

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

“Gemeenschapsgericht besturen is de kracht in lokale gemeenschappen triggeren”

In gesprek met Hans Zuiver, bestuurder LSAbewoners en oud bestuurder welzijnsorganisatie Combiwel

Birgit Oelkers/Plan en Aanpak, www.planenaanpak.nl december 2021

Bestuurders die gemeenschapsgericht besturen, directeuren en managers, die gemeenschapsgerichte keuzes maken en gemeenschapsgericht leiderschap.... hoe ziet dat er in de praktijk eigenlijk uit? Vooral als je organisatie ABCD (Asset Based Community Development) als visie en aanpak voor het werken in buurten en wijken omarmd heeft. Met als doel versterking van gemeenschapskracht, het ontstaan van veerkrachtige en duurzame gemeenschappen.

In de visie van ABCD hebben bewoners de regie en gaat het om meer dan participatie en draagvlak, namelijk om eigenaarschap en burgerkracht. Je focust niet op de problemen, maar op de kansen en overschotten die er zijn. Als organisatie creëer je vooral ruimte en omstandigheden voor communities om erachter te komen wat voor hen zelf belangrijk is.

Ik zie in de praktijk dat steeds meer zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties, kerken en gemeenten community building a la ABCD als kompas voor hun werk gebruiken. Bijvoorbeeld door te investeren in community builders en gappers, in community building als basis voor hun initiatieven, buurt- en wijkwerk. Vaak projectmatig, met een aantal vaandeldragers en trekkers op directie- en bestuursniveau. Niet meer vóór bewoners beslissen en dingen doen, maar bewoners met hun eigen issues en initiatieven en oplossingsrichtingen ruimte geven en daarop aanvullend en ondersteunend werken.

In het buurtwerk is er dus veel aandacht voor community based werken. Wat volgens mij minder aandacht krijgt is gemeenschapsgericht leiderschap en besturen. Wat is dat eigenlijk? En hoe maak je er werk van? Reden voor mij om de goede voorbeelden en verhalen uit de praktijk samen met bestuurders en leidinggevenden uit mijn netwerk te verkennen. Op zoek te gaan naar wat het voor hen inhoudt, naar hun houvast en worstelingen, naar waar zij warm voor lopen.

Ik begin met een gesprek met Hans Zuiver, bestuurder in hart en nieren, levenslang en met overtuiging. Hans is zelfstandige ondernemer, strategische adviseur over samenlevingsopbouw bij verschillende gemeentes, o.a. Zoetermeer en bestuurder in

verschillende besturen. Bij stichting Dialoog in Actie, stichting Okay Jongerenreizen, bij LSA bewoners en vroeger bij welzijnsorganisatie Combiwel.

Het LSA ken ik persoonlijk als lid en als samenwerker. Het is een club naar mijn hart waar ik me bij thuis voel. Het LSA is voor mij relevant in mijn lokale communitywerk en omdat het de beweging van bewonersinitiatieven en -collectieven een gezamenlijk gezicht geeft en lokale issues landelijk manifesteert die extra aandacht en actie nodig hebben. Hoe de mensen van het LSA dat doen geeft mij vertrouwen. Ze doen dat niet vóór ons als leden maar altijd samen met ons. Community based werken en community building a la ABCD zit in hun DNA. Ik was benieuwd hoe dat voor hun bestuurders eruit ziet. En toen ik zag dat dat het LSA-bestuur op dit moment verschillende bestuursvacatures heeft, nam ik dat als aanleiding voor een gesprek met Hans Zuiver over kenmerken van gemeenschapsgericht besturen.

Wat is voor jou gemeenschapsgericht besturen?

Bij LSA bewoners betekent het 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.

De leden, dus de community van het LSA, zijn heel divers. Als bestuurder moet je die diversiteit willen omarmen. Bereid én in staat bent 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, het uitwisselen van good practices, door gelegenheid te bieden om krachten te bundelen. En ook inhoudelijk relevant voor hen te zijn door van hun issues landelijk werk te maken.

Zitten er ook zorgelijke kanten bij?

Ik hecht sterk aan een visie en aanpak waar de samenlevingsopbouw 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 bezig houdt, 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 die deze

visie allemaal verinnerlijkt hebben en uitdragen. Mijn zorg is soms of die cultuur wel genoeg geborgd is en dus vanzelfsprekend doorgaat, als teamleden zouden vertrekken. Ik denk dat het belangrijk is om de waarden die bij deze visie horen, nog explicieter te maken en vast te leggen. Maar dat vastleggen blijkt in de praktijk ook weer 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.

Dit zijn voor Hans belangrijke kenmerken van gemeenschapsgericht besturen

Altijd 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/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. 18.000 mensen in 3en 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 verplaats je je naar 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, dat kloven worden overbrugd, bubbels doorbroken. Samenlevingsopbouw, dus community building, is voor mij samen koekjes eten en samen op de barricades gaan 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 níet aan tafel, hoe verloopt de samenwerking met 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, die niet in beeld zijn. Hoe gaan we de jongeren met een licht verstandelijke beperking betrekken bij wat er in de samenleving gebeurt. Maar ook: waar worden bewoners, de samenleving onteigent 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 van de bestuurder. Want je oriëntatie is altijd gericht op dat wat anderen kunnen en willen en op de vraag 'welke kracht kan ik aanboren', niet zozeer op je eigen inhoudelijke opgaves en ambities. Je werkt vanuit het vertrouwen dat mensen zelf de nodige 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 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 een beetje liggen. Ikzelf houd ervan om met mensen te praten over wat hen bezig houdt. En ik ben er 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 niet alleen 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, bestuur en team. 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.

Tot slot: welke vraag over gemeenschapsgericht werken zou jij aan de kandidaten voor de LSA-vacatures willen stellen?

Dan kies ik voor de vraag *'Als gemeenschapsgericht werken begint met het zoeken van de kracht in die gemeenschap, hoe ga jij daar als bestuurder werk van maken?'*