

DOSSIER

WAT WERKT BIJ

# Samenlevingsopbouw



IN HET KORT



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken

# INHOUD

<b>1 Wat is Samenlevingsopbouw?</b>	<b>3</b>
<b>2 Doelen van samenlevingsopbouw</b>	<b>5</b>
2.1. Sociale cohesie en sociaal kapitaal	5
2.2. Sociaal leren en capaciteitsontwikkeling	7
2.3. Democratie en zeggenschap	9
<b>3 Vakbekwaam handelen</b>	<b>12</b>
3.1. Sociaal-agogisch vakmanschap	12
3.2. Politiek en strategisch vakmanschap	12
<b>4 ABCD-benadering</b>	<b>15</b>
<b>5 Werkzame factoren</b>	<b>19</b>
5.1. Specifiek werkzame factoren	19
5.2. Algemeen werkzame factoren	27
<b>6 Conclusie</b>	<b>30</b>

# 1 Wat is Samenlevingsopbouw?

Samenlevingsopbouw: het werken in en met gemeenschappen, staat volop in de belangstelling. Sommigen spreken over de herontdekking van samenlevingsopbouw. Om samenlevingsopbouw te definiëren, hanteren we de definitie van Engbersen en collega's (2021, p.17): "het aansluiten bij, opsporen en mobiliseren van, hulpbronnen en krachten in gemeenschappen (communities), waardoor bewoners zoveel mogelijk zaken met hún inzet en instemming realiseren. Samenlevingsopbouw heeft zowel een component van 'zoveel mogelijk zelf doen als gemeenschap', als een component van 'meedenken en meebeslissen', van participatie in processen van lokale democratie."

## Samenlevingsopbouwers

De inzet voor samenlevingsopbouw komt zowel vanuit formele kaders, als vanuit een informele setting. Formele kaders van samenlevingsopbouw zijn maatschappelijke organisaties of gemeenten. Denk aan opbouwwerkers, buurtondersteuners, dorpsondersteuners, sociaal makelaars, gebiedscoördinatoren, wijkteammedewerkers, maar ook aan sociaal ondernemers, *community librarians*, kwartiermakers en wijkagenten. Vanuit een informele setting zijn het vooral actieve bewoners in bewonersgroepen, zelforganisaties of burgerinitiatieven, maar ook initiatieven vanuit bijvoorbeeld kerken of andere levensbeschouwelijke organisaties. In het Wat werkt bij-dossier spreken we zowel over 'opbouwwerkers' als over 'opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers'.

## Internationaal

Samenlevingsopbouw is een typisch Nederlandse term. Internationaal, vanuit de zoektocht in de internationale literatuur, zien we vooral drie begrippen naar voren komen die we rekenen tot het terrein van samenlevingsopbouw: *community development*, *community organization* en *community building*. Bij *community development* staat de ontwikkeling van een wijk, buurt of dorp centraal, met oog voor de betrokkenheid van bewoners. Initiatieven richten zich op het realiseren van voorzieningen of het aanpakken van sociale kwesties die in het gebied spelen. Bij *community organization* gaat het vooral om het 'een stem' geven en organiseren van mensen in een kwetsbare positie, vaak in relatie tot een specifiek maatschappelijk vraagstuk zoals armoede of huisvesting. Het 'organiseren' bij *community organizing* betreft een combinatie van mobilisatie, educatie en machtsontwikkeling (Staples & Gradener, 2012). *Community building* draait vooral om de versterking van gemeenschappen. Hierbij wordt een beroep gedaan op de in de wijk, buurt of dorp aanwezige bronnen. Dit zijn talenten en vermogens van bewoners en andere hulpbronnen uit het betreffende gebied. De grenzen tussen deze drie begrippen zijn in de praktijk niet altijd even scherp te trekken.

## Opbouw dossier

Samenlevingsopbouw kent een rijke geschiedenis, die ook goed is gedocumenteerd (zie hiervoor de [Canon Samenlevingsopbouw](#)). Voor het Wat Werkt bij-dossier putten we deels uit die geschiedenis, omdat daarin veel bronnen te vinden zijn die nog steeds uiterst actueel zijn als het gaat om kennis over samenlevingsopbouw. We maken in dit dossier relatief meer gebruik van bronnen van voor het jaartal 2000 dan in andere dossiers. Daarnaast gebruiken we natuurlijk ook bronnen van na 2000. Bij elkaar heeft dat veel

materiaal opgeleverd. Daarvoor hebben we een heldere structuur uitgedacht om het materiaal te ontsluiten en te presenteren.

We zijn uitgekomen op een raamwerk met drie onderdelen:

- 1 Doelen van samenlevingsopbouw.
- 2 Het handelen van opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers.
- 3 Werkzame factoren.

Bij de doelen onderscheiden we er drie die iedere keer terugkomen bij samenlevingsopbouw: het werken aan 'sociale cohesie en sociaal kapitaal', 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling' en 'democratie en zeggenschap'. Bij het handelen van opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers maken we een onderscheid tussen handelen vanuit 'sociaal-agogisch vakmanschap' en vanuit 'politiek en strategisch vakmanschap'. Bij de werkzame factoren gaan we in op algemene factoren en factoren die specifiek zijn voor samenlevingsopbouw.

Naast de doelen, het handelen en de werkzame factoren is er een hoofdstuk toegevoegd over een specifieke benadering: Asset-Based Community Development (ABCD). ABCD is een aanpak die wereldwijd en ook in Nederland vaak naar voren wordt geschoven als het gaat over het werken aan samenlevingsopbouw. Het is ook de benadering binnen samenlevingsopbouw die relatief het meest is onderzocht op werkzaamheid. Vandaar dat we er in het dossier aandacht aan besteden.

In deze verkorte versie van het dossier 'IN HET KORT' presenteren we het raamwerk en de kern van doelen, handelen en werkzame factoren. In de uitgebreide versie van het Wat werkt bij-dossier beschrijven we uitgebreid de context, inzichten in de gevonden bronnen, geven we een toelichting bij de aard van de bewijsvoering en staat de complete bronnenlijst. Daarnaast brengen we in een infographic het raamwerk en de bevindingen van het Wat werkt bij-dossier in beeld.



# 2 Doelen van samenlevingsopbouw

## 2.1. Sociale cohesie en sociaal kapitaal

Sociale cohesie en sociaal kapitaal gaan over relaties en verbindingen tussen mensen, groepen en gemeenschappen. Bij sociale cohesie ligt de nadruk op de verbondenheid, onderlinge betrokkenheid en solidariteit tussen mensen, groepen en gemeenschappen. Bij sociaal kapitaal ligt de nadruk op de hulpbronnen die wederkerige relaties en sociale netwerken opleveren.

Brock en collega's (2019) laten in hun literatuurstudie zien, dat vijf verschillende dimensies bij sociale cohesie een rol spelen:

- sociale solidariteit en welvaartsverdeling (gelijkheid)
- sociale veiligheid en sociale controle (veiligheid)
- sociale netwerken en sociaal kapitaal (sociaal contact)
- plaatsgebondenheid en identiteit (leefomgeving)
- gedeelde waarden en politieke cultuur (betrokkenheid en vertrouwen)

In dit Wat werkt bij-dossier richten wij ons op lokale gemeenschappen in buurten, wijken en dorpen. De nadruk ligt hierbij op de directe interactie tussen mensen, groepen en gemeenschappen. Brock en collega's geven aan dat voor het beïnvloeden van sociale cohesie op buurtniveau, de dimensies 'sociale veiligheid en sociale controle' en 'sociale netwerken en sociaal kapitaal' het meest relevant zijn.

### **Sociale veiligheid en sociale controle**

Bij sociale veiligheid gaat het zowel over de objectieve veiligheid: het daadwerkelijk plaatsvinden van criminele activiteiten en daderschap binnen een (lokale) gemeenschap, als om subjectieve veiligheid: gevoelens van veiligheid. Deze gevoelens kunnen ertoe leiden dat mensen hun activiteiten buiten de deur beperken, waardoor sociale relaties en interactie met anderen minder plaatsvinden. Hierdoor kan men het gedrag van anderen slecht inschatten, wat dan weer de onveiligheidsgevoelens aanwakkert. Er is dus een duidelijk verband tussen sociaal contact en sociale veiligheid.

Sociale controle gaat over het toezicht houden op het gedrag van anderen en het in (kunnen) grijpen in het handelen van anderen in de openbare ruimte. Sociale controle ontstaat en werkt alleen als er onderling vertrouwen is en solidariteit tussen mensen. Als mensen ervaren en voelen dat de ander in het belang van jou en de gemeenschap toezicht houdt en ingrijpt. Als er geen vertrouwen en solidariteit is, wordt sociale controle gezien en gevoeld als ongewenste bemoeienis. Dit kan de onderlinge verbondenheid en sociale cohesie juist verkleinen.

### **Sociale netwerken en sociaal kapitaal**

Deze dimensie gaat over de sociale contacten tussen (groepen) bewoners onderling. In gemeenschappen waar veel sociale cohesie aanwezig is, zijn er sterke sociale netwerken en vindt er veel uitwisseling plaats tussen bewoners. In deze netwerken worden hulpbronnen (kapitaal) ge(re)produceerd, zoals informatie, praktische, emotionele en financiële steun, ingangen tot relevante anderen en instituties. Bij sociaal kapitaal zit de waarde niet alleen

in het hebben van sociale contacten en het deel uitmaken van een sociaal netwerk, maar ook in wat deze wederkerige relatie voor iedereen oplevert. Er zijn verschillende soorten sociaal kapitaal: *bonding*, *bridging* en *linking* kapitaal.

- **Bonding** sociaal kapitaal komt voort uit de vertrouwensvolle en exclusieve relaties tussen mensen uit homogene groepen. Deze relaties behoren tot de meest elementaire die mensen hebben, zoals de banden met goede vrienden en familie. De hulpbronnen die hierin beschikbaar komen zijn gericht op het versterken van de groep.
- **Bridging** sociaal kapitaal ontstaat uit heterogene en groep overstijgende verbanden tussen mensen die niet tot de 'eigen' groep horen. Deze verbanden zijn minder sterk en vaak meer op afstand dan bij bonding sociaal kapitaal. Denk aan leden van een sportvereniging of koor, ouders van kinderen die op dezelfde school zitten en bewoners die in een demografisch gemengde buurt wonen. Voor het ontstaan van bridging sociaal kapitaal is het wezenlijk dat mensen met elkaar in contact komen. Dat gebeurt niet vanzelf en daarom is het van belang om ontmoeting te organiseren en te stimuleren. De redenering hierachter is dat het met elkaar in contact brengen van mensen ertoe leidt dat mensen hun contacten uitbouwen en er wederzijdse hulprelaties ontstaan. Zorgen voor betekenisvolle ontmoetingsplekken en het bijdragen dat mensen met elkaar in contact komen is daarom een werkzame factor in samenlevingsopbouw.
- **Linking** sociaal kapitaal draait om betekenisvolle en wederkerige relaties tussen mensen die een verschil in macht hebben. Deze relaties zijn niet horizontaal, maar verticaal van aard. Denk hierbij aan de relatie tussen een inwoner en een wethouder of tussen burgerinitiatieven en professionele organisaties. Dit soort relaties zijn belangrijk voor het krijgen van toegang tot voorzieningen en hulpbronnen, zoals bijvoorbeeld subsidie voor het uitvoeren van een buurtagenda of een fysieke ruimte voor ontmoeting. Samenlevingsopbouwers spelen een rol in het leggen van die verbindingen. Hiervoor is politiek-strategisch vakmanschap van belang.

De drie vormen van sociaal kapitaal vullen elkaar eerder aan, dan dat ze elkaar uitsluiten. Zo wijzen sommige onderzoekers erop dat er een hoge mate van bonding sociaal kapitaal nodig is om bridging kapitaal te kunnen opbouwen. In ieder geval is het zo dat ze voor mensen, groepen en gemeenschappen alle drie van belang zijn. Maar als samenlevingsopbouwer moet je bij sociaal kapitaal ook alert zijn op de keerzijde. Bonding kapitaal kan ertoe leiden dat mensen die niet tot de groep of gemeenschap behoren worden buitengesloten. Een tweede risico van bonding is dat de individuele vrijheid van leden van de gemeenschap wordt beperkt. Een derde risico is het overmatig beroep dat op bepaalde leden van de gemeenschap wordt gedaan. Bij bridging kapitaal kunnen de verbindingen te licht zijn of de belangen te verschillend, wat het werken aan gezamenlijke doelen bemoeilijkt. Bovendien kunnen ook hier uitsluitingsmechanismen optreden. En bij linking kapitaal kunnen de onderliggende machtsverhoudingen in stand worden gehouden of zelfs versterkt. Tot slot kan een te eenzijdige focus op het aanwezige sociaal kapitaal in een gemeenschap ertoe leiden dat structurele oorzaken van sociale problemen en een scheve verdeling van hulpbronnen uit het oog worden verloren.



## 2.2. Sociaal leren en capaciteitsontwikkeling

Buurtbewoners hebben allemaal hun eigen ontwikkeling doorgemaakt, via opleiding, werk of andere ervaringen. Zij beschikken over capaciteiten die ze kunnen inzetten voor de buurt (capaciteitsontwikkeling). Daarnaast kunnen ze zich ook verder ontwikkelen door samen te werken met andere buurtbewoners (sociaal leren). Samenlevingsopbouw sluit aan op deze mogelijkheden en probeert deze te stimuleren.

### Leren door ervaring

John Dewey (1859-1952), een Amerikaanse filosoof en pedagoog, ziet ervaring als een kernbegrip voor samenleven. Hij gaat ervan uit dat mensen leren door ervaring op te doen in alledaagse concrete situaties. Alle leerervaringen samen dragen bij aan de vorming van de samenleving. De kenmerken van de samenleving zijn vervolgens weer vormend voor de oplossingen die mensen in het dagelijks leven vinden. Dewey stond in nauwe verbinding met het sociaal werk (in Chicago) rond de vorige eeuwwisseling. Zijn filosofie beïnvloedde het sociaal werk en het sociaal werk beïnvloedde zijn filosofie. Kernpunt zijn concrete alledaagse ervaringen in de directe sociale omgeving.

### Sociaal leren

Kinderen, jongeren en volwassenen leren niet alleen op school of bij andere vormen van formeel onderwijs, maar ook in het dagelijks leven. Een overkoepelende term die hiervoor vaak gebruikt wordt is sociaal leren. Het gaat om informele vormen van leren, samen met anderen. Sociaal leren heeft plaats in een bepaalde praktijk, die mensen onder specifieke omstandigheden bij elkaar brengt. Het leren dat in zo'n situatie plaatsvindt, wordt ook wel 'situationeel leren' genoemd. Het leren is vaak spontaan, incidenteel en onbewust.

Grondleggers van sociaal leren benadrukken dat situaties en ervaringen vormend werken. Niet alleen voor het individu maar ook voor gemeenschappen en (delen van) de samenleving als geheel. Zo stelt Lode Vermeersch in een bundel over sociaal-cultureel werk (2019): "Het is door in een groep te leren (groepswork) dat iemand competenties opdoet en nieuwe mogelijkheden en verbanden leert zien. In de groep wordt ook nieuwe kennis geconstrueerd en gevalideerd, worden oude denkkaders vervangen door nieuwe. Sociaal leren slaat ook op het verwerven van sociale vaardigheden en het zich verantwoordelijk stellen voor de groep."

Doordat samenlevingsopbouw zich bij uitstek richt op 'het sociale' en het werken met groepen bewoners, kunnen samenlevingsopbouwers goed inspelen op de mogelijkheden die sociaal leren biedt. Daarmee zijn zij in de unieke positie om eraan bij te dragen dat (groepen) mensen zich bewust worden van hun situatie en een nieuwe *sociale* identiteit aannemen. Uiteindelijk kan een beter begrip van de omstandigheden waarin mensen leven, er ook aan bijdragen dat zij bewuster met bepaalde situaties omgaan. Zij krijgen meer grip op hun leven en kunnen wellicht ook meer voor anderen betekenen die in soortgelijke situaties verkeren.

Een belangrijke stroming in de sociale wetenschappen, die sterk leunt op de denkbeelden van socioloog Anthony Giddens, ziet de samenleving als een samenstel van sociale praktijken waar routines en gewoonten ontstaan en ook weer kunnen veranderen of verdwijnen. Analyses van sociale praktijken hebben inzicht gegeven in *hoe*

gemeenschappen leren. Etienne Wenger laat bijvoorbeeld zien hoe leerprocessen kunnen verlopen in *communities of practice* (1998). In samenlevingsopbouw worden deze inzichten ingezet.

In zijn oratie uit 1995 stelt pedagoog en andragoog Danny Wildemeersch dat de uitdagingen van de 21e eeuw nieuwe vormen van sociaal leren nodig maken. Lag de nadruk in de 20e eeuw nog op het emanciperen van individuen en groepen, in de 21e eeuw gaat het erom gemeenschappen te ondersteunen om op hun situatie te reflecteren en van daaruit te komen tot samenlevingsvormen die een antwoord bieden op complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals het ecologische vraagstuk. Reflectie, dialoog en een diversiteit van actoren zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

### **Capaciteitsontwikkeling**

Een belangrijk uitgangspunt voor samenlevingsopbouw is dat elke wijk beschikt over de mogelijkheden om de eigen situatie te verbeteren. Een deel van de mogelijkheden wordt benut, een deel van de mogelijkheden wordt (nog) niet benut.

In hun iconische studie over community building stellen Kretzmann en McKnight (1993) dat elke bewoner van betekenis kan zijn voor de buurt en daarvoor ook waardering verdient. De één is in staat om andere mensen op te vrolijken, de ander heeft de vaardigheden om een burgerinitiatief te leiden. Dit inzicht vormt de basis voor Asset-Based Community Development (ABCD), de werktraditie die Kretzmann en McKnight ontwikkelden. Samenlevingsopbouw heeft de taak burgers te ondersteunen elkaars krachten te vinden en die de ruimte te geven.

Capaciteitsontwikkeling is het ontdekken en stimuleren van de kwaliteiten van mensen in de wijk. Het kan gaan om praktische vaardigheden op het terrein van projectontwikkeling of ICT, om het bouwen aan netwerken en communicatie. Maar de kern is het versterken van sleutelpersonen, vrijwilligers en actieve bewoners die zich inzetten voor de buurt. Bij het ontwikkelen van onontdekte capaciteiten kunnen 'latente functies' worden aangeboord (Merton, 1957). Dat wil zeggen dat er veranderingen optreden die de bewoners niet herkennen als onderdeel van hun inzet en ook niet hebben bedoeld. De resultaten van samenlevingsopbouw die zich op capaciteitsontwikkeling richt zijn daarom enigszins onvoorspelbaar.

In Nederland is capaciteitsontwikkeling verbonden met culturele en maatschappelijke vorming (CMV). Rond de eeuwwisseling was CMV een florerende tak van sociaal werk. Vorming had aanvankelijk het karakter van een paternalistisch en traditioneel verheffingsideaal. Later werden meer vragen gesteld over keuzevrijheid en emancipatie. Rond de eeuwwisseling was vorming meer gericht op burgers als 'competente actoren'. Capaciteitsontwikkeling past in deze ontwikkeling. Wanneer de verwachting is dat burgers meer aan het roer staan van hun directe leefomgeving, is het ook zaak om hen daarin waar zinvol te faciliteren.

Rond capaciteitsontwikkeling doen zich dilemma's voor. Wat kan van burgers verwacht worden? Zijn bewoners altijd in de positie om hun capaciteiten te ontwikkelen? Auteurs als Ennis en West (2010) geven aan dat er buurten zijn waar niet verwacht kan worden dat bewoners zelf verandering kunnen brengen in hun situatie. De sociale problematiek is te groot. Bewoners zijn niet in de positie om hun krachten te ontdekken en ontwikkelen. Kansongelijkheid maakt capaciteitsontwikkeling tot een onhaalbaar ideaal. Andere



auteurs, zoals Kretzmann en McKnight, stellen hier tegenover dat er vele concrete voorbeelden zijn waaruit het tegendeel blijkt. Het is volgens hen wel zaak om bij de ondersteuning radicaal in te zetten op de eigen kracht van de buurt.

Het laatste decennium wordt in samenlevingsopbouw steeds vaker gerefereerd aan de *capability approach*. Juist voor capaciteitsontwikkeling biedt deze benadering belangrijke inzichten. Eén van de grondleggers, de Amerikaanse filosofe Martha Nussbaum, erkent dat mensen niet dezelfde capaciteiten hebben. Zij stelt dat deze verschillen niet mogen leiden tot ongelijke kansen op een 'goed leven'. Daarmee bedoelt ze een leven dat mensen zichzelf wensen. Zij ziet hierbij een belangrijke taak weggelegd voor de overheid: deze moet de basis leggen om elke burger de kans te geven te floreren. "Degenen die meer hulp nodig hebben bij vrijheid om te kiezen en te handelen krijgen meer hulp," stelt Nussbaum (2012) onomwonden. De overheid scheidt mogelijkheden, burgers vullen dit op hun manier in. Nussbaum ziet burgers nog steeds als 'competente actoren', maar stelt daarbij als voorwaarde dat elke burger in staat wordt gesteld met zijn of haar capaciteiten een competente actor te zijn.

Het is nog te vroeg om de implicaties van de bekwaamheidsbenadering voor samenlevingsopbouw volledig te doorgronden. In haar proefschrift over sociale inclusie van mensen met een beperking in de wijk stelt Brummel (2017) dat de *capability* benadering een goed kader biedt om na te gaan wat nodig is om mensen te laten floreren en wat daarbij in de praktijk in de weg kan staan. Capaciteitsontwikkeling kan stuiten op grenzen van wat mensen kunnen. Voor samenlevingsopbouw is een reële vraag hoe in deze situaties toch mogelijkheden gecreëerd kunnen worden voor een goed leven.

Capaciteitsontwikkeling en sociaal leren zijn nauw verbonden. Capaciteitsontwikkeling creëert voorwaarden voor sociaal leren. Door het ontdekken en ontwikkelen van vaardigheden, talenten en mogelijkheden wordt het potentieel van sociaal leren vergroot. Capaciteitsontwikkeling moet echter niet worden teruggebracht tot het 'aanleren' van instrumentele vaardigheden. Juist door elkaars krachten te zien en te waarderen ontstaat een basis voor leren door en voor de groep. Capaciteitsontwikkeling en sociaal leren dragen in combinatie bij aan participatie, betrokkenheid, engagement en empowerment.

## 2.3. Democratie en zeggenschap

Democratie en zeggenschap zijn vanaf het ontstaan eind negentiende eeuw onlosmakelijk met samenlevingsopbouw verbonden. Voor Jane Addams (1860-1935), de *founding mother* van samenlevingsopbouw, is democratie meer dan één keer in de vier jaar naar de stembus gaan. Addams komt met het idee van *democracy as a way of life* (democratie als levenswijze), waarbij iedereen op grond van zijn of haar unieke bijdrage bij besluitvorming is betrokken. Het begrip van democratie is bij Addams gestoeld op een geleefde, doorleefde en veelzijdige praktijk van samenlevingsopbouw en sociale verbetering. De filosoof en pedagoog John Dewey werkt het gedachtegoed van Addams verder uit tot een visie op participatieve democratie: de actieve deelname van zoveel mogelijk individuen en groepen. Voor Dewey is het individu dat op interactieve wijze verweven is met een gemeenschap en groeit door deel te nemen aan gezamenlijke praktijken, de belichaming van zijn visie op participatieve democratie.



De Amerikaanse politicoloog Albert Dzur (2008 en 2019) treedt op zijn beurt in de voetsporen van Addams en Dewey. Hij presenteert een politieke theorie van democratische verandering, waarbij de nadruk ligt op burgers die zich engageren om samen met instituties maatschappelijke vraagstukken effectief aan te pakken. Dzur wil democratie 'down to earth' brengen. Naar de buurt, de school, het gezondheidscentrum of de werkplek waar mensen in elkaars nabijheid taken, informatie en beslissingen kunnen delen om op die manier de erosie van het publieke leven te keren. Democratie en zeggenschap spelen zich af in de dagelijkse interacties die plaatsvinden binnen gemeenschappen en buurten, zoals de ontmoetingen tussen bewoners onderling en de ontmoetingen met publieke professionals en beleidsmakers.

Democratie betekent voor Dzur vormgeven aan een gemeenschappelijk publiek leven, samen met anderen die niet hetzelfde zijn als wijzelf. Gemeenschappen zijn voor hem plekken van 'alledaagse democratie'. Het belang van Dzurs theorie van democratische verandering schuilt voor samenlevingsopbouw vooral in twee perspectieven. In het belang van democratie voor de onderlinge relaties tussen burgers én in de betekenis van democratie en zeggenschap voor het overbruggen van de kloof tussen burgers en instituties.

### **Burgers onderling**

Bij burgers onderling gaat het vooral over waar ze zich voor willen inzetten, het initiatief dat ze willen en kunnen nemen. Dzur wijst ook op het belang van collectivisering in de zin van het gezamenlijk werken aan gedeelde sociale problemen en het bevorderen van collectief denken en handelen. Uit onderzoek komt naar voren dat participatie in collectieve besluitvorming en publieke actie mensen respectvoller maakt ten opzichte van anderen. Ze worden competentier in publieke besluitvorming en meer reflexief over de bredere samenleving. Het gaat hier over meer dan het oplossen van problemen. Ook over manieren om samen te zijn, samen te werken en mede-eigenaar te zijn van gedeelde problemen. Van opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers vraagt dit 'actief luisteren' en het creëren van een veilige ruimte waar mensen zich kunnen uitspreken, zodat er 'echte dialoog' tussen diverse betrokkenen plaatsvindt. Er zijn extra inspanningen nodig om mensen die meestal aan de zijlijn blijven, te betrekken. Nabijheid creëren betekent ook burgers bij elkaar brengen die dat vanuit zichzelf niet zo snel doen. Door mensen bij elkaar te brengen, bevorderen professionals de communicatie en moedigen ze het delen van taken aan.

### **Burgers en instituties**

Dzur onderzoekt hoe instituties en burgers kunnen samenwerken om sociale vraagstukken en maatschappelijke uitdagingen op te pakken. Hoe kunnen instituties, voor zorg, veiligheid, onderwijs, wonen en kunst & cultuur, voor burgers uitgroeien tot plekken van actorschap, deling en vaardigheid? En hoe kunnen burgers instituties helpen om anders te denken en te handelen?

Samenlevingsopbouwers kunnen als democratische professionals meer creativiteit aan de dag leggen om instituties en gemeenschappen beter op elkaar af te stemmen. Ook voor Cormac Russell, wereldwijd een van de toonaangevende figuren binnen ABCD (zie hoofdstuk 4), vormt de relatie tussen burgers en instituties het belangrijkste strijdperk van democratie en participatie. In *Rekindling Democracy*, zijn boek uit 2020 waarin hij ingaat op de relatie tussen samenlevingsopbouw, democratie en zeggenschap, gaat hij nog een stap verder. Bewoners betrekken gemeente, instituties en professionals en niet andersom. Russell draait het dus om: hoe kunnen dienstverleners of professionals gemeenschappen

steunen om de doelen van de laatsten te realiseren? Hij bestrijdt de gedachte dat het de instituties zijn die gezondheid, rechtvaardigheid, veiligheid, wijsheid of welzijn realiseren. Burgers zijn volgens die benadering vooral afnemers van diensten terwijl democratie gedefinieerd wordt in termen van rechten van consumenten in plaats van actief burgerschap. De essentie van democratie ligt in het recht van burgers om zelf de producent van hun eigen toekomst te zijn en te participeren in alle aspecten van het publieke en economische leven.

Russell ziet gemeenschappen en de onderlinge verbanden die bewoners aangaan als 'atomen van de moleculaire structuur' die kenmerkend is voor een democratie waarin burgers centraal staan. De gemeenschappen en hun verbanden bevatten veel ingrediënten voor een goed leven, waaronder de vindingrijkheid om sociale verandering te bewerkstelligen. Instituties kunnen daarbij ondersteuning bieden, niet zozeer door het verlenen van diensten maar door zich dienstbaar op te stellen. Dienstbaar zijn in een democratie betekent door de gemeenschap gedreven uitvindingen ondersteunen, in plaats van vervangen.

In het uitgebreide Wat werkt bij-dossier verkennen we vier vormen van democratie en zeggenschap die hun sporen op het gebied van samenlevingsopbouw hebben verdiend en die kunnen bijdragen aan de vernieuwing van buurten en gemeenschappen: burgerbegrotingen, buurtbudgetten, bewonersoverleg organisaties en *deep democracy*. Samen met het gedachtengoed van Dzur geven deze vier vormen handvatten aan opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers om burgers en instituties beter op elkaar afgestemd te laten raken.



# 3 Vakbekwaam handelen

## 3.1. Sociaal-agogisch vakmanschap

Het sociaal-agogische vakmanschap, in het kader van samenlevingsopbouw, gaat over het op een non-directieve manier begeleiden en ondersteunen van groepen mensen en gemeenschappen. In essentie betekent het dat de kern van dit vakmanschap bestaat uit het op een goede manier vormgeven van de interactie met (groepen) mensen en gemeenschappen. Het handelen is gericht op het versterken van het veranderingspotentieel. Dat kan op tal van manieren: via projecten, lerende netwerken, evenementen, bijeenkomsten en arrangementen.

Het sociaal-agogisch vakmanschap houdt in: het nemen van initiatieven en het ontwikkelen van voorwaarden waaronder burgers kunnen leren, experimenteren en invloed uitoefenen. Dat versterkt hun daad- en draagkracht waarmee ze een door hen gewenste (toekomst)situatie kunnen bereiken. Deze manier van begeleiden en ondersteunen is gericht op het vergroten van eigen verantwoordelijkheid en zelfwerkzaamheid bij het werken aan thema's en doelen die deze groepen en gemeenschappen belangrijk vinden. Oftewel het zelf in staat zijn om jouw leven en leefomgeving vorm te geven.

Het sociaal-agogische vakmanschap is samen te vatten als het handelen volgens de onderstaande principes:

- Je wilt een beter leven en een betere leefomgeving en maatschappij voor de mensen met en voor wie je werkt.
- Dat lukt voor een belangrijk deel door zelfwerkzaamheid van de groepen mensen en gemeenschappen. Zelfbepaling en zelforganisatie zijn belangrijke uitgangspunten.
- Je start met het aanvaarden van het collectief (de gemeenschap) zoals deze is.
- Als samenlevingsopbouwer ondersteun en versterk je de drang van mensen om vooruit te willen komen, zonder hun zorgen, leed of organiseeropgaven uit handen te nemen.
- In de praktijk betekent dit dat je bij projecten en trajecten voorrang geeft aan de behoeften of belangen van de bewoners. Je bepleit aandacht en sluit aan bij hun doelen, agenda, tempo, geschiedenis, leerstijl en organiseergewoonten.
- Je hebt oog voor en sluit aan bij subgroepen en minderheden binnen die gemeenschap.
- Je dringt geen zaken of besluiten op waar de gemeenschap niet aan toe is.

## 3.2. Politiek en strategisch vakmanschap

Samenlevingsopbouw heeft in Nederland van oudsher de opdracht om bij te dragen aan een nieuwe aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Vanaf de eerste beroepsprofielen van de opbouwwerker in de jaren negentig bestaat er in grote lijnen consensus over wat dat betekent voor het politiek en strategisch handelen van opbouwwerkers. Zo worden twee taken onderscheiden als het gaat om het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken en sociale kwesties: 'onderzoeken en signaleren' en 'ontwikkelen en

innoveren'. In het huidige tijdsgewricht komt daar nog een derde taak bij: 'kwesties politiseren en publiek maken'.

### **Onderzoeken en signaleren**

De omschrijvingen van 'onderzoeken en signaleren' in de beroepsprofielen uit de jaren negentig zijn nog steeds actueel. Om goed beslagen ten ijs te komen en nieuwe ideeën te verwerven, voert de opbouwwerker op bescheiden schaal onderzoek uit. Daarbij is de opbouwwerker op zoek naar informatie om keuzes rond maatschappelijke vraagstukken voor zichzelf of anderen met argumenten te onderbouwen en om verantwoordelijke instanties met alternatieven te confronteren. Onderzoek kan volgens de beroepsprofielen ook stof opleveren tot signaleren: de opbouwwerker kaart tijdig ontwikkelingen aan bij relevante instanties, waarschuwt voor bedreigingen van de leefbaarheid, adviseert inzake het verwerven van financiële middelen, attendeert op mogelijkheden die elders worden ontwikkeld voor verwante vraagstukken. Signaleren vormt tegenwoordig nog steeds een kern van het politiek en strategisch handelen van sociaal werkers en opbouwwerkers. Onderzoek van Verharen en collega's (2021) laat zien dat vooral het signaleren van structurele oorzaken van tekorten en gebreken nogal eens tekortschiet. Dat heeft niet alleen te maken met tijdgebrek en werkdruk, maar evenzeer met het ontbreken van kennis en ervaring. Om de handelingsverlegenheid met betrekking tot signaleren te doorbreken, is zowel aandacht en visie als steun vanuit de organisatiecontext onontbeerlijk.

### **Ontwikkelen en innoveren**

Ontwikkelen en innoveren gaat over het tot stand brengen van nieuwe voorzieningen en werkwijzen door partijen bij elkaar te brengen, ideeën te combineren, en werkzame coalities te smeden. De beroepsprofielen in de jaren negentig wijzen al op de specifieke eisen die de rol als ontwikkelaar en innovator stelt aan de opbouwwerker. De complexiteit van vraagstukken en de verstrengeling van actoren en belangen vraagt extra deskundigheid die eerder voorbehouden is aan ervaren krachten. De omschrijving van de rol van ontwikkelaar en innovator uit het beroepsprofiel is nog steeds actueel. Wel zal de opbouwwerker in de huidige tijd, vanaf het begin nadrukkelijker de samenwerking zoeken met bewoners en met initiatieven die al in de gemeenschap tot wasdom zijn gekomen. Het opzetten van nieuwe, innovatieve initiatieven om een gewenste verandering in de praktijk te realiseren, wordt ook wel 'prefiguratieve politiek' genoemd. Prefiguratieve politiek betekent het mogelijk maken van concrete collectieve interventies om in het hier en nu een andere samenleving voor te stellen (De Corte et al. 2022). In plaats van te wachten op het beleid, worden innovatieve praktijken opgezet die het beleid uitdagen, maatschappelijke veranderingen beogen en inzetten op het (langzaam) veranderen van dominante opvattingen. Het realiseren van een alternatieve praktijk betekent meteen ook het publiek maken van deze praktijk (zie volgende paragraaf).

### **Kwesties politiseren en publiek maken**

Of het nu gaat om gezondheid, duurzaamheid, armoede, veiligheid of opvoeding, over de aanpak van dit soort kwesties bestaan verschillen van mening. Boone en collega's (2022) zien het publiek maken van deze meningsverschillen, op een manier dat alternatieven of keuzes zichtbaar worden en bewoners zich daartoe kunnen verhouden, als dé centrale opdracht van politiserend handelen binnen samenlevingsopbouw. Bij het publiek maken van kwesties onderscheiden zij drie strategieën:

- **Een kwestie zichtbaar maken.** Het publiek zichtbaar maken van een kwestie kan op verschillende manieren. Met name artistieke expressievormen lenen zich bij uitstek om

kwesties zichtbaar en hoorbaar te maken in de publieke sfeer: tentoonstellingen, documentaires, theatervormen, muziek, *spoken word* enzovoort. Een andere, meer specifieke strategie is bewustwording, bijvoorbeeld via de benadering van Freire. Mensen die onderdrukt worden, gaan hun situatie na verloop van tijd als normaal en evident beschouwen. Ze verinnerlijken als het ware de mechanismen van maatschappelijke uitsluiting. Een belangrijke werkzame factor om dat te doorbreken, is het delen van verhalen. Zo zorgt het uitwisselen van ervaringen met overeenkomstige situaties van armoede ervoor dat armoede-gerelateerde problemen in het dagelijks leven niet meer worden gezien als privéproblemen, maar als een maatschappelijke kwestie.

- **Beleid beïnvloeden.** Dit verwijst naar de professionele activiteit van opbouwwerkers en hun organisaties om in alle fases van het beleidsproces de belangen en noden van kwetsbare burgers te laten doorklinken. Dat kan zowel betrekking hebben op het beïnvloeden en veranderen van bestaand beleid, maar ook op het tegengaan van nieuw beleid of beleidsaanpassingen die haaks staan op de belangen van kwetsbare burgers. Twee typen strategieën worden onderscheiden: directe of insiderstrategieën en indirecte of outsiderstrategieën. Directe of insiderstrategieën verwijzen naar praktijken die als doelstelling hebben om beleidsmakers te beïnvloeden in alle fasen van de beleidscyclus. Bij indirecte of outsiderstrategieën draait het ook om het aanreiken van eigen standpunten, argumenten en alternatieve ideeën, maar gebruikt men een omweg om beleidsmakers te benaderen. Dat doet men door eerst de publieke opinie te bespelen om het draagvlak voor de eigen standpunten te vergroten en zo op termijn ook meer druk te kunnen uitoefenen op beleidsmakers.
- **Coalitievorming.** Coalities zijn samenwerkingsverbanden bestaande uit non-profit of middenveldorganisaties in het sociale domein. Ze ontstaan vanuit een gemeenschappelijke bezorgdheid of een gedeeld perspectief over een problematiek. Ze benutten hun kracht en expertise om vanuit hun diversiteit een gezamenlijke visie op strategieën van politisering te ontwikkelen rondom maatschappelijke kwesties als armoede, racisme, gezondheid of wonen.



## 4 ABCD-benadering

De benadering van samenlevingsopbouw die de laatste decennia het meeste voet aan de grond kreeg in Nederland is Asset-Based Community Development (ABCD). Door de wereldwijde toepassing van ABCD is het interessant om voor dit dossier het evaluatieonderzoek van de afgelopen jaren nader te bekijken. Werkt ABCD in verschillende omstandigheden? Wat zijn werkzame elementen? Wat is de betekenis van ABCD voor community development, community organization en community building?

### Wat is ABCD en waar komt het vandaan?

ABCD is gefundeerd in het dagelijks werk van community builders in Amerika eind jaren tachtig, begin jaren negentig van de vorige eeuw. De praktijk is voor het eerst systematisch beschreven in *Building communities from the inside out* van John Kretzmann en John McKnight (1993). De auteurs constateren dat succesvolle initiatieven starten met het ontdekken van de assets (gifts, skills and capacities) van bewoners, hun vrijwillige verbanden en lokale instituties in de buurt. ABCD wordt volgens Kretzmann en McKnight gekenmerkt door drie uitgangspunten: *asset-based*, *internally focused* (bewoners vormen het uitgangspunt) en *relationship driven*. Dat laatste is een belangrijk uitgangspunt. Het gaat om relaties tussen bewoners onderling, maar ook om relaties met vrijwillige verbanden, instituties en andere dwarsverbanden die kunnen helpen bij de ontwikkeling van de buurt. Russell (2020) voegt daar later nog twee uitgangspunten aan toe: 'de plek doet ertoe' en 'gericht op inclusie'.

In *Building communities from the inside out* wordt ABCD als werkwijze uitgewerkt in een aantal stappen: "in kaart brengen van talenten en hulpbronnen, relaties opbouwen, mobiliseren voor economische ontwikkeling, de gemeenschap bijeenroepen om een visie en een plan te ontwikkelen en externe middelen inzetten om lokaal gestuurde ontwikkeling te ondersteunen." De volgorde van het toepassen van deze stappen is belangrijk. Zo begint het bij de community en de (relaties tussen de) mensen en vrijwillige verbanden in de community. Wanneer dit op orde is, kan de community zich gericht versterken met bronnen buiten de community.

Het boek ontving na verschijning veel aandacht. Op veel plaatsen in de wereld wordt ABCD toegepast. In 1995 richtten Kretzmann en McKnight het *ABCD Institute* op om verder te werken aan de ontwikkeling van ABCD en ondersteuning te bieden aan community builders over de hele wereld. Inmiddels is er een Europese partner, *Nurture Development*, actief onder leiding van Cormac Russell. Daarnaast wordt ABCD op talloze plekken lokaal uitgevoerd. De aantrekkingskracht van ABCD bestaat uit een mix van een heldere visie, concrete uitgangspunten voor de werkwijze en een praktisch instrumentarium voor de toepassing. Deze mix is bovendien ingebed in een wereldwijde beweging, die zowel lokaal als universeel bijdraagt aan het actualiseren en verder ontwikkelen van ABCD.

### Onderzoek naar ABCD

Over de waarde en waardering van ABCD is wereldwijd veel gepubliceerd. In het algemeen wordt ABCD gezien als een veelbelovende aanpak. Het meeste onderzoek is beschrijvend van aard en niet evaluatief. Veel artikelen beschrijven wat ABCD is en moet opleveren. Het

gaat over de veronderstelde positieve werking, al dan niet op basis van een beargumenteerde verandertheorie. Er is heel weinig kwantitatief effectonderzoek en nauwelijks onderzoek waarbij ook een vergelijking wordt gemaakt met een controlegroep. Wel zijn er enkele onderzoeken naar 'kosteneffectiviteit' van ABCD en veel casusbeschrijvingen.

Het meest waardevol zijn enkele stevige kwalitatieve evaluatieonderzoeken. Dat begint bij het oorspronkelijke werk van Kretzmann en McKnight van 30 jaar geleden. Hierin worden op basis van langdurig kwalitatief onderzoek samen met opbouwwerkers in Chicago lessen getrokken over een vorm van community development. Dit werkt in wijken waar bewoners te maken hebben met grote sociale problematiek en tegelijkertijd weinig steun ondervinden van 'buiten' de wijk. De bevindingen worden op onderdelen ondersteund door actieonderzoek (O'Connel, 1990). Vanaf 1993 zijn er enkele stevige kwalitatieve evaluaties. Evaluaties waar verschillende projecten in een programma worden vergeleken.

Door de vergelijking van diverse projecten onder verschillende omstandigheden kunnen voorzichtige conclusies worden getrokken over de toepassing van ABCD in dit soort wisselende omstandigheden. De toepassing van kwalitatieve evaluatiemethoden als Theory of change en Realistic evaluation stellen de onderzoeker in staat om mechanismen te onderzoeken en uitspraken te doen over 'wat werkt voor wie onder welke omstandigheden' (Ward, 2019). En er zijn onderzoeken waarbij ABCD wordt vergeleken met needs-based vormen van samenlevingsopbouw (Nel, 2018).

### **Werkt ABCD?**

Het beschikbare onderzoek komt doorgaans tot de conclusie dat het lastig is om beoogde resultaten toe te schrijven aan ABCD. ABCD wordt op verschillende manieren toegepast en de specifieke toepassing wordt vaak niet helder omschreven. Mede hierdoor is het lastig om de resultaten toe te schrijven aan de toepassing van ABCD. Een andere bevinding hangt hiermee samen: de doelen die bij de evaluatie van ABCD worden onderzocht, gaan vaak niet over de primaire opgave van ABCD: het versterken van gemeenschappen. Het gaat in veel onderzoek om het verbeteren van maatschappelijke kwesties. In de meeste gevallen gezondheidsbevordering, maar ook onderwijsdoelen, het bestrijden van de gevolgen van rampen et cetera. Er is weinig evaluatieonderzoek waarin wordt geëvalueerd of er sprake is van 'het versterken van lokale gemeenschappen'. Waar gemeenschapsversterking wel als uitkomstmaat is gesteld, worstelen onderzoekers met de manier waarop zij dit vast kunnen stellen en welke valide criteria zij kunnen gebruiken. Er is geen vaste set van indicatoren om het versterken van gemeenschapskracht aan te toetsen, noch een gevalideerde vragenlijst.

Het beschikbare onderzoek toont aan dat ABCD zeker iets teweegbrengt onder bewoners in buurten en wijken. Waar ABCD komt, neemt het aantal activiteiten onder bewoners toe. Bij die activiteiten hebben bewoners een belangrijke stem over wat zij willen bereiken en hoe zij dat willen aanpakken. Er zijn ook aanwijzingen dat bewoners door ABCD meer eigenaarschap voelen voor de activiteiten en het resultaat dan bij meer *needs-based* vormen van samenlevingsopbouw. Het is plausibel om aan te nemen dat het eigenaarschap van bewoners bijdraagt aan de continuïteit van de activiteiten in de buurt. Er is echter weinig empirisch bewijs voor omdat langdurend onderzoek, ook kwalitatief, ontbreekt. Er zijn aanwijzingen dat ABCD werkt wanneer het versterken van gemeenschappen het doel is. ABCD biedt de visie, de uitgangspunten en het methodisch instrumentarium om buurtbewoners te faciliteren, ondersteunen en stimuleren om, ook in



moeilijke omstandigheden, weer overeind te komen door concrete activiteiten te ondernemen met en voor de buurt. In het onderzoek van Ward (2019) wordt wel een belangrijke kanttekening gemaakt over het bereik van mensen in een kwetsbare positie van huiselijk geweld, armoede en onveiligheid. Het is onduidelijk of ABCD de mensen bereikt die met deze zware problematiek te maken hebben. Hier wreekt zich opnieuw het ontbreken van langdurend onderzoek waarin is gekeken naar de resultaten van ABCD op (middel)lange termijn.

Wanneer het gaat om het bereiken van verbetering van de buurt als geheel zijn er weinig aanwijzingen dat ABCD resultaat boekt. De activiteiten zijn veelal kleinschalig en bereiken in eerste instantie een relatief kleine groep (deels actieve) burgers. Uit diverse onderzoeken blijkt dat ABCD wel de nodige activiteit in de buurt teweegbrengt en het eigenaarschap van bewoners vergroot. Echter daar blijft het ook bij met een grote kans dat de activiteiten weer doodbloeden. Dat wil niet zeggen dat deze verbeteringen nooit plaatsvinden, zoals in sommige onderzoeken wordt gesuggereerd (Ward, 2023).

### **Reflecties: ABCD binnen samenlevingsopbouw**

Wat leren de uitkomsten uit de besproken onderzoeken ons nu over de plaats van ABCD binnen samenlevingsopbouw? Middels een drietal reflecties gaan we op zoek naar een antwoord op deze vraag.

#### *De betekenis van ABCD voor samenlevingsopbouw*

ABCD is een specifieke vorm van samenlevingsopbouw. In het uitgebreide dossier kijken we juist breed naar alle werkzame factoren die bij samenlevingsopbouw een rol kunnen spelen, zoals community building, community development, community organization. ABCD is niet op al deze factoren gericht en maakt vanuit haar visie op de samenleving scherpe keuzes in uitgangspunten en methodische aanpak. Dat vergt precisie bij het evalueren van praktijken van samenlevingsopbouw. Deze ontbreekt nogal eens bij het beschikbare onderzoek naar ABCD. Niet zelden wordt er in evaluatieonderzoek gesproken over ABCD, terwijl de onderzochte praktijk op cruciale punten afwijkt van de zienswijze en werkwijze van ABCD. Onze (voorlopige) bevinding uit het beschikbare onderzoek is dat ABCD vooral is gericht op het versterken van relaties van bewoners met een effect op gemeenschappen (community building) en minder op het geven van een stem aan mensen in precaire of kwetsbare situaties (community organization) en het verbeteren van een wijk, buurt of dorp als geheel (community development). Dat wil niet zeggen dat behaalde effecten op het gebied van community building niet doorwerken richting community organization of community development.

#### *Gemeenschapskracht of maatschappelijke vraagstukken?*

ABCD zet in op het versterken van gemeenschapskracht in de overtuiging dat dit ook positief uitwerkt op sociaaleconomische en maatschappelijke vraagstukken (kansen en problemen) in het werkgebied. Het beschikbare evaluatieonderzoek levert geen wetenschappelijk bewijs dat deze uitstraling op de buurt ook ontstaat door ABCD. Maar dat wil niet zeggen dat die uitstraling er niet is. ABCD staat kritisch ten opzichte van overheidssturing in buurten met grote sociale problemen. Zij wil de autoriteit teruggeven aan de buurtbewoners. Wanneer opbouwwerkers actief aan de slag gaan volgens de uitgangspunten van ABCD kiezen zij radicaal de zijde van bewoners, ook wanneer dat botst met bestaande, al dan niet beleid gestuurde, structuren in de buurt. ABCD is niet a priori gericht op specifieke sociale vraagstukken in de buurt, maar op het in positie brengen van bewoners. Bij de aanvang van een project is het vaak niet duidelijk welke vraagstukken

voor de bewoners belangrijk zijn en of en hoe zij daar op in willen spelen. Het is dus lastig om vroeg in het proces van ABCD al te weten welk concreet 'sociaal doel' wordt nagestreefd en daar de evaluatie op te richten. Huygen en Fortuin (2021) wijzen op een bijkomend, en voor samenlevingsopbouwers nadelig, effect. Wanneer uit evaluatie en monitoring blijkt dat door de overheid gestelde beleidsdoelen door opbouwwerkers niet worden gehaald, omdat bewoners misschien hele andere doelen belangrijk vinden, heeft de overheid een legitimatie om budgetten te korten of in te trekken.

#### *Relatie overheid, burger, maatschappelijke organisaties en hun professionals*

De werkwijze van ABCD brengt met zich mee dat er een spanning kan optreden tussen burgers en professionals en hun organisaties, niet in de laatste plaats die van de lokale overheid. Hier komt een wezenlijk onderscheid tussen ABCD en veel andere praktijken van samenlevingsopbouw tot uiting, namelijk het al dan niet direct aansluiten bij bestaande activiteiten en beleid in de buurt. Dat ABCD dit niet doet, heeft vanaf het prille begin veel kritiek opgeleverd van overheid en maatschappelijke organisaties. Werkt het beter om steeds te zoeken naar een genuanceerde samenwerking tussen beleid, organisaties en bewoners? Of werkt alleen een radicalere aanpak om de autoriteit van een buurt in handen te krijgen van bewoners? En welk methodisch instrumentarium is daarbij noodzakelijk? Deze discussie ligt onder de vraag naar 'wat werkt bij ABCD'? Ook voor samenlevingsopbouw in de breedte is het van belang dat deze discussie wordt gevoerd. In Nederland gebeurt dit echter maar mondjesmaat. Wat niet helpt, is dat verschillende vormen van samenlevingsopbouw 'ongedefinieerd' worden gepresenteerd. Dat ABCD op verschillende plekken een op cruciale aspecten verschillende invulling krijgt, strookt ook niet met de uitgangspunten van ABCD.



# 5 Werkzame factoren

## 5.1. Specifiek werkzame factoren

Tijdens onze zoektocht hebben we acht werkzame factoren ontdekt die specifiek zijn voor samenlevingsopbouw of, die weliswaar breder werkzaam zijn, maar een specifieke inkleuring krijgen voor samenlevingsopbouw. In het uitgebreide dossier zijn per werkzame factor opmerkingen over de gevonden bewijsvoering te vinden, evenals de achterliggende bronnen.

### **Informaliteit**

Informaliteit gaat over uitnodigende, informele plekken die voor een diversiteit aan bezoekers of deelnemers van betekenis zijn. Zulke plekken kenmerken zich door de open en vrije interactie tussen bezoekers, vrijwilligers en opbouwwerkers. Om informaliteit mogelijk te maken, is het belangrijk dat opbouwwerkers deelnemende bewoners ondersteunen, maar zeker niet 'dirigeren'.

Informaliteit speelt een centrale rol bij alle drie de doelen van samenlevingsopbouw. Bij 'sociaal kapitaal en sociale cohesie' helpt informaliteit bij het mogelijk maken van nabijheid, ontmoeting en het aangaan van sociale relaties. De betekenis van informaliteit voor 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling' schuilt vooral in het realiseren van 'open ontmoeting' en het werken aan vertrouwen. Voor 'democratie en zeggenschap' zit de kracht van informaliteit vooral in nabijheid en keuzevrijheid.

Vier werkzame elementen spelen bij informaliteit een cruciale rol:

- **Radicale nabijheid.** Een nabije houding vraagt van opbouwwerkers dat ze aanwezig zijn, zich aanspreekbaar opstellen, goed luisteren en responsief handelen indien er zich problemen voordoen. Het gaat bij deze 'radicale nabijheid' om het houden van rustige gesprekken, waarbij bewoners op verhaal kunnen komen. Mensen hun (levens)verhaal laten vertellen, kan hen helpen om te ontdekken wat ze echt vinden.
- **Open ontmoeting.** Veerkrachtige gemeenschappen berusten op sterke onderlinge relaties tussen bewoners. Om sociale relaties te kunnen opbouwen, is het zaak dat mensen elkaar onvoorwaardelijk kunnen ontmoeten. Radicale nabijheid vraagt om laagdrempelige ontmoetingsplekken die zich onder andere kenmerken door een zekere vrijblijvendheid en waar mensen kunnen experimenteren met sociale relaties, dialoog en samenwerking.
- **Keuzevrijheid.** Het aspect van keuzevrijheid is kenmerkend voor het informele karakter van ontmoetingsplaatsen. De georganiseerde activiteiten laten mensen zelf de keuze om al dan niet in interactie te treden met anderen. Met als gevolg dat het een plaats is waar mensen niet onder druk staan. De aanwezige vrijwilligers of betrokken bewoners met de nodige ervaringskennis en leefwereldperspectief zijn uitermate geschikt om nieuwe bewoners te ondersteunen en wegwijs te maken.
- **Vertrouwen.** Radicale nabijheid, het organiseren van open ontmoeting en het inzetten op keuzevrijheid helpt opbouwwerkers om een vertrouwensband met mensen op te bouwen. Daarnaast werkt het goed voor opbouwwerkers om aanwezig te zijn voor, tijdens en/of na activiteiten, zodat een informeel contactmoment mogelijk is. Ook kunnen opbouwwerkers heel gericht vragen stellen.

## Talenten en hulpbronnen (assets)

Het ontdekken en versterken van talenten en (hulp)bronnen vormt een cruciale werkzame factor bij gemeenschapsvorming en samenlevingsopbouw. Bij het in kaart brengen van talenten en (hulp)bronnen in gemeenschappen (asset mapping) draait het om het opsporen van alles wat bruikbaar en waardevol is voor de gemeenschap en kan bijdragen aan de versterking ervan. Er zijn verschillende manieren om typen *assets* te onderscheiden, zoals dat tussen individuele, relationele en collectieve assets. Individuele assets hebben betrekking op persoonlijke vaardigheden, capaciteiten en ervaringen. Relationele assets zitten vooral in netwerken en verschillende typen relaties die mensen in en vanuit de gemeenschap aangaan. Collectieve assets schuilen in de verhalen, tradities, normen en ervaringen die mensen in de gemeenschap delen. Het zijn juist de relationele netwerken en associaties die de verbinding tussen de individuele en collectieve assets tot stand weten te brengen.

Een belangrijke vraag bij het in kaart brengen van talenten en (hulp)bronnen betreft het 'eigenaarschap'. Waarom wordt een wijkkaart of buurtkaart gemaakt? In wiens voordeel is dat? Wie gebruiken en beheren de kaart? Zodra de gemeenschap eigenaar is van de kaart is de kans groter dat deze ook daadwerkelijk een rol speelt bij de buurt- of wijkvernieuwing. Bij ABCD geldt naast de vraag naar het eigenaarschap ook altijd het uitgangspunt dat iedereen over assets beschikt en dus van waarde kan zijn voor de gemeenschap. Dat geldt ook voor mensen met een beperking, in welke vorm dan ook. Assets vormen voor ABCD een middel om mensen het gevoel te geven 'erbij te horen', 'ertoe te doen' en 'iets te betekenen'.

Een wijk- of buurtkaart moet geen statische weergave zijn van een bepaald moment in de tijd. Het moet juist een levendige kaart zijn, die door mensen in de gemeenschap wordt aangevuld en gewijzigd. Het gaat om work in progress, een continu proces dat zichtbaar maakt welke zaken in de loop van de tijd veranderen. Op deze manier weet men de energie en het enthousiasme in de gemeenschap vast te houden. Wat helpt om *asset mapping* levendig te houden, is door wijk- of buurtkaarten zichtbaar in een publieke ruimte aan te brengen. Bijvoorbeeld in de vorm van een muurschildering of maquette, waar bewoners ook zaken aan toe kunnen voegen.

Als werkzame factor is asset mapping binnen samenlevingsopbouw vooral verbonden met de doelen 'sociale cohesie en sociaal kapitaal' en 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling'. Er is sprake van een wederkerige relatie tussen assets en sociaal kapitaal. Het verzamelen en mobiliseren van assets kan sociaal kapitaal doen groeien, terwijl omgekeerd sociaal kapitaal behulpzaam kan zijn om assets in beeld te krijgen. Capaciteitsontwikkeling heeft zowel betrekking op het verzamelen van assets als op het benutten ervan met het oog op acties gericht op de toekomst van de gemeenschap.

Asset mapping wordt steeds vaker ingezet bij onderzoek, met name bij participatief (actie)onderzoek. Daarbij valt de opkomst van visuele en creatieve technieken op. Niet alleen de 'klassieke' kunstvormen, zoals beeldende kunst, muziek, dans, theater en audiovisuele media, maar ook verhalen, games, maquettes en digitale media spelen een steeds grotere rol bij asset mapping in het kader van participatief (actie)onderzoek. Visuele en creatieve technieken bieden tal van voordelen bij asset mapping:

- Het in beeld krijgen van onvermoede assets.

- Het aanspreken van het creatieve kapitaal van mensen. Bijvoorbeeld door mensen een film te laten maken over hun omgeving, waardoor ze tot samenwerking komen en overgaan tot actie om iets in de omgeving te veranderen.
- Het geven van betekenis aan zorgen, emoties en gevoelens. Dit geeft juist mensen in een kwetsbare positie een stem.
- Het helpt bij het prioriteren van assets en het bepalen van wat er nodig is om assets beschikbaar te krijgen en welke inspanningen daarvoor vereist zijn.

### **Diversiteit en conflict (consent)**

Samenlevingsopbouw is van oudsher een 'proeftuin van diversiteit'. Dat was lang voordat allerlei grote gemeenten in Nederland een diversiteitsbeleid gingen voeren. Tegelijkertijd hebben opbouwwerkers er altijd mee geworsteld om verschillen tussen bewoners te onderkennen en te hanteren. In de huidige tijd krijgen opbouwwerkers evenzeer met verschillen tussen bewoners te maken. Dat kan aanleiding geven tot strijd en conflicten tussen partijen met tegengestelde behoeften en belangen. Niet alleen tussen bewoners onderling, maar ook tussen bewoners en instanties, zoals de overheid of de woningcorporatie. Strijd en conflicten bieden ook een democratische kans.

Bij het hanteren ervan is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen 'consensus' en 'consent'. Consensus betekent het gradueel afzwakken van verschillen tot er een gedeeld herkenbaar belang ontstaat. Daar tegenover staat het risico dat tegenstellingen worden toegedekt en dat vooral de stem wordt versterkt van degenen die al een machtige of invloedrijke positie innemen. Consent daarentegen erkent de waarde van verschillen. Het is een werkwijze waarbij gezocht wordt naar een oplossing waaraan iedereen zich committeert, ondanks de verschillen in belangen en werkzame logica's. Bij het leerproces van *conciliation* erken je de verschillen en zie je deze juist als een verrijking van de oplossingsstrategie.

Het benutten van de kansen die conflicten bieden, dient zich vooral aan bij het doel 'democratie en zeggenschap'. Strijd en conflicten vormen een onderdeel van een levendige democratie.

Verloo (2020) heeft uit haar onderzoek naar conflicten in buurten en steden vijf werkzame elementen gehaald om conflicten te benutten als een kans voor inclusieve besluitvorming:

- **Het actief zoeken naar 'ongekende verhalen'**. Wanneer er sprake is van een conflict is het zaak om te onderzoeken welke verhalen er over het betreffende vraagstuk bestaan. Daarbij is het belangrijk om vooral oog te hebben voor de 'ongekende verhalen'.
- **Verbreden van de blik op participatie**. Door de overheid georganiseerde participatietrajecten resulteren vaak in het tegenovergestelde effect van wat ze beogen. Wel meepraten over de kleur van de glijbaan, maar niet over de vraag of er een speeltuin moet komen of parkeerplaatsen. Dat vraagt om het verbreden van participatie en om preciezer te kijken waar de tegenstellingen zitten en welke positie bewoners innemen.
- **Verhelderen posities en belangen**. Onderzoek naar de verschillende argumenten in een conflict levert stof op voor een eerlijk gesprek over de posities en belangen en waar die eventueel overlappen. Alleen door creativiteit en kennis van alle belangen kunnen er buiten de gebaande paden oplossingen in beeld komen die voor iedereen beter zijn.
- **Niet verhullen dat er winnaars en verliezers zijn**. Bij participatieprocessen en het beslechten van conflicten zijn er winnaars, maar per definitie meestal ook verliezers. Het

is belangrijk om daar transparant over te zijn en ook het politieke element zichtbaar te maken.

- **Bewust zijn van het veranderen van de machtsbalans.** De vijfde en laatste stap vloeit logisch voort uit de vorige. De 'verliezer' van vandaag kan de 'winnaar' van morgen zijn. Er kan weer een nieuwe werkelijkheid ontstaan waardoor de machtsbalans verandert.

### **Het bevorderen van handelingsvermogen (agency)**

Bij deze werkzame factor gaat het om het handelingsvermogen van mensen om zelf vorm te geven aan hun eigen leven. Abdallah en collega's (2023) onderscheiden op basis van de literatuur drie perspectieven: (1) het individuele perspectief; (2) het relationele en contextuele perspectief; (3) het structurele en transformatieve perspectief. Bij de omschrijving van *agency* integreren de auteurs de drie perspectieven: "Agency is een gelaagd begrip dat betrekking heeft op persoon, gedrag, interactie en omgeving. Agency betreft het zelfvertrouwen en vermogen om deel uit te maken van de wereld (persoon), het daadwerkelijke initiatief nemen om dit ook te doen (gedrag & interactie), het zich bewust zijn van contexten en structuren, die de vermogens en het initiatief belemmeren en bevorderen, en ondersteuning weten te vinden om die contexten te verbeteren (omgeving)". Deze gelaagdheid is relevant voor samenlevingsopbouw omdat mensen daarin samen werken aan veranderingen in hun leefomgeving die zij belangrijk vinden. Daarbij is collectieve agency van invloed op agency van individuen. Andersom is agency van meerdere individuele leden van de gemeenschap nodig voor agency van de community.

Er is een verband tussen agency en twee van de drie doelen van samenlevingsopbouw: 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling' en 'democratie en zeggenschap'. Sociaal leren en capaciteitsontwikkeling stelt een gemeenschap beter in staat om te bepalen wat ze wil bereiken, hoe ze dat wil doen en dit vervolgens ook te organiseren en uit te voeren. Op deze manier krijgen gemeenschappen eigenaarschap en macht over processen die hun dagelijkse leven en leefomgeving beïnvloeden. In die zin gaan sociaal leren en capaciteitsontwikkeling verder dan het trainen en vergroten van vaardigheden, kennis en expertise. Het leidt er ook toe dat de macht verschuift naar gemeenschappen, waardoor zij (mee) kunnen beslissen en zeggenschap hebben; het andere doel van samenlevingsopbouw.

Abdallah en collega's spreken over 'arrangeren' als het gaat om de rol van opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers bij het bevorderen van *agency* bij bewoners. Arrangeren houdt het creëren van situaties (arrangementen) in die uitnodigen tot deelname en ruimte bieden om zelf vorm te kunnen geven. Dit vraagt een dynamische interactie tussen burgers (deelnemers) en professionals. Samen bepalen ze de inhoud en vorm van de arrangementen, zoals activiteiten, programma's, projecten en plekken. Als werkzame elementen bij het arrangeren met het oog op *agency* bij jongeren noemen Abdallah en collega's onder andere:

- **Beleving.** Vertrekken vanuit kwesties in de samenleving die jongeren bezighouden en het nemen van hun beleving daarbij als uitgangspunt. Expliciete aandacht voor sociale rechtvaardigheid en de zaken die dat belemmeren, zijn daarbij van belang.
- **Continuïteit en stabiliteit.** Zorg dragen voor plekken waar jongeren hoop vinden en steeds weer terecht kunnen.
- **Positief pedagogisch klimaat.** Een klimaat met een positieve en ontwikkelingsgerichte benadering van jongeren waarbij volwassenen (professionals) zorgdragen voor de omstandigheden waaronder jongeren tot ontwikkeling komen.

- **Capaciteiten.** De geboden mogelijkheden voor sociale interactie sluiten aan bij de capaciteiten van de betreffende jongeren.
- **Mede-makers.** Jongeren benaderen als mede-makers van hun leven en leefomgeving, door ruimte voor eigen inbreng en zeggenschap.

### Zelforganisatie

Zelforganisatie gaat over collectieve actie van burgers gericht op een gemeenschappelijk te realiseren verandering in hun leefomgeving. Het initiatief komt van burgers en er vindt geen sturing plaats vanuit de overheid. Zelforganisaties springen in op noden en behoeften en voeren taken uit die de overheid en het sociaal werk niet (meer) oppakken of doen dit in aanvulling op het reguliere aanbod van instanties en instellingen. Bijvoorbeeld op het gebied van huiswerkbegeleiding, lotgenotencontact, ontmoeting, groen of culturele activiteiten. Zelforganisaties zijn vaak informeel georganiseerd en actief op een manier die past bij de eigen agenda, doelen en voorwaarden. Ze zijn het resultaat van trial en error, improvisatie, onderhandeling en worsteling. De start gaat vaak niet vanzelf, maar staat de zelforganisatie eenmaal op de rails dan loopt het vaak goed en wordt er relatief snel resultaat geboekt. Over de resultaten op langere termijn is weinig bekend.

Wat betreft de doelen treedt bij zelforganisatie vooral 'democratie en zeggenschap' op de voorgrond. Bij zelforganisatie bepalen bewoners, beslissen ze mee, oefenen ze invloed uit op hun leefomgeving. Tevens werken ze mee aan democratische processen. Zij moeten immers (leren) omgaan met bewoners met verschillende belangen en opvattingen. Zelforganisatie leent zich ook uitstekend voor 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling', een van de andere doelen van samenlevingsopbouw. Het is een uiterst geschikte en krachtige leeromgeving.

In de literatuur komen tal van werkzame elementen bij zelforganisatie voor, zoals:

- Onderwerpen die voor bewoners van belang zijn, staan centraal. Daarbij vormt ontevredenheid met de huidige situatie vaak een startpunt. Dat biedt dus ook kansen.
- Zelforganisatie vraagt om organisatie. Zelforganisatie ontstaat vaak spontaan, uit nood, uit een gedeeld gevoel van bewoners dat er iets moet gebeuren waar men aan wil werken. Maar daarna vraagt het om organisatie, zoals doelen formuleren, budget regelen en beheren, een plan maken met activiteiten en tijdspad.
- Best persons. Koester de betrokken bewoners en dan met name de 'kartrekkers' en 'verbinders' uit de zelforganisatie en werk deze niet tegen.
- Gelijkwaardigheid en vertrouwen. Beschouw (mede)bewoners als gelijkwaardige partners en werk vanuit vertrouwen en persoonlijk contact. Geef vertrouwen en ruimte aan burgers (durven loslaten) en laat de institutionele logica van de eigen organisatie of gemeente los.
- Mentaal eigenaarschap. Dit houdt in dat mensen zich betrokken voelen en werk willen maken van de leefbaarheid en ontwikkelkracht van hun leeromgeving.
- Externe steun. Steun en facilitering door externe partijen, waaronder de overheid. Dit kan verschillende vormen aannemen: een duidelijk kader of kwaliteitsafspraken die ruimte en richting geven en bevestigd worden. Steun kan ook in de vorm van financiën of bestuurlijke of ambtelijke steun bij bijvoorbeeld subsidieaanvragen, of om iets op de agenda te krijgen van de lokale politiek.

## Collectieve belangenbehartiging (advocacy)

Collectieve belangenbehartiging is in de samenlevingsopbouw en het sociaal werk in Nederland een onderbelichte praktijk. Dit in tegenstelling tot de internationale context, waar het onder de term advocacy wel degelijk veel aandacht krijgt. Bij collectieve belangenbehartiging is het belangrijk dat bewoners ervaren dat hun stem en perspectief doorklinkt bij beleidsmakers. Het gaat om de mate waarin ze 'een plek aan de tafel' verwerven, dat de van hen afkomstige informatie serieus wordt genomen en dat hun ervaringen uit het alledaagse leven worden erkend als 'kennis'. Kwetsbare groepen met complexe problemen moeten erkend worden als burgers met betekenisvolle ervaringen over hoe beleid en bredere maatschappelijke structuren ongelijkheid veroorzaken.

Er is een relatie tussen collectieve belangenbehartiging en de doelen 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling' en 'democratie en zeggenschap'. De capability benadering legt de nadruk op de mogelijkheden waarover mensen daadwerkelijk beschikken. Dit uitgangspunt staat ook bij collectieve belangenbehartiging centraal. Bijvoorbeeld door via sociaal leren en capaciteitsontwikkeling te werken aan het vergroten van de vaardigheden en het zelfvertrouwen om het gesprek met beleidsmakers aan te gaan. Collectieve belangenbehartiging richt zich ook op meer grip op het eigen leven en draagt op die manier bij aan meer zeggenschap.

Raeymaeckers en collega's (2022) onderscheiden vier werkzame elementen die opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers hanteren bij advocacy:

- **Het organiseren van ontmoetingen met beleidsmakers.** Belangrijk is dat opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers kwetsbare groepen ondersteunen bij het overwinnen van angst en schaamte zodra ze met beleidsmakers en bestuurders in contact komen. Tevens is het van belang dat samenlevingsopbouwers het mogelijk maken dat discussies, bijvoorbeeld met mensen in armoede, verder rijken dan hun persoonlijke ervaringen. Discussies met beleidsmakers moeten de persoonlijke, subjectieve en emotionele ervaringen van individuen overstijgen en kritische reflecties en aanbevelingen aan politici en instituties bevatten.
- **Het collectiviseren van individuele behoeften.** Collectiviseren wil zeggen dat opbouwwerkers naar een gemeenschappelijke basis zoeken tussen de individuele zorgen en behoeften van de bewoners. Ze zoeken naar 'structurele problemen en behoeften' om beleidsmakers te overtuigen dat hun signalen en aanbevelingen niet gebaseerd zijn op individuele zorgen en noden, maar een gedeeld perspectief vertegenwoordigen en worden gedragen door een breder publiek.
- **Het opereren als discussieleiders.** Om overeenkomsten te vinden in de noden en aanbevelingen organiseren opbouwwerkers vaak bijeenkomsten of discussiegroepen met buurtbewoners. Als discussieleiders synthetiseren ze de inzichten van de groepsleden, expliciteren ze eventuele tegenstrijdige standpunten en zoeken ze naar overeenstemming.
- **Het organiseren van de dialoog met beleidsmakers.** Een beslissend moment komt wanneer opbouwwerkers en bewoners overeenkomen om de dialoog met beleidsmakers aan te gaan. Sommige bewoners maken zich zorgen dat ze niet voldoende macht hebben om dingen te veranderen en problemen bij beleidsmakers aan te kaarten. Professionals spelen dan een belangrijke rol door mensen in kwetsbare posities te ondersteunen.



## Coalities en netwerken

Een coalitie is een samenwerkingsverband van twee of meerdere personen, groepen, gemeenschappen en/of (zelf)organisaties die een gemeenschappelijk doel nastreven. Coalities onderscheiden zich op drie punten van andere netwerken of samenwerkingsverbanden. Ten eerste maken coalities geen deel uit van de overheid of het beleid. Ten tweede worden coalities opgericht vanuit een gemeenschappelijke bezorgdheid of gedeeld perspectief op een problematiek. Een coalitie is gebaseerd op een gezamenlijke visie over een situatie en oplossing. Ten derde zijn coalities niet gericht op het bieden van individuele hulp en ondersteuning, maar op het ontwikkelen van politiserende strategieën.

Coalities werken doordat ze uit meerdere partners bestaan. Samen vormen ze een grotere en meer diverse groep en dat maakt dat ze meer macht hebben. Daardoor zijn ze beter in het behartigen van de belangen van gemeenschappen en dragen bij aan sociale verandering. Coalities werken omdat partners samen beter in staat zijn om te gaan met een complexe politieke- en beleidsomgeving waarin meerdere verantwoordings-eisen en -regels worden gesteld. Tot slot werken coalities omdat ze, bedoeld of onbedoeld, tot capaciteitsontwikkeling en sociaal leren leiden. Door samen een coalitie te vormen, leren deelnemers van elkaars expertise. Ze leren samen te werken, tegenstellingen te overbruggen, conflicten te hanteren en nieuwe manieren van werken te ontwikkelen.

Coalities dragen bij aan de drie doelen van samenlevingsopbouw: ze vergroten de zeggenschap van gemeenschappen, met name doordat coalities beter zijn in advocacy (collectieve belangenbehartiging). Samenwerking geeft toegang tot andere expertise en netwerken, wat leidt tot meer sociaal kapitaal. Het werken aan, en vanuit, coalities biedt kansen voor sociaal leren, wat vervolgens ook kan bijdragen aan capaciteitsvergroting van de gemeenschap.

Om tot coalitievorming te komen, onderscheiden we de volgende vijf stappen (ontleend aan Laing, 2009 en Snow, 2012):

1. Het goed kennen van de eigen belangen, wensen, bronnen en positie. Een goede analyse van ieders sterkten en zwakten is daarbij behulpzaam (bijvoorbeeld als het gaat om hulpbronnen).
2. Werken aan gemeenschappelijkheid, door te analyseren en identificeren welke andere partijen dezelfde bezorgdheid of gewenste verandering lijken te delen. Met deze partners worden persoonlijke relaties aangegaan en wederzijds vertrouwen opgebouwd.
3. Het goed vaststellen met elkaar wat iedere partner wil bereiken. Op basis daarvan wordt bepaald wat geschikte partnerschappen zijn en welke partijen tot de coalitie behoren. Dat veronderstelt het werken aan langdurige relaties bijvoorbeeld door te investeren in de persoonlijke relaties, gezamenlijk leren en het delen van expertise.
4. Cruciaal zijn een aantal basisafspraken in de samenwerking: Hoe vindt de besluitvorming plaats? Hoe wordt er gecommuniceerd? Wat zijn de afspraken over het omgegaan met onenigheid en conflicten?
5. Afspraken maken met de coalitiepartners over het delen van macht en verantwoordelijkheid.

## Leiderschap

Leiderschap gaat over het vermogen om mensen aan te sturen, te inspireren en te motiveren om gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Leiderschap is nodig om de

gemeenschap te mobiliseren en te komen tot gezamenlijke acties en activiteiten. Bij leiderschap van gemeenschappen onderscheiden we twee soorten leiderschap: leiderschap door en in gemeenschappen (gemeenschapsleiderschap) en leiderschap door instanties en overheden richting gemeenschappen (gemeenschapsgericht leiderschap).

#### *Gemeenschapsleiderschap*

Bij leiderschap door en in gemeenschappen zelf kun je een procesgerichte en een persoonsgerichte benadering onderscheiden:

- Bij de procesgerichte benadering wordt leiderschap van gemeenschappen opgevat als een relationeel proces. Dit gaat over (inter)acties tussen de gemeenschap en de relevante partijen in de omgeving, maar ook tussen de gemeenschapsleden onderling. Dit proces leidt tot empowerment van de gemeenschap en het leiding nemen door de gemeenschap. Het proces wordt tevens gekenmerkt door 'verspreid leiderschap'. Het richt zich niet zozeer op het delen van leiderschapsrollen en taken, maar op de interacties tussen mensen binnen en buiten de gemeenschap die van elkaar verschillen. Daarbij wordt gewerkt aan partnerschap waarbij de kern bestaat uit het om kunnen gaan met diversiteit en inclusie en 'inburgering' in de gemeenschap. Daarvoor zijn een aantal elementen van belang: voortdurende dialoog; samen zoeken naar gemeenschappelijke doelen; elkaar helpen om talenten en kwaliteiten te vinden, te versterken en in te zetten; elkaar een plek en stem gunnen en geven.
- Bij de persoonsgerichte benadering wordt vooral gekeken naar de persoon van de leider, diens kenmerken en taken. Leiderschap wordt dan gezien als een taak, kwaliteit of competentie van de trekker(s) en initiatiefnemer(s) binnen een gemeenschap of burgerinitiatief. Hier is eerder sprake van 'gedeeld leiderschap'. Vergeleken met verspreid leiderschap is het delen van leiderschap daarbij vooral een kenmerk van de persoon van de leider. 'Gemeenschapsleiders' kenmerken zich doordat ze inspirerend, getalenteerd, gecommitteerd en empowerend zijn en leiderschap kunnen delen. Met dat delen wordt dan bedoeld dat zij de leiding en taken en rollen die daarbij horen (contacten met stakeholders, voorzitten, de agenda maken, aansturen, etc.) delen met anderen en kunnen delegeren aan anderen. En dat ze altijd open staan voor andere gemeenschapsleden om ook de leiding te nemen.

#### *Gemeenschapsgericht leiderschap*

Bij gemeenschapsgericht leiderschap gaat het om het leiderschap dat overheidsinstanties, maatschappelijke organisaties en professionals wel of niet richting gemeenschappen moeten uitoefenen. De kern daarvan is ruimte maken voor buurtgemeenschappen en buurtcollectieven en dat wat voor hen van belang is. Daarbij zijn bewoners op zijn minst partners bij alle plannen en programma's van gemeenten en organisaties. Er wordt structureel geïnvesteerd in het op gang helpen en versterken van buurtgemeenschappen en hun projecten en initiatieven.

In navolging van Cormac Russell geeft Oelkers (2022) aan dat leiderschap ten aanzien van gemeenschappen vraagt om steeds weer de volgende afwegingen te maken:

- Wat kunnen bewoners het beste zelf?
- Waar hebben ze een beetje hulp bij nodig?
- Wat moeten maatschappelijke instanties en de overheid doen om bewoners en hun gemeenschappen te ondersteunen bij wat ze niet zelf kunnen?



Instanties moeten zich niet dominant maar dienend gedragen. De betrokkenheid van burgers moet niet worden ingevuld, maar aangevuld. Daarom is het ook beter om te spreken over samenwerking of partnerschap met gemeenschappen dan over ondersteuning. Daaruit spreekt meer gelijkwaardigheid en waardering en erkenning voor de autonomie en het eigenaarschap van de gemeenschap.

Tussen 'leiderschap door en in gemeenschappen' en 'gemeenschapsgericht leiderschap' zit een duidelijke relatie. Gemeenschappen hebben altijd met organisaties en overheden te maken en andersom. Bijvoorbeeld omdat gemeenschappen informatie nodig hebben, subsidie willen aanvragen of te maken krijgen met procedures en regels. Andersom hebben overheden gemeenschappen nodig om bijvoorbeeld aan opgaven in wijken en buurten te werken.

Leiderschap kent een link met twee van de drie doelen van samenlevingsopbouw: 'democratie en zeggenschap' en 'sociaal leren en capaciteitsontwikkeling'. Leiderschap betekent dat gemeenschappen en hun leden eigenaarschap hebben en zelf in the lead zijn bij het realiseren van veranderingen in hun leefomgeving, al dan niet met meer of minder hulp van overheid, instanties of professionals. Leiderschap betekent niet dat de macht en beslissingsbevoegdheid bij een trekker of initiatiefnemer ligt. Maar afhankelijk van de groep, de situatie en de omgeving, kan het wel degelijk van belang zijn om meer te sturen. Een directe link met democratie zit ook in het om kunnen gaan met diversiteit, anderen erbij weten te betrekken en zorgen dat alle stemmen gehoord worden. Leiderschap door en in gemeenschappen wordt deels uitgevoerd door trekkers die vanuit zichzelf of hun levens- en werkervaring en vooropleiding al over bepaalde kenmerken beschikken die ze tot leiders maken. Leiderschap kan echter ook ontstaan, zeker verspreid leiderschap, door sociaal leren en capaciteitsontwikkeling. Meer gerichte trainingen kunnen het leiderschap ook vergroten.

## 5.2. Algemeen werkzame factoren

In de psychotherapie en het brede sociaal werk is veel onderzoek verricht naar algemeen werkzame factoren. Drie factoren die daarbij steeds terugkomen, zijn de relatie tussen cliënt en hulpverlener, de mate waarin de hulpverlener of sociaal werker gebruik maakt van een goed onderbouwde methodiek en de vakbekwaamheid van de sociaal werker. Aangezien samenlevingsopbouw kan worden gezien als een onderdeel van het brede sociaal werk, is de vraag hoe de kennis over algemeen werkzame factoren in het brede sociaal werk zich verhoudt tot het specifieke terrein van samenlevingsopbouw. Breed sociaal werk richt zich op mensen, groepen en gemeenschappen. Samenlevingsopbouw richt zich in dit spectrum vooral op gemeenschappen en op groepen, en niet zozeer op individuele personen.

De oorsprong van algemeen werkzame factoren bij psychotherapie en het brede sociaal werk ligt nu juist bij individuele hulpverlening en ondersteuning. De eerste algemene factor: de cliënt en de relatie tussen cliënt en hulpverlener heeft bij samenlevingsopbouw een ander karakter dan bij individueel gericht sociaal werk. Ook neemt de professional een andere positie in ten opzichte van de groepen en gemeenschappen met wie hij of zij werkt.

Is een goed onderbouwde methodiek een algemene werkzame factor bij samenlevingsopbouw? Over welke methodieken hebben we het dan? Is ABCD bijvoorbeeld op te vatten als een dergelijke methodiek? De grondleggers van ABCD waarschuwen voor een strikte toepassing van ABCD als stappenplan. Dit zou de flexibiliteit die juist zo nodig is om bewoners voorop te stellen kunnen schaden. Tegelijkertijd kan worden opgemerkt dat het werken zonder methodiek ook nadelen heeft. De derde algemeen werkzame factor betreft de vakbekwaamheid. Ook hier past de nodige nuance, bijvoorbeeld omdat de motivatie van een cliënt rondom een individueel vraagstuk verschilt van de motivatie van een burger bij gemeenschapsversterking. Een samenlevingsopbouwer kan vanuit vakbekwaamheid misschien weten hoe je een gemeenschap het beste kan opbouwen, maar het kan zijn dat dit niet strookt met subjectieve motivaties van burgers.

#### *Plausibele algemeen werkzame factoren*

Het samenstellen van een lijst van algemeen werkzame factoren voor samenlevingsopbouw is vooralsnog in hoge mate arbitrair en noopt tot grote voorzichtigheid. Toch onderkennen we in dit Wat werkt bij-dossier, mede op basis van de literatuur, een aantal factoren waarvan het plausibel is dat ze het succes van elke praktijk van samenlevingsopbouw positief beïnvloeden:

- **Continuïteit en duurzaamheid.** Het is evident dat het faciliteren, organiseren en stimuleren van het hele proces van samenlevingsopbouw in een wijk, buurt of dorp een zaak is van een lange adem. Een aantal van de, in dit dossier genoemde, specifiek werkzame factoren zijn onmiskenbaar gebaat bij continuïteit en duurzaamheid.
- **Generieke sociaal-agogische factoren.** Het competentieprofiel van de opbouwwerker (Gerrits & Vlaar, 2010) benoemt zeven generieke competenties: contactueel en communicatief, vraag- en oplossingsgericht, doel- en resultaatgericht, ondernemend en innovatief, inzichtelijk en verantwoord, professioneel en kwaliteitsgericht. Deze generieke competenties sluiten aan bij algemene factoren waarvan de werkzaamheid met empirisch onderzoek is aangetoond in andere werkvelden.
- **Goede relatie(s) professional-bewoner en bewoner-bewoner.** Aansluitend op de inzichten in het brede sociaal werk, lijkt ook het succes van praktijken van samenlevingsopbouw altijd te worden beïnvloed door de kwaliteit van de relaties. Deze algemeen werkzame factor past binnen het domein van generieke sociaal-agogische factoren. Samenlevingsopbouw vereist kwaliteiten voor de communicatie en het leggen van contacten. Het belang van een goede relatie is ook terug te vinden in diverse werkzame factoren. Voor informaliteit geldt dat nog het meest. Het gaat dan om radicale nabijheid, open ontmoeting, keuzevrijheid bij bewoners en het bouwen aan vertrouwen. Ook bij andere werkzame factoren in het dossier, zoals diversiteit en conflict, zijn linken naar het belang van een goede relatie terug te vinden.
- **Ontmoetingsplekken.** Om kwalitatief hoogwaardige sociale relaties te kunnen opbouwen, moeten mensen elkaar onvoorwaardelijk kunnen ontmoeten. Dit vraagt om laagdrempelige ontmoetingsplekken. Ontmoetingsplekken waar professionals en bewoners elkaar tegenkomen, in gesprek raken en een goede en duurzame 'werkrelatie' kunnen opbouwen. Deze plekken bieden gelegenheid voor het bewerkstelligen van andere, in het dossier genoemde, werkzame factoren zoals het bevorderen van handelingsvaardigheid, zelforganisatie, het vormen van coalities en netwerken en collectieve belangenbehartiging.
- **Talenten en (hulp)bronnen.** Deze laatste algemeen werkzame factor hebben we ook al benoemd als 'specifiek werkzame factor'. Dat we deze factor tevens als 'algemeen

werkzaam' aanmerken, heeft er mee te maken dat hier heel vaak naar wordt verwezen als basis voor andere werkzame elementen. Het gaat hierbij om het ontdekken en versterken van talenten en (hulp)bronnen in een wijk, buurt of dorp, ook wel assets genoemd. Het gaat om alles wat kan bijdragen aan gemeenschapsversterking: eigenschappen van individuele bewoners, potentiële eigenschappen van bestaande gemeenschappen en ondernemingen, maar ook onbenutte kwaliteiten van de buurt op sociaal, cultureel en economisch gebied. Door deze talenten en hulpbronnen te ontwikkelen, worden de mogelijkheden van bewoners vergroot (het bevorderen van handelingsvermogen) en ontstaat er eigenaarschap over de ontwikkeling in de buurt bij bewoners en gebruikers. Dit stimuleert de gemeenschapsvorming en legt de basis voor verdere ontwikkeling en veerkracht bij het aanpakken van problemen.



## 6 Conclusie

In de inleiding schreven we over de overweldigende hoeveelheid materiaal die over samenlevingsopbouw beschikbaar is. Dat materiaal is weliswaar niet altijd gebaseerd op uitgebreid onderzoek, maar is afkomstig vanuit veel ervaring met praktijken van samenlevingsopbouw; het bevat veel praktische wijsheid. In de uitgebreide versie van het Wat Werkt bij-dossier gaan we meer dan in deze korte versie in op het onderliggende onderzoek.

Om de rijkheid van de aanwijzingen die we vonden te kunnen ontsluiten, hebben we een driedeling gehanteerd: doelen van samenlevingsopbouw, het handelen van opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers en tot slot werkzame factoren. Voor zover daar aanwijzingen voor zijn, hebben we verbindingen tussen doelen, handelen en werkzame factoren aangestipt. In de marge van dit dossier verwijzen we ook naar veelbelovende aanpakken. We hadden hier graag meer over willen zeggen; maar helaas is er nog weinig specifiek onderzoek verricht naar deze veelbelovende aanpakken. En konden we hier niet uit afleiden wat werkt. Met één uitzondering: ABCD, de aanpak die wereldwijd veel navolging vindt. Daar hebben we dan ook uitgebreid bij stilgestaan.

### De aard van de bronnen?

Het bleek lastig om onderzoeken te vinden naar aanpakken die gericht zijn op het versterken van gemeenschappen. Uiteindelijk zijn we veel op het spoor gekomen. Het dossier bevat weinig blinde vlekken, maar op onderdelen zullen er zeker nog meer bronnen te vinden zijn. Als we kijken naar de aard van de bronnen en de wetenschappelijke studies die we aantreffen dan hebben we nauwelijks kwantitatieve studies gevonden. De kwalitatieve studies betreffen meestal casestudies, soms gericht op meerdere casussen, niet zelden staat de beschrijving van één concrete casus centraal. Er zijn weinig systematische reviews of meta-analyses. Er is wel literatuur over wat opbouwwerkers of andere samenlevingsopbouwers kunnen en moeten doen, vaak ook onderbouwd met theoretische kennis. Maar er is weinig kennis over hoe opbouwwerkers nu daadwerkelijk handelen in de praktijk. Hoe zien hun praktijken eruit? Wat doen ze in hun dagelijkse werk? Wat levert dat op? Wat zijn daarbij werkzame mechanismen? En hoe wordt dat ervaren door bewoners?

In het totaal hebben we veel aanwijzingen gevonden. Vooral over de werkzame factoren zijn er veel aanwijzingen, waar de nodige, door onderzoek verkregen, bewijsvoering onder ligt. Dat geldt met name voor de werkzame factoren: informaliteit; talenten en hulpbronnen; diversiteit en conflict; collectieve belangenbehartiging; en leiderschap. Daarbij zijn de aanwijzingen tamelijk algemeen. De onderzoeken geven weinig uitsluitel over de context, de doelgroep en de omstandigheden waarin de aanwijzingen werkzaam zijn.

### Hoe nu verder?

Het dossier is zeker nog niet af, wat betreft de 'wat werkt kennis' over samenlevingsopbouw. Sterker nog, we beschouwen het als een eerste stap: een Wat Werkt bij-dossier 1.0. We denken dat het dossier veel aanwijzingen bevat voor opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers. We beschouwen het als een ijkpunt voor toekomstig



onderzoek naar samenlevingsopbouw, doordat het dossier laat zien waar gaten in de kennis en bewijsvoering zitten.

De verwachting is dat er de komende jaren meer empirisch onderzoek gedaan wordt naar samenlevingsopbouw. Zowel internationaal als in Nederland is het van belang dat dit onderzoek zich explicieter richt op het handelen van opbouwwerkers en andere samenlevingsopbouwers. Ook verdient het aanbeveling om samenlevingsopbouw te bekijken in de volle breedte: met aandacht voor community building, community development en community organization. Evenals aandacht voor de vraag: Wat werkt? Voor wie? Onder welke omstandigheden? Tot slot raden we aan om bij evaluatieonderzoek steeds goed te bepalen wat de beoogde resultaten zijn. Gaat het om gemeenschapsversterking, om een bepaald sociaal vraagstuk of om het verbeteren van een sociaal vraagstuk door middel van gemeenschapsversterking?



## Colofon

### **Samenvatting van het dossier Wat werkt bij Samenlevingsopbouw**

**Auteurs:** Mariël van Pelt, Peter Rensen & Marcel Spierts  
m.m.v. Jolinde Dermaux.

**Eindredactie:** Esther den Breejen

**Redactie:** Hanneke Mateman, Esther den Breejen

**Vormgeving:** Ivo de Boer

**Infographics:** Ivo de Boer

**Bestellen:** [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding:  
© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld.  
Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

April 2024



