

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

‘Dat we met beide benen in de gemeenschappen staan, is de basis van ons bestaan als welzijnsorganisatie’

In gesprek met Anita Keita over gemeenschapsgericht leiderschap in haar praktijk als directeur-bestuurder van Versa Welzijn

“Als 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 en met 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 er scherp op moet zijn om altijd op zoek te gaan naar verborgen assets en niets vóór maar mét mensen te doen. 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% is in handen van een Show- en drumband. We dachten dat wij de kar moesten trekken en de show- en drumband moesten informeren en 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. Toen bestuurders van de band me daarop aanspraken en ik met ze om tafel ging, bleek ook nog dat ze in hun werkende 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 de lokale jeugdzorg verbeteren: kinderwerkers brengen samenwerking tussen oudernetwerken en Jeugd & Gezin op gang, dat gebeurt 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 geleid 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 in zo'n situatie 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 die op basis van gelijkwaardigheid en gedeelde waarden tot stand komt. Die waarden moet je samen ontwikkelen. Bij die waarden 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 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 om hen een podium te bieden en ruggensteun te bieden. Bijvoorbeeld als ze geld of positie nodig hebben maar geen voet aan de grond kunnen krijgen bij een instelling.

We steunen bijv. 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 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 deel 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 belde mij een voetbalvereniging die al met sociaal werkers van Versa samenwerkt en grotere 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 en kijken nu 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 in plaats van 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 bij 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 (financiële) ruimte voor het werk van welzijnsorganisaties zijn altijd speelbal van politieke agenda's. Je wordt gedwongen om 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, ondersteunend en aanvullend 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 om 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 de intentie hebben om dat te doen.

Natuurlijk is de gemeente een belangrijke partner en opdrachtgever voor ons, maar dat we met beide benen in de buurten staan en partner zijn van buurtgemeenschappen is toch de basis van ons bestaan."

Interview: Birgit Oelkers/Plan en Aanpak, www.planenaanpak.nl januari 2022