

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

“Gemeenschapsgericht leiderschap als een persoonlijk moreel kompas”

In gesprek met Rob van de Beek, regiodirecteur zorg en wonen over gemeenschapsgericht leiderschap bij stichting Philadelphia Zorg

In dit gesprek vertelt Rob van de Beek over hoe hij persoonlijk gemeenschapsgericht leiderschap in de praktijk brengt in een organisatie die al jaren bezig is met community building, en zelforganiserend werken van medewerkers. Een organisatie die in opdracht van mensen met een beperking werkt.

“Wij hebben als Philadelphia een duidelijke opdrachtgever, dat zijn de mensen met een beperking die wij ondersteuning geven. Als metafoor gebruik ik soms het beeld van de rolstoel. Wij als organisatie zijn dan de rolstoel die de mens met een beperking kan gebruiken om overal te komen en mee te doen. Het gaat niet om de rolstoel, maar om degene die er in zit. Wij hoeven alleen maar die ondersteuning te geven die nodig is en niet meer!

Voor onze opdrachtgevers, de mensen met een beperking dus, is het belangrijk om mee te kunnen doen aan de samenleving. En het is een door de overheid erkend recht; onbeperkt meedoen staat in het coalitieakkoord.

Ons doel als organisatie is dat mensen met beperkingen meer invloed krijgen op hun eigen leven. Daarvoor bieden wij ondersteuning die gestoeld is op een aantal uitgangspunten.

Een van die uitgangspunten is community building: het samen bouwen aan gemeenschappen in wijken en buurten rondom onze locaties, met iedereen die mee wil doen. Gemeenschappen waar je je thuis voelt en iedereen welkom is. Deel zijn van een gemeenschap is een mooie manier om mee te kunnen doen, zonder dat de beperking voorop staat. Sterker, mijn ervaring is dat die beperking veelal wegvalt als je meedoet. Want je hebt bij community building een rol als mens, als buur, als kok, als lid van de kaartclub etcetera.

Een ander uitgangspunt is de schaal waarop je als organisatie opereert. We proberen altijd aan te haken op het kleinste niveau, de het complex, de straat, de buurt waar iemand woont. Daar beginnen we.

Philadelphia weet zich geïnspireerd door het christelijke uitgangspunt dat alle mensen gelijk zijn voor God. Dat houdt dan ook de gelijkheid in van mensen die nu maatschappelijk uitgesloten worden. Dat lijkt heel vanzelfsprekend, maar dat is in de praktijk best lastig.

We zijn zo gewend om onderscheid te maken in onze samenleving. En hierbij mensen in en uit te sluiten.

In mijn rol als regiodirecteur verhoud ik me tot de verschillende stakeholders waar ik mee te maken heb: mijn opdrachtgever (de mens met een beperking), mijn organisatie met de bijbehorende visie, de externe omgeving en de gemeenschappen vanuit het community denken.

Ik geloof niet in de tegenstelling tussen burgers en instituties. Een polarisatie in de zin van 'Ik ben goed bezig en een instituut is de oorzaak van mijn ellende' vind ik te makkelijk. Ik voel mij ook met de instanties verbonden en kijk ook naar hen met respect, want ze brengen ons ook veel goeds.

Werken vanuit bezieling

We zijn binnen de regio Amsterdam op een gegeven moment aan de slag gegaan met community building op basis van ABCD (Asset Based Community Development). Want we zagen de worstelingen van onze opdrachtgevers om mee te kunnen doen in de maatschappij, in de buurt. Werken aan inclusieve gemeenschappen (op de terreinen van wonen, werk en welzijn) is een noodzakelijke voorwaarde voor hen om mee te kunnen doen. Mee doen op basis van hun talenten en niet op basis van hun beperkingen. Het hoort tot de basistaken van zorgaanbieders en andere partijen in de buurt om daarin verandering te krijgen.

Als gemeenschappen echt toegankelijk zijn hoeven we ook minder ondersteuning te bieden en kunnen mensen met een beperking andere rollen oppakken. Naast de rol van een mens die op bepaalde terreinen ondersteuning nodig heeft.

Toen ik in 2017 een lezing hoorde van Cormac Russell (internationale coryfee op het gebied van community development op basis van ABCD) spraken zijn bezieling, waarden en inspiratie en de maatschappelijke waarde van deze manier van werken mij aan. Bepaalde zinnen die hij uitsprak bleven resoneren in mijn hoofd. 'Doe het met ons, en niet voor ons'. Via praktijkverhalen over community building in het land, zoals in de Rodekruislaan Diemen en wooncentrum voor ouderen Koornhorst, kregen we als regio goede voorbeelden in handen om onze droom vorm te geven en de bezieling en visie ook om te kunnen zetten in de praktijk.

Maar net als bij ABCD geldt: eigenlijk was alles er al. Latent was die vraag hoe we gemeenschappen kunnen vormen om mee te doen al die tijd al aanwezig. Door de voorbeelden, de bezieling krijg je er ogen voor. Ik kwam erachter dat ik eigenlijk deels al zo werkte, ik was al bezig met gemeenschapsgerichte en belevingsgericht zorg.

Dat begon ooit toen ik op een regenachtige middag in de zomer van 2016 naar een buurtfeest ging van Philadelphia in Amsterdam Oost. Het was verschrikkelijk weer, het regende pijpenstelen. Maar ondanks dat ging het buurtfeest toch door. Er was lekker eten,

er werd gevoetbald. En daar zag ik voor het eerst hoe sterk een gemeenschap kan zijn. Dat er zelfs onder vreselijke omstandigheden iets moois kan ontstaan als mensen mee kunnen doen. Overigens woont op diezelfde locatie van Philadelphia iemand die in die periode ontdekte dat hij graag vogelhuisjes maakte. En de buurt accepteerde dat talent dankbaar. Inmiddels hangen overal zijn vogelhuisjes. Zo werkt dat dus als je talent wordt gezien!

Ruimte maken voor community based werken is niet eendimensionaal

De knoppen waar ik op kan drukken bij gemeenschapsgericht leiderschap, zitten op verschillende niveaus: het delen van visie, acteren vanuit mijn mensbeeld en waarden, in het opdrachtgeverschap en in mezelf.

Tegelijkertijd is het vaak ook een strijd, niet per se met instanties, maar met jezelf. Want het goede willen doen krijgt in de praktijk vaak barsten. En ik voer regelmatig een persoonlijke strijd met mezelf. Ook mijn mensbeeld - gelijkheid van iedereen - wordt regelmatig op de proef gesteld.

Ruimte maken voor medewerkers om community based te werken

Ruimte maken voor mensen in mijn organisatie om meer community based te werken doe ik door de visie van community based werken te verbinden aan de visie van de organisatie en de knelpunten in de samenleving. Ik ga in gesprek met iedereen die daar over wil praten en ik deel praktijkverhalen op sociale media en in bijeenkomsten.

Nu wordt er op 7 van onze 33 locaties in Amsterdam community based gewerkt en met 6 locaties gaan we starten. Ik schuif daar zelf een paar keer per jaar bij aan. Maar de ongeveer 10 mensen die er als kerngroep mee bezig zijn geef ik de ruimte om dat verder vorm te geven. Standaard bezoek ik ook de trainingen voor medewerkers, externen en cliënten.

Tussen de community building locaties is een lerend netwerk ontstaan, we hebben een interne academie opgericht, een handboek community building gemaakt¹ en nodigen regelmatig mensen uit die ons inspireren. En binnen het grotere Philadelphia is een collega bezig om lijntjes te leggen met heel de organisatie.

Ruimte maken voor medewerkers betekent voor mij trouwens geen controleverlies, het maakt mij niet nerveus. Dat komt mogelijk ook voort uit waar ik minder goed ik ben: de details en het handen en voeten geven aan de visie. Ik denk dat ik teveel zou willen sturen als ik meedeed. Ik zou te snel dingen voor elkaar willen krijgen, in plaats van ruimte te maken en dingen te laten gebeuren. Dus blijf ik een beetje weg bij de uitvoering, maar ik houd wel contact met de praktijk en haal verhalen op.

¹

<https://www.philadelphia.nl/documents/86363004/92185299/Inspiratieboek+Community+Building+2e+druk.pdf/dcf2882b-c78d-c304-f875-f6581921d312?t=1629285885795>

Voor ruimte zorgen bij bestuur en toezichthouders

Natuurlijk ben ik ook bezig met de 'andere kant': met het bestuur, de toezichthouders en financiers, die mij de vraag stellen 'waar leidt het toe?' Ook daar moet ik voor meer ruimte zorgen. Dat houdt bijvoorbeeld in dat ik ook hun argumenten gebruik en inpas. Zoals de wens van het Ministerie van VWS om zorg goedkoper te maken en te verleggen naar de gemeenschap. En ik ga bijvoorbeeld in gesprek met woningcorporaties over deze manier van werken. Zodat we samen kunnen optrekken en wij kunnen aansluiten bij hun doelstellingen om kwetsbare mensen in de wijk te ondersteunen die geen indicatie hebben voor reguliere ondersteuning.

Ruimte maken bij jezelf

Je bent je eigen instrument om dingen voor elkaar te krijgen. En daarin moet je soms niet al te principieel zijn, maar in je eigen denkbeelden ruimte maken voor compromissen. Mijn weg zal altijd die van de verleiding zijn. Ik probeer alles wat zich verzet of aanbiedt in te bedden in de stroom, waar ik zelf ook onderdeel van uit maak.

Ik heb community building inhoudelijk binnen onze organisatie geïntroduceerd, maar de invulling gebeurt door tientallen betrokkenen, in de stuurgroep en op de locaties. Mijn rol is om voor de nodige randvoorwaarden (ook geld) en de nodige ruimte te zorgen. En het verrast me regelmatig wat er uitkomt, dat het al zo ver ingeburgerd is.

Ruimte maken gaat ook gepaard met vertrouwen geven

Daar hebben we bij Philadelphia een voorsprong in. We zijn al jaren bezig met zelforganisatie, met gedeelde zeggenschap om de aangeleerde hulpeloosheid van medewerkers te doorbreken. Van de meeste beslissingen kan het merendeel prima door medewerkers zelf worden genomen. Of het nou om het vinden van nieuwe bewoners van de locatie gaat, het realiseren van het rooster, het werven van collega's, het voeren van lastige gesprekken of het aanpassen van een website. De manager is er nog wel, maar in een hele andere rol.

In het dagelijkse werk oefenen we bijvoorbeeld met sociocratie als besluitvormingsmethodiek met de bijhorende kenmerken. Dat zijn ook bouwstenen voor gemeenschapsgericht leiderschap. Het houdt in dat we gelijkwaardigheid in de besluitvorming nastreven, vanuit een dialoog. Dat we zoveel mogelijk de wijsheid in de groep benutten en continu werken aan zelforganisatie, transparantie en reflectie op basis van de praktijk.

Ook hebben we in de afgelopen jaren veel mensen aangenomen die graag op een andere manier willen werken. En in sollicitatieprocedures wordt het (willen) werken vanuit de principes van community building als voorwaarde benoemd.

Je functie als leidinggevende dienstbaar maken aan dat wat zich aandient

Een interessante vraag is hoe je je functie als leidinggevende gebruikt als je bezig bent met gemeenschapsgericht leiderschap. Hoe je tegen het nut en de noodzaak van hiërarchie aankijkt.

Eigenlijk zou je je een gebruiksaanwijzing bij een functie geleverd moeten krijgen. Hoe gebruik je de jouw toevertrouwde macht nu goed? Als je je als leidinggevende aan je positie vastklampt wordt het lastig. Je kunt je functie ook zien als iets dat voortkomt uit de noodzaak om taken te moeten verdelen. Jij valt niet samen met je functie en in elke situatie gelden andere onderdelen van je functie.

Je mag de macht die aan je functie verbonden is wat mij betreft alleen inzetten voor de missie en visie van je organisatie. Al het andere gebruik leidt vaak ertoe dat je jezelf net iets meer gaat zien dan anderen. En dat botst dan weer met het uitgangspunt van absolute gelijkwaardigheid. Bij gelijkwaardigheid geef je afwisselend ruimte, treedt je soms afschermend op, hak je lastige knopen door. Als je het zo doet, dan wordt het een ander verhaal. Dan wordt je functie meer dienstbaar aan dat wat zich aandient. En dat is zeker een voorwaarde voor gemeenschapsgericht leiderschap.

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