

Ankerpunten voor meer gemeenschapsgericht leiderschap

Stel dat je als directeur of bestuurder van een welzijns- of zorgorganisatie of van een gemeente meer werk wilt maken van gemeenschapsgericht leiderschap. Wat staat je dan te wachten en te doen? Zonder dat je meteen alle publieke waarden, regels en doelstellingen over boord gooit, of je professionele netwerkpartners of opdrachtgevers kwijtraakt?

In december 2021 heb ik een gesprek georganiseerd met directeuren, bestuurders en managers van publieke organisaties die actief zijn in buurten en dorpen, als welzijns- en jeugdzorgorganisatie, als gemeente en als landelijke koepelorganisatie van bewonersinitiatieven. Thema van het gesprek was gemeenschapsgericht leiderschap. Wat houdt dat in? En hoe kun je er (meer) werk van maken?

De zoektocht naar kenmerken van gemeenschapsgericht leiderschap liep kriskras door verschillende perspectieven en visies heen. Gelukkig maar, want zo kwam het hele palet van invalshoeken dat je in de buurtpraktijk tegenkomt aan bod.

Waar heb je nu echt iets aan als je aan de slag wilt met gemeenschapsgericht leiderschap en bestuur? In dit artikel heb ik enkele ankerpunten van gemeenschapsgericht leiderschap op een rijtje gezet, die tijdens het gesprek ter tafel kwamen, aangevuld met punten uit mijn eigen praktijk.

1. Kiezen voor een focus op buurtgemeenschappen

De keuze voor meer gemeenschapsgericht bestuur en leiderschap betekent een ingrijpend nieuwe focus voor de hele organisatie. Want niet langer staan uitsluitend de inhoudelijke opgaven en ambities van de eigen organisatie centraal.

Je inspanningen als bestuurder en directeur zijn er bij gemeenschapsgericht leiderschap vooral op gericht om ruimte te creëren voor buurtgemeenschappen en buurtcollectieven. De focus komt meer te liggen op manieren waarop je gemeenschapskracht kunt aanwakken. Voorbeelden van die manieren zijn: investeren in community builders; lerende netwerken en podia creëren zodat communities meer een stem en positie krijgen of samen met gemeenschappen de barricades opgaan. Ook draag je als organisatie meer bij aan oplossingen en acties die bewoners zelf bedenken en ondernemen. Tegelijkertijd raak je ook bepaalde inhoudelijke doelstellingen en ambities kwijt. *“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. Je moet goed kunnen schakelen én verbanden kunnen leggen tussen beleid en praktijk.”* Anita Keita, directeur-bestuurder Versa Welzijn

De reikwijdte van deze veranderingen voor je organisatie is enorm. Ze hebben consequenties voor de eigen visie, je bestaansrecht, voor stafdiensten, voor opdrachtnemer en -geverschap (in het geval van bijvoorbeeld een gemeentelijke welzijnsorganisatie), de werkwijze van medewerkers, de manier van communiceren, het model van regie hebben en problemen oplossen. De kern is dat je minder namens of vóór bewoners en gemeenschappen doet en meer ruimte maakt voor gemeenschappen om zelf te realiseren wat zij van waarde achten. Cormac Russell, internationale spreker en auteur over community building op basis van ABCD (Asset Based Community Development), zegt het als volgt: “Instead of asking how you or your organisation can create more value to/for or with community; ask how you can create more space for community to create what they value.”

Om ruimte te kunnen maken voor buurtgemeenschappen moet je als organisatie zelf ook ruimte hebben

De kanteling naar meer ruimte maken voor buurtgemeenschappen staat haaks op de verplichting van welzijns- en zorgorganisaties om zich binnen hun opdrachten te bewijzen als de experts en probleemoplossers. De ervaring van een aantal gespreksdeelnemers is dan ook dat zij op onbegrip stuiten als ze ervoor kiezen om zelf meer op de achtergrond te blijven om juist de buurtgemeenschappen beter tot hun recht te laten komen. Zij zien als algemene tendens in het sociale domein dat de inhoudelijke prioriteiten van de gemeente nauwelijks ruimte laten voor deze manier van werken. Ze lopen vast in tegenstrijdige opdrachten en doelstellingen. Maar wil je sterke gemeenschappen en een dragende samenleving, dan moet je een list verzinnen en voor jezelf als organisatie ruimte zien én creëren.

Het zou helpen als je als welzijns- of zorgorganisatie een flink aantal jaren vastigheid hebt, zodat je je puur en alleen kunt concentreren op de opdracht om ruimte te maken voor buurtgemeenschappen en op versterking van de gemeenschapskracht. Dan kun je het ritme en het tempo van communities volgen, zonder de hete adem van inhoudelijke opdrachten en aanbestedingen in je nek te voelen of jaarlijks afgerekend te worden op telkens nieuwe inhoudelijke doelstellingen.

“Bij het werk in de coulissen rijst ook de vraag hoe je zichtbaar maakt welke meerwaarde je zelf als organisatie hebt toegevoegd. Of je nou 1 of 10 jaar de tijd hebt, er wordt altijd van je verwacht dat je je verantwoordt over resultaten. Hier is nog een hele akker te ontginnen, want de heersende stroom is nog steeds het SMART meten en evidence based werken, met een probleemgerichte focus.” Anita Keita, directeur- bestuurder, Versa Welzijn

2. Bewustzijn ontwikkelen van dominantie en ongelijkheid

De relatie tussen buurtgemeenschappen en gemeente en zorg- en welzijnsinstanties is ongelijk. De systeemwereld is dominant als het gaat om geld, meetsystemen, werkwijzen en -cultuur. Zij bepaalt aan welke voorwaarden de buurtgemeenschappen en -collectieven moeten voldoen.

Bewoners hebben in de samenwerking per definitie niet de leiding, behalve als dat in specifieke situaties afgesproken is of zo gegroeid is, zoals in het kader van een experiment of in het geval van bepaalde bewonerscollectieven. Bij gemeenschapsgericht leiderschap en

besturen helpt het als je je als bestuurder of directeur bewust bent van deze patronen en je als organisatie een wat meer bescheiden rol kiest.

Organisaties die de opdracht hebben om problemen op te lossen of verbeteringen door te voeren, zullen altijd de neiging hebben om dat vóór of met bewoners te doen. Ook zullen publieke organisaties – vaak onbewust – de neiging hebben om bewonersinitiatieven en communities onderdeel van het systeem te laten worden. Dat zie je bijvoorbeeld in lokale programma's en de 'convenant-cultuur' in het sociale domein, zoals rondom positieve gezondheid, armoedeaanpak, schuldhelpverlening, inclusie etc. Sleutelfiguren, leiders van bewonersinitiatieven en buurtgemeenschappen zitten aan de vergadertafel van instanties en professionals, niet omgekeerd. Het spel wordt meestal volgens de regels en de werkwijze van de professionals gespeeld. Dat voelt niet eens raar voor beide kanten, bewonersinitiatieven voelen zich vaak ook vereerd als ze aan tafel van professionals worden gevraagd, als ondertekenaar van convenanten.

Maar bij gemeenschapsgericht bestuur en leiderschap is dat niet meer vanzelfsprekend. Daar gaat het om het verkennen van nieuwe manieren van samenwerken. Het uitgangspunt is afzakken naar de alledaagse praktijk van buurtgemeenschappen, participeren in het kleine rommelige buurtleven en meedraaien in het vergadervrije circuit van een burenhulporganisatie. Het uitgangspunt is bereid zijn om het gesprekje bij het koffiezetapparaat op kantoor in te ruilen voor een gesprekje op het buurtbankje bij de speelplaats. Het gaat om het waarderen van het kleine. Iets wat bestuurders en opdrachtgevers vaak heel moeilijk vinden; men wil de beweging al snel groter maken en uitrollen.

Het spreekt voor zich dat gemeenschapsgericht besturen lastiger is als je als bestuur op grote afstand zit. Bij besturen van dichtbij kan er meer focus en aandacht ontstaan voor het alledaagse collectieve leven. LSA-bestuurder Hans Zuiver zegt daarover: *“Een bestuur op grote afstand en besturen vanuit de zijlijn werkt niet als je gemeenschapsgericht wilt sturen. Je hebt feeling nodig met wat er gebeurt, betrokkenheid, gezamenlijke reflecties en gesprekken over wat er gebeurt, praktijkverhalen als voeding, het zelf ook ervaren. Afdalen naar de praktijk, met mensen praten. Dat moet je als bestuurder een beetje liggen.”*

Maar ook voor bewonersinitiatieven en buurtgemeenschappen is een belangrijke rol weggelegd bij het werken aan deze kanteling richting het alledaagse. Zij zouden zich moeten oefenen in 'de kunst van het afhoudend inspelen' om met Raf Janssen, oud-wethouder van Peel en Maas, te spreken. En dat betekent dat ze zich niet laten incorporeren en af en toe bedanken voor de eer om mee te praten in een circuit, waar zij de enige onbetaalde deelnemers zijn.

3. Minder beleid, meer aandacht voor het alledaagse collectieve buurtleven

Wat ook helpt om meer ruimte te maken voor buurtgemeenschappen is het invoeren van een beleidsdieet¹. Bij dat dieet stop je met beleid dat voorschrijft dat jouw organisatie wordt aangewezen als de expert die met oplossingen moet komen binnen een bepaald probleemgebied. Je stopt met probleemgericht werken, waarbij mensen en buurten vaak alleen maar zwakker maakt. Als gemeente of als opdrachtnemer van de gemeente stop je met het maken van wijkagenda's. Je stopt met het bedenken van nieuwe projecten op allerlei inhoudelijke beleidsterreinen.

Daarvoor in de plaats vervang je inhoudelijk beleid door uitvoeringspraktijken die het bouwen aan buurten door bewoners zelf versterken. Je legt in beleid vast dat buurtontwikkeling en buurtwerk altijd gericht zijn op het aanwakkeren van en ruimte maken voor buurtgemeenschappen, met lange termijninvesteringen in de sociaal-maatschappelijke infrastructuur van bewoners zelf.

De gespreksdeelnemers waren het er stellig over eens dat de wijsheid in de buurt zit:

"Je werkt vanuit het vertrouwen dat mensen zelf de nodige oplossingen kunnen bedenken en dat het jouw meerwaarde als organisatie en bestuur is om dat te versterken." En: *"Stel een willekeurige vraag aan vijftig bewoners en hij wordt voor 99% beantwoord."*

Ook handig om te weten: de meest duurzame relaties, initiatieven en oplossingen ontstaan door bewoners zelf, met een dragende samenleving en meer lokale democratie als gevolg.

Medewerkers van organisaties van buiten de buurt zijn slechts passanten in het leven van bewoners. Natuurlijk doen ze er toe en maken ze onderdeel uit van de community, maar toch op een andere manier dan bewoners onderling. Want ze zijn zich ervan bewust dat ze de gemeenschap ook weer verlaten. *"Uiteindelijk gaat het niet om hen (de werkers), maar om de duurzame verbindingen tussen mensen die een natuurlijke en vaak duurzame relatie met hun buurt hebben. Bewoners, ondernemers, zelforganisaties, verenigingen, speeltuincoördinatoren etc. Het gaat om het versterken van dat netwerk en de onderlinge verbindingen."* Marleen ten Vergert, programmamanager gemeente Rotterdam.

Deze manier van denken en besturen is totaal tegengesteld aan hoe de meeste medewerkers geschoold zijn en hoe bestuurders aan hun nieuwe bestuursopdracht beginnen of directeuren leidinggeven aan hun medewerkers.

4. Meer in opdracht van buurtgemeenschappen werken

In wiens opdracht werk je als je meer gemeenschapsgericht wilt werken? In opdracht van degene die jou betaalt als organisatie? Je raad van commissarissen? Of in opdracht van de buurt, de gemeenschappen?

¹ Dat gaat waarschijnlijk niet zomaar lukken, maar Marije van den Berg deelt in haar boek 'Stop' stopstrategieën voor organisaties. <https://www.managementboek.nl/boek/9789462722477/stop-stopstrategie-voor-organisaties-marije-van-den-berg>

Hierover liepen de meningen uiteen. De helft van de deelnemers vindt dat hun organisatie in opdracht van alle partijen moet werken: zowel voor de financieel opdrachtgevers, als voor de raden van commissarissen als voor de buurt. De andere helft was compromislozer. Voor hen zijn buurtcommunities en andere buurtcollectieven de belangrijkste opdrachtgevers. Omdat bewoners de experts in hun buurt zijn en omdat zeggenschap en het ervaren van eigenaarschap de basis vormen voor meer lokale democratie en een dragende samenleving. Zij zien voor zichzelf als organisatie een belangrijke rol weggelegd als buffer tussen systeemeisen en buurtgemeenschappen en ook een rol als 'geluidsversterker' van dat waarvoor communities een podium en meer invloed nodig hebben.

Iedereen was het erover eens dat je je als leider ook tot het institutionele systeem moet verhouden en de verworvenheden ervan moet koesteren. Want de afgesproken structuren en regels brengen ons ook veel, ze hebben hun waarde en betekenis. Maar het systeem forceert je, zoals eerder gezegd, ook zeer regelmatig in een spagaat. En het waarderen en opvolgen ervan kost ook veel energie.

Gemeenschapsgericht leiderschap is ook macht en invloed regelen binnen het systeem. Je moet wegen zoeken om obstakels uit de weg te ruimen of resources te organiseren. Dat vraagt enerzijds om doorzettingsvermogen en anderzijds om multitasken: je moet op alle niveaus functionele relaties aanknopen als bestuurder en directeur. Of het nou om de buurt of je eigen organisatie gaat. *"Walk your talk is ook in je eigen organisatie heel belangrijk. Je bent ook daar met community building-principes aan het werk (show don't tell, niet vóór mensen, maar dóór mensen beslissen; de wijsheid zit in de groep etc). Je moet je eigen organisatie stapje voor stapje meenemen in het ruimte maken voor communities en in het versterken van gemeenschapskracht als focus. Als directeur ben je wat dat betreft behalve vaandeldrager ook een soort seismograaf."* Rob van de Beek, regiodirecteur zorg en wonen, stichting Philadelphia Zorg.

Er zijn nog veel issues en aspecten van gemeenschapsgericht leiderschap die om een verdere verkenning vragen. [Hier](#) lees je meer over de praktijkervaringen van de gespreksdeelnemers met gemeenschapsgericht leiderschap en hun persoonlijke invulling ervan.

Aan het gesprek over gemeenschapsgericht leiderschap namen deel:

Anita Keita/directeur-bestuurder Versa Welzijn, Annemarie van Breugel/ teammanager jeugdorganisatie KOOS/Utrecht, Hans Zuiver/bestuurder LSAbewoners en voormalig bestuurder welzijnsorganisatie Combiwel, Marleen ten Vergert/programmamanager gemeente Rotterdam, Rob van de Beek/regiodirecteur zorg en wonen stichting Philadelphia Zorg, Thijs van Mierlo/directeur LSAbewoners.

Veel dank voor jullie inzichten en jullie vraag- en uitroepetekens tijdens onze gezamenlijke verkenning van gemeenschapsgericht leiderschap en besturen!