

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

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

In gesprek met Milja Kruijt over gemeenschapsgericht leiderschap in Delfshaven, Bospolder Tussenvijken/Rotterdam

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.

In BoTu zijn we bezig met wijkontwikkeling vanuit gemeenschapsdenken, in een wijk van 14.000 inwoners. 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 en 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 willen we samen leven?.

Ik zou het liever willen hebben over ‘gemeenschapsgeleid leiderschap’ in plaats van ‘gemeenschapsgericht leiderschap’. Het risico bij gemeenschapsgericht leiderschap is dat dat vanuit dezelfde visie wordt ingevuld als ‘cliëntgericht werken’. Daarbij draait het nog steeds om het systeem en wordt top-down geregeld. ‘Ik weet heel goed wat goed is voor buurtgemeenschappen en houd in plannen en interventies rekening met hen.’ Gemeenschapsgeleid werken houdt veel meer in dat je je als bestuurder of directeur van een instantie of gemeente laat leiden door gemeenschappen in buurten en wijken.

Een nieuwe taal vinden

We moeten een nieuwe taal, onderzoekende woorden vinden waar de nuancering 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 de communities kan verhouden op een zoveel mogelijk gelijkwaardige manier. Het gaat om het 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 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 toe trekken.

Daar hebben we ook ontzettend mee geworsteld toen we met het zelfregiehuis bezig waren. Hoe stuur je iemand zodat zij/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.

Een precair evenwicht tussen sturen en laten gaan

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, laat ik het gaan, en ook: mag het fout gaan? Of mag het nu helemaal niet fout gaan. 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 intuïtief, 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 vragen om een bijzondere combinatie van eigenschappen. Allereerst natuurlijk een vorm van moed. En het vraagt om egoloos werken, maar wel met zoveel vertrouwen en ervaring dat je goede inschattingen kunt maken. Je moet soms dingen fout durven laten gaan, ernaast blijven staan en 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. En ruimte maken is een actieve handeling, het is een stap naar achteren. De vraag wat gepaste ruimte is, in welke situatie en voor wie, moet iedere keer opnieuw beantwoord worden. Het is contextgebonden.

Het inluiden van de participatiesamenleving ging gepaard met een bezuinigingsgolf. Toen de geldkraan dichtgedraaid werd, hield het pampieren van mensen op. Daarmee ontstond ook 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 coöperatieven: zoals in de Middeleeuwen en begin van de 19^{de} eeuw. Altijd in periodes waar 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 wat 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 uitgekleeft. 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 achter loopt.

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 om oprecht zoeken, zonder dat het altijd succesvol is. Het levert vaak spanning op. Deze spanning 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 dat 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 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 al weer 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. Benoem dat het stroef loopt, 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 10 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 10 jaar afgesproken, en daarnaast zijn we al 10 jaar bezig. De Delfshaven Coöperatie heeft zich gecommitteerd voor '30 jaar'.

Het gaat erom om 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 gister 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 samen leven 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 samen leven. We weten dat we alleen zo polarisatie voorkomen.

Groei ontstaat als je organisatie krimpt

Gemeenschapsleven maakt dat mensen floreren, kinderen veerkrachtiger uit de opvoeding komen. Dat wisten we al lang, maar de afgelopen 20 a 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 man personeel 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 die rekening houden met afwijkingen, 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 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

En alles start met samen koffie drinken en tijd te nemen om elkaar te ontmoeten. Zonder agenda en met een open en nieuwsgierige houding de ander te vragen wat voor hen belangrijk is. Alles wat we hierboven genoemd hebben volgt daarna...

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