouder, de ambtelijke regisseur gemeenschapsontwikkeling en bij de opbouwwerker.

De portefeuillehouder gemeenschapsontwikkeling heeft aandacht voor de ‘burger-burgerrelatie’ en levert de procesondersteuning van de gemeenschappen, bijvoorbeeld met handgeld of ambtelijke ondersteuning. Hij/zij bewaakt ook ‘dat overige collegeleden zich eveneens rolzuiver tot de gemeenschap verhouden.’

De regisseur gemeenschapsontwikkeling is de ambtelijke evenknie van de portefeuillehouder gemeenschapsontwikkeling. ‘Hij/zij is het eerste aanspreekpunt voor gemeenschappen bij de gemeente. De interne focus van de regisseur is vooral gericht op het – waar dit aan

de orde is – afstemmen van ‘systeemwereldproductie’ op ‘leefwereldprocessen’. Als het gaat om een dorpsontwikkelingsvisie is de regisseur tijdens het gehele proces – vanaf ideefase tot en met evaluatiefase – het eerste aanspreekpunt voor de dorpskern en de opbouwwerker die in deze dorpskern actief is.’

De opbouwwerker als gemeenschapsondersteuner. Interessant is de opdrachtbeschrijving die de opbouwwerkers daarvoor van de gemeente meekrijgen: ‘De opbouwwerker spiegelt en bevraagt gemeenschappen op het eigen ontwikkelproces, stelt generatieve vragen in de gemeenschap, begeleidt processen in de gemeenschap, helpt een gemeenschap positie te pakken en te houden richting overheden en maatschappelijke organisaties. De opbouwwerkers hebben een onafhankelijke positie ten opzichte van de gemeente en staan ‘met het gezicht naar de gemeenschap.’ Gemeenschapsgericht en onafhankelijk, zonder inhoudelijke opdracht van de gemeente.

Samen met de dorpsgemeenschappen is een pamflet opgesteld over de verwachtingen van bewoners aan opbouwwerkers, ‘Pamflet 11’ genoemd, uitgegeven door een werkplaats gemeenschapsontwikkeling. Uit het pamflet: ‘Dat vraagt om opbouwwerk dat ons in onze waarde laat en niet de regie van ons overneemt. Ons zelf de prioriteiten laat bepalen en niet namens ons het woord voert. Ons niet afhankelijk maakt, maar ons ondersteunt, adviseert, soms een kritische spiegel voorhoudt. Ons wijst op onze sterke kanten en ons voorziet van kennis die we nodig hebben om onze gemeenschap sterker te maken. De opbouwwerker houdt zich niet bezig met individuele of collectieve hulp- en zorgverlening.’

De praktijk: Hulp bij het Huishouden, een zelfsturingsinitiatief

Na vier jaar intensief overleg met alle betrokkenen is in 2018 in Peel en Maas een nieuw zelfsturingsinitiatief gestart. Een pilot waarin bewonerscollectieven zelf hulp bij het huishouden in hun dorp of kern organiseren. Eerst in vier, later in acht en inmiddels in 10 van de 11 dorpen. De gemeente wilde dorpsgemeenschappen hiermee ruimte bieden om de ‘samenwerking en onderlinge vervlechting van hun

bestaande informele en formele zorgstructuren uit te bouwen'. De dorpsgemeenschappen krijgen financiële middelen die nodig zijn om de hulp bij het huishouden voor dorpsgenoten zelf te regelen, zonder beschikkingen en administratief gedoe. Er waren goede redenen om niet voor een aanbestedingsprocedure te kiezen: 'Een dergelijke integrale en in de samenleving ingebedde hulpverlening leent zich niet voor aanbestedingsprocedures. Het gaat namelijk om het opbouwen van relaties tussen mensen, tussen mensen en instellingen en tussen instellingen. Dat vergt tijd.'

Een inspirerende beleidsnota: heelheid in de praktijk gebracht

De beleidsnota die voor de start van de pilot is gemaakt, ademt in alles de cultuur en visie van het zelfsturingsconcept van Peel en Maas. In weinig beleidsnota's staat zo helder geformuleerd vanuit welke visie op gemeenschapszorg gewerkt wordt en welke paradigmashifts daarvoor nodig zijn.

'De hulp (bij gemeenschapszorg) is meer gericht op heelheid, hetgeen wil zeggen dat de gehele persoon in zijn/haar omgeving in ogen-schouw wordt genomen en dat de omgeving, de gemeenschap, betrokken wordt bij het leven en welzijn van de betreffende persoon. De zorg – zowel het vragen erom als het verlenen ervan – krijgt daardoor een ander karakter: zorg zal in mindere mate beleefd worden als een af te nemen dienst/product, maar meer als een activiteit die bij het alledaagse leven van mensen hoort; niet alle zorg zal in een geprofessionaliseerde vorm gedrongen worden.' Het gaat niet langer om de instituties maar om het collectief.

Het doel van de nota is enerzijds natuurlijk om de pilot mogelijk te maken, maar daarachter staat het doel om 'aan een ontwikkeling te werken van institutiezorg naar gemeenschapszorg en de beweging van grootschaligheid naar kleinschaligheid. De rol van de professional wordt zo ingevuld dat gemeenschapszorg maximaal kan gedijen.' Het gaat dus niet langer om het oplossen van problemen, maar om het sterker maken van gemeenschappen. Om hulp aan een 'heel persoon en niet een in mootjes verdeelde cliënt.'

Natuurlijk stelt de nota ook kaders, zoals beleidsnota's nou eenmaal doen. Maar hij beperkt daarmee niet de autonomie voor de buurtcollectieven. Hij bevestigt die juist door het eigenaarschap en de zeggenschap expliciet bij degenen te laten van wie de pilot eigenlijk is: de dorpsgemeenschappen. De gemeente doet dat zonder de buurtcollectieven als uitvoerder van gemeentelijk beleid te zien: 'Gemeenschappen (bepalen) zelf welke voorzieningen ze vanuit hun eigen kwaliteiten realiseren en welke aanvullende woon-, welzijns- en zorgvoorzieningen nodig zijn'. Het professionele zorgaanbod is niet langer leidend, maar professionals moeten aanvullen wat gemeenschappen niet zelf kunnen bewerkstelligen.

De gemeente voelt zich als partner medeverantwoordelijk voor de uitvoering: 'De gemeente trekt zich niet terug maar ondersteunt, waar nodig, burgers en gemeenschappen die zelf regie voeren op het zorgen voor elkaar. Dit betekent dat de gemeenschappen als eerste aan zet zijn en dat de ondersteuning door overheid en maatschappelijke organisaties op de gemeenschapsinspanningen wordt afgestemd.'

Dat de beleidsnota sterk waardegeoriënteerd is en gestoeld op gewortelde ervaringen, blijkt ook uit de uitgangspunten die aan professionals meegegeven worden: 'Bij het inzetten van aanvullende zorg en ondersteuning zijn de kwaliteiten en talenten van inwoners en hun omgeving uitgangspunt. Professionals wordt gevraagd om naar de hele mens te kijken in plaats van mensen te reduceren tot een probleem. En om in hun werk gebruik te maken van de kwaliteiten en krachten die de dorpen en hun bewoners te bieden hebben. Daarbij wordt van zorgorganisaties verwacht dat zij hun beroepskrachten faciliteren in een zoektocht naar een nieuw vakmanschap, dat gebaseerd is op nabijheid en presentie. Dat betekent een inbedding van zorg en ondersteuning in het alledaagse reilen en zeilen van de gemeenschap met al haar initiatieven, mogelijkheden en eigen-aardigheden.' Een niet mis te verstane opdracht voor een aanvullende rol als partner van dorpsgemeenschappen.

Pilotervaringen na drie jaar

‘Uit de ervaringen van de afgelopen jaren blijkt dat de bewoners zelf heel goed hulp bij het huishouden kunnen organiseren. In de dorpen waar al twee jaar met het nieuwe systeem wordt geëxperimenteerd, is er een snelle en betrouwbare dienstverlening en minder bureaucratie. Bovendien, minstens zo belangrijk, is de betrokkenheid van de bewoners op elkaar vergroot’ aldus Raf Janssen na de eerste drie jaar praktijkervaringen met de pilot.

Belemmeringen en dilemma's

Tijdens de uitvoering kwamen dorpsgemeenschappen en de gemeente ook allerlei belemmeringen tegen. ‘Regels die vernieuwing bemoeilijken’, waarvoor van beide kanten – gemeente en dorpsgemeenschappen – creativiteit en lenigheid nodig was, en in veel situaties ook werd gevonden. Enkele voorbeelden daarvan:

- Omdat er veel geld gemoeid was met hulp bij het huishouden, en de gemeente alleen vertrouwde op door de overheid zelf ontworpen systemen, werden de bewonersinitiatieven bij de start van de pilot verplicht gebruik te maken van een verantwoordings-systeem. Dat vonden de initiatieven onnodig ingewikkeld en veel te duur, maar ze gingen er schoorvoetend mee aan de slag. Later stapten ze met goedkeuring van de gemeente over ‘naar een eenvoudiger systeem dat ze zelf ontwikkeld en in beheer hebben. Dat werkt prima, ook vanuit controle-oogpunt.’ Voor de gemeente was dat een belangrijk leerpunt: vertrouwen op de kunde en het gezond verstand van bewonersinitiatieven.
- De dorpen wilden een inkomensafhankelijke bijdrage van mensen die hulp kwamen vragen, die afweek van de landelijke tarieven. De gemeente ging uiteindelijk akkoord met deze eigen interpretatie en de afwijkende uitvoering van de regels.
- De Wmo-bepalingen voorzien niet in gemeenschapszorg, waardoor de dorpsgemeenschappen 9% btw moeten gaan betalen als de huidige praktijk geformaliseerd wordt. Dat willen de dorpen graag, want de praktijk functioneert naar ieders tevredenheid. De

pilot is intussen met een jaar verlengd om een begaanbare uitweg te zoeken uit de regelgeving. Deze loopt namelijk niet meer in de pas met de overal opborrelende burgerinitiatieven die taken in eigen beheer uitvoeren die voorheen door de overheid uitgevoerd werden.

- Naast zzp'ers die €19,- per uur ontvangen, leveren zorgorganisaties werknemers voor het uitvoeren van hulp bij het huishouden. Die organisaties hebben daarover formeel nog een contract met de gemeente, maar de organisatie en facturering van de geleverde hulp loopt via de dorpsinitiatieven. Nu de dorpen ook zelf de contracten met de zorgorganisaties willen afsluiten, ontstaat daar weerstand. Zorgorganisaties willen juridische stappen ondernemen tegen huishoudelijke hulp als dorpsvoorziening. Ze 'vrezen dat ze daardoor mogelijk schade zullen lijden en adviseren de gemeente het besluit in te trekken en alsnog de hulp bij het huishouden in te kopen op een wijze die wel in overeenstemming is met de Wmo.' De dorpen hebben intussen vergevorderde plannen om een zorgcoöperatie op te richten, omdat ze dan op dezelfde juridische voet als zorgorganisaties kunnen werken.

Daarnaast komen door de pilot ook nieuwe politieke dilemma's op die bij het doorontwikkelen van nieuwe structuren horen. Raf Janssen beschrijft dat als volgt: 'Doordat dorpen zelf gemeenschapstaken op zich nemen, sparen ze geld uit voor de gemeente. Kunnen de dorpen dat geld naar eigen inzicht besteden? Of moet het terug naar de gemeente en moet de gemeenteraad beslissen over de besteding van dit geld? Een interessante vraag die mogelijk praktijkantwoorden oplevert die bijdragen aan een vernieuwing van de democratie.'

De pilot van de huishoudelijke hulp laat zien dat zelfsturing in de praktijk allerlei nieuwe problemen oproept, want gemeenschapszorg botst met de bestaande machtsverhoudingen en regelgeving. Maar dat weerhoudt gemeente noch gemeenschappen ervan om gezamenlijk door te gaan, gemeenschapsgericht naar oplossingen te zoeken en de beweging van zelfsturing waar mogelijk te versterken. De gemeen-

te houdt, ook bij het zoeken naar oplossingen, het gemeenschapsperspectief overeind en blijft nabij. Raf Janssen: 'Het oorspronkelijke doel om als dorpsgemeenschap een eigen zorg- en hulpvoorziening op te zetten is een proces van lange adem... Het publieke domein waar de overheid over gaat is helemaal gevormd naar de patronen van het (markt)denken dat kenmerkend is voor het private domein. Maar de dorpen zijn vasthoudend en inventief in het vinden van oplossingen voor belemmeringen die opgeworpen worden door de wet- en regelgeving vanuit de bestaande systemen.'

Zelfsturing is een kwestie van lange adem. Je hebt elkaar én het vasthouden aan het gemeenschapsperspectief hard nodig om ingesleten patronen en machtsverhoudingen te veranderen. Reken op minimaal 15 jaar verandertijd.

**‘People die twice, first socially,
then clinically. We must do more
about the first.’**

Susan High is Community Development Coordinator van het Strathcarron Hospice in Denny/Schotland. Ze is de interne gids voor de transformatie van een traditionele zorgorganisatie naar een organisatie die community led werkt, met ABCD (Asset Based Community Development) als leidraad. Het hospice heeft in 2013 een eerste begin gemaakt met gemeenschapsgericht werken in plaats van uitsluitend te investeren in betere service en zorg. Susan High over dat begin:

‘We recruited and trained volunteer befrienders to support people living with life-limiting illnesses in their community. It was successful. People loved the connection. Carers enjoyed a break. GPs saw a reduction in consultations with people who were clearly lonely.... We discovered the power of reciprocity. The magic of human connectedness had become visible to us. We also began to understand that there is more to life than health, and that professionals supplement the community rather than the other way round.
(blog www.nurtureddevelopment.org).

Sinds 2019 krijgt het hospice als ‘Learning Site’ ondersteuning bij hun gemeenschapswerk van Nurture Development. Deze internationale organisatie, onder leiding van Cormac Russell, brengt wereldwijd de ontwikkeling van community development in buurten en wijken verder vanuit ABCD.

Meer care minder cure met ABCD als leidraad

“We hadden al langer het gevoel dat we als Hospice moesten veranderen. We waren heel erg op de cure-kant gericht. En de medewerkers die al enigszins gemeenschapsgericht werkten, kregen daar niet echt ruimte voor. Het werd niet ondersteund door de organisatie. Ik was vroeger als gespecialiseerde clinical nurse zelf ook een soort lonely wolf. Pas in 2019, toen ik een masterclass van Cormac Russell volgde, kreeg ik taal voor wat ik deed. It really struck a chord, felt like coming home. Doordat we als Learning Site van Nurture Development intensief support kregen bij het werken vanuit ABCD, en door de corona-lockdowns, kwam het gemeenschapsgericht werken in een stroomversnelling.

Een belangrijke leidraad van bestuurders en werkers van het Strathcarron Hospice is om niet langer meer vóór mensen te beslissen en te organiseren maar mét en dóór mensen. Dat doet het Strathcarron Hospice met een brede focus. Ze richten zich niet alleen op de bewoners en hun familie en vrienden in het hospice, maar vooral op de communities in het dorp. Vanuit het besef dat 80% van wat ook voor Hospice-bewoners belangrijk is, in deze communities beschikbaar is: deelnemen aan het sociale leven, het opbouwen van vriendschappen en met anderen een zinvol leven leiden, juist in deze fase van hun leven. Maar ook elkaar troost en ondersteuning bieden, passies delen, bij kunnen dragen, erbij horen.

Community builders verbinden

In het team van Strathcarron Hospice zijn nu community builders actief, die initiatieven en projecten voor sterkere communities op gang brengen en ondersteunen. Zoals mensen verbinden met dezelfde interesses, buurtmakers vinden en bij elkaar brengen, community

gesprekken faciliteren, initiatiefnemers ondersteunen bij het realiseren van hun idee en hen verbinden met andere dorpsgenoten. Er is ook een buurtverbinder die verbindingen legt tussen mensen uit de buurt en bewoners van het hospice. Er zijn allerlei mooie initiatieven ontstaan, zoals een communitycafé, mensen die samen zwerfvuil rapen, een breiclub, koren, briefwisselingen tijdens de coronalockdowns en contacten tussen schoolkinderen en hospice-bewoners.

In het begin was er angst bij medewerkers dat hun werk niet meer belangrijk zou zijn. Verpleegkundigen waren bang hun baan te verliezen, want zij waren vooral gewend om palliatieve zorg te bieden. De care bleef vroeger altijd achter, community based werken was heel nieuw. De teams hadden het er in begin ook moeilijk mee om het belang van community based werken te zien. Je moet heel anders en veel kleiner kijken dan je gewend bent om te zien wat daardoor verandert. Als dan blijkt dat het echt verschil maakt in de levens van mensen, dat het bijdraagt aan hun welbevinden en geluk, worden medewerkers wel enthousiast om ermee aan de slag te gaan.”

Commitment van bestuur en directie

“Belangrijk was dat ons bestuur en de directie zich er helemaal aan committeerden en de shift van cure naar care, van individuele zorg naar community zorg, van vóór naar dóór mensen, omarmden en uitdroegen. Voor de Hospice-departementen en de General Practitioners (GP's, behandelende, verwijzende artsen) was het in het begin moeilijk om te begrijpen wat we aan het doen zijn. Inmiddels krijgen we van andere professionals uit de gezondheidszorg vaak de vraag of we onze ervaringen met en kennis over community development willen delen. Want de impact ervan wordt steeds zichtbaarder. Ze zien dat we nuttige netwerken aan het opbouwen zijn, dat het welbevinden van mensen vooruitgaat. Zoals een bewoonster met een lymfoedeem, een hele pijnlijke gezwollen arm, die zich aansloot bij een koor dat iemand van het lymfoedeem-team was begonnen. Dat koor heeft een groot effect op haar welbevinden en haar gezondheid.”

Leren als vast onderdeel van het werk

“Zorg ervoor dat het leuk is om te leren! Sinds we bewust bezig zijn met community development, is het leren van onze eigen praktijk vast onderdeel van ons werk geworden. Elke vrijdag hebben we een learning conversation, altijd over praktijkervaringen. We gebruiken daarvoor de ervaringen van de medewerkers van de afgelopen week. Mijn belangrijkste rol als leidinggevende in die gesprekken is om te spiegelen. Ik help hen om de impact van hun werk, de verschillen tussen traditioneel en community based werken te zien. Maar eigenlijk maken zij de sprong in het andere werken en de doorontwikkeling daarvan pas als ze er zelf klaar voor zijn, dat kun je niet forceren. Ze waren behoorlijk bang om anders te werken. Je moet afwijken van wat je gewend bent, van de normen. Het vraagt enorm veel moed om dat te doen.

Het heeft geen zin om te willen overtuigen of te onderwijzen. Wel om te reflecteren hoe veel mensen al geleerd en in praktijk gebracht hebben. Praktijkverhalen vertellen kan ook helpen, maar ook dat heeft slechts beperkt effect. Wat echte verandering brengt, is als het hun eigen verhalen zijn geworden, als ze het zelf hebben meegemaakt. En dan gaat het vaak om kleine veranderingen, het is de kunst om die te zien en te benoemen. *All these tiny steps.*

Het helpt ook niet om mensen te willen overtuigen. Als er één persoon is die een beetje moediger is dan de rest, kunnen anderen daarin meeliften. Een van de verpleegsters had bijvoorbeeld wel het potentieel om anders te gaan werken, maar zij zag het in begin helemaal niet zitten. Zij had het gevoel dat de switch voor haar onmogelijk zou zijn. Het vroeg om heel veel bemoediging voordat ze een eerste stap durfde te zetten. Toen ze dat wel deed en veel meer werkte vanuit het welbevinden van de bewoners, voelde het voor haar als een enorme bevrijding om zo te mogen werken.

We zijn nu in een fase dat je de veranderingen in het welbevinden van mensen, de groei van de community kunt zien en voelen. Ik hoef vaak niet meer te doen dan aan te moedigen met een ‘Doe maar!’ Dan kun

je het plezier bijna voelen dat mensen daardoor krijgen. Net als het plezier dat ze hebben als ze merken hoe verschillend het uitpakt in de praktijk.

We schrapten ook een hele hoop regels en parameters. Natuurlijk vroeg dat om commitment van de bestuurders en managers. En ook dat vroeg, zeker in een medische cure-setting, om veel moed. Bij het maken van de keuzes en veranderingen in strategie en beleid kreeg het senior management ondersteuning in de vorm van een mentorschap van Cormac Russell.

Vershillen met vroeger

“Vroeger waren we wel betrokken bij communities, maar was community development geen actief onderdeel van ons werk. We werken nu met het ‘snelweg-model’ van Cormac Russell. Hij vergelijkt het werk in en met communities met een snelweg met drie rijstroken. De linker rijstrook is wat bewoners zelf het beste kunnen. De middelste rijstrook dat wat bewoners en communities kunnen met een beetje ondersteuning en de rechter rijstrook is dat wat instanties en organisaties kunnen doen, wat communities niet zelf kunnen. Dat helpt ons om in situaties de juiste keuzes te maken en niet vanzelfsprekend alles vóór mensen te doen. Vroeger ging het altijd om de medische condities. Nu zijn de patiënten personen geworden. Niet iemands ziekte staat centraal, maar de vraag wie en wat belangrijk zijn in zijn of haar leven. En wat iemand graag doet en goed kan. Vroeger hadden we vragenlijsten om het welbevinden te meten. Nu hebben we gewone gesprekken, waar die dingen vanzelf aan bod komen. En waar we ook vragen welke plannen iemand nog heeft voor de toekomst en hoe hij of zij daarbij geholpen wil worden.

We werken met veel vrijwilligers en hebben veel van hen geleerd. Vroeger waren we bijvoorbeeld heel beducht om iets uit onze privé-levens te delen. Vrijwilligers vonden die angst altijd al onzinnig. Zij werden gewoon vrienden met bewoners. Waren geen helpers maar deden het vanuit plezier. In de relaties tussen bewoners en vrijwilligers is altijd veel wederkerigheid. Ze zijn dan ook veel meer vriend dan

buddy. En eigenlijk is dat heel natuurlijk. Wij willen mensen niet afhankelijk van ons maken. Als verpleegster sta je niet meer centraal, je wordt minder belangrijk. De focus van het werk ligt meer op het leren kennen van mensen die een rol spelen in het leven van bewoners van het hospice en op dat wat voor mensen zelf belangrijk is. Een voorbeeld: een bewoner had veel zorg nodig, voelde zich vaak heel naar. Zijn passie was creatief tekenen, dat was een deel van wie hij was. Hij had wekelijks een verzorgingsafspraken met een verpleegkundige die hem altijd veel verlichting bracht. Toen hij een keer moest kiezen tussen deze afspraak en een les creatief tekenen, koos hij voor het laatste. Dat zegt veel over wat belangrijk is voor mensen.”

De lessen van het Strathcarron Hospice

“Onze ervaringen van de afgelopen jaren hebben we in een evaluatierapport gebundeld en in een webinar, vertellen Ceo Irene McKie en Cormac Russell over onze lessen. Bijvoorbeeld hoe enorm de potentie van een community is. Dat het aan de community zelf is om te bepalen wat voor haar belangrijk is. Niet aan het hospice. Hoe belangrijk het is om niets uit handen te nemen van een community. Dat er veel te veel gemedicaliseerd wordt en communities vaak beter in een behoefte kunnen voorzien dan een professional. Dat het erom gaat dat burens elkaar helpen, niet om meer vrijwilligers te organiseren. Hoe groot de powershift is als een cliënt de gelegenheid krijgt om actief bij te dragen aan het hospice, ook te helpen vanuit zijn of haar talenten en mogelijkheden in plaats van alleen maar zelf geholpen te worden.”

*Het webinar en rapport zijn te vinden op www.strathcarronhospice.net,
‘Putting community at the heart of the hospice movement’.*

“Bewonerscollectieven gaan bij ons nooit in de uitverkoop”

Thijs van Mierlo is directeur van LSA bewoners (Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners). Hij vertelt over gemeenschapsgericht werken en leiderschap en het belang van een scherpe koers. Over het van onderop werken als kompas als LSA bewoners aanschuift bij de systeemwereld, het expliciet maken van het eigen DNA en het werken aan het onvoorstelbare.

“**B**uurtgemeenschappen en commons veranderen op steeds meer plaatsen het samenwerkingslandschap in Nederland. Steeds vaker worden bewoners aan de overlegtafel gevraagd. Niet alleen in buurten en wijken, ook landelijk. Neem Health Holland, waar wetenschap en bedrijfsleven samenwerken. Dat valt onder het Topsectorenbeleid. Samen met ZonMW wil Health Holland werk maken van volwaardige burgerbetrokkenheid bij medisch wetenschappelijk onderzoek. Voor de bewonerscollectieven die meedoen organiseren zij een goede ondersteuningsinfrastructuur. Daarvoor is de tender ‘Citizen Science’⁴ opgezet. Ook de academische ziekenhuizen interesseren zich steeds meer voor wat er in buurten en wijken aan informele zorg gebeurt. Ze onderzoeken hoe zij kennis en kunde kunnen toevoegen die informele zorginitiatieven en buurten sterker maken. Want ze merken dat het bij zorginnovatie steeds bepalender wordt wat bewoners collectief doen. Bijvoorbeeld bij vraagstukken hoe om te gaan met het tekort aan verpleeghuisbedden, intensive-carecapaciteit, de wens om lang thuis te blijven wonen. Leefstijl-

4) www.health-holland.com/news/2021/10/samen-optrekken-citizen-science

projecten, omzien naar elkaar spelen daarin een grote rol. Corona heeft deze ontwikkeling versneld. Maar ook collectieven – koploper zijn bijvoorbeeld diabetesverenigingen – hebben veel pionierswerk verzet. Door het leefstijlcomponent op de agenda te zetten, door mensen inzicht te geven in eigen medische gegevens en door hun belangen te vertegenwoordigen. Als zelfs de medische wereld zich nu met buurtcollectieven en initiatieven bezig houdt, dan weet je dat er echt iets aan het veranderen is. Want het is een hele gesloten hiërarchische wereld, waar participatief beleid tot nu toe weinig in voorkwam.”

Mensen komen samen tot de beste oplossingen

“Als LSA bewoners werken vanuit het mensbeeld dat mensen samen tot de beste oplossingen kunnen komen. Bij alles wat we doen gaat het niet om onze organisatie, maar om onze verenigingsleden, achterban en onze netwerkpartners. De impact van onze organisatie zit in het netwerk, daar mogen we onze organisatie aan toevoegen, de projecten en programma’s waarmee we werken. Als we niet gemeenschapsgericht zouden werken bestonden we al lang niet meer.

Het kompas voor ons werk bestaat uit twee componenten. Het eerste is dat we alle bewonersinitiatieven en -collectieven steunen die zich op lokaal niveau ontwikkelen. We kijken continu hoe we van onderop kunnen bijdragen aan het realiseren van een nieuwe werkelijkheid, waar collectieven meer impact en zeggenschap hebben. Die nieuwe aanpakken versterken we met kennis, samenwerking en inspiratie van anderen. Het tweede kompaspunt is dat we ons ervoor inzetten dat gemeenschappen en commons een plek aan tafel krijgen, waar besluiten worden genomen, beleid wordt bepaald. We willen er ook aan bijdragen dat het werk van de systemen toegankelijker, zachter, opener wordt. Daarin werken we landelijk veel samen met andere netwerkorganisaties. Zoals Social Enterprise NL, Landelijke Vereniging Kleine Kernen, Nederland zorgt voor elkaar, Cooplink (de koepel van wooncoöperaties) en andere landelijke bewonerscollectieven. Allemaal organisaties die van onderop werken. Het is een hele grote collectieve sector die vaak niet gezien wordt.”

Niet kennisstromen, maar mensen bij elkaar brengen

“Ons belangrijkste doel is niet om kennisstromen bij elkaar te brengen, maar mensen. Kennisdelen is daarvoor een middel. We zorgen ervoor dat we kennis altijd weer teruggeven aan de communities, breder delen en daarmee gemeenschapskracht versterken. Ieder programma en elk project van LSA bewoners kent een drieslag. We verzamelen praktijkkennis en delen die met anderen. Dat doen we altijd samen met communityleden. Die kennis vertalen we vervolgens weer in nieuwe aanpakken. De nieuwe kennis en ervaringen die dat oplevert gebruiken we voor belangenbehartiging.

Onze bijdrage aan de ontwikkeling van buurthuizen in zelfbeheer is een voorbeeld van deze drieslag. Door de bezuinigingsgolf na 2008 sloten steeds meer buurthuizen die professioneel gerund werden. Mensen gingen vervolgens zelf aan de slag. Legaal en illegaal, als krakers, anti-krakers, zelfstandig als bewonersclub of samen met welzijnsorganisaties.

Er ontstond een nieuwe werkelijkheid, waarin buurthuizen meer van bewoners zelf werden. Betaalde beheerders en organisatie die beheerden waren geen vanzelfsprekendheid meer. Deze nieuwe werkelijkheid riep ook nieuwe vragen bij onze leden op. Over nieuwe organisatievormen en andere samenwerkingsverhoudingen tussen bewoners, gemeenten en welzijnsorganisaties, over besturen en zelfbeheer en omgaan met spanningen en conflicten. We werkten toen met een aantal pioniers samen, organiseerden bijeenkomsten en workshops, zetten een kennisbank op, deelden veel inspiratieverhalen, zorgden voor uitwisselingen.

Na tweeëneenhalf jaar merkte je dat de kring groeide, dat steeds meer mensen opstonden die hun buurthuis open wilden houden of zelf een buurthuis wilden beginnen. Gemeenten maakten beleid over zelfbeheer, buurthuizen in zelfbeheer kregen een plek in vastgoed- en accommodatiebeleid. Als bewoners de sleutel van een gebouw kwamen vragen, kregen ze nu ook vaak met voorwaarden te maken. Onze rol was vooral het delen van nieuwe inzichten en praktijken. Wij stonden

veel gemeenten te woord die met hun beleid worstelden. Ook stimuleerden we dat er meer onderzoek kwam naar wat het betekent als bewoners vastgoed gaan beheren. Bijvoorbeeld voor buurtbinding, maatschappelijk rendement en het behoud van ontmoetingsplekken voor een buurt of een dorp. We gingen dus met een signaal uit de praktijk aan de slag, konden de kring met kennis uit diezelfde praktijken groter maken en bijdragen aan een nieuwe werkelijkheid waar buurthuizen in zelfbeheer een stevigere positie kregen in de samenwerking met gemeenten en andere instanties.”

Werken aan het onvoorstelbare

“Het is voor ons de kunst om een goed evenwicht te vinden tussen de praktijk van grassroots te versterken, deze kennis in landelijke communities en leerkringen te delen en het energie te steken in veranderen van systemen. In ons bestuur hebben we het regelmatig over de juiste mengverhouding. Primair zijn we er als netwerkorganisatie om onze achterban te steunen en te versterken. Het is voor ons ook balanceren tussen de huidige behoeftes van onze leden en het werken naar de stip op de horizon: het werken aan ontwikkelingen die nu nog geen realiteit zijn, waar nog maar weinig voorbeelden van zijn, het onvoorstelbare. Daarvoor werken we ook samen met allerlei koplopers, zoeken we inspiratie van buitenaf en kijken we naar voorbeelden in het buitenland. En dat alles delen we vervolgens weer zoveel mogelijk met iedereen in ons netwerk. Onze meeste keuzes voor nieuwe projecten en programma's zijn afhankelijk van de situatie, het thema, de setting. We vragen ons elke keer opnieuw af waarmee we in een bepaalde context het meeste effect kunnen bereiken.

Het van onderop werken blijft ons kompas als we aanschuiven in de systeemwereld. Zoals in de medische sector waar we meepraten over gemeenschapszorg in relatie tot ziekenhuiszorg. Dat doen we altijd met de vraag: kunnen we hiermee de beweging van onderop sterker maken? Bij alle projecten en programma's werken we er ook aan dat mensen elkaar leren kennen, relaties kunnen opbouwen en kennis met elkaar kunnen delen.”

Waarden bij het van onderop werken

“Wederkerigheid is een belangrijke waarde voor onze organisatie. We maken onderdeel uit van de ecosystemen van onze achterban. We voeden elkaar en kunnen een beroep op elkaar doen, trekken samen op om dingen voor elkaar te krijgen. Mensen haken gemakkelijk aan bij LSA-projecten, ook al zijn ze heel druk. We hebben nooit een tekort aan medewerking van bewonerscollectieven. Omgekeerd betekent het dat je als LSA-medewerker ook altijd klaar staat voor de kring van mensen die je opgebouwd hebt. Als iemand aanklopt, kijken we altijd wat we kunnen betekenen en denken we mee.

Open, dichtbij en informeel zijn ook typische LSA-waarden. Neem onze manier van kennisdelen. Voor ons is kennis geen tafelzilver. Wij delen altijd heel open en zorgvuldig, maar zonder voorbehoud. Kennis ophalen en verwerken doen we voor de buurten en de collectieven, niet voor andere belangen en doelen. Alles wat we doen, steunt op relaties. Op direct contact met bewonerscollectieven in plaats van met intermediairs. Met elkaar in gesprek blijven gaan, in plaats van met modellen en strategieën werken. Altijd vanuit de mensen werken en dichtbij contact houden. Dat maakt ons ook anders dan andere kennisinstituten. Ook na afronding van een project blijven de relatie en het contact. Als we een nieuwe ontwikkeling beetpakken, zoals de nieuwe wijkaanpak, doen we dat op een open manier en vanuit persoonlijke relaties die wij met onze netwerkpartners hebben. We hebben voor de nieuwe wijkaanpak in no time een platform opgericht. Gevraagd wie mee wil naar het ministerie, zoomcall aangemaakt, relevante mensen om tafel gevraagd, gewoon met een ouderwetse pot koffie erbij. Dat doen we ook bij het opstellen van het Manifest voor de wijkaanpak waar we nu mee bezig zijn. Ook daar halen we allerlei mensen bij, mensen uit de wijken, wetenschap, auteurs.

Betrouwbaarheid speelt een grote rol in ons werk. We zouden bewonerscollectieven nooit in de uitverkoop doen voor andere belangen. En dat weten mensen. Betrouwbaarheid is ook dat we niet zomaar mee gaan roepen. We willen gefundeerd meepraten, met kennis die uit een brede achterban komt, die weerklank krijgt en waar een

consistente lijn in zit. Als er een actieprogramma komt om eenzaamheid te voorkomen, blijven wij liever spreken over betrokken buurten. We geloven meer in het voorkomen van sociaal isolement door het bouwen aan waardevolle collectieven in buurten. Dat is onze manier om een bijdrage te leveren aan dit vraagstuk, zonder meteen mee te surfen op een nieuwe golf of beleidsterm die even modieus is.

Doordat we onderdeel van de ecosystemen van onze achterban zijn, konden we in het begin van de eerste corona-lockdowns ook meteen bij het ministerie aanschuiven voor overleg. Bijvoorbeeld over de gevolgen van de lockdowns voor de samenleving in buurten, voor buurthuizen en andere buurtvoorzieningen in zelfbeheer. Zo kregen we deze voorzieningen ook op de agenda bij versoepelingen en financiële compensaties. Wij kennen de situatie, zien het belang, hebben een grote achterban. Dat maakt het makkelijk om aan tafel te komen.”

Missie en keuzes levendig houden

“Onze missie en keuzes houden we levendig door elkaar hier continu op te bevragen. Doen we de goede dingen? Zijn we nog steeds trouw aan onze eigen waarden, zoals van onderop werken, continu de beweging sterker willen maken? Lopen we niet te snel, vergeten we niet bepaalde mensen in de samenleving? Zijn we er onbewust mee bezig om vóór communities en collectieven dingen te doen, te bepalen? Ik durf te stellen dat iedereen die bij ons werkt daarmee bezig is. In elke teamvergadering komt dat ter sprake. Er is altijd wel iemand die vraagt ‘Houden de mensen er genoeg aan over, zijn zij eigenaar van wat er uitkomt?’

Als onze keuzes niet meer kloppen, doen mensen niet meer mee. Onze achterban, de leden, stemmen met hun voeten. Dat voelt je direct in het alledaagse werk, omdat we hele directe relaties met onze leden hebben. Die relaties en het teruggefloten kunnen worden, zijn bij gemeenschapsgericht en van onderop werken ontzettend belangrijk.”

Onafhankelijke positie

“We zijn als organisatie in hoge mate onafhankelijk. Het is een enorme luxe om niet alles in opdracht te hoeven doen of in dichtgespijkerde projecten te moeten werken, maar vanuit een brede autonomie met anderen te kunnen kiezen. Door jarenlange samenwerking ontstaat er ook vertrouwen en krijgen we de ruimte om van onderop te kunnen werken. Bij een aantal vermogensfondsen zijn we bijvoorbeeld geen standaard subsidieontvanger, maar samenwerkingspartner en ontwikkelen we gezamenlijk nieuwe programma's. Soms zeggen we ook nee tegen leads. Bijvoorbeeld omdat we niet van onderop kunnen werken of omdat het niet past bij onze manier van werken.”

Overzicht houden, klein kijken

“Het LSA-bestuur en -team hebben hetzelfde kompas: van onderop werken. Gemeenschapsgericht was voor mij een nieuwe term, maar hij dekt wel de lading. Dat geeft ons houvast om te bepalen wat ieder te doen staat in projecten, programma's en in de ecosystemen. Iedereen heeft daar zijn eigen rol in. Politiek en beleidsmakers maken keuzes bij schaarste en houden de belangen van iedere groep in de samenleving in de gaten. Als LSA bewoners signaleren, agenderen en delen we samen met onze achterban hun praktijkervaringen om de anderen in hun rol sterker te maken. En voor ons start dat allemaal in de gemeenschappen, bij wat mensen met elkaar bereiken en nodig hebben.

Mijn rol als directeur is hoofdzakelijk die van spil. Aan de ene kant het overzicht houden, aan de andere kant klein kijken, afzakken naar de praktijk van alledag van onze leden, dichtbij zijn. Om van daaruit weer linken te leggen naar de andere lagen, die praktijken podium te geven. Bij nieuwe projecten en programma's denk ik mee over de vraag hoe we de dingen kunnen doen. Ook houd ik me bezig met ledendemocratie en hoe we omgaan met kennis. In nieuwe situaties maak ik telkens weer expliciet wat ons DNA is. Het in herinnering roepen van je waarden moet je elke dag opnieuw doen. Natuurlijk worden 1.000 keuzes per week vanzelfsprekend gemaakt, omdat iedereen op dezelfde manier in de wedstrijd zit en vanuit hetzelfde

kompas werkt. Het is in ons team ook vanzelfsprekend om erover te praten als je twijfelt. In die gesprekken refereer je altijd aan de waarden die je geborgd wilt zien. En een groot deel van mijn job en ons werk als LSA bewoners bestaat uit het stellen van vragen. LSA bewoners is geen specialistenclub, dat zijn onze leden, de kennis zit in ons netwerk. Die kennis ontsluiten en verbinden wij samen met hen, ten gunste van hen.”

**“Slechte bibliotheken bouwen
aan een boekencollectie,
goede bibliotheken aan
een goede dienstverlening en
geweldige bibliotheken bouwen
communities. Dat moet ons
nieuwe DNA worden!”**

Erna Winters is directeur van het ABC Huis in Alkmaar, bibliotheek en Centrum voor de Kunsten, en Jacqueline Roelofs is directeur-bestuurder van Graafschap Bibliotheken. Het ABC Huis is ontstaan uit een bestuurlijke fusie tussen Bibliotheek Kennemerwaard en Artiance Centrum voor de Kunsten. Graafschap Bibliotheken is bezig met een fusie met de Bibliotheek Brummen/Voorst. “Vroeger gingen we zelf programma’s maken en die zetten we gewoon in de markt. Nu gaan we de buurt in, heel actief de communities opzoeken, met hen een relatie opbouwen, vragen wat zij graag doen en willen.”

Voor beide directeuren zijn bibliotheken veel meer dan een plek waar je boeken kunt lenen. Erna verwoordt het als volgt: “Vroeger was de openbare bibliotheek een op zichzelf staand bolwerkje. Noem het naar binnen gekeerd. Nu is samenwerking met zorg, welzijn en cultuur niet meer weg te denken. Dat betekent echter niet dat de transitie is volbracht. De bibliotheek is, ook met de nieuwe taken, te veel aanbodgericht gebleven. We moeten nog meer in gesprek met bewoners en organisaties. Wat willen zij en wat kunnen zij? Zodat de bibliotheek hét platform is waar aan de hand van

collectie en allerhande activiteiten aanbod en vraag elkaar ontmoeten. En mensen als het ware ‘stiekem leren’.”

Actief werken met en aan de community

Erna deelt voorbeelden: “Tijdens de corona-lockdowns hadden we een boekenafhaal, belden we met oudere leden, boden we hulp bij beeldbellen en bij het instellen van de coronacheck-app. Er waren activiteiten voor kwetsbare jongeren in Castricum en Heerhugowaard, we organiseerden online lezingen en we gaven online tips aan scholen en kinderopvang. Met als uitschieter een filmpje voor de Nationale Voorleesdagen dat meer dan 100.000 keer bekeken is! Buiten coronatijden zijn er al jarenlang mooie samenwerkingsprojecten tussen Artiance, Centrum voor de Kunsten en Bibliotheek Kennemerwaard, zoals het Taaltheater bij het AZC in Heerhugowaard, Dag & Dauw en Groots Alkmaar. Dag & Dauw is een jaarlijks terugkerend wijkenprogramma, door en voor bewoners van boven de 60. Groots Alkmaar is daaruit voortgekomen, een TV-programma over cultuur, natuur en historie, met als initiatiefnemers een aantal senioren.” Jacqueline: “Een van onze vestigingen zit in een buurthuis, dat is een echt community center. Daar faciliteren we samen met jongerenwerkers elke vrijdag gameavonden van jongeren. In Zutphen krijgen verschillende communities, zoals een aantal koren, de sleutel van onze ruimte om hun ding te doen. In Groningen, waar ik vroeger werkte, hadden we in alle 40 vestigingen brei- en haakcafé’tjes, ook zij hadden zelf een sleutel voor de bieb. Ontzettend gezellig en leuk!”

Bibliotheeken als paleizen voor de mensen

Inspiratiebronnen zijn voor Erna en Jacqueline mensen zoals David Lankes, die zegt ‘*Bad libraries build collection, good libraries build services en great libraries build communities*’. “Maar ook Nina Simon hoort er bij. Zij was directeur van een museum in Santa Cruz, Verenigde Staten, dat op sterven na dood was. Zij heeft het nieuw leven ingeblazen door het tot een plek te maken van mensen zelf, volgens het motto ‘*Of/by/for all: of the people, by the people, for the people*’. Ze liet met die kanteling zien dat er een hele wereld aan cultuur te beleven was voorbij de kunst van en voor een witte elite. Een andere

inspiratiebron is Eric Klinenberg. Hij noemt bibliotheken Shared Places. In zijn boek 'Palaces for the people' geeft hij voorbeelden van het belang van bibliotheken voor levendige en gezonde wijken. Zo zijn in wijken met bibliotheken en buurthuizen in Chicago de sterftcijfers in tijden van hittegolven veel lager dan in wijken zonder. Als het aan deze ontmoetingsplekken ontbreekt, kennen veel mensen elkaar niet meer en kijken ze veel minder naar elkaar om. De bibliotheek Dokk1 in Aarhus, Denemarken is voor ons ook een inspirerend voorbeeld. Die bieb is zeven jaar geleden ontstaan vanuit Design Thinking. Ze hebben bewoners gevraagd naar hun dromen en wensen, los van een nieuw gebouw. Samen met de verschillende communities in Aarhus hebben ze vervolgens programma's gemaakt en hun gebouw ter beschikking gesteld aan die communities. Dokk1 heeft nu een enorm bereik doordat de bieb onderdeel is van en heel betrokken is bij de gemeenschap."

Versterken van de gemeenschap en mogelijk maken van persoonlijke groei

Jacqueline: "Als het politici uitkomt, zijn ze blij met ons gemeenschapswerk. Als we pech hebben, krijgen we het verwijt dat het de taak van buurthuizen is, niet van ons. En als we niet oppassen worden de Samen Doen-activiteiten wegbezuinigd." Erna: "Bovendien moeten we ervoor waken dat we opgezadeld worden met politieke doelstellingen zoals het voorkomen en bestrijden van eenzaamheid. Want dat is geen kerntaak van ons ABC Huis, wel een bijproduct. Ons gaat het om het versterken van de gemeenschap en het mogelijk maken van persoonlijke groei. Dat dat vervolgens allerlei bijproducten oplevert voor maatschappelijke doelstellingen is mooi meegenomen. Onze oproep aan nieuwe colleges is om voor voldoende financiering te zorgen zodat we ons werk kunnen voortzetten. Gewoon heel basaal. Een vaste uitvalsbasis voor onze kerntaken van ontmoeting en debat, kennis delen, lezen en kunst en cultuur. Vestigingen kunnen behouden, ervoor zorgen dat er geen vestiging uit het zicht verdwijnt." Jacqueline: "Wij willen ruimte houden om verder te kunnen met onze netwerkagenda, het opgavegericht werken. Daarvoor moet onze brede rol erkend worden, dat we die niet de hele tijd

hoeven te motiveren. Bijvoorbeeld dat we ons op de samenleving richten, digitaal aan de weg timmeren en aan levenslange ontwikkeling werken. Daarvoor hebben we voldoende centen nodig.”

Idee van perfectie loslaten

Erna: ‘De omslag van traditioneel bibliotheekwerk naar ‘door en met bewoners werken’ is heel interessant. Want je moet dingen uit handen durven geven, in de handen van bewoners, van communities buiten je eigen club. En dan moet je medewerkers over de drempel helpen. Hen zover krijgen dat ze het idee loslaten dat het perfect moet worden. Intern moeten heel veel mensen in beweging komen. We noemen de verandering bijna nooit werken aan community building, maar vooral ‘Meer Samen Doen’. Want community building is een soort ‘hoogover’- term voor veel medewerkers. Samen doen is voor iedereen makkelijker te begrijpen. Jacqueline: “Ja, dat geldt voor ons ook. Wij gebruiken vaak de formulering ‘Van, voor en door inwoners’.”

Beiden: ‘Wat helpt is om terughoudend te zijn met beleid en strategie en vanuit de praktijk volgende stappen te zetten. En om de mensen die ermee aan de slag zijn, voldoende scharrelruimte te geven. Dat ze zich niet belemmerd voelen door allerlei regels en wetten.” Erna: “Maar er zijn ook medewerkers die het hele traject van zelforganisatie en Samen doen als behoorlijk bedreigend ervaren. Een voorbeeld: een aantal van onze wijkvestigingen heeft moeite om medewerkers te vinden die diensten kunnen draaien. Door gebrek aan personeel dreigde een jeugdbieb in een buurtcentrum voor een dagdeel dicht te moeten. Want niemand van een andere vestiging wilde erheen. Een van onze programmaregisseurs stelde voor om Vrouwenkracht te vragen of ze konden invallen. Vrouwenkracht is een groep vrouwen met een migratieachtergrond die in het buurtcentrum bij elkaar komt. Zij wilden graag activiteiten met de bibliotheek ontplooiën. Alleen lukte het samen doen uiteindelijk niet omdat Vrouwenkracht het gevoel kreeg dat het te veel in het stramien van de bieb moest werken. De vrouwen voelden niet genoeg vrijheid om het op hun eigen manier te doen, daarom haakten ze af. Voor ons een belangrijke les dat samen doen ook betekent dat we meer ruimte moeten maken voor de eigenheid van andere clubs.”

Jacqueline: ‘Sommige medewerkers vinden de komst van groepen en clubs uit de buurt ook maar zozo. Volgens hen moet het in ieder geval om samen leren en persoonlijke ontwikkeling gaan. Gewoon samenkomen om te breien past niet in hun plaatje. Maar het is natuurlijk aan mensen zelf waarvoor ze bij elkaar willen komen! Bovendien heeft samen breien onwijs veel betekenis voor mensen individueel en allerlei positieve effecten. Van het een komt het ander zou je kunnen zeggen.’

Missie en visie niet onderhandelbaar

Beiden: ‘Als directeuren moeten we er volstrekt helder over zijn dat er over de visie en missie om meer gemeenschapsgericht te werken – door en met bewoners – niet te onderhandelen valt. Inmiddels durven steeds meer mensen dingen uit te proberen, maar in het begin was iedereen als de dood om fouten te maken. Onze taak is om mensen op allerlei manieren aan te moedigen om te durven doen. Hen het vertrouwen geven dat fouten maken mag: ‘liever achteraf om vergiffenis vragen dan van tevoren om toestemming.’”

Erna: ‘Wij zijn nu zo’n 15 jaar bezig. De beweging begint nu een beetje in te zakken. De mensen die in het begin aan het bukken waren en er nog zijn, beginnen nu in de weerstand te komen omdat ze merken dat ze niet weggelaten met bukken. De weerstand zit vaak in een pleidooi voor veiligheid. Dat het samen doen met jongeren toch echt niet kan, dat het lastig is, gedoe geeft. Dat het oké is als kleinere kinderen komen, maar echt alleen met ouders, met begeleiding. Eigenlijk komen deze medewerkers voor zichzelf weer uit bij groepen volwassenen die er al zijn. Met alle anderen zien ze het niet zitten, omdat het voor hen persoonlijk bedreigend is. Voor het Centrum voor de Kunsten, waarmee we nu één organisatie vormen, geldt precies hetzelfde. Zo zijn er hartstikke creatieve jongeren, maar ze zijn wel kwetsbaar omdat ze psychische problemen hebben. Sommige medewerkers willen er niets mee te maken hebben, houden zich gedeisd, pakken het stokje niet op voor initiatieven van hen.’ Jacqueline: ‘Ik denk dat deze manier van werken, actief aan de slag met de gemeenschappen, samen doen, niet aanleerbaar is. Sommige personeelsleden hebben gekozen voor een baan bij de bibliotheek omdat ze met boeken willen

werken, niet met mensen. Voor hen is elke klant een uitdaging. Met hen moet je ook rekening houden en er de tijd voor nemen. Maar om hen heen staan ook heel veel medewerkers die het wel zien zitten en die heel enthousiast vooruit willen. Ons motto ‘Een leven lang leren’ geldt zeker ook voor onze interne organisatie.”

Idealen vertalen naar opleidingsplan

Jacqueline: “Een grote groep medewerkers wordt op dit moment opgeleid als programmamakers, waar ze ook training krijgen in community building, in het bevragen van mensen en hoe je het publiek betreft bij de programmering. Ook volgen we trainingen die gebaseerd zijn op het concept van Nina Simon Of/By/For all. Als fusieorganisatie gaan we hiervoor ook nog een heel breed opleidingsprogramma samenstellen. In het verleden had iedereen gewoon een taak om uit te voeren, de doelstellingen op samenwerking waren heel zwak. Nu staat het samenwerken met elkaar en inwoners centraal. Dat moet ook in het opleidingsplan terugkomen.” Erna: ‘Bij ons komen het Samen Doen en OF/By/For all ook terug in de functieprofielen. Een aantal medewerkers heeft de ‘Community Librarian’-opleiding van David Lankes gevolgd. Ook ons nieuwe team van programmeurs zal de programmamakers-training volgen. We moeten onze idealen nog vertalen naar een nieuw opleidingsplan, naar strategisch HR-beleid. Tot nu toe doen we nog relatief weinig aan praktijkleren op het gebied van ‘samen doen’. We brengen wel mensen bij elkaar om programma-onderdelen te evalueren maar meestal gebeurt dat nog op de inhoud, niet op de aanpak.”

Niet invullen, maar klaarstaan

Jacqueline: “Vroeger gingen we zelf programma’s maken en die zetten we gewoon in de markt. Waar vervolgens nauwelijks iemand op af kwam. Hetzelfde gold voor sociale media. Die kanalen gebruikten we wel, maar er was geen interactie met klanten, met de gemeenschap. Nu gaan we de buurt in, heel actief de communities opzoeken, met hen een relatie opbouwen, vragen wat zij graag doen en willen.” Erna: ‘Het grootste verschil is voor mij dat het meeste van wat we doen nu volgens NIVEA gebeurt: Niet Invullen Voor Een Ander. En

ook volgens het motto: houd de baby in de tas. Dus niet zeggen ‘Wij zijn de experts, wij hebben een antwoord op al jullie vragen’. Dat antwoord moet je bij je houden. Het gaat veel meer om kijken wat een ander te bieden heeft. Bewoners op weg helpen om hun ding te doen en vervolgens ook durven los te laten. Vroeger was er vaak een bevoogdende blik richting bewoners, vanuit het oordeel: ‘dat kunnen deze mensen niet’ of ‘vrijwilligers hebben niet de kwaliteit die wij hebben’. Terwijl het juist vaak heel hoogopgeleide mensen zijn die als vrijwilligers aan de slag gaan in bibliotheken. Misschien missen ze de routine, maar dat compenseren ze ruimschoots door er veel meer tijd in te stoppen dan de beroepskrachten. We hebben onlangs een ‘Community SAMEN’ op gang gebracht, waar vrijwilligers en beroepskrachten met elkaar leren en hun samenwerking versterken. Als medewerkers doen we dat met de boodschap ‘We staan klaar om jullie te helpen en handreikingen te doen. Het is van jullie, laat maar weten wat je van ons nodig hebt om het zelf te kunnen doen.’”

Veel mensen een sleutel

Jacqueline: “Wat wij kunnen leren van een bewonerscollectief als ‘De Leeszaal’ in Rotterdam is dat ze wijkbewoners aan de praat krijgen en het hun plek laten worden. Hoe iedereen zich verantwoordelijk voelt, hoe ze zich met elkaar verbinden en hoe je dat gaande houdt. In Tilburg heb je ook de KennisMakerij, een proeftuin van de Bibliotheek Midden-Brabant. Een plek in de Bibliotheek LocHal waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, ontspannen, dingen kunnen ontdekken en samen ontwikkelen. Ze begonnen als een bieb zonder boeken, waar mensen kennis met elkaar deelden.” Erna: “Wat we van hen ook kunnen leren, is dat de bibliotheek veel meer is dan de collectie. Het organiseren van de activiteiten vanuit de buurt en het brede gebruik van hun Leeszaal. Dat ze bijvoorbeeld ook geen overlast ervaren, omdat het van iedereen is, waar veel mensen een sleutel hebben. Ze doen het echt samen.” Beiden: “Het lukt ons vaak niet om de sleutel te overhandigen aan clubs. Ook omdat we daarin afhankelijk zijn van degenen van wie het gebouw is. Soms hechten mensen heel erg aan een eigen ruimte. Zo wilden we onze ruimte delen met een kaartclub en een Historische Vereniging. Maar zij wilden een eigen ruimte en niet delen.”

Planloos, leegte, minder programmeren

Erna: ‘De benadering van onze Raad van Toezicht is meestal heel SMART. Dat strookt vaak niet met onze missie van planloos, leegte en minder programmeren. Formeel is er alleen een band tussen bestuurders, managementteam of ondernemingsraad. Maar wat voor meer begrip zorgt is om meetings te organiseren tussen de Raad van Toezicht en medewerkers van het ABC Huis. Dat doen we een of twee keer per jaar. Dan ervaren de leden van de Raad van Toezicht zelf wat een ongelofelijk bevlogen mensen bij ons werken en wat er allemaal gebeurt.’ Jacqueline: ‘Wij gaan eens per jaar samen op reis en organiseren regelmatig inspiratiesessies, binnenkort over community building. Ook komt bij elke vergadering een van onze medewerkers over het werk vertellen. Met onze fusiepartner, de bibliotheek Brummen/Voorst, zitten we echt op één lijn. Qua visie zit er geen licht tussen. Medewerkers hebben nu al informeel contact met elkaar en de Raden van Toezicht volgen een eigen traject, met begeleiding.’ Erna: “Na anderhalf jaar begint het bij ons wat te schuren. Wij moeten wat vaker een pas op de plaats maken, de tijd nemen om aan elkaar te wennen en elkaar dingen uit te leggen. Er is veel meer masseertijd nodig dan je voor een fusie inplant.”

Nabijheid en kleinschaligheid

Erna: “Mijn tip aan andere maatschappelijke leiders is dat je op moet passen Artsen zonder Grenzen te worden: we kunnen niet de hele wereld redden. Af en toe een flink stuk relativeren helpt soms ook. We zetten het ontmoeten en kennis delen centraal en doen dat met veel liefde, bevlogenheid en passie. Dat is belangrijk. Wat Jacqueline en ik altijd zeggen: humor gaat altijd voor. Sommige mensen maken dingen heel zwaar, maar af en toe een beetje lol met elkaar maken, maakt het leven een stuk leuker en eenvoudiger.” Jacqueline: “Geef zelf altijd het goede voorbeeld, met het maken van fouten. Vertel medewerkers ook over de fouten die je zelf gemaakt hebt. Dat helpt om de boel te ontkrampen. Ik meng me ook regelmatig in dingen die niet goed gaan. Met mijn eigen vrolijkheid, luchtigheid en relativeringsvermogen.” Erna: “Ik nodig mezelf een of twee keer per jaar uit voor koffietafelgesprekken bij onze 16 vestigingen. Neem zelfgebakken cake mee

en stel thema's aan de orde. Bijvoorbeeld over een van onze waarden, zoals 'vrijheid van meningsvorming', hoe mensen dat in de bieb terug zien komen. Dat levert altijd hele zinvolle en andersoortige gesprekken op, waar iedereen wat aan heeft. Want om alleen te vragen 'hoe gaat het' is een beetje vaag. Dan ben je als directeur snel de klaagmuur. Ik zeg meestal dat ik geen toverstafje heb om dingen te veranderen en vraag mensen wat ze er zelf aan zouden kunnen doen en misschien ook al doen." Jacqueline: "Je kunt alleen maar vanuit nabijheid en kleinschaligheid aan meer zelfsturing werken. Continu de praktijk dichtbij houden. Ik ben altijd veel met de inhoud bezig, dat helpt wel. Ook als ik bij een koekjesfabriek zou werken, zou ik de inhoud willen leren kennen en begrijpen. Anders werkt het niet voor mij." Erna: 'Ik ben ook erg van de inhoud en de praktijk, maar merk dat ik niet meer van alles op de hoogte ben. De organisatie is door de fusie behoorlijk groot geworden. Desondanks wil ik toch zoveel mogelijk op de hoogte zijn van bepaalde issues en projecten en wat er op de werkvloer speelt, zodat ik ook weet als er missing links zijn." Jacqueline: "Ja, dat is zeker nodig. Ook om bij een gemeente het verhaal te kunnen vertellen."

**“Dat we met beide benen
in de gemeenschappen staan,
is de basis van ons bestaan
als welzijnsorganisatie”**

Anita Keita is directeur-bestuurder van Versa Welzijn. Ze vertelt hoe gemeenschapsgericht leiderschap er in haar werkpraktijk uitziet. Over haar rol als ‘gapper’, zelfsturing, het ruimte maken voor communities en het belang van gemeenschapsversterkende verhalen

“**A**ls bestuurder-directeur ben ik op verschillende manieren bezig met gemeenschapsgericht leiderschap en bestuur. Ik probeer ervoor te zorgen dat sociaal werkers ruimte krijgen om present te kunnen zijn in buurten. Om daar vanuit een ABCD-werkwijze het ontstaan van sterke buurtcommunities aan te wakkeren en te supporten. We werken niet met een dashboard of uitvoeringsplannen. Want daarmee beknot je meteen de mogelijkheid om goed in te kunnen spelen op wat er in de buurten gebeurt.

Als je wilt dat je medewerkers respectvol met de autonomie en zeggenschap van communities omgaan, en daar actief aan bijdragen, moet je ook intern zo met elkaar omgaan. Bij gemeenschapsgericht leiderschap richt je je organisatie ook als community in. Zelfsturende buurtteams zijn de basis voor het werken bij Versa. Dat betekent dat medewerkers vergaand mandaat krijgen om gemeenschapsgericht en contextgebonden te werken. Want geen buurt is dezelfde, elke community vraagt weer om andere verbintenissen en ondersteuning. Gemeenschapsgericht leiderschap betekent voor mij persoonlijk ook dat je altijd op zoek moet zijn naar verborgen assets. En dat je niets

vóór, maar mét mensen doet. Ik heb daar een goede les in geleerd toen we een keer met de toekomst van een buurthuis aan de slag moesten, waar Versa Welzijn voor 90% eigenaar van is. De overige 10% was in handen van een Show- en drumband. We dachten dat wij de kar moesten trekken en de band gewoon op de hoogte moesten houden. We gingen ijverig, en met de beste bedoelingen, aan de slag. Zo ijverig dat we hen een beetje vergaten toen we in gesprek met de gemeente gingen. Bestuurders van de band spraken me daarop aan. Toen ik met ze om tafel ging, bleek dat hen in hun leven veel met vastgoed te maken hadden en er meer over wisten dan ik. Dat was een belangrijke les voor mij.”

Als kritische vriend respectvol samenwerken met buurtcommunities

“Als welzijnsorganisatie werken we op allerlei manieren samen met buurtcommunities en pakken we ook gezamenlijk thema’s op. Bijvoorbeeld het verbeteren van de lokale jeugdzorg: onze kinderwerkers brengen samenwerking tussen oudernetwerken en Jeugd & Gezin op gang, op basis van bestaande initiatieven en buurtpraktijken. Ongeacht het thema, gaat het er altijd om wat er in de buurt en de gemeenschappen speelt en hoe je gemeenschapskracht in buurten kunt versterken. Respectvol omgaan met communities is de basis van onze samenwerking. Dat betekent soms ook dat we de rol van kritische vriend pakken en met bewonersgroepen in discussie gaan. Sommige bewonersinitiatieven worden bijvoorbeeld geleid door mensen die heel hiërarchisch aan het werk gaan. Heel solistisch of gesloten handelen en zo mensen bewust of onbewust buitensluiten. De rol van een sociaal werker is dan om daarover in gesprek te gaan, te kijken hoe alle stemmen gehoord kunnen worden en, waar nodig, verbindingen te leggen.

Ik heb wel moeite met teveel focus op het principe ‘Bewoners in de lead’. Ik zie meer een samenwerking tussen bewoners, als buurtmakers, en sociaal werkers voor me. Een samenwerking die op basis van gelijkwaardigheid en gedeelde waarden tot stand komt. Die waarden moet je samen ontwikkelen. Dan gaat het vaak om inclusie,

gelijkwaardigheid, wederkerigheid. Sommige bewonersinitiatieven zijn bijvoorbeeld erg gericht op liefdadigheid, dan werken we als sociaal werkers graag aan gelijkwaardigheid. Deze waarden spelen in allerlei situaties een rol. In een van de gemeenten waar we werken exploiteert een bewonersinitiatief een buurthuis in een relatief welgestelde wijk. Er komen behoorlijk wat inkomsten binnen door verhuur en consumpties. Dat in tegenstelling tot het buurthuis dat wij in een andere wijk beheren. De gemeente heeft het bewonersinitiatief nu gevraagd om ook ons buurthuis te exploiteren, omdat zij dat zo goed en zakelijk doen. Met goede bedoelingen hoor, want dan kunnen wij ons helemaal op inhoudelijke ondersteuning van de buurt en bewoners richten. We staan open voor zo'n samenwerking, maar wel met een goed gesprek over bovenstaande waarden. Want hogere prijzen voor koffie kunnen ook uitsluiting betekenen.”

Podium en ruggensteun voor buurtcommunities

“Ruimte maken voor buurtcommunities en buurtcollectieven betekent ook hen een podium en ruggensteun bieden. Bijvoorbeeld als ze geld of positie nodig hebben, maar geen voet aan de grond kunnen krijgen bij een instelling. We steunen bijvoorbeeld een bewonersinitiatief dat alsmaar geen subsidie kan krijgen, doordat het buiten bestaande gemeentelijke beleidskaders werk en niet in een hokje past. We zetten onze invloed dan in om dit te veranderen. Ook gaan we samen met de initiatiefnemers op werkbezoek bij initiatieven die met crowdfunding werken, om te kijken wat we daar samen van kunnen leren.

Een belangrijk onderdeel van mijn rol als directeur-bestuurder is om voor verbindingen te zorgen. Tussen mensen, clubs, op allerlei lagen, intern en extern. Eigenlijk werk ik top-down noch bottom-up. Ik ben meer een soort ‘gapper’ tussen die verschillende clubs, instellingen en belangen. En een ‘seismograaf’, zoals Rob van de Beek van stichting Philadelphia Zorg dat noemt. Met een antenne voor wat er speelt in buurten, de regio en mijn eigen organisatie. Zelf heb ik regelmatig contact met leden van buurtgemeenschappen en bewonerscollectieven. Ik probeer erachter te komen wat voor hen belangrijk is en breng ze in contact met collega's, clubs en communities aan wie ze

iets kunnen hebben. Laatst kreeg ik telefoon van een voetbalvereniging die al met onze sociaal werkers samenwerkt en grote plannen heeft. Ze bereiken meer, en andere, jongeren dan onze jongerenwerkers en willen daar wat mee. Ze hebben een mooie locatie met een clubhuis dat ze willen openstellen voor de wijk. Prachtige kansen. Ik ga met een van de sociaal werkers uit ons team met ze in gesprek. Ik hoef daar op zich niet bij te zijn, maar de club belde mij, vandaar dat ik er een rol in kreeg. We hebben hen in contact gebracht met een voetbalclub uit een andere gemeente die met vergelijkbare plannen bezig is. Nu kijken we hoe we gezamenlijk kunnen optrekken.”

Obstakels bij het ruimte maken

“De afhankelijkheid van gemeentelijke subsidies en inhoudelijke opdrachten maakt onze rol als ruimtemaker voor buurtcommunities soms behoorlijk ingewikkeld. Want subsidies gaan altijd gepaard met inhoudelijke opdrachten. Ondanks dat gemeenten onze visie over community building delen, zijn die opdrachten bijna altijd gericht op specifieke problemen en niet op het versterken van buurtkracht. Visie en doen liggen vaak nog ver uit elkaar. Zo worden met alle goede bedoelingen vaak projecten en interventies vóór een buurt bedacht, die dóór de buurt uitgevoerd moeten worden, met sociaal werkers als wegbereiders.

Wij gaan er op verschillende manieren mee om. Sociaal werkers hebben de vraagstukken van de subsidiegevers wel in hun rugzak, maar zetten ze niet voorop in het werk in de buurt. Ze kijken wel wanneer het past. Bijvoorbeeld wie er in de buurt mee bezig zijn en hoe die initiatieven en communities versterkt kunnen worden door de projectopdrachten.

De positie van en de (financiële) ruimte voor het werk van welzijnsorganisaties is altijd speelbal van politieke agenda's. Je wordt gedwongen je te profileren ten koste van anderen en andersom. Het is een zoekproces hoe we onze meerwaarde als welzijnsorganisatie kunnen laten zien, terwijl we vooral achter de coulissen willen werken. Om van daaruit ondersteunend en aanvullend te zijn op dat wat bewoners zelf

doen en creëren. Dit jaar werken we met een ‘embedded reporter’ om gemeenschapsversterkende verhalen (in plaats van PR-verhalen) te delen.

Het samenspel met gemeente en andere instellingen bij gemeenschapsgericht bestuur vraagt veel schakelwerk. Soms is het meebewegen, soms ook je poot stijf houden. Je kunt niet altijd consequent zijn met het ruimte maken voor buurtcommunities, maar je moet wel altijd die intentie hebben. Natuurlijk is de gemeente een belangrijke partner en opdrachtgever voor ons. Maar het met beide benen in de buurten staan, en partner zijn van buurtgemeenschappen, is toch de basis van ons bestaan.”

**“Minder macht bij
de ambtenaren en de instituties
en meer bij de wijk zelf.
Real change comes from within.”**

Marleen ten Vergert is gemeentelijk
programmamanager Veerkrachtig Bospolder
Tussendijken (BoTu) 2028, Rotterdam. Veerkrachtig
Botu is een tienjarig ontwikkelprogramma voor
de wijken Bospolder en Tussendijken (BoTu)
in Rotterdam Delfshaven. Het oorspronkelijke
programma heeft als motto en doel ‘In 10 jaar naar
het stedelijk sociaal gemiddelde’.

“Het programma is gestoeld op een analyse van problemen en achterstanden in de wijk. Tegelijkertijd wilden we door middel van community building volgens ABCD ruimte bieden voor mensen en initiatieven om met hun krachten en talenten hún wijk veerkrachtiger te maken. Community building à la ABCD is gericht op het verder versterken, verbinden en mobiliseren van lokale gemeenschappen. In 2,5 jaar tijd zijn daardoor allerlei initiatieven en gemeenschappen binnen BoTu op gang gekomen. Zo is er rondom het thema schoon & mooi een community van tientallen bewoners ontstaan. Ook zijn er diverse initiatieven tegen armoede van de grond gekomen. Er is een actieve vrouwengroep die zich met verschillende thema's bezighoudt en een heel nieuw netwerk rondom de energietransitie. Ook zetten veel bewoners zich, vaak vanuit nieuwe ontmoetingsplekken, op flat- en straatniveau in voor elkaar en hun omgeving. De afgelopen jaren is dus een dicht weefsel ontstaan van betrokken bewoners in BoTu. Veerkrachtig BoTu is veel meer een beweging geworden dan enkel de uitvoering van een gemeentelijk gestuurd pro-

gramma. Een beweging waaraan talloze mensen en initiatieven hun steentje bijdragen. Waarin niet alleen veerkracht, maar ook saamhorigheid en solidariteit een rol spelen. En waar steeds meer bewoners hun stem laten horen.

Deze groeiende bewonersbetrokkenheid in BoTu vraagt om een andere sturing en organisatie van het programma. De stuurgroep, die voornamelijk uit ambtelijke en institutionele partners bestond, voldeed niet meer. Het voelde bijna ongemakkelijk om met deze professionals óver bewoners te praten, in plaats van te praten mét de bewoners die zich zo hard inzetten voor hun eigen wijk. Hoe groter de inzet en betrokkenheid van bewoners, hoe onhoudbaarder de paradox dat wij als gemeente en andere instituties beslissen over de doelstellingen en bijbehorende budgetten van hun wijk. Bij zoveel kracht in de wijk past een andere, meer bescheiden overheid. Die niet bepaalt en stuurt, maar vooral faciliteert en ondersteunt. Dus is er besloten het de komende tijd anders te doen. Om het simpel te zeggen: minder macht bij de ambtenaren en de instituties, en meer bij de wijk zelf. Om de groeiende bewonersbetrokkenheid binnen BoTu te vertalen naar meer invloed en zeggenschap, zijn er verschillende veranderingen doorgevoerd in de organisatiestructuur van het programma Veerkrachtig BoTu 2028.”

Programmaraad BoTu bepaalt programma en inzet budget

“Als programmanager ben ik eindverantwoordelijk voor de invulling van het programma en de besteding van de middelen (circa 1 miljoen euro per jaar). Met ingang van 2022 deel ik dit mandaat met de nieuwe Programmaraad BoTu. Dit is een raad met een brede samenstelling. Een groep van circa 20 personen die de kracht uit de wijk vertegenwoordigt. Het gaat om bewoners, ondernemers, initiatiefnemers, maar ook om enkele professionals zoals een huisarts, school-directeur en politiegagent. De Programmaraad BoTu heeft de bevoegdheid om de invulling van het programma te wijzigen. Met andere woorden, zij nemen de huidige thema's en doelstellingen van het programma onder de loep en kunnen besluiten dat er op andere zaken moet worden ingezet. De raad is ook medeverantwoordelijk

voor de begroting op hoofdlijnen en bepaalt hoe het budget over de thema's wordt verdeeld.”

Projectleiders uit de wijk vervangen ambtelijke projectleiders

“Bij de start van het programma in 2019 werden er drie inhoudelijke speerpunten vastgesteld: Jeugd, Opvoeding & Zorg, Werk, Activering, Armoede & Schulden en Energie & Buitenruimte. Met voor elk speerpunt een ambtelijke projectleider. Met ingang van dit jaar zijn alle ambtelijke projectleiders vervangen door buurtbewoners, die voor circa acht uur per week betaald worden. Momenteel zijn er projectleiders voor zes thema's: buitenruimte, energietransitie, zorg en ouderen, jeugd, armoede en schulden, werk en activering en communicatie. Zij zijn verantwoordelijk voor het netwerk van actieve organisaties, initiatieven en bewoners rondom hun thema. En bepalen samen met dat netwerk de interventies voor het komende jaar. De Programmaraad BoTu bepaalt de belangrijkste thema's en de projectleiders vullen die vervolgens verder in, samen met het netwerk in de wijk. De raad kan ook nieuwe thema's aandragen. Daarvoor worden dan weer nieuwe projectleiders gezocht. Momenteel wordt bijvoorbeeld gedacht aan de aanvullende thema's gezondheid en veiligheid.”

Bewoners beoordelen projecten en initiatieven

“Zodra de projectleiders duidelijk hebben wat de doelstellingen per thema zijn, wordt er een uitvraag gedaan voor initiatieven, projecten en interventies die kunnen bijdragen aan deze geformuleerde doelstellingen. In lijn met methodieken zoals Participatief Begroten (PB) en Community Local Led Development (CLLD) worden ingediende aanvragen vervolgens niet beoordeeld door een ambtelijke (of institutionele) afvaardiging maar door een groep van onafhankelijke bewoners en andere stakeholders uit BoTu.

Bovenstaande veranderingen binnen de organisatiestructuur van Veerkrachtig BoTu vloeien voort uit de ontwikkeling die het programma in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Enerzijds onafwendbaar, anderzijds ook spannend. Het vraagt van zowel ambtenaren als bestuurders om vertrouwen in de wijk, het loslaten van controle en het

mogen afwijken van eerder gestelde targets. Dit is vaak lastig voor en binnen de blauwe gemeentelijke wereld. Maar het is de moeite van het proberen waard. Bestuurders en ambtenaren komen en gaan in de wijken; wij zijn slechts passanten die zich tijdelijk (mogen) bemoeien met de ontwikkeling van een of meerdere wijken. Maar het échte verschil en duurzame verbetering – die kunnen enkel worden gerealiseerd als de gemeenschap aan zet is. *Real change comes from within.*”

“We moeten het leven weer meer normaliseren”

Annemarie van Breugel is teamleider bij jeugdzorgorganisatie KOOS in Utrecht. Ze vertelt over gemeenschapsgericht werken en leiderschap.

Over de raakvlakken tussen circulaire hulp en community building. Over de noodzaak om daarbij het leven en de zorg weer te normaliseren. En hoe dat de rol van zorgmedewerkers verandert en de zorginterventies duurzamer maakt.

“KOOS biedt specialistische jeugdhulp, aanvullend op het werk van huisartsen en hulpverleners van de buurtteams jeugd.

Ons doel is om minder te problematiseren en een bijdrage te leveren aan het versterken van mentale veerkracht van kinderen, jongeren en ouders. Dat is ook een beweging in de Jeugdzorg en de specialistische GGZ. Samen met onze partners in Utrecht werken we vanuit de visie dat het leven bij tijd en wijle gewoon niet makkelijk is. Problemen horen bij het leven. Soms heb je daar als jongere of ouder specialistische hulp bij nodig. Maar heel vaak volstaat steun van de mensen die belangrijk zijn voor de jongere en het gezin. Of basishulp van huisartsen of het buurtteam jeugd. De steun vanuit de eigen omgeving kan door veel verschillende mensen geboden worden: familie, burens, ouders van school of van een vereniging waar de jongere lid van is.”

Ons werk collectief maken

“We zijn continu aan het zoeken hoe we ons werk meer collectief en buurtgericht kunnen doen. De visie van ABCD (Asset Based Community Development) kan ons daarin inspireren. Er zijn veel over-

eenkomsten tussen ABCD en de visie van circulaire zorg waarmee we werken. Bij circulaire zorg hebben jongeren zelf de regie over hun behandeling en geven ze aan welke mensen belangrijk en steunend voor hen zijn. Met hen gaan we als KOOS de samenwerking aan. We werken ernaartoe dat jongeren of ouders zelf iemand uit hun netwerk kiezen die als het ware hun JIM wordt. JIM staat voor Jouw Ingebrachte Mentor.”

Suzanne de Ruig en Levi van Dam, auteurs van het boek ‘Circulaire zorg’, zeggen daarover in een artikel: “Een simpele en doeltreffende manier om dit (het voorkomen van uithuisplaatsingen) mogelijk te maken, is door JIM’s in de familie, op het werk, de school en in de wijk te waarderen. Familie en buurtgenoten zien hoe het gaat met de jongeren om hen heen. Juist zij weten of er iets aan de hand is en kunnen meedenken over oplossingen. Aan hulpverleners de schone taak een andere bril op te zetten en scherp te zijn op de JIM: wie is het en wat heeft deze JIM nodig? Daarom pleitten wij ervoor om niet langer te denken in uithuisplaatsing, maar in JIM-plaatsing. Beter voor de jongere en een eer voor de JIM, dat is win-win.”

Werken vanuit de eigen krachtbronnen van jongeren betekent ook macht afstaan

“Een dergelijke manier van gemeenschapsgericht werken vraagt van medewerkers een hele andere houding en bijdrage. Niet denken ‘er is een probleem dat ik samen met andere professionals moet oplossen’. Maar net als bij ABCD werken vanuit assets, vanuit de krachtbronnen die er al zijn in de omgeving van een jongere. Als werker stel je jezelf de vraag ‘hoe kan ik die krachtbronnen samen met de jongere en de ouders ontsluiten?’ Als werker voeg je aan je rol van expert en hulpverlener eigenlijk de rol toe van community builder en ben je gericht op de community van de jongere. Je ondersteunt die community om samen verschil te maken. De rol van medewerkers wordt daardoor in zekere zin kleiner. Ze zijn niet meer de spil maar versterken ook het netwerk en de community rond het gezin en de jongere. Deze manier van werken maakt de interventies van de jeugdhulpmedewerkers veel duurzamer. Hun werk kenmerkt zich door zien, waarderen en

vertrouwen op de kracht en mogelijkheden van de ander. Daar hoort ook bij om controle los te laten, die je als hulpverlener vaak wilt hebben en ook om macht af te staan.”

Een eigen plan voor op de koelkast

“Bewoners in de lead lukt niet altijd in onze praktijk. Gezinnen hebben het recht om hun eigen plan te maken, dat is in de jeugdwet verankerd. Dat geldt niet als er sprake is van ondertoezichtstelling, gedwongen jeugdhulp. Hoewel je ook in zo’n situatie zoekt naar openingen om zoveel mogelijk samen met het gezin tot een plan te komen. Zowel bij vrijwillige hulp als bij gedwongen hulp gaat het om een plan het gezin samen achter staat. Een plan waarvan de jongere en het gezin ook echt ervaren dat het hun plan is. Liefst ook in hun taal en met de thema’s waar de jongere en de ouders last van hebben en waar ze hulp voor willen hebben. Dat werkt natuurlijk veel beter dan een plan dat door hulpverleners is gemaakt in de taal van hulpverleners. Samen een plan maken gaat in feite over het werken aan zoveel mogelijk regie op je eigen leven. En gaandeweg ontdekken waar dat goed gaat en waar ook nog niet. Ons maakt het eigenlijk niet uit welke vorm een plan krijgt. Of het een tekening wordt of een soort boodschappenlijstje. Het is wel belangrijk dát er een plan is. Het liefst hangt het op de koelkast bij het gezin en weten alle gezinsleden wat er in staat.”

Het leven weer normaliseren

“In de Jeugdzorg hebben we zoveel dingen overgeorganiseerd. Voor alles is er een gespecialiseerd en beroepsmatig aanbod. Daar moeten we van af en met z’n allen veel meer normaliseren, niet automatisch naar instituties grijpen. Bijvoorbeeld ook de vraag stellen ‘Wie kan je helpen als er thuis teveel ruzie en spanning is? Als de hulp vanuit ouders met je huiswerk alleen maar ruzie oplevert?’ Dat kan ook een tante zijn waar je dan een paar keer per week uit school naartoe gaat. Of een neef die helpt met het huiswerk. Je hoeft niet meteen een bureau voor huiswerkbegeleiding in te schakelen. Je kunt uitputting van ouders, of ongewenste escalaties, soms voorkomen als kinderen regelmatig een weekendje ergens kunnen logeren. Dat kan vaak in

het eigen netwerk, maar er zijn ook gezinnen die, als steungezin, een logeerplek bieden. Zij worden gecoacht door professionals, zodat ze er beter mee kunnen omgaan als een kind gedrag heeft dat lastig te begrijpen is. Samen met Spoor030 hebben we het initiatief genomen voor ‘Utrechts plekkie’: Utrechters die andere Utrechters tot steun zijn in de vorm van een handje helpen, een logeerplek in hun gezin, of als steun- of ‘meeleef’-gezin. Ook dat is een vorm van circulair werken en gebruikmaken van Utrechters die iets voor een ander willen betekenen.”

Een nieuw vakmanschap

“KOOS is een jonge organisatie. We zijn in 2020 gestart met het doel om als vernieuwers aan het werk te gaan. Daardoor zijn veel mensen ingestroomd die openstaan voor de visie van circulaire zorg. In onze organisatie zijn we dat continu, en heel bewust, aan het versterken. Als manager bevestig en stimuleer ik medewerkers in het werken vanuit circulaire zorg. We voeren er teamgesprekken over en organiseren trainingen en leersessies, samen met onze professionele samenwerkingspartners. Praktijkleren is onmisbaar als je vanuit een nieuwe visie wilt werken, waar een andere manier van werken bij hoort. Het gaat om een heel nieuw vakmanschap. Je moet elkaar daar continu op bevragen, er samen over in gesprek blijven, op de praktijk reflecteren. Dan ervaren professionals steeds meer de meerwaarde van deze manier van werken. En krijgen ze het vertrouwen om ook in moeilijke situaties gemeenschapsgericht te werken.”

Colofon

©2022, Birgit Oelkers,
Plan en Aanpak oelkers@planenaanpak.nl
www.planenaanpak.nl

Omslagontwerp en typografie: Coert de Boe
Drukwerk: Wilco, Amersfoort

Eerste druk, oktober 2022
ISBN-nummer: 9789090366418

Met dank aan alle geïnterviewden en Eelco Visser (Naar daar)
voor het meedenken en -doen

“Een lonkend perspectief zo sterk als een vuurtoren”

**Gemeenschapsgericht leiderschap
en bestuur. Twaalf leiders van
maatschappelijke organisaties
laten zien hoe het kan.**

In de praktijk van buurt- en wijkontwikkeling is veel aandacht voor gemeenschapsgericht (community based) werken. Maar is die aandacht er ook voor gemeenschapsgericht leiderschap en besturen? Wat is dat eigenlijk? Hoe geven bestuurders, directeuren en managers het in de praktijk vorm? Waar schuurt het? Wat biedt houvast? Birgit Oelkers ging in gesprek met twaalf leiders van maatschappelijke organisaties om deze vragen te verkennen. Op zoek naar de betekenis en waarde van gemeenschapsgericht werken en om te laten zien hoe zij het in de praktijk brengen.

“Niet meer vóór mensen denken, maar mét mensen denken. Niet vóór mensen praten, maar mét mensen praten. Niet vóór mensen iets oplossen, maar altijd dóór mensen of samen.”

Birgit Oelkers werkt als zelfstandige procesbegeleider, trainer en community builder aan buurt- en wijkontwikkeling en maatschappelijke vraagstukken. Haar leidraad is community building volgens principes van ABCD (Asset Based Community Development), van binnenuit de buurten. Zij verbindt mensen en initiatieven met elkaar, zoekt naar openingen om systemen te verzachten, houdt van ambachtelijk ploeteren en poetsen. Alles om meer ruimte te maken voor gemeenschappen en initiatieven in de samenleving en daar beter bij aan te sluiten.



9 789090 366418 >

ISBN 9789090366418