

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

“Bewonerscollectieven gaan bij ons nooit in de uitverkoop”

**In gesprek over gemeenschapsgericht werken & -leiderschap met
Thijs van Mierlo, directeur LSAbewoners**

Welke nieuwe vormen van gemeenschapsgericht samenwerken zie je op dit moment ontstaan?

Buurtgemeenschappen en commons veranderen op steeds meer plaatsen het samenwerkingslandschap in Nederland. Steeds vaker worden bewoners aan de overlegtafel gevraagd. Niet alleen in buurten en wijken, ook landelijk. Neem Health Holland, waar wetenschap en bedrijfsleven samenwerken. Dat valt onder het Topsectorenbeleid. Samen met ZonMW wil Health Holland werk maken van volwaardige burgerbetrokkenheid bij medisch wetenschappelijk onderzoek en het organiseren van een goede ondersteuningsinfrastructuur voor de bewonerscollectieven die meedoen. Daarvoor is de tender ‘Citizen Science’¹ opgezet.

Ook de academische ziekenhuizen interesseren zich steeds meer voor wat er in buurten en wijken aan informele zorg gebeurt. Ze onderzoeken hoe zij kennis en kunde kunnen toevoegen die informele zorginitiatieven en buurten sterker maken. Want ze merken dat het bij zorginnovatie steeds bepalender wordt wat bewoners collectief doen. Bijvoorbeeld bij vraagstukken hoe om te gaan met het tekort aan verpleeghuisbedden, intensive care capaciteit, de wens om lang thuis te blijven wonen. Leefstijlprojecten, omzien naar elkaar spelen daarin een grote rol. Corona heeft deze ontwikkeling versneld. Maar ook collectieven – koploper zijn bijvoorbeeld diabetesverenigingen - hebben veel pionierswerk geleverd. Door het leefstijlcomponent op de agenda te zetten, door mensen inzicht te geven in eigen medische gegevens en door hun belangenvertegenwoordiging.

Als zelfs de medische wereld zich nu met buurtcollectieven en initiatieven bezig houdt, dan weet je dat er echt iets aan het veranderen is. Want het is een hele gesloten hiërarchische wereld, waar participatief beleid tot nu toe weinig in voorkwam.

¹ <https://www.health-holland.com/news/2021/10/samen-optrekken-citizen-science>

Hoe ziet het kompas van LSA eruit?

We werken vanuit het mensbeeld dat mensen samen tot de beste oplossingen kunnen komen. Bij alles wat we doen gaat het niet om onze organisatie, maar om onze verenigingsleden, achterban en onze netwerkpartners. De impact van onze organisatie zit in het netwerk, daar mogen we onze organisatie aan toevoegen, de projecten en programma's waarmee we werken. Als we niet gemeenschapsgericht zouden werken bestonden we al lang niet meer.

Het kompas voor ons werk bestaat uit twee componenten:

1- we steunen alle bewonersinitiatieven en -collectieven die zich op lokaal niveau ontwikkelen. We kijken continu hoe we van onderop kunnen bijdragen aan het realiseren van een nieuwe werkelijkheid, waar collectieven meer impact en zeggenschap hebben. Die nieuwe aanpakken versterken we met kennis, samenwerking, inspiratie van anderen.

2- we zetten ons ervoor in dat gemeenschappen en commons een plek aan tafel krijgen, waar besluiten worden genomen, beleid wordt bepaald. We willen er ook aan bijdragen dat het werk van de systemen toegankelijker, zachter, opener wordt.

Daarin [werken we landelijk veel samen](#) met andere netwerkorganisaties. Zoals Social Enterprise NL, Landelijke Vereniging Kleine Kernen, Nederland zorgt voor elkaar, Cooplink, de koepel van wooncoöperaties en andere landelijke bewonerscollectieven. Allemaal organisaties die van onderop werken. Het is een hele grote collectieve sector die vaak niet gezien wordt.

Wat is een typisch voorbeeld van jullie werkwijze?

Ons belangrijkste doel is niet om kennisstromen bij elkaar te brengen, maar mensen. Kennisdelen is daarvoor een middel. We zorgen ervoor dat we kennis altijd weer teruggeven aan de communities, breder delen en daarmee gemeenschapskracht versterken.

Ieder programma en elk project van LSA kent een drieslag.

1- We verzamelen praktijkkennis en delen die met anderen. Dat doen we altijd samen met community leden.

2- Die kennis vertalen we vervolgens weer in nieuwe aanpakken.

3- De nieuwe kennis en ervaringen die dat oplevert gebruiken we voor belangenbehartiging. Onze bijdrage aan de ontwikkeling van buurthuizen in zelfbeheer is een voorbeeld van deze drieslag. Door de bezuinigingsgolf na 2008 sloten steeds meer buurthuizen hun deur die professioneel gerund werden. Mensen gingen vervolgens zelf aan de slag. Legaal en illegaal, als krakers, anti-krakers, zelfstandig als bewonersclub of samen met welzijnsorganisaties. Er ontstond een nieuwe werkelijkheid, waarin buurthuizen meer van bewoners zelf werden. Betaalde beheerders en organisatie die beheerden waren geen vanzelfsprekendheid meer. Deze nieuwe werkelijkheid betekende ook nieuwe vragen bij onze leden. Over nieuwe organisatievormen en andere samenwerkingsverhoudingen tussen bewoners, gemeenten en

welzijnsorganisaties, over besturen en zelfbeheer en omgaan met spanningen en conflicten. We werkten toen met een aantal pioniers samen, organiseerden bijeenkomsten en workshops, zetten een kennisbank op, deelden veel inspiratieverhalen, zorgden voor uitwisselingen.

Na 2,5 jaar merkte je dat de kring groeide, dat steeds meer mensen opstonden die hun buurthuis open wilden houden of zelf een buurthuis wilden beginnen. Gemeenten maakten beleid over zelfbeheer, buurthuizen in zelfbeheer kregen een plek in vastgoedbeleid en accommodatiebeleid. Als bewoners de sleutel van een gebouw kwamen vragen, kregen ze nu ook vaak met voorwaarden te maken. Onze rol was vooral het delen van nieuwe inzichten en praktijken. We hebben heel veel gemeenten te woord gestaan die worstelden met hun beleid. Ook hebben we gestimuleerd dat er meer onderzoek kwam naar wat het betekent als bewoners vastgoed gaan beheren. Bijvoorbeeld voor buurtbinding, maatschappelijk rendement en het behoud van ontmoetingsplekken voor een buurt, een dorp.

We gingen dus met een signaal uit de praktijk aan de slag, konden de kring met kennis uit diezelfde praktijken groter maken en bijdragen aan een nieuwe werkelijkheid waar buurthuizen in zelfbeheer een stevigere positie kregen in de samenwerking met gemeenten en andere instanties.

Hoe bepaal je waar je als LSA tijd en energie op inzet?

Het is voor ons de kunst om een goed evenwicht te vinden tussen drie werkgebieden:

- de praktijk van grassroots rechtstreeks versterken;
- het delen van deze kennis in landelijke bijeenkomsten, communities en leerkringen;
- energie besteden aan het veranderen van systemen.

In ons bestuur hebben we het regelmatig over de juiste mengverhouding. Primair zijn we er als netwerkorganisatie om onze achterban te steunen en versterken. Het is voor ons ook balanceren tussen de huidige behoeftes van onze leden en het werken naar de stip op de horizon: het werken aan ontwikkelingen die nu nog geen realiteit zijn, waar nog maar weinig voorbeelden van zijn, het onvoorstelbare. Daarvoor werken we ook samen met allerlei koplopers, zoeken we inspiratie van buitenaf en kijken we naar voorbeelden in het buitenland. En dat delen we vervolgens weer zoveel mogelijk met iedereen in ons netwerk.

Onze meeste keuzes voor nieuwe projecten en programma's zijn afhankelijk van de situatie, het thema, de setting. We vragen ons elke keer opnieuw af waarmee we in een bepaalde context het meeste effect kunnen bereiken.

Het van onderop werken blijft ons kompas als we aanschuiven in de systeemwereld. Zoals in de medische sector waar we meepraten over gemeenschapszorg in relatie tot

ziekenhuiszorg. Dat doen we altijd met de vraag: kunnen we hiermee de beweging van onderop sterker maken?

Bij alle projecten en programma's werken we er ook aan dat mensen elkaar leren kennen, relaties kunnen opbouwen en kennis met elkaar kunnen delen.

Jullie missie is om altijd van onderop te werken en de beweging van bewonerscollectieven sterker te maken. Welke waarden helpen jullie daarbij? Een hoe breng je die in de praktijk?

Wederkerigheid is een belangrijke waarde voor onze organisatie. We maken onderdeel uit van de ecosystemen van onze achterban. We voeden elkaar en kunnen een beroep op elkaar doen, trekken samen op om dingen voor elkaar te krijgen.

Mensen haken makkelijk aan bij LSAprojecten, ook al zijn ze heel druk. We hebben nooit een tekort aan medewerking van bewonerscollectieven. Omgekeerd betekent dat dat je ook als LSA-medewerker altijd klaar staat voor de kring van mensen die je opgebouwd hebt.

Als iemand aanklopt, kijken we altijd wat we voor degene kunnen betekenen en denken we mee.

Open, dichtbij en informeel zijn ook typische LSA-waarden. Neem onze manier van kennisdelen. Voor ons is kennis geen tafelzilver. Wij delen altijd heel open, zorgvuldig maar zonder voorbehoud. Kennis ophalen en verwerken doen we voor de buurten en de collectieven, niet voor andere belangen en doelen.

Alles wat we doen steunt op relaties, direct contact met bewonerscollectieven in plaats van met intermediairs. Met elkaar in gesprek blijven gaan, in plaats van met modellen en strategieën werken. Altijd vanuit de mensen werken en dichtbij contact houden. Dat maakt ons ook anders dan andere kennisinstituten. Ook na afronding van het project blijft de relatie en het contact.

Ook als we een nieuwe ontwikkeling beetpakken, zoals de nieuwe wijkaanpak, doen we dat op een open manier en vanuit persoonlijke relaties die wij met onze netwerkpartners hebben. We hebben voor de nieuwe wijkaanpak in no time een platform opgericht. Gevraagd wie mee wil naar het ministerie, zoomcall aangemaakt, relevante mensen om tafel gevraagd, gewoon met een ouderwetse pot koffie erbij. Dat doen we ook bij het opstellen van het Manifest voor de wijkaanpak waar we nu mee bezig zijn. Ook daar halen we allerlei mensen bij, mensen uit de wijken, wetenschap, auteurs.

Betrouwbaarheid speelt een grote rol in ons werk. We zouden bewonerscollectieven nooit in de uitverkoop doen voor andere belangen. En dat weten mensen.

Betrouwbaarheid zit 'm er ook in dat we niet zomaar mee gaan roepen. We willen

gefundeerd mee kunnen praten, met kennis die uit een brede achterban komt, die weerklank krijgt en waar ook een consistente lijn in zit. Als er een actieprogramma komt om eenzaamheid te voorkomen blijven wij liever spreken over betrokken buurten. We geloven meer in het voorkomen van sociaal isolement door het bouwen aan waardevolle collectieven in buurten. Dat is onze manier om een bijdrage te leveren aan dit vraagstuk, zonder meteen mee te surfen op een nieuwe golf of beleidsterm die even modieus is.

Doordat we onderdeel van de ecosystemen van onze achterban uitmaken, konden we in begin van de eerste corona-lockdowns ook meteen bij het ministerie aanschuiven voor overleg. Bijvoorbeeld over de gevolgen van de lockdowns voor de samenleving in buurten, voor buurthuizen en andere buurtvoorzieningen in zelfbeheer. Daardoor kregen we deze voorzieningen ook op de agenda bij versoepelingen en financiële compensaties. Wij kennen de situatie, zien het belang, hebben een grote achterban. Dat maakt het makkelijk om aan tafel te komen.

Hoe houden jullie missie en keuzes in de praktijk levendig?

Door elkaar continu hierop te bevragen. Doen we de goede dingen? Zijn we nog steeds trouw aan onze eigen waarden, zoals van onderop werken, continu de beweging sterker willen maken? Lopen we niet te snel, vergeten we niet bepaalde mensen in de samenleving? Zijn we er onbewust mee bezig om vóór communities en collectieven dingen te doen, te bepalen?

Ik durf te stellen dat iedereen die bij ons werkt daarmee bezig is. In elke teamvergadering komt dat wel ter sprake. Er is altijd wel iemand die vraagt 'Houden de mensen er genoeg aan over, zijn zij eigenaar van wat er uitkomt?'

Als onze keuzes niet meer kloppen, doen mensen niet meer mee. Onze achterban, de leden, stemmen met hun voeten. Dat voel je direct in het alledaagse werk, omdat we in hele directe relaties met onze leden zitten. Directe relaties en teruggefloten kunnen worden, is bij onderop werken en gemeenschapsgericht werken ontzettend belangrijk

Hoe houd je aan je missie vast in samenwerking met opdrachtgevers?

We zijn als organisatie in hoge mate onafhankelijk. Het is een enorme luxe om niet alles in opdracht hoeven te doen of in dichtgespijkerde projecten te moeten werken, maar vanuit een brede autonomie met anderen kunnen kiezen.

Door jarenlange samenwerking ontstaat er ook vertrouwen en krijgen we de ruimte om van onderop te kunnen werken. Bij een aantal vermogensfondsen zijn we bijvoorbeeld geen standaard subsidient maar samenwerkingspartner en ontwikkelen we gezamenlijk nieuwe programma's.

Soms zeggen we ook nee tegen leads. Bijvoorbeeld omdat we niet van onderop kunnen werken of omdat het niet past bij onze manier van werken.

Tot slot: wat is jouw rol als directeur? Wat is voor jou persoonlijk belangrijk bij gemeenschapsgericht leiderschap?

Het LSAbestuur en -team werken vanuit hetzelfde kompas: van onderop werken. Gemeenschapsgericht was voor mij een nieuwe term, maar dat dekt wel de lading. Dat geeft ons houvast om te bepalen wat ieder te doen staat in projecten en programma's en ook in de ecosystemen, iedereen heeft daar zijn eigen rol in. Politiek en beleid maken keuzes bij schaarste en houden de belangen van iedere groep in de samenleving in de gaten. Als LSA signaleren, agenderen en delen we samen met onze achterban hun praktijkervaringen om de anderen in hun rol sterker te maken. En voor ons start dat allemaal in de gemeenschappen, wat mensen met elkaar bereiken en nodig hebben.

Mijn rol is hoofdzakelijk die van spil. Aan de ene kant het overzicht houden en aan de andere kant klein kijken, afzakken naar de praktijk van alledag van onze leden, dichtbij zijn. Van daaruit weer linken leggen naar de andere lagen, die praktijken podium geven. Bij nieuwe projecten en programma's denk ik mee over de vraag hoe we de dingen kunnen doen. Ook houd ik me bezig met ledendemocratie en hoe we omgaan met kennis. In nieuwe situaties maak ik telkens weer expliciet wat ons DNA is.

Het in herinnering roepen van je waarden moet je elke dag opnieuw doen. Natuurlijk worden 1000 keuzes per week vanzelfsprekend gemaakt omdat iedereen op dezelfde manier in het spel zit en vanuit hetzelfde kompas werkt. Het is in ons team ook vanzelfsprekend om erover te praten als je twijfelt. In die gesprekken refereer je altijd aan de waarden die je geborgd wilt zien.

En een groot deel van mijn job en ons werk als LSA bestaat uit het stellen van vragen. LSA is geen specialistenclub, dat zijn onze leden, de kennis zit in ons netwerk. Die ontsluiten en verbinden wij samen met hen, ten gunste van hen.

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