

De wijk in?!

Een actieonderzoek naar besluitvorming over de rol van de
sociaal professional bij de pedagogische civil society



Colofon

Auteurs: Mariël van Pelt, Evert van Rest, Sanneke Verweij
Eindredactie: Annemarie van den Berg
Foto omslag: 123RF

December 2019

© Movisie

Te downloaden via: www.movisie.nl

Met dank aan de medewerking en financiering van het CJG team Ede en haar moederorganisaties Opella en Stimenz

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: © Movisie, december 2019

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren. Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
1 De rol van de sociaal professional bij de sociale basis	5
1.1 Begripsverkenning	5
1.2 De praktijk	8
2 Actieonderzoek: samen leren en ontwikkelen	10
3 Inzicht in besluitvorming rond de pedagogische civil society	12
3.1 Professionele besluitvorming als analysekader	12
3.2 Welke factoren beïnvloeden de visievorming rond de pedagogische civil society?	14
3.2.1 Invloed van de vijf factoren	14
3.2.2 Maatschappelijke opdracht en maatschappelijke waarden	14
3.2.3 Organisatie en organisatorische context	17
3.2.4 De professional met zijn expertise, waarden en normen	19
3.2.5 De cliënt/burger met zijn voorkeuren, behoeften en waarden	21
3.2.6 Het type kennis en kennisbenutting	24
3.3 Wat zijn kenmerken van de teambesluitvorming?	26
4 Conclusies	29
4.1 Rol van de sociaal professional bij de pedagogische civil society	29
4.1.1 De aard van de pedagogische civil society	29
4.1.2 Het belang van visievorming	30
4.1.3 De pedagogische civil society versterken vraagt specifiek vakmanschap	32
4.2 Professionele besluitvorming	32
4.3 Aanbevelingen rond de pedagogische civil society	34
Literatuur	36
Bijlage Onderzoeksaanpak	38

VOORWOORD

Deze publicatie neemt u mee in het actieonderzoek waarin een team jeugdmaatschappelijk werkers van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Ede en Movisie het afgelopen jaar samenwerkten. De jeugdmaatschappelijk werkers kregen – naast hun taken in de begeleiding en ondersteuning van jongeren en gezinnen – de opdracht om de betrokkenheid en inzet van inwoners rondom vragen en problemen bij het opvoeden en opgroeien in de wijk te versterken. Anders gezegd, zij kregen van de gemeente de opdracht om te werken aan de pedagogische civil society. Dit betekende een grote verandering in de manier van werken; van een voornamelijk individuele gezinsgerichte benadering naar (ook) een omgevingsgerichte insteek (Doornenbal, Kassenberg, Polstra & Wekker, 2015). Dit zorgde voor vragen bij de jeugdmaatschappelijk werkers; hoe vullen we deze rol in, wat doen we wel en wat niet, moet iedereen in het team hetzelfde doen en kunnen? Hoe kunnen we onze rol bij de pedagogische civil society invullen, binnen de context van het totale takenpakket van het jeugdmaatschappelijk werk? Er werd door de jeugdmaatschappelijk werkers geëxperimenteerd, bijvoorbeeld door inwoners onderling met elkaar in contact te brengen. Maar er was ook handelingsverlegenheid: hoe leer ik de mensen in de wijk op een laagdrempelige manier kennen, zonder me met hen te bemoeien?

De jeugdmaatschappelijk werkers namen deze signalen serieus en besloten het heft in eigen handen te nemen in het concretiseren van de gemeentelijke opdracht. Zij vroegen Movisie hen te ondersteunen in een leerproces gericht op het versterken van hun visie en vakmanschap rond de pedagogische civil society. Een proces waarin het lef vergt om kritisch naar je eigen werk en de onderlinge verhoudingen in het team te kijken, en een nieuwe manier van kijken en werken te ontdekken. Voor eenieder die werkzaam is op het gebied van onderlinge burgerbetrokkenheid, biedt de insteek die de jeugdmaatschappelijk werkers gekozen hebben veel verrijkende inzichten. Reden te meer hen te bedanken voor het willen delen van hun proces en inzichten met anderen – middels deze publicatie van Movisie en de profielschets die zij zelf ontwikkelden.

Rest ons nog de jeugdmaatschappelijk werkers van het CJG Ede te bedanken voor hun openheid en fijne samenwerking, en veel succes voor de toekomst te wensen!

Mariël van Pelt, Evert van Rest en Sanneke Verweij
Movisie, december 2019

1 DE ROL VAN DE SOCIAAL PROFESSIONAL BIJ DE SOCIALE BASIS

Dit hoofdstuk gaat in op wat er bekend is over het versterken van de betrokkenheid en inzet van inwoners rondom vragen en problemen bij het opvoeden en opgroeien in de wijk. We doen dat door te starten bij het bredere begrip 'sociale basis' omdat dit in veel gemeenten gebruikt wordt, en het begrip 'pedagogische civil society' minder. De pedagogische civil society verwijst naar een specifiek deel van de sociale basis, namelijk het deel dat betrekking heeft op opvoeden en opgroeien. We plaatsen pedagogische civil society in de context van de sociale basis.

1.1 BEGRIPSVERKENNING

Toenemende aandacht sociale basis

In beleid en de uitvoering zien we een toenemende aandacht voor de 'sociale basis'; de onderlinge verbanden tussen mensen, professionals en overheid. Zoals Van Pelt en Repetur (2018) het noemden: 'de sociale basis is terug van weggeweest'. Een aanverwante term voor sociale basis is *civil society*. In de civil society ligt – in vergelijking met een term als 'maatschappelijk middenveld' – de nadruk meer op participatie van burgers, vanuit het besef dat de sociale omgeving een rol speelt in het goed vorm kunnen geven van het leven van individuen en de gemeenschap waar zij deel van uitmaken (Van Pelt & Repetur, 2018). In het domein van opvoeden en opgroeien heeft Micha de Winter in 2008 het begrip *pedagogische civil society* geïntroduceerd. Kortweg gaat het om de 'gemeenschappelijke activiteiten van burgers rondom het grootbrengen van kinderen' (De Winter, 2008). Dit concept staat in de belangstelling vanwege de gerichtheid op onderlinge steun, normaliseren en preventie: begrippen die centraal staan in de transitie en transformatie in het sociaal domein. Deze transformatie is gericht op integraal werken, meer zorg op maat leveren, meer participerende burgers stimuleren, meer inzetten op preventie en meer lerend experimenteren met innovaties. De overtuiging lijkt te zijn dat voor een werkelijke transformatie een sterke sociale basis nodig is met meer onderlinge samenwerking en daaraan gekoppeld nieuwe verhoudingen tussen overheid, professionals en burgers (Van Pelt & Repetur, 2018).

Drie niveaus van interveniëren

Sociaal professionals – opgevat als een brede beroepsgroep sociaal werkers¹ – hebben van oudsher de taak om te werken aan zaken als preventie, normaliseren en sociale samenhang. Daarvoor interveniëren zij op drie niveaus: het microniveau van het individu en zijn directe omgeving zoals gezin, familie, vrienden; het mesoniveau van de buurt, wijk, gemeenschap en de voorzieningen die daar zijn; en het macroniveau van de ruimere samenleving inclusief het sociaal beleid van de overheid en maatschappelijke waarden en normen (Scholte, Felten & Sprinkhuizen, 2013). Als het gaat om de sociale basis is er naast aandacht voor het individu en zijn directe omgeving, ook aandacht voor het meso- en macroniveau van belang. Bijvoorbeeld

¹ Zie bijvoorbeeld de Beroepsvereniging van professionals in het sociaal werk: BPSW is dé beroepsvereniging van maatschappelijk werkers, jeugd- en gezinsprofessionals en sociaal agogisch werkers, [en het beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker](#).

wat betreft het opsporen van structurele oorzaken rondom het ontstaan en voortduren van opvoedings- en opgroei problemen. Ook het maken van verbindingen tussen de niveaus, de wisselwerking tussen het individu in relatie tot de wijk of gemeenschap, en in relatie tot beleid of samenleving, zijn van belang voor het werken aan een stevige sociale basis.

Waarom komt dit nog niet voldoende van de grond?

Het inzetten op de relatie tussen individu, wijk en samenleving blijkt nog niet goed van de grond te komen, zoals onderzoek naar wijkteams illustreert. De wijkteams zijn vooral gericht op individuele zorg en ondersteuning van kwetsbare burgers, hierdoor komen zij het minst toe aan preventief werken en vroegsignalering (Van Arum & Van den Enden, 2018). Hiervoor is een aantal oorzaken aan te wijzen. Zo voelen professionals die vooral ervaring hebben met ondersteuning op het microniveau – van de individuele inwoners en hun directe omgeving – zich vaak niet competent voor het werken op de andere niveaus. Voor de wijkteamwerker speelt ook de hoge caseload van individuele ondersteuningsvragen in combinatie met een toename van complexiteit van de problematiek waar zij mee te maken krijgen een rol (Van Arum & Van den Enden, 2018). Daarnaast hebben lokale overheden (te) hooggespannen verwachtingen van de inzet op de sociale basis. Zij lijken een snelle winst te verwachten, terwijl vaak pas op langere termijn zichtbaar wordt wat het versterken van de onderlinge betrokkenheid van inwoners oplevert. Zoals Gemmeke (2011) aangeeft, is het versterken van participatie, ook op het terrein van opvoeden en opgroeien, een kwestie van een lange adem. Het is volgens Gemmeke dan ook belangrijk om realistisch te zijn over de doelen die je kunt bereiken. De investering gaat voor de baat (Van Pelt & Repetur, 2018). Voor het versterken van de pedagogische civil society geldt ook dat dit een nieuwe opdracht is, die vaak nog niet concreet uitgewerkt is. Dit wordt bemoeilijkt doordat er verschillende definities zijn van het begrip (zie kader) en de rol van de professional in de praktijk verdere invulling vraagt.

Wat is de pedagogische civil society?

Hilhorst en Zonneveld (2013) benoemen dat het begrip 'pedagogische civil society' de afgelopen jaren niet altijd dezelfde betekenis heeft gehad. Micha de Winter – grondlegger van het begrip – definieerde het in 2008 als 'de gemeenschappelijke activiteiten van burgers rondom het grootbrengen van kinderen'. Dit wordt in de handreiking Allemaal Opvoeders als volgt toegelicht: 'in een goed functionerende pedagogische civil society bestaat er bij burgers de bereidheid om met elkaar in de eigen sociale netwerken en in het publieke domein verantwoordelijkheden rond het opgroeien en opvoeden van kinderen te delen. Ouders, jongeren en buurtbewoners, maar ook familieleden, leraren, sportcoaches, kortom: burgers, zijn op zo'n manier onderling betrokken dat het bevorderend is voor het opvoeden en opgroeien van kinderen en jeugdigen' (Gemmeke, 2011). In de praktijk blijkt deze definitie ruimte te laten voor verschillende subbetekenissen (Hilhorst & Zonneveld, 2013).

Wat kan de rol van de professional in de pedagogische civil society zijn?

Er worden verschillende soorten rollen voor de professional benoemd als het gaat om het versterken van de onderlinge betrokkenheid van inwoners bij opvoeden en opgroeien. Van het vooral actief bijeenbrengen van opvoeders, tot het juist alleen versterken van de (sociale) netwerken die er al zijn. Duidelijk is dat professionals een belangrijke rol hebben in het versterken van de pedagogische civil society, door samen te werken met en aan te sluiten bij inwoners en hun sociale en informele netwerken. Belangrijk daarin zijn bijvoorbeeld outreachend werken, het initiatief en het eigenaarschap bij ouders en jeugd te laten liggen en dit niet direct overnemen, faciliteren van de dialoog tussen opvoeders, weten wat er leeft in de wijk of buurt, en aansluiten bij dat wat er al is (Gemmeke, 2011).

Voor de invulling van de rol van de professional is het ook behulpzaam om te kijken naar de verschillende manieren waarop mensen bij elkaar betrokken kunnen zijn en elkaar beïnvloeden. Gemmeke (2011, p.4) onderscheidt 'drie vormen van betrokkenheid van burgers bij het opvoeden en opgroeien:

1. Informele steun: Ouders kunnen terugvallen op hun sociale omgeving wanneer daar behoefte aan is. Die omgeving kan emotionele steun geven door empathie te tonen, door een luisterend oor te bieden, door begrip te tonen en solidair te zijn (Roelofse et al., 2008). Ook kan het gaan om praktische hulp zoals oppassen, de kinderen naar school brengen of een oogje in het zeil houden. Tot slot maakt ook het geven van informatie en het uitwisselen van ervaringen deel uit van informele steun.
2. Informele sociale controle: Wanneer mensen in elkaars omgeving elkaar kennen en een gedeelde sociale norm ervaren, wordt het gedrag van bewoners beïnvloed. Bekendheid met elkaar (publieke familiariteit) maakt het mogelijk dat mensen elkaar eerder en vanuit vertrouwen kunnen aanspreken op gedrag (Blokland, 2008).
3. Intergenerationeel contact. Hierbij gaat het om de contacten die jeugdigen en volwassenen (andere dan de eigen ouders) met elkaar hebben. Volwassenen zijn rolmodellen voor kinderen en interacties met volwassenen dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen en jeugdigen. In de pedagogische civil society gaat het met name om contacten met buurtbewoners, maar bijvoorbeeld ook met familieleden, ouders van klasgenoten, sporttrainers en scoutingleiders'.

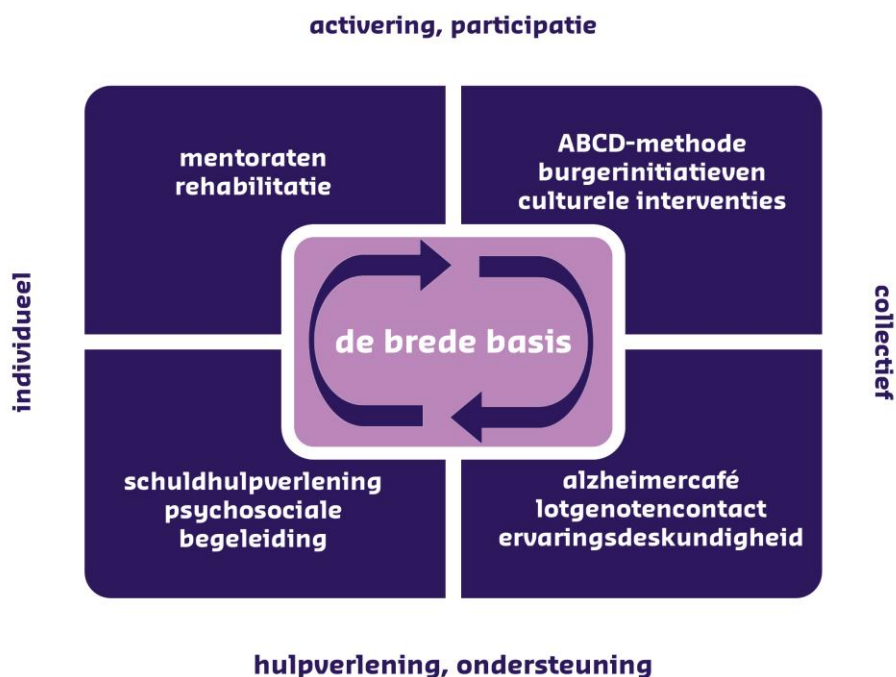
1.2 DE PRAKTIJK

De nieuwe opdracht van de jeugdmaatschappelijk werkers CJG Ede

De jeugdmaatschappelijk werkers, werkzaam bij CJG Ede, kregen – naast hun andere taken – van gemeente Ede de opdracht te werken aan het versterken van de pedagogische civil society. Dit betekende een grote verandering in de werkwijze; van een voornamelijk individuele gezinsgerichte benadering naar (ook) een omgevingsgerichte insteek (zie Doornenbal et al., 2015). Dit zorgde bij de jeugdmaatschappelijk werkers voor vragen over hoe te handelen. Er werd door hen geëxperimenteerd, bijvoorbeeld door inwoners onderling met elkaar in contact te brengen. Maar er waren ook veel gevoelens van handelingsverlegenheid: ‘hoe leer ik de mensen in de wijk op een laagdrempelige manier kennen, zonder me met hen te bemoeien?’ De jeugdmaatschappelijk werkers namen deze signalen serieus en besloten een actieve rol te nemen in het concretiseren van de gemeentelijke opdracht. Met ondersteuning van Movisie gingen zij een leerproces aan gericht op het versterken van hun visie en vakmanschap rond de pedagogische civil society. Zij vroegen Movisie hen te ondersteunen bij het beantwoorden van de volgende twee vragen:

1. Wat is onze rol bij het vormgeven van de pedagogische civil society en hoe geven we die rol vorm en inhoud (handelen)?
2. Hoe kunnen we de besluitvorming in het team versterken met betrekking tot onderlinge taak-/rolverdeling, omgaan met conflicten en gezamenlijk besluiten?

De handelingsverlegenheid in het team rond het versterken van het opvoedklimaat in de buurt, is niet verwonderlijk. Zoals gezegd vraagt de opdracht van veel professionals een heel andere manier van kijken en werken. Afbeelding 1 met daarin het model van de brede basis van het sociaal werk biedt een kader om de veranderingen inzichtelijk te maken. De jeugdmaatschappelijk werkers zijn gewend individuele gezinsgerichte ondersteuning te bieden, en hebben dus veelal ervaring met het kwadrant linksonder (individueel en hulpverlening/ondersteuning). Aanvullend hierop vraagt het versterken van de verbanden tussen mensen, dat de jeugdmaatschappelijk werkers een beweging naar de andere kwadranten maken. Dus ook om activiteiten te ondernemen die gericht zijn op het laten participeren van inwoners, en te werken vanuit het collectief, vanuit de wijk of buurt. Dus om ook meer omgevingsgericht te werk te gaan (zie Doornenbal et al., 2015).



Afbeelding 1: De brede basis van het sociaal werk (Scholte en Sprinkhuizen in Spierts et al, 2017b)

Ontwikkeling visie en vakbekwaamheid

Voor het concretiseren van de opdracht tot het versterken van de pedagogische civil society is het van belang verbinding te maken met de praktijk. En om aansluiting te zoeken bij de beroepsidentiteit van de werkers die deze (nieuwe) opdracht krijgen, zodat zij zich eigenaar voelen en zich gesteund weten in het uitvoeren van hun opdracht. Dat vraagt om het uitwerken van een profiel waarin eigen visie op opdracht, rol en werkzaamheden bij de pedagogische civil society samen met de betrokken professionals geformuleerd zijn. Gedurende driekwart jaar hebben de jeugdmaatschappelijk werkers hier onder begeleiding van Movisie in de vorm van een actieonderzoek aan gewerkt. Dat heeft geleid tot een profielchets waarin is uitgewerkt wat de jeugdmaatschappelijk werkers verstaan onder de pedagogische civil society, hoe ze daaraan kunnen en willen werken, welke activiteiten daar concreet bij komen kijken en welke dilemma's zich daarbij voor kunnen doen. Daarnaast beschrijft het welke kennis, vaardigheden en houding dit van de jeugdmaatschappelijk werkers vraagt. Op basis van ervaring en het gezamenlijk bespreken van casussen, kan de profielchets verder worden aangescherpt, kan van elkaar geleerd worden en kunnen nieuwe handelingsperspectieven met betrekking tot het versterken van de pedagogische civil society worden verkend en uitgetoet. Door dit proces werken zij bottom-up aan ontwikkeling van hun praktijk en sluit het aan bij de lokale situatie.

De profielchets dient meerdere doelen. Het profiel geeft houvast in het dagelijks werk en door continue reflectie daarop aan de hand van casussen, onder andere tijdens werkbijeenkomsten, zorgt het voor het levendig houden en ontwikkelen van de visie op pedagogische civil society. Het helpt de jeugdmaatschappelijk werkers ook in de samenwerking met andere partijen, zoals het welzijnswerk of jongerenwerk, om woorden te geven aan wat het team verstaat onder de pedagogische civil society en hoe men eraan werkt. Ten derde is de profielchets ook zeer behulpzaam in overleg met de gemeente rond de invulling van de opdracht en de randvoorwaarden die dat vraagt. De profielchets die door Movisie nader is aangevuld met een aantal inhoudelijke kaders en verwijzingen, is nadrukkelijk bedoeld als voorbeeld, en biedt hopelijk inspiratie aan andere sociaal professionals met een vergelijkbare opdracht.

Behalve dat er een profielchets is ontwikkeld, is tijdens het actieonderzoek het proces daarnaartoe onderzocht. De onderzoeksbevindingen zijn gedurende het leerproces – zoals kenmerkend is voor actieonderzoek – ingebracht. In dit rapport beschrijven we de uitkomsten van dit onderzoek en koppelen we die aan de literatuur.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijven we de manier waarop het actieonderzoek is opgezet. In hoofdstuk 3 geven we de resultaten van het onderzoek weer aan de hand van de volgende twee vragen: welke factoren beïnvloeden de visievorming en besluiten van het team rond de pedagogische civil society, en wat zijn kenmerken van teambesluitvorming? We eindigen het rapport met conclusies over de rol van de sociaal professional bij de pedagogische civil society en aanbevelingen (hoofdstuk 4).

2 ACTIEONDERZOEK: SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Actieonderzoek als vorm van onderzoek, leren en ontwikkelen past bij uitstek bij de vraag van jeugdmaatschappelijk werkers. Kenmerkend voor actieonderzoek is namelijk het verbinden van onderzoek en actie om een praktijksituatie te verbeteren (Migchelbrink, 2007 en 2015).

Actieonderzoek heeft de volgende kenmerken:

- Het startpunt van het actieonderzoek wordt gevormd door de praktische problemen of vraagstukken van mensen in hun dagelijks handelen, in hun werk-, woon- of leefsituatie. In dit geval is dat de wens van het team jeugdmaatschappelijk werkers om hun rol bij de pedagogische civil society verder vorm en inhoud te geven én hen te ondersteunen bij het versterken van de manier waarop zij besluiten nemen.
- Actieonderzoek is meer dan onderzoek, het is een verander- en leertraject. Het kan gezien worden als een vorm van een lerende praktijk (Rensen, Keuzenkamp, Kooiman, Van Pelt, Repetur, Sok, Van Xanten, 2018). Het verzamelen van kennis is direct gekoppeld aan het toepassen van die kennis in en naar het handelen (Migchelbrink, 2007). In dit actieonderzoek gaat het om de toepassing van kennis over de pedagogische civil society in het werk van de jeugdmaatschappelijk werkers van het CJG.
- Actieonderzoek vindt plaats in een nauwe samenwerking tussen de onderzoekers en betrokkenen. Dit betekent dat de teamleden niet puur object van onderzoek waren, maar vooral eigenaar van het vraagstuk en een actieve rol hadden in het hele traject. Van definiëring van het vraagstuk, tot het ontwikkelen en uitvoeren van een plan en het maken van keuzes – de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap lag bij de professionals. Opvallend was dat de jeugdmaatschappelijk werkers deze rol nadrukkelijk pakten door casussen uit te werken, literatuur op te zoeken en verzamelde informatie te analyseren. De onderzoekers structureerden, begeleidden en onderzochten dit proces en gaven inhoudelijk feedback of dachten mee in de analyses die uitgevoerd werden.
- Het is een vorm van onderzoek waarin de wereld van de wetenschap en die van de praktijk met elkaar verbonden worden. Kennis uit beide werelden wordt in actieonderzoek benut: naast kennis verkregen met methoden van systematisch wetenschappelijk onderzoek, wordt gebruikgemaakt van andere kennisbronnen zoals alledaagse kennis, ervaringsleren en ervaringskennis (Migchelbrink, 2007).

Fasering en activiteiten in het onderzoek

Migchelbrink (2007) onderscheidt vijf fasen in het doen van actieonderzoek, namelijk: 1) de voorfase, 2) de oriëntatiefase, 3) de diagnostische fase, 4) de ontwikkelingsfase en 5) de actiefase. Deze fasen vormden de leidraad voor de inrichting van dit actieonderzoek waarin het team jeugdmaatschappelijk werkers ongeveer driekwart jaar samenwerkte met drie onderzoekers van Movisie. Startpunt van het onderzoek was het verduidelijken van het vraagstuk en het gewenste resultaat. De basis hiervoor werd gelegd in de eerste teamsessie. Daarnaast hebben de onderzoekers met de professionals meegelopen tijdens hun dagelijks werk. Zij observeerden wat er gebeurde en interviewden de betreffende professional naderhand. Onderzoekers en teamleden hebben daarnaast documentenanalyse uitgevoerd, onder meer van literatuur over de pedagogische civil society en documenten over het beleid van de gemeente en CJG. Teamleden hebben korte interviews gehouden met samenwerkingspartners, andere CJG's en een lector. Op basis hiervan zijn onderzoekers en team in een vervolgssessie tot een gedeeld beeld van het vraagstuk gekomen,

en zijn de belangrijkste behoeften van het team geïdentificeerd en geprioriteerd. Vervolgens heeft het team een ontwikkelplan opgesteld. Dit ontwikkelplan startte vanuit een gedeelde visie en definitie, gevolgd door activiteiten om tot gedeelde uitgangspunten te komen voor een koers voor het werken aan de pedagogische civil society. De jeugdmaatschappelijk werkers wilden uitgangspunten formuleren die genoeg richting gaven om te kunnen werken aan de verbanden tussen inwoners rond opgroeien en opvoeden, zonder alles direct dicht te timmeren in bijvoorbeeld een protocol. Dit paste bij het verkennende karakter in deze onderzoeks- en ontwikkelfase.

Vervolgens is in vier leerkringen gewerkt aan de uitvoering van dit ontwikkelplan, met name aan de eerste stappen: het ontwikkelen van een gedragen profielschets. Deze profielschets beschrijft de manier waarop de jeugdmaatschappelijk werker van het CJG bijdraagt aan het versterken van de pedagogische civil society. In deze profielschets komt wetenschappelijke kennis en praktijk- en ervaringskennis van de professionals samen. Zo hebben de teamleden keuzes gemaakt op basis van input vanuit de praktijk en vanuit literatuur over wat de pedagogische civil society is, en competentieprofielen van de sociaal werker en jeugdhulpprofessional. De onderzoekers brachten op basis van hun observaties en ervaringen tijdens het meelopen met de professionals in hoe de jeugdmaatschappelijk werkers gedurende het onderzoek al werkten aan onderlinge betrokkenheid rond opvoeden en opgroeien. Ook werd inzichtelijk gemaakt hoe andere CJG's dit vraagstuk aanpakken. De profielschets is getoetst op compleetheid en passendheid bij het dagelijks werk door deze langs een aantal casussen van de teamleden te leggen.

Alle vijf fasen van actieonderzoek zijn doorlopen.² Tijdens de uitvoering bleek dat de verschillende stappen in het ontwikkelplan meer tijd kostten dan verwacht. Hierdoor zijn alleen de eerste stappen gezet en in de actiefase uitgevoerd: het komen tot een visie op en een definitie van de pedagogische civil society, en de ontwikkeling van een profielschets. Het in de praktijk gebruiken van de profielschets is pas recent gestart. De jeugdmaatschappelijk werkers bespreken hun ervaringen daarmee onder andere in tweewekelijkse werkbesprekingen. In die werkbesprekingen komen casussen en dilemma's naar voren aan de hand waarvan vervolgens besproken wordt wat het werken aan de pedagogische civil society inhoudt, zodat de profielschets levendig blijft en continu getoetst wordt aan de praktijk. Onderzoek naar wat de resultaten of opbrengsten van die werkbesprekingen zijn, valt buiten de looptijd van het actieonderzoek.

² Voor een uitgebreide beschrijving van het onderzoek uitgesplitst per fase, zie de bijlage.

3 INZICHT IN BESLUITVORMING ROND DE PEDAGOGISCHE CIVIL SOCIETY

In het actieonderzoek was de rol van de professional bij de pedagogische civil society het ene aandachtspunt, het tweede punt was de professionele besluitvorming in het team. Het team wilde de besluitvorming verbeteren, met name bij keuzes over de eigen rol bij het versterken van de onderlinge betrokkenheid bij opvoeden en opgroeien. We starten dit hoofdstuk met een toelichting op het begrip ‘professionele besluitvorming’. Vervolgens beschrijven we welke factoren van invloed waren op de invulling van de eigen rol bij de pedagogische civil society door het team. In de laatste paragraaf geven we weer wat kenmerkend is voor de manier waarop het team besluiten neemt.

3.1 PROFESSIONELE BESLUITVORMING ALS ANALYSEKADER

Wat is professionele besluitvorming?

In dit actieonderzoek hebben we behalve naar de rol van het team bij de pedagogische civil society, ook gekeken hoe de wijze waarop het team besluiten neemt versterkt kan worden. Professionele besluitvorming definieerden we in eerder onderzoek als: ‘de wijze waarop sociaal professionals hun handelen inrichten, de keuzes die ze daarbij maken en hoe die keuzes tot stand komen’ (Spierts et al., 2017a, p. 14). Op basis van dit eerdere onderzoek is een model van professionele besluitvorming ontwikkeld (zie afbeelding 2).



Afbeelding 2: De beslissende professional

Kern van het vak: het afwegen van factoren en actoren

We lichten dit model kort toe. In het besluitvormingsproces van sociaal professionals zijn er vijf verschillende fasen te herkennen:

1. Analyseren van de situatie aan de hand van de vraag / het probleem
2. In kaart brengen van alternatieven en opties voor het handelen
3. Afwegen en een keuze maken tussen alternatieven en opties
4. Handelen, dus het uitvoeren van het besluit
5. Reflecteren op het genomen besluit en de besluitvorming

De volgende vijf factoren of actoren zijn van invloed op de besluitvorming:

1. De maatschappelijke opdracht en maatschappelijke waarden
2. De organisatie en de organisatorische context
3. De professional met zijn expertise, waarden en normen
4. De cliënt/burger met zijn voorkeuren, behoeften en waarden
5. Het type kennis en kennisbenutting

Bij het nemen van besluiten in hun dagelijkse werk, verhouden sociaal professionals zich voortdurend, tijdens alle fasen van besluitvorming, tot deze vijf factoren. Het maken van afwegingen tussen die factoren behoort tot de kern van hun vak. Het impliceert dat de werkers goed op de hoogte moeten zijn van de inhoud van deze factoren, ze moeten meerdere verhalen kunnen volgen en deze kunnen vertalen (Spierts et al., 2017a). Dit vraagt een gezamenlijke visie vanuit het team, en vakmanschap van de sociaal werker. Het samengaan van deze, regelmatig conflicterende, factoren leidt in de praktijk ook tot terugkerende dilemma's, zoals ingrijpen versus loslaten, zelfbeschikking versus veiligheid, is dit onze taak of die van anderen. Deze dilemma's worden gesignaleerd en bijvoorbeeld in teamvergaderingen ingebracht. Maar daarbij vindt er weinig gezamenlijke uitdieping plaats, en komen de teamleden onvoldoende tot een gezamenlijke handelswijze, bijvoorbeeld om zich richting beleidsmakers van de organisatie of gemeente uit te spreken over hoe het beleid uitwerkt in de praktijk (Spierts et al., 2017a). Ook zien we dat sociaal werkers vooral individueel besluiten, ondanks veelvuldig overleg in teamvergaderingen, met andere sociaal professionals en met burgers.

Visie en vakbekwaamheid maken het verschil

Spierts en anderen (2017a) beschrijven dat het belangrijk is dat sociaal werkers een eigen verhaal hebben over wie ze (willen) zijn, en de vakbekwaamheid die dat vereist. Een samenhangende visie over de rol en positie van sociaal werk mag niet ontbreken. Door de decentralisaties en transitie is het politieke krachtenveld waarbinnen het sociaal werk zich beweegt uitgesprokener en pregnanter aanwezig. Sociaal werkers bewegen zich tussen verschillende systemen en verhalen (Spierts en anderen (2017a)). Ze treden als het ware op als 'vertolkers' en 'vertalers' tussen de verhalen van cliënten, beleidsmakers, managers en wetenschappers. Het vraagt van hen niet alleen om het ontwikkelen van een visie, maar ook om het aanscherpen van hun strategische vakbekwaamheid en het lef om zich uit te spreken over wat ze zien in de praktijk en hoe het beleid daarin doorwerkt. Om de visie en vakmanschap van professionals te bevorderen, is inzicht krijgen in en het versterken van besluitvorming cruciaal.

In het actieonderzoek hebben de jeugdmaatschappelijk werkers expliciet aangegeven behoefte te hebben aan een gezamenlijk visie van het team op de pedagogische civil society, en van daaruit te bekijken welke werkwijze, houding en competenties (vakbekwaamheid) dat vraagt. Het model van besluitvorming is als analysekader gebruikt bij het analyseren van de manier waarop het team deze visie ontwikkeld heeft.

3.2 WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN DE VISIEVORMING ROND DE PEDAGOGISCHE CIVIL SOCIETY?

Op basis van een analyse van alle onderzoeksactiviteiten (zie hoofdstuk 2) beschrijven we hier hoe de vijf hiervoor genoemde factoren een rol spelen in de manier waarop het team besluiten neemt over hun rol in het versterken van de pedagogische civil society en de keuzes over wat wel en wat niet in de profielschets op te nemen.

3.2.1 Invloed van de vijf factoren

Als we bekijken hoe de vijf factoren (zie paragraaf 3.1) een rol spelen in de visievorming van het team, valt het volgende op. Ten eerste zien we dat de maatschappelijke opdracht (factor 1), de organisatie (factor 3) en de professional (factor 4) de meest dominante rol spelen in de besluiten die het team maakt. In de keuzes die de jeugdmaatschappelijk werkers maken rond de pedagogische civil society werden jeugdigen en gezinnen en de gemeenschap in de wijk³ (factor 2) naar verhouding beperkt genoemd. Professionals gaven wel voorbeelden van hoe inwoners er soms tegenaan kijken, maar de kennis van de inwoners is minder expliciet meegenomen dan de andere bronnen. Wensen van inwoners werden soms opgehaald door individuele professionals, maar er is geen systematisch onderzoek op wijkniveau gedaan naar de wensen van inwoners rond een positief opvoedklimaat. Als het gaat om de rol van verschillende kennisvormen (factor 5) valt ten slotte op dat – in verhouding tot het eerdere onderzoek naar besluitvorming en ervaringen in andere teams (Spierts et al., 2017a) – kennis een redelijk grote rol lijkt te spelen. Illustratief daarvoor is dat de teamleden ook los van de kennisinbreng van Movisie in dit traject, zelf kennisbronnen naar voren brachten, contacten hadden met een hogeschool, congressen bezochten, en trends vanuit onderzoek of literatuur inbrachten. Bij het besluiten wat wel en wat niet op te nemen in de profielschets, benutte het team ook de eigen professionele expertise rond het werken aan de pedagogische civil society. Daarbij moet worden opgemerkt dat het inbrengen van wetenschappelijke kennis en professionele expertise ook expliciet onderdeel was van de inrichting van het actieonderzoek. Zo verzamelden de onderzoekers praktijkervaringen en kennis tijdens het meelopen met professionals en brachten de onderzoekers dit in als input voor keuzes rond de profielschets. Ook had het team de inbreng van wetenschappelijke literatuur in het ontwikkelplan opgenomen, en ging dus zelf aan de slag met het zoeken en raadplegen hiervan. Daarom kunnen we niet zeggen hoe groot de eigenstandige inbreng van wetenschappelijke en professionele expertise door het team zelf is, en welk deel voortkomt uit de wijze waarop dit actieonderzoek is opgezet. In de volgende paragrafen lichten we de verschillende factoren verder toe.

3.2.2 Maatschappelijke opdracht en maatschappelijke waarden

Een niet uitgewerkte opdracht

De maatschappelijke opdracht vanuit het gemeentelijke beleid is een dominante factor in de manier waarop het team bezig was met visievorming en werken aan de pedagogische civil society. Dit komt met name doordat het versterken van de pedagogische civil society een complexe opdracht is die een nadere uitwerking vraagt. In het gemeentelijk beleid zijn de volgende leidende principes relevant voor het CJG en jeugdhulp:

- Normaliseren (niemand is normaal).
- Informele ondersteuning is duurzaam.
- Basisvoorwaarden eerst op orde.

³ Overall waar wijk staat, kan ook buurt, straat of dorp gelezen worden. De jeugdmaatschappelijk werkers werken wijkgericht; in de praktijk betekent het dat de inzet zich kan afspelen in de wijk, maar ook een buurt, straat of dorp.

- De gemeente aan zet.
- Onze ondersteuning is efficiënt, gericht op zelfstandig functioneren en eigenlijk gebruik.
- Partnerschappen met aanbieders die onze visie onderschrijven.
- Specifiek met betrekking tot de pedagogische civil society: opvoeden bespreekbaar maken op alle niveaus. Het is normaal om vragen te hebben over de opvoeding en om hulp te vragen, en het is belangrijk om vindplaatsgericht te werken.

Wat onder het versterken van de pedagogische civil society wordt verstaan of op welke wijze men hieraan zou kunnen werken, is – met uitzondering van bovenstaande – door de gemeente niet verder uitgewerkt. Die uitwerking ligt bij het CJG zelf. In het jaarplan 2018 van het CJG is hierover opgenomen dat het team zelf een plan moet ontwikkelen om de rol gericht op het stimuleren van de pedagogische civil society vorm te geven. Dit team heeft binnen het CJG de titel ‘CJG-team in de wijk’ en wordt geacht wijkgericht vorm te geven aan het werken aan een positief opvoedklimaat.

Werken aan de pedagogische civil society als taak

Het team moet dit doen in een context waarin het werken aan de pedagogische civil society door de gemeente als een van de vijf taken van het CJG is benoemd:

1. Opbouwen pedagogische civil society.
2. Frontoffice-, informatie- en adviesfunctie.
3. Collectief aanbod.
4. VV (voorschoolse voorzieningen) – teams.
5. 1-10-gesprekken: kortdurende (pedagogische) begeleiding.

Het opbouwen van de pedagogische civil society, of anders gezegd het versterken van een positief opvoedklimaat, in vier verschillende wijken of dorpen is dus een aparte taak, die specifiek bij dit team is neergelegd. Het team heeft daar 1,5 fte voor beschikbaar. Daarmee geeft de gemeente de boodschap af dat het werken aan de pedagogische civil society ook een taak op zichzelf is. Ook laat het zien dat de gemeente het ziet als aparte activiteit waarin professionals extra of andere dingen doen dan die zij bij hun andere taken uitvoeren. Dit versterkt bij veel teamleden het beeld dat het werken aan de onderlinge steun rond opvoeden en opgroeien een specifieke taak is, en niet een houding of manier van werken die je bij al je werkzaamheden als CJG-medewerker kunt inzetten. In het onderzoek komt dit veelvuldig terug als de vraag: is werken aan de pedagogische civil society een taak, een houding, of allebei?

Verder valt op dat de gemeente in bovenstaand takenpakket spreekt van het ‘opbouwen van pedagogische civil society’. Dat lijkt te impliceren dat er nog geen civil society is, en dat professionals die gaan opzetten. Terwijl Gemmeke (2011) – in de handreiking behorend bij het project *Allemaal Opvoeders* – aangeeft dat: ‘de pedagogische civil society niet kan worden georganiseerd door de overheid of instellingen. Wel kunnen omstandigheden gecreëerd worden die uitnodigen tot kennismaking, dialoog, netwerkvorming en het ontwikkelen en uitvoeren van eigen initiatieven. Dat vraagt om innovatieve strategieën en activiteiten, maar vooral ook om een nieuwe manier van werken. Hierbij dient aansluiting te worden gevonden bij wat er al aanwezig is aan activiteiten en initiatieven van burgers.’ Ook Van Pelt en Repetur (2018) geven aan dat hoewel er een hernieuwde aandacht is voor de sociale basis, dit niet betekent dat er nog geen sociale basis is. Zij wijzen erop dat hoewel de overheid er de afgelopen jaren weinig in investeerde, er in heel Nederland tal van voorbeelden te vinden zijn waarbij bewoners zelf allerlei verbanden, initiatieven en activiteiten met elkaar aangaan. Dit laat zien dat de sociale basis ook een autonome kant kent, met een eigen dynamiek die zich niet of moeilijk laat sturen. Het is belangrijk dat te erkennen en recht te doen aan het eigenaarschap en de initiatieven van inwoners (Van Pelt & Repetur, 2018).

Kanttekeningen bij hoge verwachtingen

Bij de start van het actieonderzoek gaf het team aan onvoldoende grip te krijgen op de opdracht en ook de urgentie om hieraan te werken was niet voor alle teamleden even duidelijk. Daarnaast bleken er in het team verschillende opvattingen te bestaan, bijvoorbeeld over wat de pedagogische civil society precies is, welke rol je hier als professional bij hebt, en of je de pedagogische civil society zelf kunt versterken of alleen *de voorwaarden* ervan. Deze verschillende perspectieven leidden soms tot misverstanden tussen de professionals. In het actieonderzoek zijn deze perspectieven expliciet gemaakt en besproken. Een belangrijke eerste stap was het verkennen van de literatuur over de onderlinge betrokkenheid van opvoeders bij opvoeden en opgroeien, het expliciteren van de beelden en verwachtingen bij teamleden zelf, en het gezamenlijk bepalen welke definiëring van het begrip aansluit bij de visie van de teamleden.

Er wordt veel verwacht van de krachten en mogelijkheden van burgers. Ook rond de betrokkenheid van burgers bij het opvoeden en opgroeien van elkaars kinderen geldt dat verwachtingen vanuit overheid en samenleving hooggespannen zijn. Zo schrijft de WRR (2017) dat de hedendaagse samenleving hoge eisen stelt aan de redzaamheid van burgers. En dat de overheid steeds vaker van burgers verwacht dat ze zelfredzaam zijn op het gebied van gezondheid, persoonlijke financiën en de arbeidsmarkt (WRR, 2017). De WRR geeft ook aan dat lang niet alle burgers hiertoe onder alle omstandigheden in staat zijn. Er bestaat een behoorlijk verschil tussen wat van burgers wordt verwacht en wat zij daadwerkelijk aankunnen. De jeugdmaatschappelijk werkers zijn zich bewust van deze verwachtingen en plaatsten hier diverse kanttekeningen bij. Zo is er in het team uitgebreid gediscussieerd over de vraag of opvoeding en opgroeien een gedeelde verantwoordelijkheid is: kun je verantwoordelijk worden gesteld voor de opvoeding / het opgroeien van andermans kinderen? Het team kwam tot de conclusie dat *medebetrokkenheid* een betere term is. Vanuit medebetrokkenheid bij elkaars leven, kunnen mensen opvoedingsvragen met elkaar delen. Je moet eerst met elkaar samenleven voordat je opvoedingsvragen met elkaar gaat delen en elkaar bij de opvoeding kunt ondersteunen.

Een andere kanttekening was dat meer nadruk op het onderling delen van betrokkenheid bij opvoeden en opgroeien niet alleen een verandering van professionals vraagt, maar zeker ook van burgers zelf. Burgers moeten elkaar kennen, bereid zijn openheid te geven over opvoeden en opgroeien, en bij elkaar betrokken zijn. Dit vraagt van hen ook een (grote) omslag en een nieuwe rol. Dat zagen we bijvoorbeeld bij het organiseren van een denktank door een van de teamleden. Het betrekken van buurtbewoners bij deze denktank ging niet vanzelf. De professional stak veel energie in het betrekken en activeren van burgers, en kreeg inwoners hier niet altijd (gelijk) in mee. Op vragen die ze in de app-groep van de denktank voorlegde – bijvoorbeeld over een opvoedvraagstuk – kreeg ze vaak geen reactie. De pedagogische civil society vraagt ook een verandering in de verhouding tussen burger en professional. Deze jeugdmaatschappelijk werker heeft ervaren dat burgers vaak opkijken naar een professional: de professional die weet hoe het zit. Om die verhouding te veranderen, houdt ze rekening met de wijze waarop ze zichzelf positioneert ten opzichte van burgers. Bijvoorbeeld door bij sommige activiteiten – zoals een opvoedparty voor ouders – bewust geen CJG-kleding aan te trekken.

Ook de haalbaarheid van de opdracht werd door sommige jeugdmaatschappelijk werkers bij de start van het actieonderzoek in twijfel getrokken. Aangegeven werd dat de pedagogische civil society op een (te) grote maakbaarheidsgedachte is gestoeld die niet realistisch is in deze individualistische tijd. Tegelijkertijd waren de teamleden het er allemaal over eens dat voor gezond opvoeden en opgroeien anderen buiten het gezin om (denk aan school, burens, vrienden, familie, kerk, sportverenigingen) ook een rol hebben.

3.2.3 Organisatie en organisatorische context

Veranderlijke organisatiecontext

De organisatorische context van het team speelde een grote rol in de manier waarop de teamleden tot een gezamenlijke visie en rol komen. Allereerst is de organisatiecontext complex te noemen. Het betreffende CJG-team bestaat uit jeugdmaatschappelijk werkers die samen het 'CJG in de wijk'-team vormen. De leden van het team zijn in dienst van twee verschillende organisaties. Elk teamlid heeft dus een leidinggevende bij de moederorganisatie. Daarnaast is er een inhoudelijke coördinator van het CJG die de schakel vormt naar de gemeente en de teamleden inhoudelijk gezien aanstuurt. De aansturing van de teamleden is dus over drie personen verdeeld; een inhoudelijk coördinator van het CJG en van elk van de twee organisaties een leidinggevende. Het is niet duidelijk hoe de beslissingsbevoegdheid over de verschillende betrokken partijen precies belegd is; in welke mate het team zelf over zijn rol kan beslissen of niet; en wat de rol van de manager en coördinator hierin is.

Verder werkt het team met duo's; elk duo is verantwoordelijk voor een specifieke wijk. Dat duo wordt de 'trekker van de wijk' genoemd, en wordt geacht een helicopterview over de wijk te hebben. Daarnaast zitten verschillende teamleden ook in andere CJG-teams, zoals het team voorschoolse voorzieningen, of voeren zij andere taken uit, zoals het geven van trainingen aan ouders en kinderen. Het gevolg is dat de teamleden soms ervaren op 'eilandjes' te werken, bijvoorbeeld alleen samenwerken met de collega waarmee zij een duo vormen. Met de andere collega's uit het 'CJG in de wijk'-team werken zij niet vanzelfsprekend ook samen in de uitvoering. Dit brengt de vraag naar voren: wat zijn wij eigenlijk als team, wat delen wij met elkaar?

Er zijn veel organisatorische veranderingen gaande. Zowel binnen het team jeugdmaatschappelijke werkers, binnen het CJG, als bij de samenwerkingspartners zijn er gedurende het onderzoek veel personele wisselingen. Ook de positie van de organisatie in de keten verandert vanwege wijzigingen in de gemeentelijke structuur van zorg en welzijn. Het CJG richt zich op preventieve en lichte enkelvoudige vragen op het gebied van opvoeden en opgroeien. De opdracht van het sociaal team verandert van vragen op meerdere leefgebieden naar een specifieke focus op multiproblematiek. Er komt een nieuwe functie tussen het CJG en het sociaal team die vervuld zal worden door een sociaalwerk- en welzijns-/zorgorganisatie. Deze veranderingen maken dat ook het CJG opnieuw positie zal moeten bepalen in het speelveld. Dit kwam tijdens het onderzoek meerdere keren ter sprake. De complexiteit in de organisatiecontext en het gebrek aan continuïteit bemoeilijken de gezamenlijke visievorming en besluitvorming in het team.

Veel overleg over wat en hoe

We hebben gezien dat de teamleden veel verschillende overleggen hebben, dat benoemden zij zelf ook in het onderzoek. De teamleden hebben intern overleg in de CJG-teams (zoals 'CJG in de wijk', en het jeugdmaatschappelijkwerkersoverleg), overleg bij hun moederorganisatie, en ook in de wijk met samenwerkingspartners. In veel wijken zijn er twee soorten overleg met externe samenwerkingspartners op wijkniveau – het jeugdoverleg en het wijkteamoverleg – waar de betreffende duo's ook zoveel mogelijk aanwezig proberen te zijn. Bij deze overleggen zijn diverse formele en informele organisaties betrokken die zich bezighouden met jeugd, welzijn, veiligheid, openbaar orde, wonen et cetera. De gemeente heeft gebiedsregisseurs in dienst. Per wijk wordt gewerkt met een gebiedsagenda waar de verschillende samenwerkingspartners input voor geven.

Hoewel de teamleden veel overleggen, lijkt veel overleg op het niveau van het team 'CJG in de wijk' over praktische zaken (wat en hoe) te gaan. In het team vond er geen structureel inhoudelijk overleg plaats over de opdracht die zij hebben om de pedagogische civil society te versterken. Gaandeweg het actieonderzoek werd duidelijk dat het team daar behoefte aan had. Een teamlid merkte op niet goed te weten hoe anderen in het team werken. Dat is belangrijk om met elkaar een visie te kunnen ontwikkelen, van elkaar te leren en samen te kunnen werken. Zoals met wie je welk onderwerp het beste kunt bespreken, en bij wie je welke vraag kunt neerleggen. Het ontwikkelen van een gezamenlijke werkwijze helpt ook om als team een duidelijkere en eenduidigere positie te kunnen innemen ten opzichte van beleid en organisatie. Het volgende citaat illustreert dat:

'Dan gaat het er ook niet om dat ik iets doe, want ik weet dat het onafhankelijk is van de werker en dat andere jeugdmaatschappelijk werkers ook zo zouden werken. Dan ben ik het niet die het zo doet, maar dan ben ik een vertegenwoordiger van het jeugdmaatschappelijk werk dat zo werkt. Ik sta hier namens het hele team: zo doen we dan. Want nu ben ik onzeker soms: ik doe dat nu zo, maar is dat ook goed?'

Daadwerkelijk samenwerken en uitwisseling over de inhoud van het werk – bijvoorbeeld in de vorm van casuïstiekbespreking – is dus van cruciaal belang om als team een gezamenlijke visie en een handelingsrepertoire te ontwikkelen.

Gebrek aan heldere positionering van het CJG

Een terugkerend onderwerp was de noodzaak van een heldere positionering van het CJG in relatie tot zijn samenwerkingspartners. De brede welzijnsorganisatie met het jongerenwerk, welzijnscoaches en opbouwwerkers werd door de jeugdmaatschappelijk werkers veelvuldig genoemd. Maar daarnaast noemden zij ook vele andere samenwerkingspartners, zoals het sociaal team, de wijkagent, de gebiedsmanagers, sportcoaches, de wijkbeheerder, de woningbouwcorporatie, vrijwilligersorganisaties of buurtinitiatieven. De positionering van het CJG kwam steeds naar boven bij het maken van keuzes over hoe het pedagogische opvoedklimaat te gaan versterken. Bij de start van het actieonderzoek benoemden de teamleden dat het voor het werken aan de pedagogische civil society belangrijk is dat inwoners en organisaties het CJG kennen, en weten wat het CJG doet. Die heldere positionering ontbrak. Bij het ontwikkelen van de diagnose – gedeeld beeld van de aard van het vraagstuk – kwam naar voren dat zowel voor teamleden als voor externe partners niet duidelijk was wat het CJG doet. Het is een van de behoeften die benoemd werden door de teamleden: een duidelijk beeld van waar het CJG voor staat en wat ze doen. Een jeugdmaatschappelijk werker verwoordde dat als volgt: 'Dat ik op een verjaardagsfeestje duidelijk kan uitleggen wat ik doe.'

Het ging hierbij ook om de vraag hoe het CJG zich verhoudt tot samenwerkingspartners. Hierbij werd in eerste instantie vooral het jongerenwerk van de brede welzijnsorganisatie genoemd. Meerdere keren kwam naar voren dat de brede welzijnsorganisatie echt in de wijken zit, daar veel contacten heeft en ook meer gericht is op opbouwwerk. Deze kwaliteiten zijn belangrijk voor de nieuwe opdracht van het versterken van de pedagogische civil society. Hiervoor is van groot belang dat de betrokken organisaties een goed beeld hebben van de kenmerken van de wijk, buurt of het gebied, en contacten onderhouden met inwoners, initiatieven en organisaties in de buurt. Gaandeweg het onderzoek werd helder dat de beide organisaties een andere aanliegroute hebben. Waar het vertrekpunt van de brede welzijnsorganisatie de wijk is, is het vertrekpunt van het CJG het gezin. In het licht van de kernactiviteit 'signaleren' uit de profielschets besprak het team dat ze voor deze taak moeten aansluiten bij en nauw moeten samenwerken met de brede welzijnsorganisatie (en natuurlijk met andere partijen in de buurt). De taakverdeling zou dan als volgt kunnen zijn: de andere organisatie signaleert voor 12+, de jeugdmaatschappelijk werkers van het CJG voor 12-.

Actievere positie ten opzichte van coördinator en gemeente

De in dit actieonderzoek ontwikkelde profielschets bevat concrete keuzes rond de visie op de nieuwe opdracht, de taken die het team uitvoert en het vakmanschap dat dit vraagt. Deze profielschets bevat dus een duidelijke stellingname van het team en heeft consequenties voor de CJG-organisatie en de gemeente. Eerder zagen we al dat de teamleden op twee manieren worden aangestuurd: de leidinggevende vanuit de moederorganisatie, en de coördinator van het CJG die in dienst is van de gemeente. De coördinator van het CJG vervult meerdere rollen: die van vertegenwoordiger van de gemeente, en die van link naar het gemeentelijk beleid en de gemeente als opdrachtgever van CJG. Ook geeft de coördinator inhoudelijke sturing aan de invulling van de nieuwe opdracht. Die verschillende rollen kleuren de verhouding tussen team en coördinator. Voor de onderzoekers was niet duidelijk bij wie welke beslissingsbevoegdheid precies ligt. Het team heeft zelf het initiatief genomen om Movisie te betrekken bij de ontwikkeling van hun rol bij de pedagogische civil society, en heeft bij de opdrachtverstrekking de managers en coördinator betrokken. De kaders voor het uitwerken van de profielschets, en het moment waarop het management hierover wil beslissen, waren niet expliciet vastgelegd.

Vooraf is afgesproken dat de coördinator van het CJG in het tweede deel van het actieonderzoek zou aanschuiven. De coördinator was bij een aantal sessies aanwezig. We hebben gezien dat de teamleden gaandeweg steeds bewuster raakten van het belang om aan te haken bij het beleid en daarmee van de betrokkenheid van de coördinator van het CJG. Het team werd zich ook bewuster van zijn eigen positie en stelde zich actiever en minder volgend op ten opzichte van de coördinator en het beleid. Dat kan ook doordat de teamleden zich tijdens het onderzoek inhoudelijk sterk hebben verdiept. Dat zagen we bijvoorbeeld in een van de laatste sessies waarin de profielschets langs de uitgangspunten in het gemeentelijk beleid werd gelegd. Het beleid bevat algemene uitgangspunten en wordt weinig concreet of uitgewerkt waar het gaat om het versterken van de pedagogische civil society. De teamleden realiseerden zich dat zij met de uitwerking van de door hen zelf ontwikkelde profielschets veel verder gaan dan de gemeente. Dat maakte de teamleden bewust van hun positie. Ook zorgde het voor begrip of duiding van het proces dat het team doorloopt: 'als het beleid niet heel duidelijk is, en als er zoveel definities zijn, is het ook niet raar dat wij zoekende waren. Dat zegt ook waarom er bij ons verwarring was.'

We zagen dat het team zich door een inhoudelijke positie te ontwikkelen ook actiever opstelde en – aangemoedigd door de coördinator – plannen maakte om de kennis die het team opdoet te gebruiken om actiever stelling te nemen richting coördinator, organisatie en gemeentelijk beleid.

3.2.4 De professional met zijn expertise, waarden en normen

De kern van de professie veelvuldig onderwerp van gesprek

Bij de start was er in het team terughoudendheid of weerstand ten aanzien van de nieuwe opdracht. Dit hing onder meer samen met veronderstellingen over het werken aan de pedagogische civil society. De professionele identiteit van de teamleden speelde een cruciale rol in de ontwikkeling van de profielschets. Met name in de startfase gericht op visieontwikkeling, benoemden professionals veelvuldig de beelden die zij van hun eigen professie hadden, en wat daarin zou ontbreken voor hun nieuwe opdracht. Een aantal professional zei 'ik ben hulpverlener' en sommigen vroegen zich af of ze wel de benodigde interesse en expertise hadden om het positieve opvoedklimaat te versterken.

Veronderstellingen die naar voren kwamen:

- Het versterken van betrokkenheid van inwoners bij elkaars opvoeding staat gelijk aan het uitvoeren van opbouwwerk en wijkgericht werken.
- Het versterken van de civil society betreft een aparte taak, die onderscheiden kan worden van andere taken.
- De professionals werken nu nog niet of weinig aan de nieuwe opdracht.

Tijdens het uitwerken van de profielschetsen werden deze veronderstellingen genuanceerd. Door te reflecteren op casuïstiek of doordat de onderzoekers meeliepen, werd voor de teamleden duidelijk dat zij al veel verschillende activiteiten uitvoeren die hieraan bijdragen. Verder kwam naar voren dat de jeugdmaatschappelijk werkers tijdens het uitvoeren van individuele hulpverlening ook aandacht kunnen hebben voor de onderlinge verbanden van inwoners met het oog op opvoeden en opgroeien.

De opgave van het team is voor velen een nieuwe opdracht, die ook om andere expertise vraagt (zie ook afbeelding 1). Het team bestaat uit jeugdmaatschappelijk werkers die veelal gewend zijn individueel te werken, dus op microniveau (jeugdigen, gezinnen) te handelen. De meesten van hen zijn gewend dit op een individuele manier te doen, gericht op hulpverlening of op het ondersteunen van de inwoners (kwadrant linksonder in het model). Zij worden geacht een beweging te maken naar de andere kwadranten, en dus om meer gericht te zijn op participatie van inwoners en aandacht voor het collectieve. Deze beweging betekent een grote verandering en vraagt om specifieke expertise. Dit roept de vraag op in hoeverre professionals voldoende zijn toegerust om deze verandering te maken. Het team heeft in het ontwikkelplan als onderdeel opgenomen dat er bekeken moet worden of de huidige competenties van het team passen bij de nieuwe profielschets, en waar aanvulling op nodig is. In het onderzoek zagen we geen expliciete ondersteuning op dit vlak vanuit het CJG of de gemeente.

Handelingsverlegenheid en eigen normen en waarden

Het is gezien bovenstaande dan ook niet verwonderlijk dat er bij de teamleden handelingsverlegenheid naar voren kwam. Bij aanvang van het actieonderzoek bleken de jeugdmaatschappelijk werkers sterk behoefte te hebben aan meer duidelijkheid over *hoe* je aan het verbinden van inwoners werkt. Zo vertelde een teamlid bijvoorbeeld dat ze weerstand voelde om in de kinderboerderij met ouders in gesprek te gaan. Ze verplaatste zich dan in de ouders en vroeg zich af hoe zij het zelf zou vinden als een CJG-medewerker in de speeltuin zou zitten om vragen van inwoners op te halen. Het voelde voor dit teamlid alsof ze met een verborgen agenda werkt. Een ander merkte op dat het voelt als bemoeienis of opdringen. De vraag die hier speelde is hoe je jezelf als professional positioneert in het contact met inwoners in de buurt. Trek je als jeugdmaatschappelijk werker al dan niet je speciale CJG-bodywarmer aan als je naar de kinderboerderij gaat? Professionals maken daar verschillende keuzes in.

We zagen hier de invloed van de professionele normen en waarden. Sommige teamleden wezen op het risico van bemoeienis of het gevoel van 'big brother is watching you' bij ouders. Andere teamleden benoemden dat het versterken van de pedagogische civil society als risico heeft dat zaken geproblematiseerd of te groot gemaakt worden. Eigen overtuigingen over in hoeverre inwoners elkaar zouden moeten steunen in of betrekken bij opvoed- en opgroevraagstukken beïnvloeden de manier waarop teamleden aankijken tegen de rol die zij zelf op dit vlak willen hebben.

Wat is het resultaat van mijn inspanning?

De terughoudendheid en weerstand bij sommige teamleden kwam ook voort uit het feit dat de werkzaamheden niet meteen tot concrete resultaten leidden. De manier van werken vraagt erom de inwoners te leren kennen en contacten op te bouwen. Daarvan zijn niet direct resultaten te zien en dit

demotiveerde een aantal teamleden. Zij wilden graag resultaatgericht en efficiënt te werk gaan. Het versterken van de verbindingen tussen inwoners rond opvoeden en opgroeien is 'als een zaadje planten', zoals een teamlid dit omschreef; het vraagt aandacht, tijd en geduld. Zeker voor teamleden die gewend zijn meer afgebakende hulpverleningstrajecten uit te voeren, betekende de nieuwe opdracht een verschuiving naar een meer procesgerichte manier van werken. De nadruk ligt daarin niet op een hulpvraag met een concreet traject met vooraf afgebakende stappen en doelen, maar op het voortdurend afstemmen van het handelen op de verwachte en onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen in een veranderingsproces (Vandekinderen, Roose, Raeymaeckers & Hermans, 2018). Het gaat om activiteiten waarbij het vooraf vaak niet mogelijk is een concreet resultaat, afgebakende stappen en het begin en eind te bepalen – zoals het verkennen van de buurt, het opbouwen van contacten en het gesprek tussen ouders faciliteren.

3.2.5 De cliënt/burger met zijn voorkeuren, behoeften en waarden

Geen expliciet beeld van de behoefte van inwoners

Bij het ontwikkelen van de profielschetsen werden door het team de behoeften en wensen van inwoners in de wijk in beperkte mate genoemd als factor in de besluitvorming. De jeugdmaatschappelijk werkers zijn op verschillende manieren verankerd in de wijken waarvoor ze werken. De teamleden hebben – in meer of mindere mate – contacten met inwoners en werken samen met vrijwilligers(organisaties) die in de wijk actief zijn. Het team is zich ervan bewust dat het CJG goed vindbaar moet zijn voor inwoners die zelf activiteiten willen opzetten, vandaar dat ze het motto hanteren 'het CJG denkt met je mee!'. Ook benadrukte het team het belang van rekening houden met de eigenheid van de wijk of buurt. In dat licht willen de jeugdmaatschappelijk werkers op de hoogte zijn van wat er speelt in de wijk, en de sociale kaart goed kennen. Het team benoemde verder dat het belangrijk is om goed te kijken welke thema's je groot wilt maken in de pedagogische civil society, want sommige thema's wil je niet bespreken met je buurvrouw omdat die te gevoelig zijn of er een taboe op rust. Ook benoemde het team dat het belangrijk is om te weten waar inwoners behoefte aan hebben, zowel qua onderwerp als qua vorm, zodat het team daarop kan aansluiten. Echter, in een van de sessies kwam naar voren dat het team een onvoldoende duidelijk beeld heeft van deze behoeften.

Er bestond dus geen expliciet en getoetst beeld van de behoeften van inwoners rond betrokkenheid bij opvoeden en opgroeien. De inbreng daarvan was vooral anekdotisch, op basis van ervaringen van de jeugdmaatschappelijk werkers. Zo waren er voorbeelden van jeugdmaatschappelijk werkers die proberen de behoeften van inwoners op te halen én inwoners onderling met elkaar te verbinden; zoals in een denktank van inwoners, het bezoeken van een kinderboerderij om contact met de wijk op te bouwen, het aanwezig zijn bij evenementen van een grote vrijwilligersorganisatie in de wijk. De behoeften van de inwoners ten aanzien van de pedagogische civil society werden tijdens het onderzoek echter niet systematisch opgehaald, geanalyseerd en getoetst. Dat werd ook door het team erkend, met als risico dat professionals voor inwoners gaan bedenken waar zij behoefte aan hebben. We zagen dat de teamleden soms aannames hadden over inwoners – bijvoorbeeld 'inwoners vinden het onprettig en bemoeizuchtig als ik hen in de zandbak aanspreek' – die niet werden getoetst. Het risico daarvan is dat de jeugdmaatschappelijk werkers hun eigen overtuigingen voeden en van daaruit handelen.

Een verbindende rol

De professionals zien voor zichzelf een verbindende rol tussen inwoners. Belangrijk voor het realiseren van een positief opvoedklimaat is volgens het team dat inwoners elkaar met vragen en problemen over de opvoeding en ontwikkeling van hun kinderen weten te vinden, en elkaar helpen waar mogelijk. De wijze waarop deze rol vorm krijgt is nader uitgewerkt in de profielschets. We zagen dat het in woorden vatten van de activiteiten, houding en competenties van de werkers, complex is en zeer nauw luistert.

Gedurende het actieonderzoek kwam meerdere keren naar voren dat teamleden verschillende beelden hebben bij woorden als 'aanjagen', 'aanblazen', 'uitlokken', 'stimuleren' en 'faciliteren'. De rol werd samengevat als 'de startmotor van de pedagogische civil society zijn'. De betekenis hiervan is genuanceerd en is afhankelijk van de situatie: enerzijds lijkt duidelijk dat de teamleden niet zelf subsidies gaan regelen of zaken organiseren als inwoners en partners dat zelf kunnen. Anderzijds kan het ook zo zijn dat teamleden soms zelf wel initiatiefnemer moeten zijn, dat past bij de rol van verbinder.

Zo was er ook onduidelijkheid over het woord 'faciliteren': betekent dit dat de jeugdmaatschappelijk werkers zelf praktische dingen organiseren, of dat zij alleen inwoners ondersteunen zodat die zelf activiteiten gaan ondernemen? En wat doe je dan als je inwoners 'ondersteunt'? Dit vraagstuk wordt bemoeilijkt doordat er door de tijd heen verschillende termen worden gebruikt en er verschillende dingen onder verstaan worden. Onderstaand citaat illustreert de reactie van de teamleden richting de coördinator over deze onduidelijkheid:

Coördinator: Ja, dat is duidelijk. Maar welke rol je hebt, daar moet de discussie niet over gaan. Je moet ook durven zeggen, dit is klaar, dit is onze rol. Dit is wat we doen, en dit dus niet.

P⁴1: Is dat helder genoeg? Bijvoorbeeld: we gaan niet organiseren, we sluiten aan bij bestaande activiteiten.

Coördinator: Nee, je gaat ook zelf dingen organiseren. Dat bedoel ik met uitlokken.

P1: Maar pas op, er is ook gecommuniceerd: 'je gaat het niet zelf organiseren'. Pas op met welke termen we gebruiken. Nu kan het zo zijn... ik ga toch organiseren. We moeten één taal gebruiken, anders maakt het dat we niet weten wat we moeten doen.

P2: Daarom heet het faciliteren en moeten we voorbeelden geven.

P3: Het is toch faciliteren en niet organiseren?

Coördinator: Wat je organiseert is het overleg erover, daar lok je het uit.

P3: Kijk, daar concretiseren we het al.

Startpunt: de wijk of het gezin?

De jeugdmaatschappelijk werkers werken in een gemeente met een wijkgerichte aanpak. Zo zijn er gemeentelijke gebiedsregisseurs, gebiedsagenda's en diverse overleggen met samenwerkingspartners op wijkniveau. Het CJG werkt in navolging hiervan ook wijkgericht. In het team krijgt het wijkgerichte met name vorm door de gemeente op te delen in wijken en daaraan vanuit het team twee jeugdmaatschappelijk werkers te koppelen. Door te werken met vaste duo's die per wijk⁵ de verbindende rol vormgeven, kunnen de professionals de wijk leren kennen en rekening houden met de eigenheid van de wijk. Van de Wijdeven, Oude Vrieling en De Graaf (2008) definiëren een wijkgerichte aanpak als volgt: 'een aanpak van de wijk,

⁴ P staat voor professional

⁵ Overall waar wijk staat, kan ook buurt, straat of dorp gelezen worden. De jeugdmaatschappelijk werkers werken wijkgericht; in de praktijk betekent het dat de inzet zich kan afspelen in de wijk, maar ook een buurt, straat of dorp.

waarin de behoeften en kwaliteiten van bewoners centraal staan. Vertrouwen in vaardigheden en goede wil van bewoners zijn daarbij sleutelwoorden'. Dergelijke specifieke wijkgerichte interventies of aanpakken zagen we tijdens het onderzoek niet in het team.

Een dergelijke invulling van een wijkgerichte aanpak wordt belemmerd doordat de behoeften en kwaliteiten van bewoners onvoldoende in beeld zijn (zie hiervoor). Ook speelt mee dat het vertrekpunt van de teamleden het gezin is. De brede welzijnsorganisatie (met het jongerenwerk) kiest juist de wijk als vertrekpunt. Starten vanuit het gezin behelst een compleet andere manier van kijken, die een andere beroepshouding vraagt dan starten vanuit de wijk. Het is niet verwonderlijk dat het microniveau (individuen en hun directe omgeving) dominant is; het CJG is er immers voor het opvoeden en opgroeien van kinderen, jongeren en hun ouders en verzorgers. En de meeste teamleden zijn – vanuit hun opleiding en aansturing daarop in het dagelijks werk – gewend om individuele ondersteuning te bieden. Zoals een aantal van hen dat meerdere keren benoemde: 'ik ben hulpverlener'. Het werkelijk vormgeven van een wijkgerichte manier van werken – dus een aanpak van de wijk, waarin de behoeften en kwaliteiten van bewoners centraal staan – vraagt van professionals een radicale verandering in de manier van kijken en handelen.

De jeugdmaatschappelijk werkers zouden we kunnen plaatsen in de traditie van de meer psychologiserende *social casework*-benadering, en de wijkgerichte aanpak ligt meer in de lijn van *community organization*. Geertsema en Spierts (2019) beschrijven de historische relatie tussen maatschappelijk werk en cultureel werk. Zij laten zien dat beide stromingen bij de start nauw met elkaar verknoopt waren. Dat werd volgens de auteurs verpersoonlijkt in de relatie tussen de Nederlandse voorvrouwen Marie Kamphuis en Jo de Boer van respectievelijk het maatschappelijk werk en het opbouwwerk. Beiden waren het erover eens dat het gaat over het individu in relatie tot de omgeving. Maar je zou kunnen zeggen dat het startpunt of de ingang van het handelen verschilt: het individu/gezin of de sociale omgeving. Geertsema en Spierts (2019) verwijzen in dit verband naar het werk van de Charity Organizations Societies (COS) en dat van de Settlement House Movement. 'De COS was vooral georiënteerd op de hulpverlening aan individuele gevallen, die wel met oog voor het geheel van hun situatie benaderd moesten worden. De *settlements* waren gericht op verheffing van mensen in achterstandssituaties door toerusting met onderwijs en cultuur.' (Geertsema & Spierts, 2019, p. 25)

Aanpak gericht op informele steun

In hoofdstuk 1 beschreven we het onderscheid tussen drie vormen van betrokkenheid van burgers bij elkaar (Gemmeke, 2011):

1. *Informele steun*: ouders kunnen terugvallen op hun sociale omgeving wanneer daar behoefte aan is.
2. *Informele sociale controle*: wanneer mensen in elkaars omgeving elkaar kennen en een gedeelde sociale norm ervaren, wordt het gedrag van bewoners beïnvloed.
3. *Intergenerationeel contact*: hierbij gaat het om de contacten die jeugdigen en volwassenen (anderen dan de eigen ouders) onderling hebben.

Het team is vooral gericht op de eerste vorm van verbinding tussen inwoners, namelijk informele steun waarbij ouders voor emotionele en praktische steun kunnen terugvallen op hun sociale omgeving. De inzet richt zich voornamelijk op het creëren van mogelijkheden om opvoeders met elkaar in contact te brengen en hen te laten uitwisselen over opvoeden en opgroeien. De jeugdmaatschappelijk werkers lijken er beperkt oog voor te hebben dat inwoners in het dagelijks leven überhaupt invloed hebben op de opvoeding en het opgroeien van andermans kinderen, ook zonder dat er direct contact is tussen ouders. Bijvoorbeeld de oma die vaak in huis is bij een vriendin bij wie een kind over de vloer komt, die voorbeeldgedrag laat zien voor dat kind. Het gaat hier om de sociale normen die het gedrag van kinderen en ouders beïnvloeden – de tweede vorm van betrokkenheid: informele sociale controle. Ook zetten de jeugdmaatschappelijk werkers niet of

beperkt in op de contacten die jeugdigen en volwassenen (anderen dan de eigen ouders) onderling hebben – de derde vorm van betrokkenheid: intergenerationeel contact. Het gaat hierbij om volwassenen die als rolmodellen voor kinderen fungeren, en interacties met volwassenen dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen en jeugdigen. In de pedagogische civil society gaat het met name om contacten met buurtbewoners, maar ook met bijvoorbeeld familieleden, ouders van klasgenoten, sporttrainers en scoutingleiders (Gemmeke, 2011).

3.2.6 Het type kennis en kennisbenutting

Actieve rol teamleden kennisinbreng

Zoals benoemd viel in het team op dat – in verhouding tot eerder onderzoek naar besluitvorming en ervaringen in andere teams (Spierts et al., 2017a) – kennis een redelijk grote rol lijkt te spelen bij een aantal jeugdmaatschappelijk werkers, en dat zij die kennis ook actief meenemen in de besluiten rond de profielschets. Illustratief daarvoor was dat de teamleden – ook los van de kennisinbreng van Movisie in dit traject – zelf kennisbronnen naar voren brachten, contacten hadden met de hogeschool, congressen bezochten, en trends inbrachten vanuit onderzoek of literatuur. Ook benutte het team bij de besluiten over wat wel en wat niet op te nemen in de profielschets de eigen professionele expertise rond het werken aan de pedagogische civil society.

Koppeling aan wetenschappelijke kennis maakt professionele expertise expliciet

Tijdens het actieonderzoek is de expertise van de teamleden geëxpliciteerd en heeft die een plek gekregen in de profielschets. Deze professionele kennis bleek vaak onbewust of impliciet te zijn. De meeste teamleden ontbeerden goed zicht op zowel de manier waarop zij zelf al bijdroegen aan het versterken van de pedagogische civil society, als op de manier waarop hun collega's dat deden. Dat zorgde ook voor onbegrip ten opzichte van elkaar.

In het actieonderzoek is de impliciete professionele kennis op verschillende manieren naar boven gehaald en gekoppeld aan wetenschappelijke kennis. Zo hebben de onderzoekers meegelopen met teamleden en analyseerden zij de manier waarop de jeugdmaatschappelijk werkers in hun huidige werkzaamheden al aandacht hadden voor de pedagogische civil society. Deze informatie werd geordend naar: opdracht, rol, houding en werkzaamheden. Naast de input vanuit de wetenschappelijke literatuur en interviews van teamleden met andere CJG's vormde dit belangrijke input voor de profielschets. Deze koppeling van professionele expertise aan wetenschappelijke inzichten was helpend om de kennis en ervaringen van de teamleden onder woorden te brengen. Een voorbeeld: op basis van onderzoek bij CJG's beschrijven Doornenbal en collega's (2015) dat de transitie en transformatie in het sociale domein van jeugdprofessionals een nieuwe manier van werken vraagt die zij preventief en omgevingsgericht noemen. Zij beschrijven dat preventief en omgevingsgericht werken vier aspecten kent, namelijk: 1) aansluiten bij de leefsituaties van ouders ter bevordering van eigen kracht; 2) werken aan sociale cohesie ten behoeve van het pedagogische klimaat in de wijk; 3) het mobiliseren en/of vergroten van het sociale netwerk van ouders, 4) het signaleren van risico's en ingrijpen waar nodig. Dit onderscheid maakte voor het team concreet op welke verschillende manieren onderlinge betrokkenheid bij opvoeden en opgroeien versterkt kan worden, en wat je als sociaal professional dan concreet doet. In de werksessie rond de profielschets werd duidelijk dat de woorden 'preventief en omgevingsgericht werken' pasten bij activiteiten die de jeugdmaatschappelijk werkers zelf al uitvoeren. De jeugdmaatschappelijk werkers kozen er dan ook voor om 'preventief en omgevingsgericht werken' op te nemen in de profielschets. Een belangrijke opbrengst van het actieonderzoek is dat de jeugdmaatschappelijk werkers zicht gekregen hebben op hun eigen kwaliteiten én die van collega's in het team. Dat zorgde voor meer onderlinge herkenning en waardering.

Versterken pedagogische civil society kan individueel en collectief

In de voorbeelden van het versterken van opvoedklimaat kwam het als professional 'aanwezig zijn' als kernelement terug. De teamleden deelden de ervaringen die zij opdeden in de speeltuin, op de kinderboerderij, en bij het sinterklaasfeest van de vrijwilligersorganisatie. Bij de jeugdmaatschappelijk werkers bestaat het beeld dat de presentiebenadering (Baart, 2001) belangrijk is om de onderlinge betrokkenheid van inwoners rond opvoedvraagstukken te versterken. De jeugdmaatschappelijk werkers gaven aan dat het erom gaat te laten *zien* dat je er bent en wat je doet. Dus niet alleen vertellen wat je als professional kunt bieden, maar dit ook zelf laten zien in voorbeeldgedrag. De jeugdmaatschappelijk werkers bleken op dit gebied handelingsverlegenheid te ervaren. Hier speelde wellicht de misvatting mee dat het versterken van de pedagogische civil society gelijk staat aan opbouwwerk. Dit beeld ontstond mede doordat er voorbeelden werden genoemd die ver af liggen van individuele hulpverlening en die werden uitvergroot. Een terugkerend voorbeeld was het zitten in de zandbak voor een flat om in contact te komen met bewoners van de flat. Uitgangspunten en kenmerken van opbouwwerk zijn natuurlijk relevant voor deze opdracht, maar ook tijdens individuele ondersteuning (zie afbeelding 1) kan een professional aandacht hebben voor het versterken van de verbindingen tussen inwoners en hun onderlinge betrokkenheid ten aanzien van opvoeden en opgroeien. Dit zagen we bijvoorbeeld terug in de vier aspecten van preventief en omgevingsgericht werken die Doornenbal en anderen (2015) beschrijven.

Leren van concrete situaties

Sociaal professionals leren op verschillende manieren. Leren is ook gekoppeld aan het type kennis dat centraal staat. Eraut (2000) maakt een onderscheid tussen formeel en niet-formeel leren, waarbij leren wordt gedefinieerd als het verwerven van kennis. Kenmerken van formeel leren zijn: een voorgeschreven kader, een georganiseerd leerevenement of -pakket, een trainer of leraar, leidt tot een kwalificatie of diploma en externe specificatie van resultaten. Tegenover formeel leren onderscheidt Eraut (2000) drie vormen van niet-formeel leren: *implicit learning*, *reactive learning* en *deliberative learning*. Een belangrijk onderscheidend element tussen deze drie vormen is voor Eraut de *intentie* om te leren. Bij *implicit learning* is er geen intentie tot leren en is men niet bewust bezig met leren. Bij *deliberative learning* is sprake van gepland en bewust leren. Er zijn verschillende manieren om bewust leren vorm te geven. Van der Laan (2003) wijst op het belang van casuïstiek voor de manier waarop professionals leren en zich ontwikkelen, en op het verkrijgen van expertise door bestudering van casuïstiek. 'Leren van gevallen', zoals hij dit noemt (Van der Laan, 1995).

Dit sluit aan bij de behoefte van de jeugdmaatschappelijk werkers; namelijk te leren van casussen en voorbeelden van het werken aan het pedagogische klimaat in de buurt. De teamleden willen meer onderlinge uitwisseling over hoe zij dat doen. Welke aanpak kiezen mijn collega's, welke houding nemen ze daarbij aan richting inwoners, waar werken ze naartoe? Tijdens het actieonderzoek kreeg deze behoefte op verschillende manieren vorm. Zo verzamelden de onderzoekers tijdens het meelopen voorbeelden van hoe de teamleden nu al bezig zijn met het versterken van verbanden tussen inwoners rond opvoeden en opgroeien, en de bereidheid daarin te delen. Ook kregen de jeugdmaatschappelijk werkers individueel de opdracht op papier een recente situatie te beschrijven en analyseren die volgens hem of haar past bij de nieuwe opgave. Deze opdrachten werden verzameld en besproken tijdens de sessies.

Wat opviel was dat tijdens overleggen vaak dezelfde voorbeelden terugkwamen en werden neergezet als hét goede voorbeeld. De denktank met inwoners was hiervan het meest in het oog springend. Door de denktank herhaaldelijk op deze manier te positioneren – met name wanneer dit door een coördinator of teamleider gebeurt – kan bij professionals de indruk te ontstaan dat dat dé juiste manier is om aan de nieuwe opgave invulling te geven. Hierdoor wordt gesuggereerd dat er één specifieke manier bestaat voor

het vergroten van de onderlinge betrokkenheid rond opvoeden en opgroeien. Dit vernauwt het versterken van de pedagogische civil society tot een concrete activiteit, terwijl – zoals ook de profielschets illustreert – het zowel om houding, vaardigheden als werkwijze gaat. Op deze manier blijven deze andere aspecten onderbelicht. Ook kan het bij de professionals die zich handelingsverlegen voelen, een gevoel van onzekerheid oproepen over de eigen manier van werken. Ten slotte kan het leiden tot het idee dat in elke wijk dezelfde aanpak gekozen moet worden, terwijl het versterken van het opvoedklimaat in de wijken juist vraagt om een goed beeld van en aansluiting bij de eigenheid van inwoners in de wijk.

3.3 WAT ZIJN KENMERKEN VAN DE TEAMBESLUITVORMING?

In de voorgaande paragrafen zijn we ingegaan op de factoren die invloed hadden op de invulling van de profielschets. In deze paragraaf komt aan bod wat kenmerkend is voor de manier waarop het team besluiten neemt. In dit onderzoek hebben we alleen gekeken naar besluitvorming op teamniveau, niet naar hoe individuele professionals tot besluiten komen.

Vooraf besluiten rond visievorming, eerste stappen rond vakbekwaamheid

Allereerst heeft het team vooral besluiten genomen met betrekking tot de visie. Als het gaat om het vakmanschap dat nodig is voor het uitvoeren van deze visie, zijn de eerste stappen gezet. Het team heeft het begrip pedagogische civil society verkend door onder andere literatuur te bestuderen en andere CJG's te bevragen. Op basis hiervan hebben de teamleden besproken hoe zij als team tegen het begrip aan kijken, en zijn zij tot een gezamenlijk gedragen visie en rol bij de pedagogische civil society gekomen. Voor een uitwerking van wat deze visie betekent voor het handelingsperspectief van de teamleden, zijn eerste stappen gezet in de profielschets. Drie kernactiviteiten en bijbehorende competenties zijn beschreven. Na de zomer van 2019 is het team begonnen deze in de praktijk op handelingsniveau toe te passen – dus in de praktijk met de profielschets te werken. Door met elkaar kennis en ervaringen over casuïstiek uit te wisselen, ontstaat er meer inzicht in de werkwijze (hoe handel je als je aan de pedagogische civil society werkt?) en de afbakening (wat doet het team wel en wat niet?). Deze impliciete kennis is naar boven gehaald en gekoppeld aan wetenschappelijke literatuur (zie 3.2.6). Door deze kennis te verwerken in de profielschets kan deze doorontwikkeld worden tot een handelingsgericht document. Ook maakt het voor het team inzichtelijk wat er nodig is (competenties, deskundigheidsbevordering, randvoorwaarden et cetera) om de nieuwe rol goed te vervullen, en wat daarin al aanwezig is en wat nog niet. Het werken aan de pedagogische civil society is onderdeel van het bredere takenpakket van de jeugdmaatschappelijk werkers, en dit is ook als zodanig benoemd in de profielschets. Het team ziet de profielschets ook als een belangrijk document voor het inwerken van nieuwe collega's.

Belang van betrekkningsniveau

In het onderzoek hebben we de teambesluitvorming bekeken op drie onderdelen: 1) de inhoud, 2) het proces en 3) het betrekkningsniveau. Voor de inhoud zie de analyse met de vijf factoren (zie paragraaf 3.2.1 tot en met 3.2.6). Het proces gaat over de stappen die het team neemt bij de besluitvorming. En het betrekkningsniveau gaat over de manier waarop de inhoud wordt overgebracht en opgevat; het gaat over het relationele aspect van communicatie.⁶ Het betrekkningsniveau vormde in dit actieonderzoek een heel belangrijk onderdeel. Dit kwam bij de eerste sessies duidelijk naar voren. Het gezamenlijk ontwikkelen van een visie vraagt van de jeugdmaatschappelijk werkers dat zij zich allen afzonderlijk uitspreken over hoe ze tegen hun rol bij de pedagogische civil society aan kijken. De in het team bestaande verschillen in

⁶ Remmerswaal (1998) onderscheidt twee communicatieniveaus: 1) het inhoudsniveau: dit betreft de informatie, de inhoud, het bericht, en 2) het betrekkningsniveau: op dit niveau geeft de zender aan hoe de inhoud moet worden opgevat door de ontvanger en hoe hij zichzelf ziet in de relatie tot de ander.

kwaliteiten, persoonlijkheden en voorkeuren – en de waardering hiervan – werden besproken. Hierdoor vonden er bij de start onderling botsingen plaats tussen de teamleden. Zo waren er verschillen in de behoefte aan een kader; een aantal teamleden had behoefte aan duidelijke kaders, terwijl dit voor anderen niet of minder gold. De ene vond de vrijheid die het team kreeg om de opdracht verder in te vullen prettig, het bood experimenteeruimte. Er waren ook teamleden die het moeilijker vonden deze ontwikkelruimte te pakken. Een ander belangrijk onderwerp was het rekening houden met ieders specialisme en kwaliteiten. Het team constateerde gezamenlijk veel expertise in huis te hebben, en dat er tussen teamleden verschillen mogen bestaan in expertise en vaardigheden. Niet iedereen hoeft hetzelfde te doen. Het betrekkningsniveau en de omgangsvormen als team waren een terugkerend onderwerp tijdens het onderzoek.

Op teamniveau is er veel aandacht besteed aan het uitspreken van beelden en verwachtingen aangaande de onderlinge samenwerking. Om zaken op betrekkningsniveau te kunnen bespreken, is het belangrijk dat je elkaar kent, en dat je ruimte voelt om dingen te bespreken. Dit werd bemoeilijkt door wisselingen in het team en door de complexe organisatiecontext waarin teamleden voor verschillende organisaties werken (de moederorganisatie en het CJG), en ook binnen het CJG werken sommige professionals voor verschillende teams. In de praktijk hebben de teamleden met name contact met hun duo-collega, en in (veel) mindere mate met andere teamleden. Sommige teamleden werken in de dagelijkse praktijk niet of nauwelijks met elkaar samen. Dat maakt het lastig om met elkaar te bespreken hoe je met elkaar communiceert, en wat dat doet met de ander. Als je elkaar niet (voldoende) ziet, kun je elkaars werkwijze niet leren kennen en kunnen er onuitgesproken beelden en verwachtingen over elkaar ontstaan. Het onderzoek bood de gelegenheid die beelden, verwachtingen en gevoelens op tafel te leggen. Dit werd door de teamleden als prettig ervaren. Het gezamenlijk aan het actieonderzoek werken versterkt de onderlinge betrekkingen en de teamvorming. Door zicht te krijgen op hoe iemand werkt en waarom hij of zij dat zo doet – én met elkaar het gesprek hierover te voeren – komt er meer waardering voor elkaars inbreng.

Proces van besluitvorming

Het team houdt constructieve overleggen waarin teamleden naar elkaar luisteren. De teamleden staan open voor elkaars mening – ook bij meningsverschillen. Zij proberen elkaar te begrijpen en mee te nemen. Toch is er op een aantal zaken rond de besluitvorming ruimte voor verbetering. Zo verloopt de besluitvorming soms traag. Bijvoorbeeld doordat het daadwerkelijk nemen van besluiten wordt uitgesteld. De jeugdmaatschappelijk werkers hebben zelf de wens dat er meer vaart komt in het nemen van besluiten komt (stap 3 en 4 in afbeelding 2). Tegelijkertijd hebben zij verschillende wensen als het gaat om het tempo waarop besluiten zouden moeten worden genomen. Sommige willen snel beslissingen nemen, andere werkers wijzen op het belang naar iedereen te luisteren en consensus te krijgen. Dit hangt samen met het onderscheid tussen de ‘doeners’ en de ‘denkers’ in het team. De teamleden zijn zich niet direct bewust van deze verschillen. Ook komt naar voren dat de verschillende meningen van de teamleden niet altijd goed bij elkaar komen en besluiten niet altijd door iedereen gedragen worden. Dat hangt ook samen met het ontbreken van afspraken over wie waarover moet besluiten. Moeten besluiten bijvoorbeeld altijd door iedereen gedragen worden? Het is niet helder welke stappen er gezet moeten worden om tot een besluit te komen.

In het actieonderzoek hebben de teamleden met elkaar gesproken over hoe de huidige situatie ervaren wordt, maar ook wat de wensen zijn voor besluitvorming in de toekomst. Het team stelde onderstaande lijst met kenmerken van goede teambesluitvorming op. Deze lijst illustreert het belang van het betrekkningsniveau: veel zaken gaan over *hoe* over de inhoud besloten wordt (bijvoorbeeld gelegenheid om

iets te zeggen, structurering tijdens bespreking) en wat dit vraagt in de relatie tussen de teamleden (bijvoorbeeld goede sfeer, afstemmen op behoeften, gezamenlijkheid voelen, gehoord worden, luisteren zonder oordeel). Bij het nemen van teambesluiten kan het team deze kenmerken bij de hand houden als een kader.

Kenmerken van goede teambesluitvorming, opgesteld door het team

- Gelegenheid om iets te zeggen
 - Gehoord worden
 - Luisteren zonder oordeel
- Betrokkenheid bij besluitvorming
- Tijd en ruimte voor reflectie en nadenken
- Duidelijk tijdpad
- Afspraken n.a.v. besluit
- Structurering tijdens bespreking
 - Focus op onderwerp
- Niet te lang praten
- Goede sfeer
- Iedereen is het eens / liefst unaniem (maar hoeft niet)
- Afstemmen op behoefte
- Gezamenlijkheid voelen

4 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk geven we de belangrijkste conclusies weer over de twee centrale vragen van de jeugdmaatschappelijk werkers. In paragraaf 4.1 beschrijven we de conclusies over de rol van de jeugdmaatschappelijk werkers bij het vormgeven van de pedagogische civil society en hoe dit vertaald kan worden naar het handelen. In paragraaf 4.2 gaan we in op de inzichten die zijn opgedaan rond professionele besluitvorming in het team. Paragraaf 4.3 bevat aanbevelingen.

4.1 ROL VAN DE SOCIAAL PROFESSIONAL BIJ DE PEDAGOGISCHE CIVIL SOCIETY

We bespreken de conclusies met betrekking tot de rol van de sociaal professionals bij de pedagogische civil society in drie paragrafen:

4.1.1 De aard van de pedagogische civil society

4.1.2 Het belang van visievorming

4.1.3 De pedagogische civil society versterken vraagt specifiek vakmanschap

4.1.1 De aard van de pedagogische civil society

Het versterken van de sociale basis is in zwang; het lijkt erop dat steeds meer gemeenten dit expliciet als opdracht meegeven aan lokale organisaties. Zoals Van Pelt en Repetur (2018) het noemden: 'de sociale basis is terug van weggeweest'. Sommige gemeenten kiezen ervoor om als het gaat om het opvoeden en opgroeien van kinderen en jongeren dit toe te spitsen op de pedagogische civil society. Dit geldt ook voor gemeente Ede en daarmee dus voor de jeugdmaatschappelijk werkers van CJG Ede.

De jeugdmaatschappelijk werkers moeten in hun dagelijks werk uitvoering geven aan een gemeentelijke opdracht rond de pedagogische civil society die abstract en niet uitgewerkt is. Hoe dit vervolgens geconcretiseerd en vertaald wordt naar handelen, is aan de jeugdmaatschappelijk werkers zelf. Daarover leefden er veel vragen bij hen. Er werd geëxperimenteerd, bijvoorbeeld door inwoners onderling met elkaar in contact te brengen. Maar er was ook handelingsverlegenheid: 'hoe leer ik de mensen in de wijk op een laagdrempelige manier kennen, zonder me met hen te bemoeien?' Zij hebben het initiatief genomen er middels dit actieonderzoek samen met Movisie handen en voeten aan te geven.

Het daadwerkelijk versterken van de onderlinge betrokkenheid van inwoners bij opvoeden en opgroeien vraagt niet alleen een grote verandering van professionals (zie paragraaf 4.1.3 over vakmanschap), maar zeker ook van inwoners. Dat hoorden en zagen we terug in dit onderzoek. Het vraagt dat inwoners elkaar (leren) kennen, bereid zijn openheid te geven over opvoeden en opgroeien, en bij elkaar betrokken zijn. Dit betekent voor inwoners een (grote) omslag en een andere verhouding met professionals. Van de professional die de zaken voor de inwoner regelt of de inwoner kan vertellen hoe het zit, naar een meer faciliterende professionele rol, waarin de professional het initiatief en het eigenaarschap bij ouders en jeugd laten liggen en dit niet direct overneemt (Gemmeke, 2011). In dit onderzoek komt naar voren dat ook inwoners aan deze nieuwe verhoudingen moeten wennen. In het licht hiervan zijn de jeugdmaatschappelijk werkers actief bezig met de manier waarop zij zich willen positioneren tegenover inwoners. De overweging

om al dan niet herkenbare CJG-kleding aan te trekken tijdens activiteiten, is hier een voorbeeld van. Deze veranderende verhouding tussen professional en inwoner hangt samen met wat Van Pelt en Repetur (2018) beschrijven over de verhouding tussen overheid en burger rond de sociale basis. De transitie verandert de positie van een rechtmatige en presterende overheid die weet wat is goed is voor de burger, naar een samenwerkende en faciliterende overheid. Dit betekent ook een rolverschuiving van een overheid met (doorzettingen)macht, naar een verhouding van gelijkwaardigheid tussen overheid en burger.

Dit onderzoek heeft ook inzichtelijk gemaakt dat het werken aan de sociale samenhang een investering vraagt waarbij van tevoren het resultaat niet altijd even duidelijk is. De jeugdmaatschappelijk werkers worstelden hiermee. Ze wilden graag vooraf weten wat de resultaten van hun werk zouden zijn, en doelgericht te werk gaan. Van veel activiteiten gericht op het in contact komen met opvoeders en hen onderling met elkaar verbinden, is van tevoren helemaal niet duidelijk wat dit gaat opleveren. Ook laat de wijze van handelen zich van tevoren niet uitschrijven, omdat er gaandeweg vanuit het contact dat ontstaat, verder wordt gewerkt. Dit belemmerde de jeugdmaatschappelijk werkers om dit soort activiteiten te ondernemen. Zo vroegen zij zich af wat het resultaat van praten met ouders op de kinderboerderij precies is en wanneer dit zichtbaar wordt.

Dit raakt aan wat Vandekinderen en collega's (2018) de proceslogica van het sociaal werk noemen. In het rapport *Sterk Sociaal Werk* beschrijven zij op basis van onderzoek het DNA van het sociaal werk. Ze onderscheiden vijf krachtlijnen waarlangs mensenrechten en sociale rechtvaardigheid gerealiseerd kunnen worden. Naast de proceslogica zijn dat politiserend werken, nabijheid, generalistisch sociaal werk en verbindend werken. Vandekinderen en anderen (2018, p. 66) omschrijven de proceslogica als volgt:

'Procesmatig werken betekent dat sociaal werkers hun handelen voortdurend afstemmen op alle verwachte en onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen in het veranderingsproces. Bij elke stap stellen ze het veranderingsproces scherper, verfijnen en verbeteren ze de aanpak. Het kan er zelfs toe leiden dat de aanpak onderweg grondig gewijzigd wordt. In deze betekenis staat 'procesmatig werken' tegenover 'routineus werken' of tegenover 'de planning afwerken'. Het proces in de richting van het doel verschaft voortdurend informatie over de volgende stap en is in die zin altijd experimenteel. Dit impliceert dat sociaal werkers bij procesmatig werken niet vooraf alles kunnen of willen vastleggen, en dat ze moeten omgaan met alle onzekere factoren. De weg moet onderweg nog gemaakt en gebaad worden [...].'

De auteurs geven aan dat de uitkomst van het sociaal werk dus niet op voorhand vastligt, maar dat er wordt ingespeeld op de concrete situatie én dat de ervaringskennis van de betrokkenen wordt benut. Telkens opnieuw staan inspraak en participatie centraal. Dit is niet eenvoudig omdat het betekent dat de eigen manier van werken voortdurend wordt bevraagd en er steeds opnieuw aansluiting wordt gezocht bij de concrete situatie. Omdat de proceslogica niet goed past bij klassieke verantwoordingsmechanismen, wordt er een pleidooi gehouden voor alternatieve, bijvoorbeeld meer narratieve verantwoordingsvormen. Dit pleidooi van Vandekinderen en anderen (2018) geldt ook voor het versterken van de pedagogische civil society. Dit is bij uitstek een opdracht waarin vooraf de uitkomst niet vastligt en de weg ernaartoe steeds moet worden aangepast aan wat men onderweg tegenkomt. De profielschets kan hierbij als gids dienen.

4.1.2 Het belang van visievorming

In het actieonderzoek hebben de jeugdmaatschappelijk werkers hun eigen ontwikkelplan opgesteld. Startpunt was het definiëren van de pedagogische civil society en het ontwikkelen van een visie hierop. Er is dus gewerkt aan het versterken van die visie. In de profielschets is die visie geconcretiseerd naar rollen,

werkzaamheden, praktijkvoorbeelden en dilemma's. Het gezamenlijk verkennen en komen tot gezamenlijke keuzes rond de visie op de pedagogische civil society heeft het team versterkt. Voor de jeugdmaatschappelijk werkers is duidelijk geworden hoe de verschillende teamleden tegen de opdracht aan kijken. Ook is dit naar het handelen vertaald; er is duidelijk geworden wat het team wel doet en wat niet. De profielschets geeft daarmee richtlijnen voor het handelen. Om dit verder door te ontwikkelen, is het nodig in de praktijk aan de slag te gaan met de profielschets en binnen het team voorbeelden en vraagstukken uit de praktijk te bespreken. Daar heeft het team vorm aan gegeven in casuïstiekoverleg. Hierin wisselen de jeugdmaatschappelijk werkers inhoudelijke casuïstiek uit rond het werken aan de pedagogische civil society. Zij leren van elkaar, en scherpen de profielschets op deze manier steeds verder aan vanuit de praktijk. Het is daarmee een levend document, dat continu aan de praktijk wordt getoetst.

Het doel bij de pedagogische civil society is deze te versterken, niet te organiseren (Gemmeke, 2011). Vandaar dat het team in de profielschets bij zijn rol heeft beschreven dat de teamleden bijdragen aan de voorwaarden voor het realiseren ervan. Dat betekent aansluiten bij wat er al in de wijk aanwezig is, aan basisvoorzieningen maar zeker ook bij vrijwilligersorganisaties en bestaande netwerken tussen inwoners. Dat vraagt een goed beeld van wat er in de wijk, de buurt of het dorp leeft. We hebben gezien dat de jeugdmaatschappelijk werkers geen expliciet en getoetst beeld hebben van de behoeften die inwoners hadden met betrekking tot betrokkenheid bij opvoeden en opgroeien. De inbreng van die behoeften door de jeugdmaatschappelijk werkers is vooral anekdotisch, op basis van hun ervaringen. Het team realiseert zich dat hier werk aan de winkel is. Tegelijkertijd vraagt het in beeld krijgen van de karakteristieken in de buurt – de sleutelfiguren, de informele activiteiten, en de spanningen die er leven – een investering in tijd. Het betekent dat de professional veel aanwezig moet zijn in de wijk, bij voorkeur flexibel qua tijd en dus soms ook buiten werktijd. Dit roept de vraag op in hoeverre de jeugdmaatschappelijk werkers hierin worden gefaciliteerd door hun werkgevers. We zagen eerder dat de gemeente het versterken van de pedagogische civil society als een aparte taak ziet. De tijd die de jeugdmaatschappelijk werkers krijgen om hieraan te werken, is zeer beperkt, namelijk 1,5 fte, verdeeld over het gehele team en alle wijken. Dit is (te) weinig om een goed beeld van de wijk en haar inwoners op te bouwen en actief in contact te komen met inwoners en initiatieven die er in de wijk zijn.

Verder hebben we gezien dat er bij inwoners drie vormen van betrokkenheid te onderscheiden zijn (Gemmeke, 2011): informele steun, informele sociale controle en intergenerationeel contact. De jeugdmaatschappelijk werkers richten zich vooral op de eerste vorm van verbinding, namelijk informele steun waarbij ouders kunnen terugvallen op hun sociale omgeving die emotionele en praktische steun kan bieden. De inzet is er veelal op gericht mogelijkheden te creëren om opvoeders met elkaar in contact te brengen en hen met elkaar te laten uitwisselen over opvoeden en opgroeien. De jeugdmaatschappelijk werkers hebben te weinig oog voor intergenerationeel contact, dus op de invloed van sociale contacten tussen jongeren en andere volwassenen dan hun eigen ouders. Dit geldt ook voor de informele sociale controle die ontstaat als mensen uit een wijk, buurt of dorp elkaar kennen en door gedeelde normen elkaars gedrag beïnvloeden. De inzet van de jeugdmaatschappelijk werkers is dus nog te eenzijdig gericht op het stimuleren van onderling contact tussen opvoeders. Er wordt niet of beperkt ingezet op de andere (intergenerationele) sociale verbanden waar jongeren en ouders onderdeel van uitmaken en op manieren waarop die het opvoeden en opgroeien beïnvloeden.⁷

⁷ Zie voor een overzicht van mogelijke activiteiten uitgesplitst naar type betrokkenheid de publicatie *Allemaal opvoeders: inspirerende activiteiten* (Nederlands Jeugdinstituut, 2012).

4.1.3 De pedagogische civil society versterken vraagt specifiek vakmanschap

Als het gaat om vakmanschap, heeft dit actieonderzoek inzichtelijk gemaakt dat het versterken van de pedagogische civil society een grote verandering voor de jeugdmaatschappelijk werkers betekent: van een voornamelijk individuele gezinsgerichte benadering naar (ook) een omgevingsgerichte insteek (zie Doornenbal et al., 2015). De jeugdmaatschappelijk werkers zijn opgeleid en gestuurd op het bieden van individuele ondersteuning aan gezinnen en jongeren. De nieuwe opdracht vraagt daarnaast ook aandacht voor de omgeving en het versterken van de sociale verbanden tussen mensen.

Dit actieonderzoek laat juist zien dat het versterken van de bereidheid om vragen op het gebied van opgroeien en opvoeden met elkaar te delen, vorm kan krijgen via zowel individueel als via collectief georiënteerde handelwijzen. Beide vormen van inzet kunnen elkaar versterken en de afbakening is in de praktijk niet altijd zo scherp te maken. Het viel dan ook op dat de teamleden juist de behoefte hadden een duidelijke afbakening te maken tussen individuele en collectieve aanpakken. Dit kwam naar voren in de terugkerende discussie tijdens het onderzoek over de vraag of het werken aan de pedagogische civil society nu een afgebakende taak is, of juist een houding die je ook in de andere vier taken en al je werkzaamheden kunt inzetten. Dit is niet verwonderlijk gezien de aansturing vanuit de gemeente: het werken aan de pedagogische civil society als afgebakende taak waar 1,5 fte voor staat. Ook bestond bij het team het incorrecte beeld dat het versterken van de pedagogische civil society gelijkstaat aan opbouwwerk, en alleen mogelijk is via collectieve aanpakken. Professionals verwoordden dat als 'ik ben hulpverlener', wat contrasteerde met de expertise van het opbouwwerk. Uitgangspunten en kenmerken van opbouwwerk zijn natuurlijk relevant, maar ook tijdens individuele ondersteuning (zie afbeelding 1) kan er aandacht zijn voor het versterken van de verbindingen tussen inwoners en hun onderlinge betrokkenheid bij opvoeden en opgroeien. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de vier aspecten van preventief en omgevingsgericht werken die Doornenbal en anderen (2015) beschrijven: 1) aansluiten bij de leefsituaties van ouders ter bevordering van eigen kracht; 2) werken aan sociale cohesie ten behoeve van het pedagogisch klimaat in de wijk; 3) het mobiliseren en/of vergroten van het sociaal netwerk van ouders, 4) signaleren van risico's en ingrijpen waar nodig. Deze aspecten kunnen aandacht krijgen in het werken met individuen, maar ook in het werken met of in groepen, buurten, wijken of dorpen.

Dit onderzoek maakt ook het belang van inhoudelijke werkbijeenkomsten duidelijk. Bij de start van het onderzoek hebben de jeugdmaatschappelijk werkers een grote behoefte om meer inzicht te krijgen in het *hoe*. Hoe werk je aan het versterken van de pedagogische civil society? Wat doe je dan concreet, hoe stel je je op, wat doe je wel en wat niet? Al snel kwam naar voren dat de jeugdmaatschappelijk werkers veel overleggen hebben, maar dat er geen structureel inhoudelijk overleg gevoerd wordt over de opdracht die zij hebben om de pedagogische civil society te versterken. En daardoor zeer beperkt zicht hebben op hoe de andere teamleden werken. Om daar verandering in te brengen, startte het team werkbijeenkomsten op. In het onderzoek hebben we gezien dat het daadwerkelijk samenwerken en het onderling uitwisselen van kennis en ervaringen over de inhoud van het werk – bijvoorbeeld in de vorm van werkbijeenkomsten – van cruciaal belang is om als team een gezamenlijke visie en een handelingsrepertoire te ontwikkelen. Dit vraagt ook erop toezien dat de bespreking hier expliciet voor gebruikt wordt en niet 'op gaat' aan het bespreken van praktische en organisatorische zaken, wat in de praktijk wel het geval bleek.

4.2 PROFESSIONELE BESLUITVORMING

Het werken met professionele besluitvorming versterkte de visievorming van de jeugdmaatschappelijk werkers. Door van start te gaan met het bespreken van concrete beslissingen, konden opvattingen,

afwegingen en perspectieven duidelijk gemaakt worden, en dat vormde de basis voor het werken aan de visie. Daarbij ging het om vragen als: welke houding neem je aan in het contact met opvoeders in publieke ruimtes of groepsactiviteiten; en doe je dan je CJG-bodywarmer aan of niet? Een ander vraagstuk ging over het aanwezig zijn op de vindplekken, daar waar de inwoner is. Betekent dit dat je als jeugdmaatschappelijk werker een middag in de zandbak moet gaan zitten, of moet aansluiten bij de knutselactiviteit van de vrijwilligersorganisatie? Door dergelijke afwegingen uit te diepen, is de visie op de pedagogische civil society uitgewerkt. In de profielschets is ook uitgewerkt wat dit vraagt qua werkzaamheden en expertise. Op het gebied van vakmanschap zijn er dus stappen gezet, maar er is verdere doorontwikkeling nodig: het profiel moet verder worden aangescherpt aan de hand van praktijkervaringen, en in het casuïstiekoverleg moet er uitwisseling plaatsvinden van kennis over en ervaringen met praktijkvraagstukken. Daarnaast is het ook van belang te bekijken of de benodigde vaardigheden voldoende in het team aanwezig zijn, en waar eventueel versterking op nodig is.

Zoals we ook in eerder onderzoek en leerkringen rond professionele besluitvorming gezien hebben, kwam naar voren dat het als team samen bespreken van beslissingen zorgt voor meer zicht op elkaars kwaliteiten en meer begrip voor elkaars standpunten, werkwijze en insteek. Het versterkt daarmee de teamvorming. Dit is extra van belang gezien de manier waarop het werk georganiseerd is. Het team bestaat uit jeugdmaatschappelijk werkers vanuit twee verschillende organisaties, die in verschillende andere teams participeren (binnen het CJG en in de moederorganisatie). Deze organisatievorm maakt dat de werkers veel overleg hebben; zowel bij de moederorganisatie en het CJG, als met partners in de wijk. Binnen het team vond er echter geen inhoudelijk overleg plaats, en teamleden wisten daardoor weinig over hoe de andere teamleden werken. Het is niet alleen belangrijk dat zij dit leerproces met elkaar doorgemaakt hebben en dit verder voortzetten. Gezien de vele personeelwisselingen is het ook van groot belang dat dit nu op papier is uitgewerkt in een profielschets. Gaandeweg het actieonderzoek is bijna de helft van het team veranderd. Dat de profielschets nu op papier staat, helpt ook bij het inwerken van nieuwe collega's.

Ten opzichte van het eerdere onderzoek naar besluitvorming (Spierts et al., 2017a) valt op dat het betrekkningsniveau van groot belang was in dit actieonderzoek.⁸ Het was nodig om genoeg tijd en ruimte te hebben om de verschillen in kwaliteit, persoonlijkheid en voorkeur die er in het team bestaan – en de waardering hiervan – met betrekking tot de pedagogische civil society te bespreken. Het uitspreken van wensen en verwachtingen was nodig om gezamenlijk stappen te kunnen zetten in visievorming. Ook valt op dat – in verhouding tot eerder onderzoek naar besluitvorming en ervaringen in andere teams (Spierts et al., 2017a) – kennis een redelijk grote rol lijkt te spelen. Illustratief daarvoor is dat de teamleden, los van de kennisinbreng van Movisie in dit traject, zelf kennisbronnen naar voren brachten, contact hadden met hogescholen, congressen bezochten, en interventies en trends vanuit onderzoek of literatuur inbrachten. Ook benutte het team bij de besluiten over wat wel en wat niet op te nemen in de profielschets de eigen professionele expertise op het gebied van het werken aan de pedagogische civil society.⁹

Ten slotte willen we nog opmerken dat actieonderzoek als gehanteerde methode bij uitstek paste bij het onderwerp 'professionele besluitvorming rond pedagogische civil society'. Het cyclische en reflectieve karakter van besluitvorming (zie afbeelding 2) heeft veel raakvlakken met de manier waarop actieonderzoek functioneert. Startpunt van voorliggend onderzoek was de praktijksituatie van de jeugdmaatschappelijk werkers, en hun wens om vanuit eigenaarschap een eigen rol bij de pedagogische civil society in te vullen.

⁸ We hebben in dit onderzoek alleen gekeken naar de manier waarop het team besluit, niet naar hoe de individuele professionals tot besluiten komen.

⁹ Daarbij moet worden opgemerkt dat het inbrengen van wetenschappelijke kennis en professionele expertise ook expliciet onderdeel was van de inrichting van het actieonderzoek. We kunnen niet beoordelen hoe groot de eigenstandige inbreng van wetenschappelijke en professionele expertise door het team zelf is, en welk deel voortkomt uit de wijze waarop dit actieonderzoek is opgezet.

Er werd geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen, die werden geobserveerd, ingebracht in besprekingen en daar werd op gereflecteerd. Op basis van deze reflectie werden vervolgens weer nieuwe stappen geformuleerd. Via deze aanpak is er een gezamenlijke visie en werkwijze ontwikkeld. Besluitvorming en actieonderzoek vormden hierin een krachtige combinatie. Besluitvorming gaat over de kern van het vakmanschap van de werkers, en actieonderzoek gaat uit van het eigenaarschap van professionals en stimuleert dit. Samen zorgde dit voor verdere versterking van de betrokkenheid van professionals en maakte het dat de praktijkervaringen de basis vormde van verdere ontwikkeling. Om professionals te laten leren en beleid te concretiseren, is deze combinatie tussen actieonderzoek en besluitvorming van grote meerwaarde gebleken.

4.3 AANBEVELINGEN ROND DE PEDAGOGISCHE CIVIL SOCIETY

We sluiten op af met een aantal aanbevelingen die relevant zijn voor gemeenten, organisaties en professionals die zich bezighouden met het versterken van de onderlinge betrokkenheid van wijk-, buurt- of dorpsbewoners, op het gebied van opvoeden en opgroeien. We maken onderscheid tussen aanbevelingen over de aard van de pedagogische civil society, en aanbevelingen gericht op het werken hieraan in de praktijk.

Over de aard van de pedagogische civil society:

1. Gemeenten die de opdracht formuleren tot het versterken van het opvoedklimaat in de wijk: wees duidelijk over wat de visie van de gemeente hierop is, en wat de opdracht inhoudt. Betrek professionals en inwoners bij het formuleren van de opdracht.
2. Zorg als gemeente voor randvoorwaarden die passen bij de aard van de pedagogische civil society. Het versterken van de pedagogische civil society vraagt een langdurige investering, zodat de professional veel in de wijk aanwezig kan zijn. De opbrengsten van de inzet worden pas op de langere termijn zichtbaar. Pas als de onderlinge verbondenheid tussen mensen op de drie niveaus (informele steun, informele sociale controle en intergenerationeel contact) gestalte heeft gekregen, kan de professional zich wat meer terugtrekken. Maar zeker niet volledig: professionele inzet blijft nodig (zie ook Gradener, Van Vliet & Bos, 2017).
3. Beschouw werken aan de pedagogische civil society als een waardevol proces in zichzelf, waarmee je aan onderlinge verbindingen werkt zonder dat je van tevoren weet wat het uiteindelijke resultaat precies is en of dit ook daadwerkelijk tot een positief opvoedklimaat leidt. Het betekent een meer procesgerichte manier van werken, waarbij de professional steeds inspeelt op de ontwikkelingen die zich op dat moment voordoen in de situatie (Vanderkinderen et al., 2018). Zorg voor een manier van verantwoorden die aansluit bij deze procesgerichte benadering.
4. Benader het werken aan de pedagogische civil society niet als een aparte taak. Hoewel het geven van een specifieke opdracht vanuit de gemeente waardevol is om het belang ervan te onderstrepen, kun je dit in de dagelijkse praktijk niet zien als een aparte taak, los van de andere taken. Dit – in combinatie met het feit dat wijken en dorpen verschillen – maakt dat niet op voorhand kan worden bepaald hoeveel uur of fte er per taak voor alle wijken of buurten wordt toegekend.
5. Heb realistische verwachtingen over de mogelijkheden van burgers, ook met betrekking tot de betrokkenheid en inzet van opvoeders op het gebied van opvoeden en opgroeien. Het versterken van participatie, ook op het terrein van opvoeden en opgroeien, is een kwestie van een lange adem (Gemmeke, 2011). Ook de WRR (2017) laat zien dat lang niet alle burgers in staat zijn te voldoen aan de verwachting om zelfredzaam te zijn.
6. Heb oog voor de autonome kant van de verbanden tussen mensen en hun initiatieven, die een eigen dynamiek kent die zich niet of moeilijk laat sturen (zie Van Pelt & Repetur (2018)).

Over het werken aan de pedagogische civil society in de praktijk:

1. Benut als professionals een gezamenlijk ontwikkelde visie en werkwijze rond de pedagogische civil society, zoals de profielschets die in dit onderzoek ontwikkeld is. Dit biedt de mogelijkheid om zaken vanuit een solide inhoudelijke basis te agenderen en jezelf te positioneren in relatie tot de gemeente en samenwerkingspartners.
2. Zorg dat een visie op de pedagogische civil society niet statisch, maar een ontwikkeldocument is. Merk door een visie te ontwikkelen en in de praktijk toe te passen wat hierin werkt of past en wat niet. Scherp deze visie op basis van praktijkervaringen continu aan.
3. Start bij het versterken van de pedagogische civil society bij dat wat er al is, want er is altijd iets. Het onjuiste beeld dat een pedagogische civil society vanaf de grond moet worden opgebouwd door professionals, werkt belemmerend voor het handelen. Realiseer je dat er altijd verbanden zijn tussen inwoners of plekken waar mensen elkaar tegenkomen.
4. Zet de inwoners en de wijk centraal. Zorg als professional dat de wensen, beelden en verwachtingen van inwoners het startpunt zijn. Dat vraagt een goed beeld van de inwoners van de wijk: het bevragen van inwoners en het leren kennen van de buurt en zijn eigenheden.
5. Benader het versterken van de pedagogische civil society als iets dat vorm kan krijgen via zowel individueel als collectief georiënteerde handelwijzen. Beide vormen van inzet kunnen elkaar versterken en de afbakening is in de praktijk niet altijd zo scherp te maken.
6. Vier je successen: focus niet alleen op wat er niet goed gaat of wat er nog moet gebeuren, maar kijk hoe je in je dagelijks werk al bezig bent om de betrokkenheid en inzet van inwoners rondom vragen en problemen bij het opvoeden en opgroeien in de wijk te versterken.
7. Maak ruimte voor inhoudelijke werkbesprekingen waarin professionals casuïstiek inbrengen met als doel hier lessen uit te trekken die verder reiken dan die ene casus. De vraag is dan: wat leert deze casuïstiek ons over het werken aan de pedagogische civil society?
8. Neem als professionals het initiatief om gezamenlijk vorm te geven aan opdrachten die nieuw en niet duidelijk zijn. Stem daar, samen met het management, weer over af met de (gemeentelijke) opdrachtgever. Op die manier maak je werk van je professionele ruimte.
9. Dit gezamenlijk ontwikkelen vraagt onder andere om samen besluiten te nemen. Neem als professionals de tijd voor gezamenlijke besluitvorming, en reflecteer met elkaar op de manier waarop jullie dat als team doen. Heb daarin zeker ook aandacht voor het betrekkningsniveau en elkaars kwaliteiten.

LITERATUUR

Arum, S. van & Enden, T. van den (2018). *Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling onder gemeenten (zomer 2017)*. Utrecht: Movisie.

Baart, A. (2001). *Een theorie van presentie*. Utrecht: Lemma.

Doornenbal, J., Kassenberg, A., Polstra, L. & Wekker, C. (2015). Ervaringskennis en dilemma's van professionals in preventief en omgevingsgericht werken met ouders en kinderen. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 24(4).

Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, p. 113-136.

Gemmeke, M. (2011). *De rol van de Centra voor Jeugd en Gezin bij versterking van de pedagogische civil society. Handreiking voor gemeenten*. Utrecht: NJi. Gedownload via: https://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/Handreiking_CJG_Allemaal_Opvoeders.pdf

Geertsema, H. & Spierts, M. (2019). *De kleur van het sociaal werk. Doelen, waarden, mensbeeld. Over de geschiedenis en actualiteit van het sociaal werk, welzijn en samenleving*. Amsterdam: Van Genneep.

Gradener, J., van Vliet, P. van & Bos, E. (2017). Opbouwwerk als sociale ontwikkelingsstrategie. In: M. Spierts et al (red). *De brede basis van het sociaal werk*. Bussum: Coutinho, p. 257-272.

Hilhorst, P. & Zonneveld, M. (2013). *De gewoonste zaak van de wereld. Radicaal kiezen voor de pedagogische civil society*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

Jaarplan 2018 CJG Ede.

Laan, G. van der (1995). *Leren van gevallen. Over het nut van de reconstructie van casuïstiek voor praktijk en wetenschap*. Utrecht: SWP.

Laan, G. van der (2003). De professional als expert in practice-based evidence. *Sociale Interventie*, 12(4), p. 5-16.

Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.

Migchelbrink, F. (2015). *De kern van participatief actieonderzoek*. Amsterdam: SWP.

Nederlands Jeugdinstituut (2012). *Allemaal opvoeders: inspirerende activiteiten*. Utrecht: NJi. Gedownload via: [www.nji.nl/nl/Download-NJi/\(321949\)-Allemaal-opvoeders-inspirerende-activiteiten.pdf](http://www.nji.nl/nl/Download-NJi/(321949)-Allemaal-opvoeders-inspirerende-activiteiten.pdf)

Pelt, M. van & Repetur, L. (2018). *De sociale basis: terug van weggeweest*. Utrecht: Movisie.

Remmerswaal, J. (1998). *Handboek Groepsdynamica: Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen. Gedownload via: volwassenenleren.nl/inhouds-en-betrekkingsniveau/

Rensen, P., Keuzenkamp, S., Kooiman, A., Pelt, M. van, Repetur, L., Sok, K. & Xanten, H. van (2018). *Lerende praktijken, vormen en doelen*. Movisie: Utrecht. Gedownload via: www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-12/Lerende-praktijken-vormen-en-doelen.pdf.

Scholte, M., Felten, H. & Sprinkhuizen, A. (2013). *Opgelet, systematisch signaleren in maatschappelijke dienstverlening en eerstelijnszorg*. Bussum: Coutinho.

Spierts, M., Pelt, M. van, Rest, E. van & Verweij, S. (2017a). *Visie en vakbekwaamheid maken het verschil. Over professionele besluitvorming in het sociaal werk*. Utrecht: Movisie.

Spierts, M., Sprinkhuizen, A., Scholte, M., Hoijtink, M., Jonge, E. de & Doorn, L. van (red.) (2017b). *De brede basis van het sociaal werk. Grondslagen, methoden en praktijken*. Bussum: Coutinho.

Vandekinderen, C., Roose, R., Raeymaeckers, P. & Hermans, K. (2018). *Sterk Sociaal Werk. Eindrapport. Sociaal werk conferentie 2018*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

Wijdeven, T. van de, Oude Vrielink, M. & Graaf, L. de (2008). *Vertrouwen in de buurt. Evaluatierapporten van Deventer, Groningen, Hogeveen en Enschede*. Rotterdam: SEV. Geciteerd in: T. Tadjman (2013). *Inzicht in wijkgericht werken. Beleid en activiteiten in Alphen aan den Rijn*. Utrecht: Movisie.

Winter, M. de (2008). Het moderne van kindermishandeling. In: W. Koops, B. Levering & M. de Winter (red.). *Opvoeding als spiegel van de beschaving*. Amsterdam: SWP.

WRR (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR.

BIJLAGE ONDERZOEKSAANPAK

In deze bijlage vindt u een beschrijving van de wijze waarop het actieonderzoek is ingericht, uitgesplitst per fase (Migchelbrink, 2007).

Fase 1 en 2: de voorfase en de oriëntatiefase

Met de voorfase en oriëntatiefase wordt de basis voor het actieonderzoek gelegd. Bijvoorbeeld door het vraagstuk of handelingsprobleem te verkennen, het doel van het actieonderzoek met de betrokkenen helder te krijgen, of een samenwerkingsrelatie op te bouwen.

Dit is gedaan door relevante documenten van het CJG, en relevante wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de pedagogische civil society te bestuderen. Ook is een gesprek gevoerd met de managers van CJG-medewerkers en de coördinator van het CJG, en heeft een startsessie met het CJG-team plaatsgevonden. In deze sessie is er gewerkt aan commitment van het team voor deelname aan het onderzoek, een aanscherpte versie van de vraag van het team, en het gewenste eindresultaat van het team.

Fase 3 en 4: de diagnostische fase en de ontwikkelingsfase

Het resultaat van de diagnostische fase is een zo compleet en diepgaand mogelijke beschrijving van het vraagstuk en de startsituatie (Migchelbrink, 2007). Deze diagnose is een gezamenlijk oordeel van de betrokkenen en de onderzoeker over de uitgangsituatie. De ontwikkelingsfase is er volgens op gericht ideeën te verzamelen voor het verbeteren van de praktijksituatie. In voortdurende dialoog worden ideeën verzameld, vastgesteld en uitgewerkt in een plan (Migchelbrink, 2007).

We hebben deze fase als volgt invulling gegeven. De onderzoekers van Movisie hebben op vijf verschillende momenten met een aantal professionals uit het CJG-team meegelopen en hen geobserveerd tijdens hun dagelijks werk. Voor deze observaties is op basis van de literatuur een observatielijst ontwikkeld. Doel van het meelopen was zicht te krijgen op de manier waarop de professionals hun rol bij de pedagogische civil society in de praktijk invullen, wat ze daar wel en niet onder verstaan, en welke vragen ze daarbij tegenkomen. De professionals zijn daar na afloop over geïnterviewd. Centrale vragen daarbij waren: welke werkzaamheden/activiteiten voeren professionals uit ten aanzien van de pedagogische civil society; hoe en waarom doen ze dat? De observaties en interviews vormden voor de onderzoekers input voor het schrijven van een diagnose. Deze is aan het team voorgelegd tijdens een focusgroepbijeenkomst. Door het geschetste beeld van de huidige situatie met de teamleden te bespreken, is een gedeeld beeld van het vraagstuk van het team verkregen. Vervolgens hebben de onderzoekers op basis van het tot dan toe verzamelde materiaal bekeken welke precieze behoeften er in het team leven als het gaat om het verder werken aan de pedagogische civil society. Deze behoeften zijn door het team aangevuld en geprioriteerd. Voor de twee belangrijkste behoeften is gewerkt aan een plan van aanpak. Deze twee plannen zijn vervolgens door het team samengevoegd tot één ontwikkelplan.

Fase 5 Actiefase

In de actiefase voert het team het door hen opgestelde ontwikkelplan uit. De uitvoering wordt gevolgd via systematische onderzoeksmethoden en ervaringsgericht zelfonderzoek, en het resultaat van een actie en het verloop of het proces van handelen worden geëvalueerd (Migchelbrink, 2007).

In ons onderzoek bij het CJG-team werd gaandeweg duidelijk dat het uitvoeren van de verschillende stappen uit het ontwikkelplan meer tijd kostte dan verwacht, waardoor niet alle stappen zijn uitgevoerd en onderzocht. Er is met name gewerkt aan als team tot een visie op de pedagogische civil society te komen,

en tot het ontwikkelen van de profielschets. De uitvoering van deze stappen in de actiefase hebben we onderzocht op basis van de terugkoppeling van de voortgang door de professionals in de vier leerkringen. Voor de profielschets geldt dat professionals twee keer schriftelijk gereflecteerd hebben op een concreet voorbeeld van hun eigen werk rond de pedagogische civil society. Doel was om de profielschets verder aan te scherpen op basis van de ervaringen van professionals in de praktijk. Tegelijkertijd bood het inzicht in de wijze waarop de teamleden nu vorm geven aan de pedagogische civil society en welke vraagstukken zij daarin tegenkomen. Het in de praktijk werken met de profielschets en via onderzoek volgen wat de resultaten daarvan vervolgens zijn, heeft tijdens het onderzoek niet plaatsgevonden.