

I love it
when a plan
does not
come together

HOE VERDER?

NAAR EEN VOLGENDE FASE MET ABCD (OF NIET)

NAAR EEN VOLGENDE FASE MET ABCD (OF NIET)

Wat is helpend en welk gedrag als
community builder is daarbij dienstbaar?

ABCD is geen werkaanpak voor professionals, maar de manier waarop inwoners al duizenden jaren vitale gemeenschappen bouwen. De patronen die daarbij zijn te onderscheiden, noemen we ABCD. Het is goed om je bewust te zijn van die patronen, om daar op zijn ABCD's op in te kunnen spelen.

Communities kennen geen fases, in de zin van dat na fase A altijd fase B komt. We wandelen enthousiast van het een naar het ander, flexibel en aansluitend bij wat

“ABCD IS EEN CONTINU LEERPROCES”

er op dat moment gebeurt en nodig is. In het werken vanuit ABCD zijn desondanks fases te onderscheiden. Niet zoals in een lineair, van tevoren uitgedacht proces, maar toch. Ze zijn er wel. Het denken over en herkennen van deze fases is helpend bij het snappen van wat

er in welke situatie nodig is. En welk gedrag als community builder daarbij dienstbaar kan zijn.

Het is heel erg des ABCD's om kennis uit literatuur en praktijkervaringen samen te brengen. Zodat we samen kunnen leren en community builders, buurtmakers en -werkers, vanuit de gedeelde kennis en ervaringen, met extra vertrouwen verder kunnen werken. Welke fases zijn er te onderscheiden in werken aan community building vanuit ABCD? Welke manier van werken, ideeën of praktijken kunnen helpen om samen de volgende stap te zetten? Hoe maak je op een voor alle betrokkenen bevredigende manier inzichtelijk wat werken vanuit ABCD oplevert? En wat zijn risicofactoren die kunnen maken dat community building vanuit ABCD stopt? Deze vragen verkennen we in dit afsluitende hoofdstuk. Omdat deze informatie er is, bewust gebruikt kan worden en inspiratie en inzicht kan bieden. Steeds vanuit het besef dat de gepresenteerde ideeën geen methode vormen, de context bepaalt en ABCD een continu leerproces is. ■



ALTIJD NIEUW GEDOE: GROEPSDYNAMIEK

Na de wittebroodsperiode
samen de volgende stap zetten

ABCD draait om het werken aan ontmoetingen, contact en verbindingen. Community builders, buurtmakers en -werkers werken niet taak- maar relatiegericht. Ze zijn erop uit dat mensen voor elkaar bekende en vertrouwde gezichten worden. Die bij elkaar terecht kunnen en samen een manier vinden om activiteiten te organiseren, vraagstukken te adresseren en kwesties op te lossen. De inzet is op het wortelsysteem, op het versterken van het sociaal weefsel van een buurt als sociaal ecosysteem. Op vruchtbare grond kan het buurtleven vervolgens groeien en bloeien. Waarbij community builders, buurtmakers en -werkers en bewoners aanvullend op elkaar werken.

In de praktijk zijn twee fasen in het werken vanuit ABCD duidelijk te onderscheiden. In de eerste fase, de wittebroodsperiode, is alles koek en ei. Hierna volgt onvermijdelijk het gedoe.

WITTEBROODSWEKEN OF -JAREN

Bewust beginnen met ABCD is een feest. Een feest van herkenning, omdat je ervaart wat je samen doet, en van inspiratie, omdat er nog zoveel meer kan dan je dacht. ABCD geeft zoveel herkenning en plezier aan het samen werken aan de wijk. Heel veel dingen die vanuit systeempartners gevraagd worden en niet 'leuk' zijn, blijken niet nodig voor het groeps- of wijkproces. De meeste bewoners houden niet van vergaderen, maar doen liever dingen samen. De meeste bewoners schrijven liever geen rapporten, maar maken mooie social media-posts over wat ze samen doen. ABCD geeft niet alleen erkenning aan dat 'niet leuke'-karakter van activiteiten, maar ook een kader om te begrijpen waarom dingen die goed werken binnen professionele omgevingen niet altijd werken binnen communities. Buurtgroepen vieren liever feest dan dat ze vergaderen en gaan van het een naar het ander, zonder een plan van aanpak. Tijdens die feestjes ervaren ze collectieve kracht en trots. En dat smaakt altijd naar meer. Beroepskrachten die hun uren in de buurt maken, met bewoners, ervaren hetzelfde. Omdat prettig samenwerken eigen is aan gemeenschaps groei. In de loop der tijd werd gemeenschapsontwikkeling echter steeds meer een professionalsverantwoordelijkheid. Waarmee

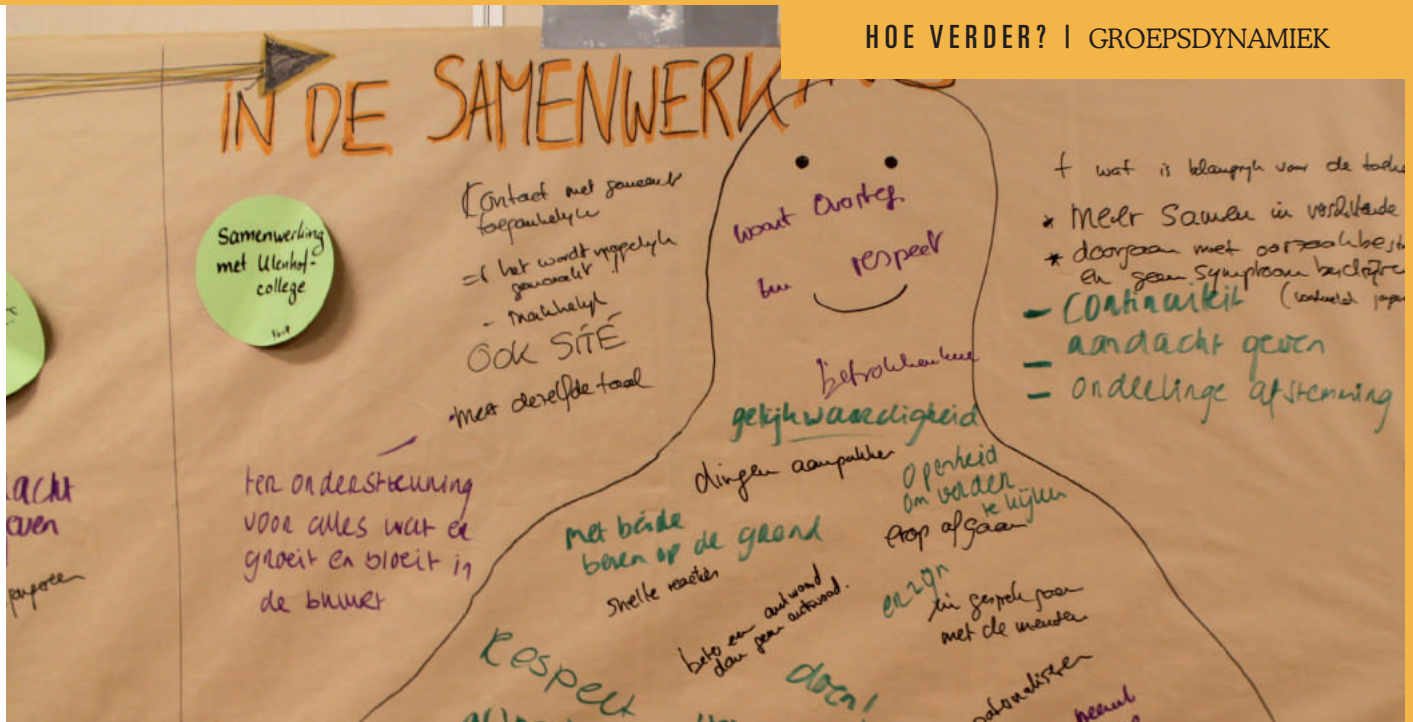
ook de codes en gewoonten van de systeemwereld het gemeenschapsdenken overnamen en de nieuwe logica werden. ABCD vertrekt vanuit wat er al in de buurt is. Beroepskrachten zien bewoners, zelf en samen, groeien. Dat vergroot het eigen werkplezier en doet verlangen naar meer. En dan, na de wittebroodsweken, komt toch onvermijdelijk het gedoe.

ALTIJD NIEUW GEDOE

Nu mensen niet alleen meer deelnemer zijn, maar medeproducent van hun buurtleven, ontstaan er meerdere eigenaren van plekken of ideeën. Naast alle mooie dingen die deze situatie teweegbrengt, zit daar ook een keerzijde aan. Wanneer je eigenaar bent, en iets belangrijk voor je is, wil je graag dat de dingen goed gebeuren; op jouw manier. Als je met meerdere mensen eigenaar bent is, zijn er al snel meerdere manieren. En blijkt 'goed' zodanig subjectief, dat de verschillende vormen van 'goed' met elkaar kunnen gaan botsen. Het proces naar eigenaarschap is heel versterkend en steunend voor mensen. Soms gaat dat

"IEDERE GEMEENSCHAP, IEDERE GROEP, IS UNIEK EN KENT PATRONEN"

heel diep en geeft het mensen het gevoel er te mogen zijn. Prachtig, maar ook hier met de keerzijde wanneer mensen in de overdrive schieten en het recht opeisen er te mogen zijn. Altijd nieuw gedoe dus, en dat zit soms in hele kleine dingen. Hoe zetten we koffie? Gaan er drie of vijf scheppen koffie in een pot? Want: we betalen de koffie samen, gebruik er dan niet teveel van! Het gedoe kan ook in grote(re) zaken zitten, bijvoorbeeld waar het gaat over ruimte innemen en bestaansrecht. Soms weet je het niet en denk je dat het om iets kleins gaat, terwijl dat blijkt te staan voor iets essentieels. Dan kan de boel ontploffen bij een grapje dat iemand in het verkeerde keelgat schiet of een pot koffie die weer te sterk is. In zo'n situatie is het lastig positie kiezen als community builder. Want hoe kun je in een groep met meerdere leiders en eigenaren, blijven bouwen aan gemeenschappen, zonder in een 'bovenpositie' terecht te komen?



VIER FASEN VAN COMMUNITY BUILDING

Iedere gemeenschap, iedere groep, is uniek en kent patronen. Deze maken samen de groepsdynamiek. Morgan Scott Peck* is een community builder die kennis over community building en groepsdynamiek samenbrengt. Hij stelt nadrukkelijk dat niet iedere gemeenschapsvorming in een vaste volgorde of volgens een formule gebeurt. Wel benoemt hij vier fasen van community building: Pseudo community, Chaos, Leegte en Community.

In een Pseudo community gaat iedereen vriendelijk met elkaar om en alles is koek en ei. Dat is mogelijk doordat iedereen tot in het extreme aan conflictvermijding doet. Er is een aantal basisregels. Je doet niks wat een ander kan beledigen, wanneer iemand anders jou beledigd of kwetst negeer je dat en iedere vorm van meningsverschil wordt zo snel mogelijk onder het kleed geveegd. In de Pseudo community is de basis het totaal negeren van individuele verschillen tussen mensen. Zodra er ruimte komt voor individuele verschillen ontstaat de volgende fase, die van Chaos.

Deze is essentieel om te komen tot een echte community en wordt gekenmerkt door vechten en worstelen. Die worsteling is luidruchtig, niet creatief en niet constructief. Het gaat nergens heen, levert niks op en is

*

M.Scott Peck 'The Different Drum' 1987, psychiater en medeoprichter van de Foundation for Community Encouragement, een non profit gericht op community building. M. Scott Peck is in 2005 overleden.

onplezierig. Iedereen valt elkaar aan en in zo'n situatie kunnen mensen zich tegen de leiders keren. Volgens Scott Peck zijn er twee wegen uit de Chaos: organiseren, wat niet leidt tot gemeenschapsvorming, maar tot organisatievorming, en de weg in en door de Leegte.

Leegte is de lastigste fase van gemeenschapsvorming. Het is de brug van Chaos naar Community. In deze fase maak je jezelf vrij van barrières in je communicatie met anderen. Barrières zoals verwachtingen en vooroordelen, ideologieën en oplossingen, maar ook de neiging tot 'fixen'. En vooral de behoefte om te controleren en beïnvloeden. Wanneer de groep de Leegte in gaat, beginnen de groepsleden hun kwetsbaarheid te delen, vallen maskers af en doen mensen niet langer alsof alles koek en ei is en dingen hen niet raken. Het gevaar is om terug te vallen in de Pseudo community, de uitdaging is om als groep raakbaar en kwetsbaar te worden en blijven. Lukt dat, dan ontstaat de stilte van het echt naar elkaar luisteren. Dan ontstaat de Community en dat voelt een beetje als verliefd zijn. Er is ruimte om jezelf te zijn en mensen voelen zich met elkaar verbonden.

VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK

Maar hoe kom je überhaupt bij de Leegte als iedereen ruzie maakt en wegloopt? Scott Peck geeft voorbeelden van hoe zijn theorie in de praktijk kan uitpakken, maar beschrijft niet wat je moet doen om dezelfde vaardigheden als hij te ontwikkelen. Over groepsdynamiek, groepsrollen en hoe groepen te begeleiden is de nodige literatuur beschikbaar. Hier vertalen we de nodige inzichten naar praktische voorbeelden van groepswork, gericht op community building.



TUSSENRUIMTE OM
DE KLOOF TUSSEN SYSTEEM-
EN LEEFWERELD TE DICHTEN

“WIJ ZIJN IETS ANDERS”

Een tussenruimte vinden in de kloof tussen leef- en systeemwereld

Dit artikel is gebaseerd op de ervaringen die Milja Kruijt heeft opgedaan in Rotterdam Delfshaven. Eerst als actieve bewoner, later als duwer en trekker bij het introduceren van ABCD Community Building in de buurten Bospolder Tussendijken (BoTu). Joop Hofman is vanaf het de introductie van ABCD in BoTu betrokken geweest. Samen hebben ze de gedachten over de kloof als vrije ruimte tussen systeem- en leefwereld uitgewerkt.

De afgelopen 10 jaar zijn wij actief geweest in de kloof tussen leef- en systeemwereld. Zowel onbetaald als (deels) betaald. Beide werelden hadden bij tijd en wijle moeite met onze rol. Zo zei een wethouder tegen Milja: 'Jij praat niet als een bewoner, wie ben jij?'. En een bewoner: 'Jij bent onze community builder dus jij moet doen wat wij zeggen!'. Het ophebben van meerdere petten is soms verwarrend. De leefwereld vond het lastig dat we (soms) geen 'functie' hadden. 'Jij bent toch van de gemeente', nadat Milja voor de derde keer vertelde dat ze medebewoner was. Milja was geen traditionele vrijwilliger. Ze was niet van de ene of de

andere wereld en ook niet van beide werelden. In de tegenstelling van de kloof is dat laatste onmogelijk. Nu is het duidelijk; wij zijn iets Anders.

KLOOF-DENKEN

Steeds meer mensen zijn Anders; nooit helemaal van de leef- of de systeemwereld. De scheiding is een schematische indeling als hulpmiddel voor het duiden van maatschappelijke verhoudingen. De werkelijkheid is diffuser. De neiging om het duidelijk te scheiden creëert schijn duidelijkheid en is voor het echte leven verwarrend. Vaak doen we hetzelfde werk, maar vanuit een andere rol en positie. Wanneer werk je betaald, wanneer onbetaald? Is dat wanneer iemand er geld voor 'over' heeft? Heeft het te maken met verantwoording? Hoe is het om de ene keer vanuit het systeem een opdracht te hebben, met doelen en kaders en een plan? En de andere keer vanuit de buurt, in de leefwereld, actief te zijn zonder 'agenda' en 'vergaderingen'? Deze vraagstukken voelen soms schizofreen. Bij Milja heeft het een hele tijd geduurd voor ze de daadwerkelijke kwaliteiten van haar nieuwe Anders-



zijn kon zien en inzetten. Een van de dingen die ons 'Anderen' in de weg kan zitten, is kloof-denken. Dit denkmodel is in de jaren '80 ontstaan en nieuw leven ingeblazen rond 2010*. De kloof ontstaat door het leven en het systeem te polariseren. In taal, tempo, wijze van denken en handelen. We kennen de lijstjes allemaal. En hoewel het kloof-denken waarschijnlijk heeft bijgedragen aan bewustwording over de verschillen tussen leef- en systeemwereld, is het praten over de kloof niet gestopt. Het kloof-denken markeert eerder de tegenstellingen in denken en handelen en houdt deze zo in stand.

NAAR EEN TUSSENRUIMTE

De Duitse beeldend kunstenaar Joseph Beuys sprak over de spoken in de tussenruimte (Zwischenraum-gespenster). Door de tegenstelling van de leefwereld en de systeemwereld ontstaat een witte ruimte tussen beide in. In deze tussenruimte ontstaan nieuwe 'vormen'. De 'Andere' rollen en functies die je er vervult zijn niet zomaar een optelsom van vaardigheden uit de leef- en de systeemwereld. Het is geen 'dubbele' ruimte en de Anderen zijn geen 'overlappers'. Tussenruimtespoken doen daadwerkelijk andere dingen. Over de tussenruimte als vrije ruimte wordt al een tijd door meer mensen nagedacht. In de GGZ bijvoorbeeld, waar de ervaringsdeskundigen 'vrije' ruimte nodig hebben. Maar ook binnen de architectuur waar stedenbouwkundigen zich bewust zijn geworden van hoe de tussenruimte zichzelf vorm gaf tussen vormgegeven gebouwen in. Een belangrijk denker en schrijver in

*

Op de site Sociale Vraagstukken staat een artikel van Wouter Mensink (2015) over de kloof tussen leef- en systeemwereld. Hij beschrijft hoe de classificatie tussen beide in de jaren '80 ontstond (Habermas) en hoe Jos van der Lans in 2011 deze classificatie weer nieuw leven in blies. Hij schrijft er onder andere: 'Stel dat het verschil in logica en taal het gevolg is van een kloof die we zelf gemaakt hebben. Als dat het geval is, is het praten in termen van kloven een selffulfilling prophecy. Als we de kloof die we hebben gemaakt zouden willen dichten, dan zou een goed begin zijn om op te houden er zoveel over te praten.'

(bron: www.socialevraagstukken.nl/systeem-en-leefwereld-hoe-de-kloof-te-dichten/)

**

www.halleghorashi.com/nl/publicaties/columns-essays-blogs/columns-essays/de-ontregelende-kracht-van-meerstemmigheid-in-tussenruimtes

www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl/implementatie/ervaringen/interviews/interviews/blog-tussenruimte

deze is Halleh Ghorasi. Zij heeft het over 'vertraagde' tussenruimte, met de benodigde vertraging en het geduld om onwennige en afwijkende perspectieven toe te laten. Het zijn ruimtes waarin mensen hun oordelen tijdelijk opschorten. Tussenruimte-personen zijn, door hun doen en laten, verbindend tussen systeem- en leefwereld. Het zijn mensen die dicht genoeg bij de leefwereld staan van mensen voor wie het beleid is bedoeld, en ervaren en deskundig genoeg zijn om het proces in het systeem te begrijpen en beïnvloeden. Waar norm-denken eentalig is, brengen tussenpersonen door hun tweeledig perspectief meertaligheid mee.** Een aanvullend, meer architectonisch, perspectief op tussenruimte is dat van Godelieve Spaans. Ze stelt dat tussenruimtes ontstaan vanuit de praktijk. Ze zijn allemaal anders en vragen een transitie van mensen en organisaties die erin participeren. Ondanks de verschillen zijn er ontwikkelingen te duiden in hoe tussenruimtes functioneren en over de systeemveranderingen die ze uitlokken en mee vormgeven'.***

KENMERKEN VAN DE DOOR ONS ERVAREN TUSSENRUIMTE

- De tussenruimte ontstaat altijd in een specifieke praktijkcontext. Ondanks gemeenschappelijke kenmerken, is iedere tussenruimte ook 'eigen' en 'anders'.
- De tussenruimte is in aanvang leeg en heeft niet persé de bedoeling gevuld te worden als een toekomstige tussenruimte. Het ontstaat.
- De tussenruimte kent veel vertraagde tijd, waarin koffie gedronken wordt en rust is om gezamenlijk en wederzijds vertrouwen op te bouwen.
- De stap in de tussenruimte kan van alle kanten gemaakt worden, er zijn geen 'toelatingseisen'.
- In de tussenruimte stellen we oordelen uit, maken we ruimte voor zoveel mogelijk perspectieven en realiseren we ons dat er altijd meer perspectieven zijn waarvoor we ruimte kunnen maken.
- In de tussenruimte is ieder gesprek meerstemmig en meertalig. Er is geen 'norm' en geen standaard aan de hand waarvan we 'kwaliteiten' beoordelen. Iedere bijdrage doet er toe.

KENMERKEN EN VAARDIGHEDEN VAN DE TUSSENRUIMTE-PERSONEN

- Ze zijn zowel betaald als niet-betaald.
- Ze spreken meerdere talen: systeem-, leef- en tussenruimtetaal.
- Ze zijn gericht op het hier en nu.
- Ze zijn zich bewust van vervagende grenzen tussen privé en werk en vrije- en werktijd en hebben daar een vorm voor gevonden.
- Ze herkennen wanneer 'normen' vanuit de leef- of de systeemwereld de tussenruimte inkomen en maken dat bespreekbaar.

VOOR- EN NADELEN VAN DE TUSSENRUIMTE

In BoTu werken bewoners en professionals in de tussenruimte. Het meest zichtbaar is dat in de bewoners die tegelijkertijd ook betaald projectleider zijn in de wijk. We hebben bewoners en beroepskrachten gevraagd of de tussenruimte voor hen een kloof of verdichting is. Voor bewoners van BoTu is het antwoord ondubbelzinnig verdichting. Door als bewoner-projectleider te werken en wonen in de wijk, zijn ze zich bewust van zowel de leef- als systeemwereld. Omdat community based werken er de centrale ontwikkelstrategie is, hebben buurt en gemeente samen voor deze wonen- en werkvorm gekozen. Daarbij past het niet dat bewoners in the lead zijn, terwijl de gemeente de leiding houdt over en bepalend is bij de projecten in de wijk. De keuze voor bewoners-projectleiders (Werk & Activering, Armoede & Schulden, Zorg & Ouderen, Communicatie, Buitenruimte) is gedurfd. Bovendien wordt het werken vanuit ABCD strategisch en praktisch geïnspireerd en geleid door een bewoner, vanuit de Delfshaven Coöperatie. Zoets is geen besluit dat je zomaar even uitvoert. Het vraagt om zorgvuldige invoering en veel leertijd. In BoTu zijn daar allerlei leerwerkactiviteiten voor, zoals de ABCD-Werkplaatsen. Daar blijkt dat de bewoners-projectleiders deze combinatie als prettig en logisch passend ervaren. De splitsing tussen betaald werk en gedreven inzet als buurtmaker wordt in de dagelijkse overwegingen niet (meer) gemaakt. Die tussenruimte bestaat minder of niet. Ervaar je de tussenruimte als verdichting, dan kan (vrije) tijd voor het gezin ineens, in het hier en nu, tussenruimtetijd worden. De andere kant is het gevoel dat je 'altijd aan' staat en minder vrijheid ervaart.

Door de tussenruimte is het netwerk van de bewoners-projectleiders groter geworden. Ze hebben andere perspectieven leren kennen en de meerdere talen van de wijk leren spreken. Er zijn ook minder beperkende verwachtingen dan in de systeemwereld. Wel ervaren ze meer verantwoordelijkheid, omdat je nu iets doet voor je eigen burens, de buurkinderen, het park waar je loopt, jouw buurt en buurtgenoten. Alles wordt aanwijsbaarder en nabijer. Daar waar je eerst aan voorbij liep, loop je nu naar binnen ('het is toch je taak'). Dan merk je weer nieuwe dingen als buur, bewoner en projectleider. De kennis van de systeemwereld wordt als een pluspunt ervaren: je weet hoe het werkt en kunt de systeemwereld inzetten.

Voor beroepskrachten (sociaal wijkbeheer van woningcorporaties en een wijkagent) is de winst het samenkomen van kennis uit de leef- en systeemwereld. Ze hadden vrije ruimte in de tussenruimte zelf nog minder ervaren en waren zich daardoor vooral bewust van verlies aan systeemwaarde, zoals wettelijke bevoegdheden, mogelijkheid tot handhaven en toegang heb-

ben tot ander type aan informatie. Deze beroepskrachten hebben een sterke handhavende component in hun werk. Juist bij directe handhaving, kan tussenruimte, als een 'derde' partij van buiten de gemeenschap, effectief werken.

WAT LEVERT DIT DENKEN ONS OP?

Het kloof-denken brengt ons niet verder. Het houdt de kloof in stand. Daarbij aangetekend dat er genoeg bewoners en beroepskrachten zijn die zich juist goed voelen bij een scherpe afbakening van leef- en systeemwereld. Het in de tussenruimte stappen is voor lang niet iedereen gemakkelijk en kan gepaard gaan met een gevoel van verlies. Bij de bewoners in BoTu zien we ontegenzeggelijk een sterke opbrengst. Zij gaan heel makkelijk met de tussenruimte om. Ze kiezen hun eigen oplossingen ("Ik zeg precies tegen andere bewoners dat ik word betaald en wat ik verdien als we samenwerken. Dat voelt open." versus "Ik vertel dat juist niet, dat geeft ongelijkwaardigheid. Dan benadruk je al direct de verschillen aan tafel. We doen de klus samen."). Vanuit dit samen opdenken creëren ze oplossingen voor tal van vraagstukken in de wijk. Tussenruimte, leefwereld, systeemwereld en kloof zijn daarmee geen begrippen meer die op de schaal van werken in BoTu in de weg zitten. Bewoners ervaren de tussenruimte als verdichting van de driehoek werken-wonen-buurtmaken en zien dat als winst. Het levert meer resultaten op en geeft meer energie, ook op de afzonderlijke hoeken van de driehoek. Werken in je eigen omgeving verrijkt en inspireert. Wonen in een omgeving waaraan je zelf werkt zorgt voor eigenaarschap. Buurtmaken met de steun van de systeemwereld en de rugdekking van de leefwereld, maakt het soepeler. ■





GEMEENSCHAPSGERICHT
LEIDERSCHAP EN WERKEN

NIETS MEER ZONDER BEWONERS

Gemeenschapsgericht bestuur en leiderschap bij maatschappelijke organisaties en gemeenten

Gemeenten en instanties koppelen het investeren in ABCD, als leidraad voor buurt- en wijkwerk, vaak aan het sociaal domein. Aan het welzijnswerk en de werkers in de buurten. Na het besluit om met ABCD aan de slag te gaan, zijn alle inspanningen erop gericht om buurtwerkers toe te rusten op de andere manier van werken. Daarvoor worden geschikte community builders gezocht, scholingen georganiseerd, nieuwe samenwerkingsverbanden op wijkniveau opgetuigd en leernetwerken gestart. Vaak in de vorm van pilots of met ABCD als basis voor de functies van sociaal werkers.

Werken op basis van de visie van ABCD gaat niet alleen over het sociale domein, maar ook over ruimtelijke ordening, vastgoed, zorg, klimaat, de energietransitie en veiligheid. Het gaat over het versterken van gemeenschapskracht. Over gemeenschappen als basis voor onze manier van samenleven, het beleid en de diensten die we organiseren en de afspraken die we met elkaar maken. Voor gemeenten en instanties betekent dat ruimte maken voor gemeenschappen en het verleggen van macht en zeggenschap. Positie geven aan buurtgemeenschappen en bewonerscollectieven, bouwen aan gemeenschapskracht.

Ongeacht om welk gebied het gaat; het blijft bijna altijd onderbelicht wat het werken vanuit de ABCD-principes voor de hele organisatie, de rol van directeuren en bestuurders en het werk van stafdiensten betekent. Directeuren komen meestal alleen in actie als er sprake is van vastlopers die niet in de praktijk opgelost kunnen worden, als er doorzettingsmacht nodig is. Verder zijn ze actief als ambassadeurs, om netwerkpartners aan te haken, opdrachtgevers mee te nemen en de parallelle werelden tussen kpi's en narratief verantwoordend bij elkaar te brengen. HR- en communicatie- en vastgoedafdelingen blijven gewoon hun ding doen zoals ze dat voor de komst van ABCD deden. Op deze manier krijg je als organisatie vroeg of laat te maken met grote spataten. Maar de omkeringen die ABCD met zich meebrengt, bijvoorbeeld in het richten, de inrichting en verantwoording van het werk, blijven niet beperkt tot de werkvloer in de buurten. Ze hebben ook invloed op visie en missie, strategie en beleid en inhoudelijke doelstellingen van de gehele organisatie.

GEMEENSCHAPSGERICHT BESTUUR EN LEIDERSCHAP

Wat gebeurt er in een organisatie die meer ruimte wil maken voor communities in buurten en wijken? Hoe ziet gemeenschapsgericht leiderschap en bestuur, beleid en strategie er in de praktijk uit? Dat wil zeggen: niets meer doen zonder bewoners, werken vanuit de krachten en het potentieel van buurten en wijken en wat voor gemeenschappen belangrijk is. Met welke transformaties en gedoe krijg je als directeur, bestuurder en manager dan te maken? Community builder en ABCD-trainer Birgit Oelkers heeft daarover 12 leiders van maatschappelijke organisaties en gemeenten geïnterviewd die zich inspannen om meer ruimte te maken voor communities en meer gemeenschapsgericht willen sturen. Dit artikel beschrijft de belangrijkste lessen die zij in deze gesprekken hebben gedeeld.

Bestuurders en directeuren in de wind

Bestuurders en directeuren maken een groot verschil bij het verder brengen van de organisatietransformatie richting gemeenschapsgericht werken. Zij vatten hun positie niet op als het hoogst in de boom zitten, maar zoeken naar een invulling die ruimte maken tot een werkwoord maakt voor henzelf, in plaats van voor iets wat anderen in de organisatie moeten doen. Het draait om meedoen én mee leren. Zelfbenoemde titels, zoals gapper en seismograaf, laten zien dat gemeenschapsgericht leiderschap om een antenne vraagt voor wat er in de praktijk en organisatie speelt. Dat betekent niet op afstand sturen, maar de praktijk als toetssteen gebruiken voor visie, missie, strategie en besluiten. En waar nodig zelf verbindingen leggen tussen mensen.

'Niets meer zonder bewoners' als sterk waardenkompas

Alle geïnterviewde leiders hebben een sterk waardenkompas voor gemeenschapsgericht werken. Dat dragen ze ook actief uit, niet alleen in de eigen organisatie maar ook daarbuiten. Een waarde die je in alle interviews als een soort 'noorden' terugleest is om niet meer voor en namens bewoners, maar met en door bewoners te werken. Voor veel van de geïnterviewden zijn de principes van ABCD een belangrijk houvast: bewoners in de lead, niks doen voor maar altijd met en door bewoners, buurtontwikkeling van

binnenuit, bouwen op de krachten die er al zijn in plaats van een focus op problemen en macht, en mandaat willen delen met buurtcommunities. Zonder zo'n sterk waardenkompas is het lastig koers houden in de praktijk van het veranderen. Je loopt dan als leider het risico je te verliezen in het oplossen van problemen in plaats van het bouwen aan het 'lonkend perspectief' dat je voor ogen staat. Ook het 'noorden' raakt dan snel uit zicht, met al die verschillende belangen en opgaven waar je organisatie mee te maken heeft. De principes van ABCD zijn voor sommige leiders ook de leidraad voor het organiseren van de interne verandering. Community based werken is voor hen onderdeel van de bedrijfsstrategie, geen participatie- of communicatiedoel.

Werken zonder plan

Het werken zonder plan is een van de moeilijkste, en tegelijkertijd belangrijkste, strategieën om gemeenschapsgericht werken van de grond krijgen. Een directeur van een groot fonds uit Engeland zei daarover een keer 'The plan is not to have a plan'. Met hoge eigen inhoudelijke ambities, veel beleid en programma's, beperk je de ruimte om erachter te komen wat bewonerscollectieven en buurtcommunities belangrijk vinden. Ook laat je de mogelijkheid schieten om de energie die er in de samenleving is te volgen. Op beleidsdiedet gaan, kan heel verlichtend zijn.

Responsieve strategie

Hoe bepaal je als bestuur of management je strategie? Meestal gebeurt dat op basis van een visie en missie en is de strategie leidend voor de praktijk en alle diensten van je organisatie. Leiders die gemeenschapsgericht werken verder willen brengen, ontwikkelen slechts een bescheiden strategie. Eentje die evolueert en responsief is op de praktijk.



Exit expertmodel

Succesvol werken aan gemeenschapsgericht leiderschap vraagt om afstappen van het monopolie op het expertmodel dat de afgelopen decennia dominant is bij buurt- en wijkwerk en sociaal-maatschappelijke opgaven. Het vraagt om een andere focus, namelijk het willen normaliseren van de samenleving. Werken vanuit het vertrouwen dat mensen zelf de nodige oplossingen kunnen bedenken en dat jouw organisatie dat kan versterken. Anita Keita, directeur van Versa Welzijn, zegt daarover: "Medewerkers gaan minder als experts en meer als ruimtemakers aan het werk. Dat vraagt om veel energie want het is werken tegen de stroom in, die zich kenmerkt door probleemgerichtheid. Als leider moet je 200% geloven in de waarde van sterke communities om dit proces te kunnen begeleiden."

Gewoon durven doen

Klein beginnen, aansluiten bij wat er is en experimenteren op basis van trial and error, klinkt misschien als een open deur. Maar als je ziet hoeveel plannen van

Uitgelicht

OVER GEMEENSCHAPSGERICHT WERKEN

Er zijn geen vaststaande definities en kenmerken voor gemeenschapsgericht werken en leiderschap. Elke organisatie bepaalt op basis van de eigen context haar veranderambities en prioriteiten. Voor onderstaande omschrijving heeft Birgit Oelkers de uitkomsten van de interviews naast de ABCD-werkprincipes en haar praktijkervaringen als trainer, procesbegeleider en praktijkcoach op het gebied van community development gelegd.

Bij gemeenschapsgericht werken maak je als organisatie meer ruimte voor buurtgemeenschappen en buurtcollectieven en dat wat voor hen

belangrijk is. Bewoners worden partners bij alle plannen en programma's en er wordt structureel geïnvesteerd in het op gang brengen en versterken van buurtgemeenschappen, hun plannen en programma's. Bij een organisatie die voor gemeenschapsgericht werken kiest, speelt het in de hele organisatie een centrale rol. Bij het bepalen van visie, beleid, werkprocessen, strategie, HR-beleid en communicatie. Het is geen tijdelijke interventie, sociaal project of programma, het is een leidraad voor het sturen en handelen in elke laag van de organisatie. Ook in de afspraken met netwerkpartners en opdrachtnemers.

aanpak er nog steeds gemaakt worden (meestal zonder bewoners) is het toch handig nog een keer te zeggen dat daarmee de ruimte, gelijkwaardigheid en gewenste veranderingen ontstaan die je als organisatie beoogt. Peter Boerenfijn, directeur-bestuurder van Habion zei daarover tegen zijn Raad van Toezicht, toen er gevraagd werd wat op de experimenteerplekken ging gebeuren: “Dan begint de hele chaos van waaruit we onszelf opnieuw gaan uitvinden.”

Interne gidsen benoemen, pioniers positie geven

Om gemeenschapsgericht werken in te burgeren in de organisatie zijn pioniers nodig die positie en vergaand mandaat krijgen. Ze worden vaak direct aan directie en management gelinkt. Veel van de geïnterviewden werken met interne gidsen die vanuit het waardenkompas aan het werk zijn en intern collega's ondersteunen bij het ruimte maken voor buurtcommunities. Tegelijkertijd zijn alle directeuren ook druk met de verandering van de lijnorganisatie en reguliere bedrijfsprocessen. Ze zetten gemeenschapsgericht werken niet weg bij een bepaalde afdeling, bij communicatie of de gidsen en pioniers, of als een project met netwerkpartners. Zij willen de hele organisatie op basis daarvan inrichten.

Reflecteren, leren

Zoals bij alle grote innovaties is reflecteren op en leren van de praktijk onmisbaar. Dat zie je ook terug in de organisaties die gemeenschapsgericht werken. Samen ontwikkelen en leren gaat veel verder dan trainingen organiseren. Bij het Strathcarron Hospice in Schotland heeft het team wekelijkse Learning conversations. Philadelphia Zorg heeft een interne 'Academie Community Building' ontwikkeld (zie pagina XX) en



Uitstapje buiten het boek

“EEN LONKEND PERSPECTIEF ZO STERK ALS EEN VUURTOREN”

12 verhalen over gemeenschapsgericht leiderschap.
Door: Birgit Oelkers

www.planenaanpak.nl/forms/bestelformulier-boek

een inspiratiegids voor community building gemaakt. Woningcorporatie Habion heeft een bewonersacademie en een praktijkleernetwerk met bewoners en medewerkers. Het ABC-huis in de kop van Noord-Holland werkt met een 'Community SAMEN', waar vrijwilligers en medewerkers met elkaar leren van hun gezamenlijke praktijk. Ook Raden van Bestuur en directieleden doen regelmatig mee met leerexercities, organiseren mentorships en doen mee met activiteiten in de praktijk. ■

Uitgelicht

GEMEENSCHAPSGERICHT VERSUS TRADITIONEEL WERKEN

GEMEENSCHAPSGERICHT WERKEN	TRADITIONEEL WERKEN
Met en door bewoners plannen maken	Namens en voor bewoners plannen maken
Aansluiten bij collectieve kracht in buurten, waarbij de organisatie een bescheiden houding aanneemt	Werken vanuit plannen, programma's en interventies, met de organisatie in een leidende rol
Ambitie is eigenaarschap bij bewoners op basis van wat zij kunnen en willen oppakken in hun buurt	Ambitie is participatie van bewoners, vaak met de participatieladder als instrument
Principiële bereidheid om macht af te staan en mandaat te delen	Zelf principiële de regie willen voeren
Het beleid is dienend aan de praktijk	De praktijk is dienend aan het beleid
Bewonerskracht en ervaringskennis vanuit de buurt zijn leidend	Experts van buiten de buurt en hun interventies zijn leidend
Strategie in ontwikkeling, evolutionair op basis van de praktijk	Strategie is vaststaand
Focus op krachten en overschot in buurten	Focus op problemen en tekorten in buurten
Investeren in praktijkleren en leernetwerken, vaak samen met bewoners	Individuele en vakgerichte deskundigheidsbevordering van medewerkers
Permanent afzakken naar de alledaagse praktijk van buurtinitiatieven	Periodiek of eenmalig 'ophalen' bij bewoners en hen mee laten draaien in vergadercircuits
Langetermijnstrategie en -investeringen voor tenminste 10 jaar	Projectencarrousel met kortstondige interventies voor 10 maanden



LEEROMGEVING

ABCD IS EEN CONTINUE LEEROMGEVING

Samen werken aan een leeromgeving voor community building vanuit ABCD

Een van de werkprincipes van ABCD is dat het een continu leerproces is. Maar zo gezegd is nog niet zo gedaan. Want samen blijven leren, vraagt een gezamenlijke leeromgeving. Daar is geen blauwdruk of plan van aanpak voor, maar je moet het, in welke verschijningsvorm ook, wél organiseren en faciliteren. Leren is investeren. Doe je dat niet, dan gebeurt er niks. Dit artikel is gebaseerd op de ervaringen van community builder Irma Vroegop bij Philadelphia in Amsterdam. Daar is de leeromgeving inmiddels geborgd in de 'Academie Community Building'.

In de regio Amsterdam experimenteert Philadelphia al een aantal jaren met community building vanuit ABCD. Het permanent leren is een belangrijke voorwaarde om het te verankeren in het DNA van de organisatie.

DOEN EN CONTEXT GEVEN

Philadelphia startte op vijf locaties vanuit de vraag: wat zou er gebeuren als we meer gemeenschapsgericht, community-based, gaan werken? Hoe kunnen we de talenten van bewoners ondersteunen zodat ze er iets mee gaan doen? En hoe kunnen die talenten verbonden worden met de buurt? Zodanig dat de buurt zich welkom voelt op de locaties waar de bewoners wonen? De derde opgave is om de buurt sensibel te maken voor mensen met een beperking. Philadelphia ging hiermee aan de slag vanuit de ABCD-werkprincipes. Door te doen. En verhalen te delen in een com-

“ER IS GEEN BLAUWDruk OM DIT SUCCESVOL TE ONTWIKKELEN”

munity of practice: waar lukt het, waar loopt het (nog) niet? In de volgende fase groeide de behoefte om de gedeelde verhalen context te geven. Het leidde tot een festival, waarbij Cormac Russell de keynote-spreker was en in workshops met collega's en partnerorganisaties werd gedeeld hoe Philadelphia graag verder zou werken en wat het daarbij belangrijk vindt. Het festival zorgde voor veel enthousiasme en draagvlak binnen de organisatie. En leidde tot een projectgroep met een

interne aanjagersrol en als taak om het aangewakkerde enthousiasme te koesteren en vergroten.

AMBITIES FORMULEREN

De projectgroep formuleerde ambities, als richting-wijzers voor de eigen inspanningen, maar ook om betrokkenen intern en extern mee te krijgen. Deze ambities geven richting, maar dienen ook om intern én extern meer mensen mee te krijgen. In de werkwijze probeert Philadelphia alle principes van community building vanuit ABCD te vlechten. Bijvoorbeeld door de kennis en talenten die het zelf in huis heeft te benutten. Zo verzorgt Irene Hoessenie, een bewoner van de Buiksloterham, steevast de meditatieve 'check in' bij trainings- of Pas op de plaats-momenten. En gaat ze mee om aan nieuwe collega's en op andere locaties te vertellen over haar ervaringen met community building. Ook collega's met kennis van hostmanship en socratische besluitvorming hebben hun kennis gedeeld. Er wordt uit verschillende kennisbronnen geput. In coronatijd ontstond bijvoorbeeld de behoefte aan verdieping. Joop Hofman geeft nu twee keer per jaar een online verdiepingsworkshop. Eerst alleen voor medewerkers van Philadelphia, daarna open voor iedereen die bij Philadelphia betrokken is: samenwerkingspartners, buurtbewoners en ouders van cliënten.

NAAR EEN CONTEXTBEPAALENDE LEEROMGEVING

Zo vormde en voegde zich stukje bij beetje, en op een organische wijze, een leeromgeving. Er is geen blauwdruk of plan van aanpak om dit succesvol te ontwikkelen. Geen gemeenschap is hetzelfde en dat geldt net zo goed voor organisaties. Hoe een leeromgeving eruitziet is uiteindelijk contextbepaald. Wel kun je het proces vanuit de ABCD-werkprincipes in gang zetten: wat hebben we nodig, wie kennen we, wie kan ons hierbij helpen en hoe kunnen we zorgen dat we bij elkaar komen, het samen leuk hebben, van elkaar leren en verhalen delen? De vier leertypen (zie de volgende pagina) uit 'De basis van samen leren' dienen als kapstok om te bepalen wat er wanneer nodig is. Deze leertypen zijn eerder al door het Gewoon Bijzonder-team (een community building initiatief van stichting Moved by ABCD waarbij een doe-team een jaar lang een

boost heeft gegeven aan community building in vier wooncentra voor senioren) benoemd. Het zijn mooie handvatten om zelf keuzes te maken over het leren:

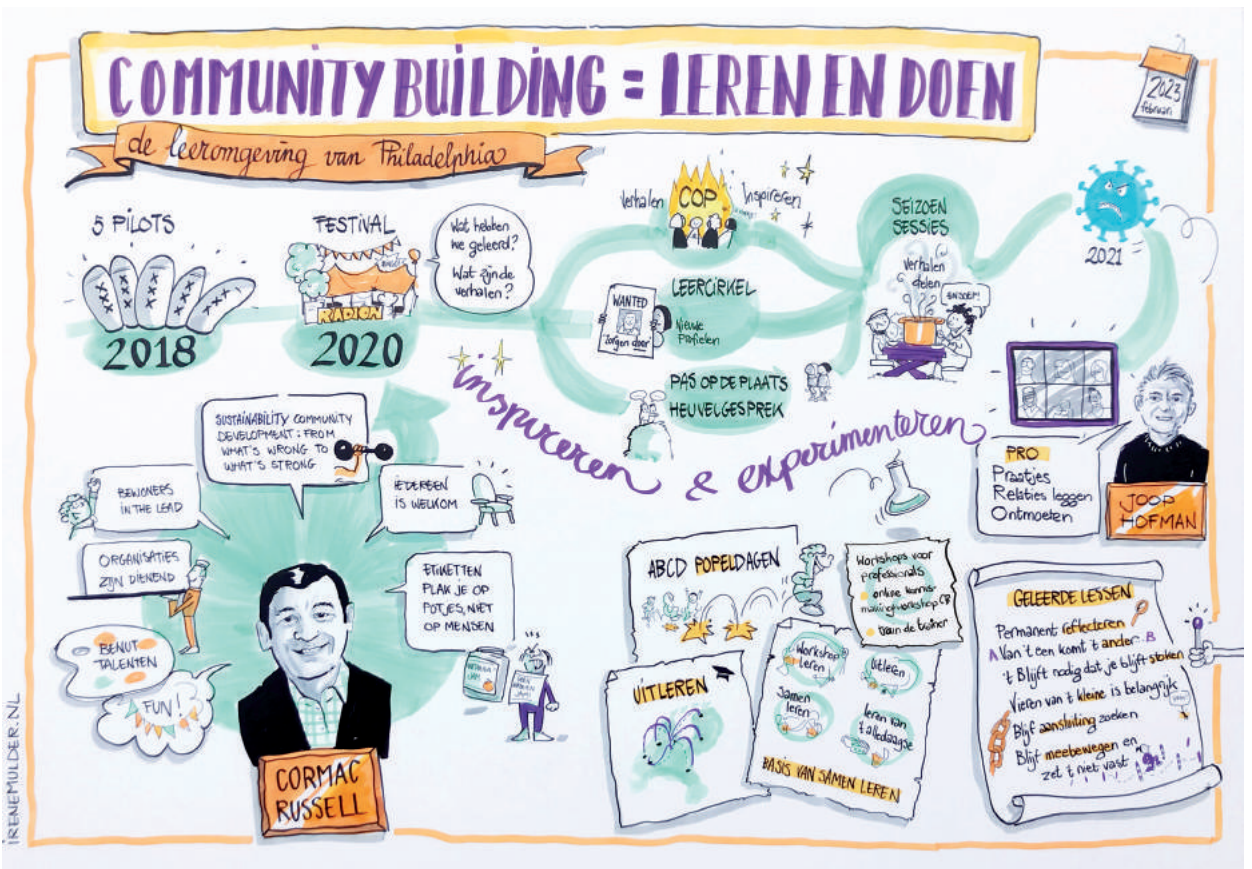
- Workshopleren; bijvoorbeeld voor een bepaalde groep om nieuwe vaardigheden te leren.
- Samen leren; hierbij is iedereen welkom bijvoorbeeld rondom een bepaald thema.
- Leren van het alledaagse; Pas op de plaatsmomenten om stil te staan bij wat er samen is ontdekt, geleerd en bereikt.
- Uitleren; waarbij andere plekken worden bezocht en mensen letterlijk uit leren gaan. Denk hierbij aan inspiratiedagen, congressen, de ABCD-Popeldag, maar ook aan andere locaties die bijvoorbeeld al een warm welkom-plek zijn.

Iedere leervraag of -opgave kun je langs deze leertypen leggen. Om vervolgens samen te bepalen wat er nodig is om weer een stap te kunnen zetten. Ook hierbij bieden de ABCD-werkprincipes houvast: laat het leren leuk zijn en kijk waar je samen met bewoners of andere betrokkenen kunt optrekken. Blijf in de leeromgeving

aansluiting zoeken. En bekijk wat er nodig is om de beweging naar anders denken en doen te kunnen maken. Want dat gaat niet vanzelf.

CONTINUE LEEROMGEVING

Bij Philadelphia is de leeromgeving inmiddels geborgd in de 'Academie Community Building'. Het leren gaat door, community building vanuit ABCD is een continue leeromgeving. In die beweging vraag je als organisatie iets anders van medewerkers, bewoners en de omgeving. Met de leeromgeving organiseer en faciliteer je deze beweging ook daadwerkelijk. Dat vraagt een echte investering. Je moet er samen mee aan de slag. En wat er dan ontstaat, mag van onderop groeien. Community building is geen spoorboekje dat je volgt. Het ontstaat, groeit en vindt zijn weg. Door met elkaar stil te staan, en permanent te reflecteren, blijkt dat community building niet groots en meeslepend hoeft te zijn. Samen ervaar je het belang en de impact van alle kleine bewegingen die je maakt. En hoe zo van het een het ander kan komen. Zoals een opleiding tot community builder voor en met de bewoners van Philadelphia! ■



De Praatplaat is van Irene Mulder

WAT DOET EEN COMMUNITY BUILDER?

Afrekenen op bouwen aan connecties, in de
middelste cirkel van community building

Community building en groei gaat niet over wat er mét, maar over wat er tussen mensen gebeurt. Over de vitaliteit van sociale netwerken en daarmee de kwaliteit van relaties. Zijn deze relaties goed, meervoudig, energiek en open, dan gebeurt er meer in een wijk. Dan gaan mensen elkaar opzoeken, samen zaken organiseren, kleine en grote zaken bespreken, opstaan, plezier maken en initiatieven starten. Aan een community bouwen wordt dan een community uitbouwen.

Dit proces van werken aan relaties is werken aan het wortelstelsel onder een wijk. Is dat wortelstelsel stevig, divers en soms ondoorzichtig, dan is de gemeenschap vitaal en zal ze vitaliteit produceren via activiteiten. Een wortelstelsel is vaak onzichtbaar, zeker de vaak kleine vertakkingen. Maar het produceert bomen, struiken, bloemen, paddenstoelen en op hun beurt trekt dat weer bijen, vogels en rupsen aan, en op hun beurt levert dat weer... Enzovoorts. Zo gaat dat ook in een gemeenschap, de kracht zit niet in bezig zijn met projecten en activiteiten, maar in het werken aan relaties. Dan volgen de activiteiten, die weer leiden tot nieuwe relaties en zo komt steeds van het een het ander.

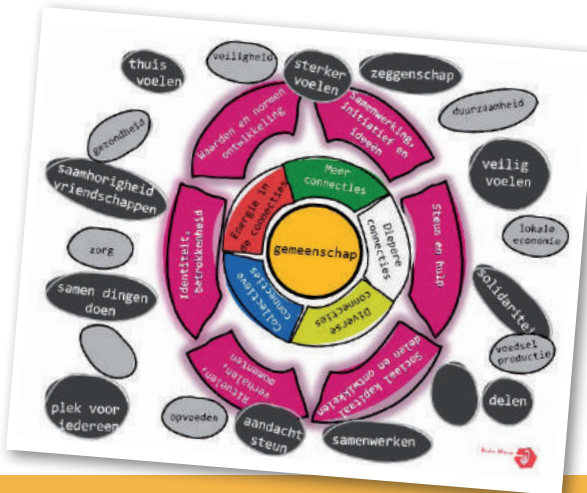
BINDENDE FUNCTIE

Voor bewoners heeft een gemeenschap een bindende functie. Bewoners in verschillende wijken in Nederland benoemden in gesprekken als gemeenschapswaarden: samen dingen doen, vriendschappen, solidariteit, saamhorigheid, een plek voor iedereen, thuis voelen, sterker voelen, zeggenschap, veilig voelen, delen, samenwerken, aandacht en steun. Deze waarden vormen al voldoende redenen om te werken aan gemeenschappen. Het is de intrinsieke drive om te werken aan gemeenschapsvorming. Steeds meer instanties en beleidsdomeinen zien ook de waarde van gemeenschappen als sleutel voor beleidsresultaat. Want hoe kun je duurzaamheidsdoelen realiseren zonder de inzet van de gemeenschap? De veiligheid in de wijk is een gemeenschapszaak. En de sleutel voor goede zorg is je nabije gemeenschap. ABCD-founder, professor John McKnight, heeft zeven van deze domeinen betiteld als gemeenschapsdomein: zorg, gezondheid, veiligheid, opvoeden, duurzaamheid, lokale economie en voedselproductie. Als gemeenschappen sterker worden.

leveren ze meer 'productie' op deze zeven domeinen. Voor beleidsmedewerkers is de gemeenschap dan ook vaak een instrument om beleidsuccessen te realiseren. Voor bewoners is het dat dus niet! Bewoners weten dat de ontwikkeling van een gemeenschap niet-lineair gaat. De een noemt het chaos, de ander eclecticisch. Maar het is vooral wat het niet is. Het is niet lineair.

BOUWEN AAN CONNECTIES

Wat je als community builder heel gericht kunt doen, is bouwen aan connecties. Het is de middelste cirkel van een community: meer connecties, diepere connecties, meer diverse connecties, collectieve connecties en energie in de connecties. Deze cirkel is het grondwerk van een community builder. Dat grondwerk groeit samen tot een tweede cirkel waarin gemeenschappen toekomen aan de gemeenschapswaarden, vertaald in community-eigenheden als: identiteit en betrokkenheid, waarden- en normenontwikkeling, samenwerking en initiatieven, steun en hulp, sociaal kapitaal delen en ontwikkelen, rituelen, verhalen en kenmerkende momenten. Daarmee ontstaat de uiterlijke zichtbaarheid van een community. Het is de vruchtbare grond en die is overal net even anders. Hierop kan -en zal- zorg, gezondheid, duurzaamheid, opvoeden, veiligheid, lokale economie en voedselproductie groeien. Niet per domein, maar als een hutspot van alles: een goed werkende gemeenschap. Als community builder ga je niet over die hutspot, dat doet de gemeenschap. Je kan er ook niet op ingezet of op afgerekend worden. De community builder gaat over de connecties in de buurt. Over het werken aan relaties. Aan het wortelstelsel. De middelste cirkel van community building. ■





MONITORING

MONITOREN WAT ER WORDT BEREIKT

Voortdurend beschrijven wat
bewoners en beroepskrachten samen
zaaien en oogsten

Community building is niet iets wat je op een reguliere manier evalueert. Het draait niet om het markeren van een eindpunt, als afronding van (een fase in) een lineair proces. Zo'n evaluatie past bij een project of interventie. Community building is inzet op de basis, het versterken van gemeenschapskracht en veerkracht, het samenleven. Idealiter hoeft de praktijk zich niet te verantwoorden aan beleid, maar zijn beleid en professionele inzet dienstbaar aan het wijkproces.

Samenleven is geen lineair, planbaar proces. Het kent geen eindpunten, maar gaat altijd door. Het is een continue tussenstand waarin ontmoetingen, gebeurtenissen en verhalen de dynamiek bepalen. Hoe breng je wat er gebeurt en verandert in beeld? Op een manier die recht doet aan werken vanuit ABCD? En waar alle betrokkenen mee uit de voeten kunnen?

In verschillende werkpraktijken zijn hier manieren voor gevonden. In de Doetinchemse wijk Overstegen zijn deze voor het eerst samengebracht in een Zaai & Oogst-magazine; een mozaïek aan ervaringen, verhalen en cijfers.

1. HET REISVERSLAG: VERTELLEN, DUIDEN, DELEN

Van meet-af-aan is er een verteller in de wijk geweest die vanuit het perspectief van community building alles

wat er onderweg is gebeurd en veranderd, heeft vastgelegd, geduid en doorverteld. Een 'reguliere' voorlichter of communicatiemedewerker zou niet zien of herkennen wat er gaande is en wat er belicht moet worden. De verhalen zijn ontsloten op een website, in artikelen, magazines en podcasts. Deze inzet draagt ook bij aan het gezamenlijk leren, reflecteren en begrijpen. Want een reportage van een gebeurtenis of een interview met een buurtmaker- of werker is altijd meer dan dat. Het is een moment waarop wat bereikt is, stevig wordt opgepoetst. Een verhaal of gebeurtenis krijgt een podium, kan worden gedeeld en er wordt kracht en trots aan ontleend. De verhalen maken het werken vanuit de ABCD-werkprincipes expliciet. Betrokkenen die het proces meer vanaf de zijlijn volgen, kunnen zo in woord, beeld en geluid het wijkproces letterlijk meebelevén. Want ABCD is voortdurend zaaien en oogsten.

2. PAS OP DE PLAATS-GESPREKKEN

In deze buurtgesprekken sta je samen stil bij wat er is gebeurd en vier je wat is bereikt. Het maakt je bewust van je eigen actiepatroon, waardoor je samen bewuster kunt nadenken over nog slimmere stappen. Het is een instrument om van 'verantwoording afleggen aan' te komen naar 'samen reflecteren op'. En dat laatste draagt zo'n beetje alle ABCD-werkprincipes in zich: bewoners, aangevuld met relevante andere partijen, gaan in gesprek, ontmoeten elkaar, leiden de verandering, vertellen verhalen en kijken samen vooruit. Een Pas op de plaats heeft daarmee waarde in zichzelf. Het goede gesprek is het allerbelangrijkste, nog los van de uitkomsten en inzichten. Het is ook een nieuwe aanleiding voor ontmoeting. En dan kan van het een weer het ander komen. Doordat het gesprek kan worden aangevuld met andere partijen, komt ieders perspectief op dat ene proces in beeld. Meer over Pas op de plaats-gesprekken lees je op pagina 78.



3. DE STRAATBAROMETER: ZELF DE ONTWIKKELING VAN GEMEENSCHAPSKRACHT EN VEERKRACHT METEN

Onderzoek dat het resultaat van werken vanuit ABCD in cijfers wil vangen, richt zich op de ontwikkeling van gemeenschapskracht en veerkracht. De door onderzoeker Kees Fortuin ontwikkelde Straatbarometer is een snelle, simpele en mooie manier om buurtgenoten nader kennis met elkaar te laten maken. Ze delen wat ze van de situatie in hun buurt vinden en de resultaten bespreken ze weer met elkaar.

De Straatbarometer telt zes vragen. Deze hebben betrekking op de ontwikkeling van gemeenschapskracht en veerkracht:

- 1 Wat vindt u van de ontwikkeling in de straat in de afgelopen 12 maanden?
- 2 Wat zal er volgens u de aankomende twaalf maanden met de straat gebeuren?
- 3 Heeft u zelf de afgelopen 12 maanden meer of minder contacten gehad met mensen in uw straat dan het jaar ervoor?
- 4 Verwacht u dat u de komende 12 maanden meer of minder contacten met mensen in uw buurt zult hebben?
- 5 Hoe waarschijnlijk is het volgens u dat mensen uit de straat elkaar bijstaan als dat nodig is?
- 6 Hoe ziet u de toekomst van de buurt als geheel, positief of negatief?

De schaal waarop bewoner scores kunnen toekennen, loopt steeds op van 1 'duidelijk minder/negatief/slechter' tot en met 5 'duidelijk meer/positief/beter'. Bewoners vullen de lijst samen in. Dat kan zijn tijdens een activiteit of doordat bewoners huis-aan-huis langs de deur gaan om de lijst met buurtgenoten in te vullen. Zo is het onderzoek direct weer aanleiding voor ontmoeting. Het is ook een mooi instrument om bewoners die de ontwikkeling van hun buurt van een afstandje volgen, te vragen of ze merken dat de buurt verandert. Een passant leidt dat ook weer tot ontmoetingen. Zodat van het een het ander kan komen. Naast de resultaten in cijfers, delen de bewoners verhalen tijdens het invullen van de Straatbarometer.

Bij de Straatbarometer is het onderzoek niet het doel, maar dienstbaar aan het buurtproces. Het draait om ontmoeting en het gezamenlijk stilstaan bij wat er is gebeurd en veranderd. Daarnaast biedt het bewoners de mogelijkheid om zelf deze verandering in het verloop te kunnen meten. Al wat nodig is, is een ontmoeting, wat vragenlijsten en pennen en iemand met enige kennis van Excel. Werken met de Straatbarometer draagt bij aan de collectieve kracht én trots van bewoners.



4. PIONIEREN: SURVEY-ONDERZOEK DOOR BEWONERS

Een vierde instrument is wel uitgedacht in Doetinchem, maar (nog) niet uitgevoerd. Het is een survey-onderzoek, met een beperkte vragenset gericht op de ontwikkeling van gemeenschapskracht en veerkracht. Vragen over het vertrouwen in, steun van en de verbondenheid met buurtgenoten, het thuishoren en -voelen in de buurt, de aantrekkelijkheid van de buurt en de reuring en maatschappelijke betrokkenheid die bewoners ervaren. In Nederland worden deze vragen niet op het niveau van een gemeente, laat staan een wijk, buurt of straat, gesteld. Laat dit survey-onderzoek niet uitvoeren door een extern bureau, maar door bewoners zelf. Op bumping places in de buurt nemen ze de lijst af bij buurtgenoten. Zo ontmoeten ze elkaar in een gesprek over hun buurt, leren ze elkaar nader kennen en ervaren ze wat ze delen en elkaar te bieden hebben.

CONCLUSIE: PRESENTEER EEN VEELKLEURIG MOZAÏEK DAT RECHT DOET AAN HET BUURTPROCES

Breng kenmerkende buurtverhalen, gedeelde observaties, de resultaten van Pas op de plaats-gesprekken en de resultaten van diverse, bij de ABCD-werkprincipes passende, onderzoeksinstrumenten samen. Niet in een eindevaluatie, maar steeds in een tussenstand die laat zien wat er is gezaaid en geoogst. Niet als verantwoording van de praktijk aan beleid. Niet om te overtuigen, maar om te enthousiasmeren. Zo'n tussenstand biedt veelzeggende verhalen en informatie om de ontwikkelingen van gemeenschapskracht en veerkracht te kunnen monitoren. In deze wijze van beschrijven van wat er is gezaaid en geoogst blijven bewoners in de lead én het draagt direct bij aan meer ontmoeting en verbinding. Het biedt opdrachtgevers inzicht in de waarde van de ABCD-aanpak en versterkt deze tegelijkertijd. ■



WAAROM EN WANNEER
COMMUNITY BUILDING
VANUIT ABCD STOPT

WAAROM EN WANNEER COMMUNITY BUILDING VANUIT ABCD STOPT

Bewust leren omgaan met risico's

Communities zijn er en functioneren op een bepaalde manier. Ze hebben ondersteuning en, uiteindelijk, klein of groot onderhoud nodig. Toch stopt dit onderhoud, de ondersteuning, regelmatig, zelfs als er goede resultaten zijn geboekt. Waarom? Welke risico's kennen we? Kunnen we daar bewust(er) mee omgaan? Wat zijn de consequenties als community building vanuit ABCD stopt?

Een gemeenschap kan zelf aangeven dat ondersteuning (tijdelijk) niet meer nodig is. Bijvoorbeeld als er geen aanvullende rol voor een community builder is. Daarnaast kan een gemeenschap vastlopen in de groepsdynamiek (zie pagina 134). Bijvoorbeeld als bewoners niet meer 'in the lead' zijn, maar een klein groepje 'in charge' is. Het ongemak van buitenaf niet meer toelaten, waardoor een open community een gated community wordt. De communities gaan dan door, als steeds kleinere eilandjes, maar van community building is geen sprake meer.

DE ONDERSTEUNING STOPT DOOR INSTANTIES

Veel vaker besluiten instanties dat de ondersteuning stopt. Dan is community building een voltooide interventie of een geslaagde pilot: 'Er ligt een goede sociale bodem, waarbij de bewoners in hun kracht zijn gezet. Nu kunnen ze meedoen en leren het alleen te kunnen.' Maar instanties kunnen ook keuzes maken waardoor community building dooft en uiteindelijk stopt. Onderstaande vijf aanmoedigen geven zuurstof aan community building vanuit ABCD.

Kies ABCD als veranderstrategie, niet als interventie

Instanties en beleidsmakers signaleren problemen, maken beleid en laten experts interventies uitvoeren volgens vooraf bepaalde doelstellingen. De inzet is succesvol als de doelstellingen zijn behaald. Als ABCD zo wordt ingezet, is het risico groot dat het stopt. ABCD meet een community niet af aan de staat van succes, maar aan de mate waarin relaties versterkt zijn. Pieken en dalen horen bij de levenscyclus van de buurt. Als bewoners hun collectieve kracht ervaren, zijn ze niet langer louter afhankelijk van professionele inzet. Kies ABCD dus als veranderstrategie en niet als interventie.

Werk aan relaties in de buurt. Stop je daarmee, dan draai je weer projecten.

Blijf trouw aan de ABCD-werkprincipes

Dit blijkt niet zo gemakkelijk. Dat heeft deels te maken met het mensbeeld dat aan de basis van veel beleid staat. Bewoners zijn geen makers, maar een doelgroep of veranderobjecten. Instanties zijn experts, die bij een vraagstuk of probleem in hun expertrol schieten ermee aan de slag gaan voor bewoners. Die ook weer terugvallen in oude patronen. Kunst is om aan nieuw samenspel te werken. Door te leren, en samen zicht te krijgen en houden op wat werkt, wat niet en waardoor dat komt. Stel ABCD-werkprincipes ook niet bij, 'omdat ze in een buurt niet werken'. Bijvoorbeeld als een open ontmoetingsplek wordt geclaimd door een bepaalde groep bewoners. Accepteer je dat, dan komen communities tegenover elkaar te staan. Van community building is dan geen sprake meer. ABCD is een continu leerproces. Dat leren kun je faciliteren (zie pagina 146).

Straal autoriteit uit ten aanzien van de aanpak

Dat beperkt de ruis en onzekerheden die inherent zijn aan een nieuwe manier van werken. Als het fundament om te kunnen werken vanuit ABCD niet stevig genoeg is, bestaat het risico dat beroepskrachten, organisaties en bewoners weer terugvallen in oude patronen en bestaande structuren. Zeker in crisissituaties wordt dan gekozen voor 'quick fixes'. Terwijl crises en dalen erbij horen. Als je die samen verduurt, kom je verder. Wat hierbij helpt, is dat organisaties of samenwerkingsallianties ABCD verbinden met hun eigen visie.

Zorg voor stabiliteit en continuïteit in de uitvoering

Dat begint bij randvoorwaarden: een gezamenlijke koers, gedeeld commitment, trouw zijn aan de werkprincipes en een lerende houding. Een of meerdere deskundige community builder(s) en een verteller met ABCD-bagage, die vastlegt, duidt en deelt wat er gebeurt en verandert. Loop vervolgens een tijd met elkaar op, committeer je aan wat je doet en aan elkaar. Je kunt een aanpak doorzetten en functies steeds opnieuw invullen, maar iedere vertrekkende ambtenaar,

beroeepskracht, wijkverbinder, verteller en bewoner neemt ervaring(en) en opgebouwde relaties mee. Verlies je die contacten en relaties, dan raak je achterop. En is het gemakkelijk weer in oude patronen en bestaande structuren te vervallen.

Maak iedere betrokkene onderdeel van succes

Community builders werken volgens het tempo van de buurt, vaak vanuit een vrije positie. Met als risico dat ze een eilandje worden en exclusief de lof ontvangen voor wat er in de buurt is bereikt. Aan community builders de taak verbonden te blijven met bewoners én samenwerkingspartners. Zodat iedere betrokkene onderdeel is van de aanpak én het succes. Werken vanuit ABCD vraagt radicale bescheidenheid van iedereen die er (beroepshalve) bij betrokken is.

DE CONSEQUENTIES WANNEER DE AANPAK STOPT

Als je gelooft dat gemeenschapskracht de sleutel is tot duurzaam prettiger, gezonder en succesvoller samenleven, kun je de resultaten met het blote oog zien. Bewoners, maar ook beroepskrachten, kunnen de opbrengsten vaak feilloos benoemen. De inzet op gemeenschapskracht levert tal van opbrengsten op, op allerlei maatschappelijke deeltereinen. Toch stopt de ondersteuning van community building vanuit ABCD regelmatig. Vaak is het een keuze voor de veilige, vertrouwde weg. Terug naar een bekende en ingeregelde werkwijze van geformuleerd beleid, structuur, projecten en externe experts. Van planmatig werken en evalueren op vooraf afgesproken parameters. Die keuze heeft wel consequenties.



Terug bij af; een gemiste kans

Met het terugkeren naar het vertrouwde werken, gaan communities nog wel door, maar community building stopt. De buurt wordt langzaam weer de buurt die het voor de inzet was. Toch wordt ervoor gekozen. Het is ook oncomfortabel om wat bekend is, echt in te ruilen voor het ongemak dat past bij een nieuwe werkwijze. Een organisatie anders in te richten. Beleid dienstbaar te gaan maken aan de praktijk in plaats van andersom. Zeker als je de brede maatschappelijk winst moeilijk ziet. Omdat community building vanuit ABCD werkt aan het versterken van de vruchtbare ondergrond, het wortelsysteem in buurten, het sociale weefsel. Community building start klein, maar heeft een enorme impact. Het is de optelsom van tientallen kleine bewegingen die samen een grote golf maken. Mensen die tenminste een keer per dag een buur zien, zijn significant meer tevreden over hun leven dan mensen die zelden burenccontact hebben. De belangrijkste voorspeller van een gezond en lang leven, zijn 'lichte' contacten: zwaaien naar een buur, gedag zeggen bij de bakker of in de supermarkt. Dan ben je onderdeel van een verband, van een gemeenschap. Die verbanden maken het buurtleven (veer)krachtig.

Het verbreekt verbanden en routines

Het is een mythe dat samenleven vanzelf gaat. De buurt neemt de ABCD-aanpak niet als vanzelfsprekend over als de ondersteuning stopt. Samenleven vraagt professionele ondersteuning en, uiteindelijk, onderhoud. Door ABCD ontdekken mensen van alles bij zichzelf en in relatie tot anderen. Het geeft zuurstof aan een gemeenschap. Bewoners zien anderen en worden zelf gezien. Leren elkaar kennen. Er ontstaan nieuwe verbanden en routines die houvast, stabiliteit en kracht bieden. Stoppen met community building is het samenleven ontkennen. Het verbreekt nieuwe verbanden en routines en laat gemeenschappen teleurgesteld achter. ■