

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

“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.”

In gesprek met Marten van der Wal, gemeenschapsversterker Apostolisch Genootschap

Het Apostolisch Genootschap is een plaats voor religieus-humanistische zingeving, met 13.000 leden en 69 lokale gemeenschappen in Nederland en 4 in het buitenland. Er worden ontmoetingen georganiseerd voor zingeving en levenskunst en concrete bijdragen geleverd aan een menswaardiger samenleving.

Het Apostolisch Genootschap transformeert van een organisatie die hiërarchisch is ontstaan naar een organisatie met meer co-creatie en zelfsturing, meer ruimte en autonomie voor de lokale geloofsgemeenschappen.

Wat betekent voor jou gemeenschapsgericht leiderschap en bestuur?

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 verbindt. 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 vervoering.

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. Ze 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 biedt 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.

Veranderslag 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 leiderschapsstijl te veranderen in een meer gemeenschapsgerichte leiderschapsstijl 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.

Wat is de impact van de gemeenschapsversterking op de lokale gemeenschappen en de centrale organisatie?

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 5 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 in plaats van 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 en in plaats daarvan aangemoedigd wordt 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, in een speciaal daarvoor bestemde spreekuren. Dat is door de jaren heen ingrijpend veranderd. Nu biedt een voorganger nog steeds een luisterend oor, maar is zij/hij 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 weg ging, in plaats van WIE 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 ons team gemeenschapsversterkers. Zij let er op dat er geen 'nieuwe hiërarchie' ontstaat en ze faciliteert de groep vanuit principes van Asset Based Community Building, een manier van community building, die uitgaat van de krachten en zelfsturing van gemeenschappen.

Ook 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, als je lang

in hiërarchische verhoudingen gewerkt hebt en het 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 moeten 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 een persoon.

Hoe ziet jouw gemeenschapsgericht werken er in de praktijk uit?

Hoe versterk je de beweging van onderop?

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 wilden 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 overall 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, in plaats van 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 aan kunnen sluiten 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, autonoom willen werken.

Geven af en toe prikjes, organiseren gesprekken en bieden praktijkcoaching en bij het reflecteren op je eigen handelen. De vraag 'Hoort het of helpt het?' van Wouter Hart is bij 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 ze tegenkomen. Heel belangrijk is de loupe van samen experimenteren, reflecteren, leren, reflecteren, 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 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. Het meest verhalend overigens.

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.

Wie en wat inspireren en helpen jou als gemeenschapsversterker?

Ik laat me door de gemeenschappen inspireren, door verandervisies, communitybuilding-praktijken en organisatievernieuwers.

Bijvoorbeeld maken we in ons team 'wijshedenplaten', met wijsheden uit het Rijnlands, Deep Democracy, Asset Based Community Development, Werken vanuit de bedoeling en andere verandertheorieën. Op elke plaat zetten we eens 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 onderzoek bij 20 organisaties over de hele wereld 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 risico te groot in oude gewoontes te stappen.

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. Eén van de vragen die we elkaar in moeilijke situaties stellen is: 'Wat zou de liefde doen?'

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