



Nieuwe Autoriteit in de wijk 't Kiel in Antwerpen.

Projectrapport.

3 FEBRUARI 2021

Academische werkplaats Jeugdzorg Emmaüs

Onderzoeker: Roos Steens

Supervisie: Prof. Raeymaeckers

Voorwoord

Dit projectrapport geeft een neerslag van het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’ dat plaatsvond in de kwetsbare buurt het Kiel in Antwerpen. Vandaag kan dit initiatief niet langer beschouwd worden als een project, maar wordt er gezocht naar een structurele borging. Bovendien is het niet langer beperkt tot de buurt ‘Kiel’, maar wordt het doorvertaald naar twee andere kwetsbare buurten in Antwerpen nl. Deurne-Noord en Oud-Merksem.

We starten dit rapport met een beschrijving van het project zoals het plaatsvond in het Kiel tussen september 2018 en september 2020: de concrete opzet, de theoretische grond en de globale doelstellingen. Vervolgens gaan we in op de concrete projectvoortgang, de tussentijdse evaluaties én de hoogtepunten van het project. In het tweede deel gaan we in op het wetenschappelijk onderzoek dat verbonden is met het project. We bekijken hoe de participanten het project hebben ervaren, wat de impact is op hen en op hun wijk en nemen de gezamenlijke intervisies onder de loep.

Omdat het niet evident is om dergelijk groot en complex project te vatten in een statisch verslag, is er in de bijlage de link naar een video terug te vinden die werd gemaakt door Har Tortike, de regisseur en professioneel documentairemaker die verbonden is aan het project. Deze video geeft een rechtstreekse blik op het project en laat de gangmakers (de verschillende partners, de jongeren, etc.) aan het woord. Zij geven hun blik en brengen onder woorden wat er volgens hen reeds aan het bewegen is in hun buurt: ’t Kiel.

Inhoudstafel

Voorwoord.....	2
Inhoudstafel	3
Hoofdstuk 1: Aanleiding van het project	5
1.1. De wijk 't Kiel in Antwerpen. Een kwetsbare buurt.	5
1.2. Aanwezige projecten én sterkmakers van de buurt.	6
1.3. De nood aan verbinding.	6
Hoofdstuk 2: Het project Nieuwe Autoriteit in de wijk.....	7
2.1. De aansturing van het project	7
2.2. Inhoudelijk kader van het project.....	7
2.2.1. Nieuwe Autoriteit als inhoudelijk kompas.....	7
2.1.2. Uitbouw van een breed & divers netwerk in de wijk.....	9
2.1.3. Bewonersparticipatie.	11
2.1.4. Belangrijke momenten in het project.....	12
Hoofdstuk 3: Een praktijkgericht onderzoek	14
3.1. Aanleiding van het onderzoek.....	14
3.2. Onderzoeksvragen	15
3.3.Onderzoekskader en methodologie	16
3.3.1. Het kader van de academische werkplaats	16
3.3.2. Het onderzoeksopzet	16
3.3.3. Kwalitatieve onderzoeksmethoden.....	17
3.3.4. Verwerking en analyse van de onderzoeksresultaten.....	18
3.4. Onderzoeksresultaten.....	19
3.4.1. Luik 1. Literatuuronderzoek.	19
3.4.2. Luik 2. Empirisch onderzoek.....	24
3.5. Samenvatting van de onderzoeksresultaten.	36
Hoofdstuk 4: Besluit en aanbevelingen.	38

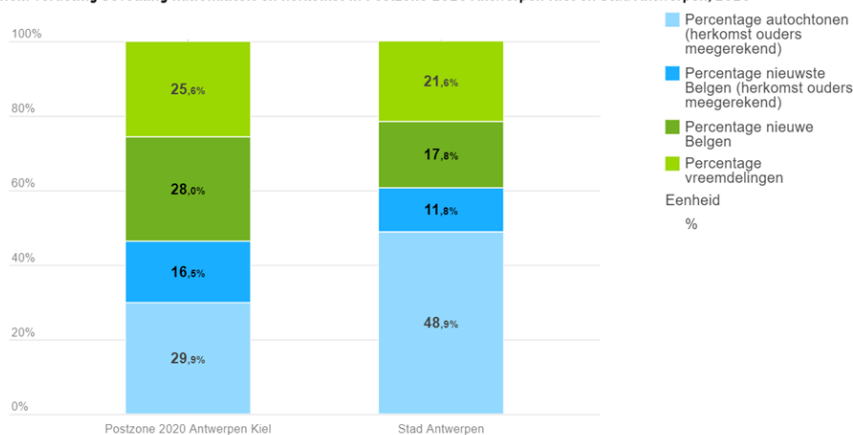
Hoofdstuk 5: Bijlages	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 6: Referentielijst.	39

Hoofdstuk 1: Aanleiding van het project

1.1. De wijk 't Kiel in Antwerpen. Een kwetsbare buurt.

Het project 'Nieuwe Autoriteit in de buurt' werd opgestart vanuit een gezamenlijke bezorgdheid voor de kwetsbare buurt 'Kiel' in Antwerpen. Het Kiel is een wijk in stad Antwerpen, net ten zuiden van het stadscentrum. Er wonen 27.987 inwoners. De wijk is bekend om haar hoogbouw die ontworpen werd door architect Renaat Braem, maar ook om Beerschot Voetbalclub Antwerpen. In 1920 stond het Kiel in het bijzonder internationaal in de schijnwerpers. Hier gingen immers de eerste en enige Olympische Spelen in België door. De buurt wordt gekenmerkt door haar multiculturele karakter. Het Kiel heeft een mix van bewoners met verschillende etnische achtergronden; slechts 29,9% van de buurtbewoners is autochtoon (herkomst van de ouders meegerekend).

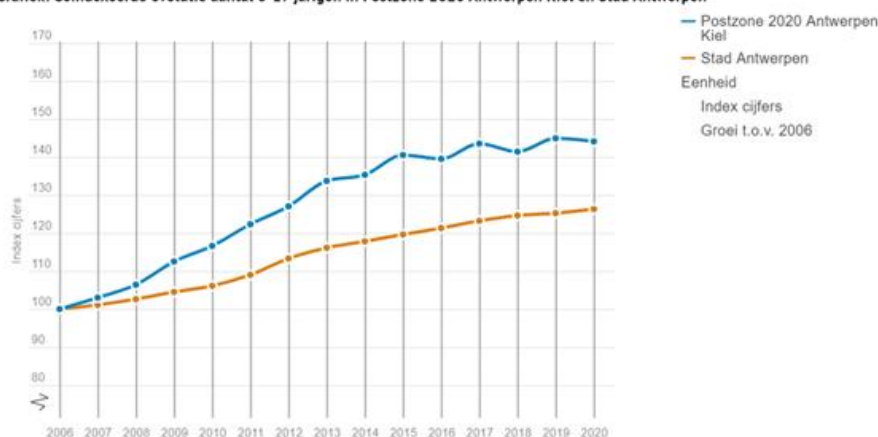
Grafiek: Verdeling bevolking nationaliteit en herkomst in Postzone 2020 Antwerpen Kiel en Stad Antwerpen, 2020



Bron: Stad Antwerpen, Districts- en loketwerking

Er heerst veel armoede (42,8 % krijgt een financiële tegemoetkoming) en er zijn hoge werkloosheidscijfers (slechts 35,4% van de mannen en 25,1% van de vrouwen is werkend). De wijk kampt daarnaast ook met delinquentie en overlast (2401 aangiftes in 2018). Tegelijkertijd zien we dat er zich hier steeds meer families vestigen met jongere kinderen.

Grafiek: Geïndexeerde evolutie aantal 0-17 jarigen in Postzone 2020 Antwerpen Kiel en Stad Antwerpen



Bron: Stad Antwerpen, Districts- en loketwerking

1.2. Aanwezige projecten én sterkmakers van de buurt.

Omdat het Kiel één van de meest kwetsbare buurten is van Stad Antwerpen, wordt hier door de stad sterk geïnvesteerd. Zo vinden er talloze projecten plaats, waaronder ‘Wijkwerking op Maat’ en ‘Area2020’ **Wijkwerking op maat** is gericht op samen leven, leefbaarheid en veiligheid. Het project beoogt de resultaten en zichtbaarheid van initiatieven en betrokkenheid van (stads)diensten en bewoners in wijken te vergroten. Elke wijk krijgt een centraal verantwoordelijke die alle initiatieven van burgers, verenigingen en overheden, beter op mekaar afstemt. Iemand die overlegt, problemen tackelt en voorstellen doet voor concrete, nieuwe projecten. De stad maakt dan het budget vrij om de nieuwe initiatieven alle zuurstof te geven. Daarnaast is er **Area2020**; een wijkprogramma van stad Antwerpen dat alle kinderen en jongeren uit Antwerpen-Kiel kansen wil bieden op een succesvolle toekomst. Dit wordt bereikt door een intense samenwerking met deelnemende scholen, (wijk)organisaties en ouders. Vandaag zijn 15 scholen met 17 verschillende deelnemende vestigingsplaatsen betrokken. Ook wordt het Kiel ook gekenmerkt door enkele sterke, geëngageerde organisaties die elke dag trachten het verschil te maken in de wijk. Organisaties als Kras vzw en het cultureel ontmoetingscentrum De Nova (met onder andere vzw Recht-Op, Buurtsport en Samenlevingsopbouw Antwerpen Stad) maken hier al jaren het verschil.

1.3. De nood aan verbinding.

Ondanks de talrijke initiatieven, blijkt het echter moeilijk om de verschillende projecten, initiatieven en organisaties met elkaar te verbinden. De meeste initiatieven in de wijk ontwikkelden zich naast elkaar en in gescheiden domeinen (onderwijs, gezondheid, veiligheid, etc.). Er heerste een grote honger om verbinding te creëren tussen de verschillende professionals (politie, sportverenigingen, buurtregisseurs, scholen, hulpverleners, etc.) die aanwezig zijn in het Kiel én de buurtbewoners. Van hieruit zou een gedeelde verantwoordelijkheid voor de buurt kunnen groeien en zou meer en beter lokaal worden samengewerkt. Op de startdag van Wijkwerking op Maat en Area2020 en in aanwezigheid van zeer veel buurtactoren, groeide het idee om vanuit het model ‘Nieuwe Autoriteit’ te gaan werken. Dit model werd reeds toegepast in één van de organisaties die gevestigd is in de wijk, Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen, én zou mogelijk een gezamenlijk kader én gemeenschappelijke taal kunnen bieden om tot meer verbinding te komen in de buurt.

Hoofdstuk 2: Het project Nieuwe Autoriteit in de wijk.

2.1. De aansturing van het project

Het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’ wordt aangestuurd door **een stuurgroep** met de kernpartners van het project nl. Stad Antwerpen en Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen. Hier wordt de voortgang van het project bewaakt, worden grote lijnen uitgezet en wordt het praktijkgericht onderzoek mee vormgegeven. Daarnaast is er **een projectgroep** die bestaat uit een vertegenwoordiging van de verschillende stakeholders die rechtstreeks betrokken zijn in het project (vanuit jeugdwerk, betrokken scholen, politie, etc.) en die de operationele leiding op zich nemen. Hier worden de grote lijnen vanuit de stuurgroep ingekleurd en vormgegeven, worden concrete samenwerkingsafspraken gemaakt en worden initiatieven uitgewerkt. Ook hier wordt op gezette tijden het praktijkgericht onderzoek besproken. Vanuit Stad Antwerpen is er daarnaast **een projectcoördinator** aangesteld die vanuit zijn ervaring met de buurt en de verschillende samenwerkingspartners mee het project opvolgt en vanuit Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen werden vanuit de ervaring met Nieuwe Autoriteit **opleiders** aangesteld die ook mee de **interviewgroepen** leidden.

2.2. Inhoudelijk kader van het project

2.2.1. Nieuwe Autoriteit als inhoudelijk kompas

Als theoretisch kompas van het project werd gekozen voor het model ‘Nieuwe Autoriteit’. Dit model is ontwikkeld door Haim Omer in Israël en werd intussen geïmplementeerd in verschillende landen en verscheidene sectoren (onderwijs, hulpverlening, buurtwerk, etc.). Haim Omer inspireerde zich op de sociaal-politieke sfeer waar onder andere Mahatma Gandhi en Martin Luther King in hun strijd voor gelijkheid en rechtvaardigheid ‘geweldloos verzet’ prediken. Zijn ideeën vinden vlug weerklank in onder meer Duitsland, Nederland en Groot-Brittannië én pas vanaf 2007 ook in Vlaanderen (Van Holen & Vanderfaeillie, 2012, 2019)

Nieuwe Autoriteit kent zijn wortels in de methodiek ‘Geweldloos Verzet’. Deze methodiek is gericht op het ondersteunen van ouders in het omgaan met het destructief gedrag van hun kind zoals heftig schelden, gebruik van fysiek geweld, excessief gamen, schoolweigering, etc. Het doel is om de machteloosheid bij ouders te verminderen. Van Holen (2014) noemt vier interventiegebieden die het hart vormen van de methodiek: (i) herwinnen van zelfcontrole over het eigen handelen, (ii) activeren van sociale steun, (iii) actief verzet tegen probleemgedrag & het verhogen van de ouderlijke aanwezigheid, (iv) relatiegebaren. Hierbij is er specifieke aandacht voor escalatieprocessen, de hechtingsrelatie en de ‘ankerfunctie’ van ouders (Omer, Steinmetz, Carthy & von Schlippe, 2013). Geweldloos verzet wordt intussen internationaal toegepast bij diverse doelgroepen: ouders van kinderen met zelfdestructief gedrag (Omer, 2004), met ADHD (Jakob, 2014), met OCD (Lebowitz, 2013), met psychotische stoornis (Goddard, Van Gink, Van

der Stegen, Van Driel & Cohen, 2009), etc. Eerste studies geven hierbij aan dat geweldloos verzet effectief is en resulteert in een daling van het probleemgedrag bij kinderen en jongeren en een daling van de opvoedingsstress bij ouders (Van Holen & Vanderfaellie, 2019)

Al snel bleek echter dat de overkoepelende visie en de theoretische uitgangspunten van de methodiek niet enkel in het begeleiden van ouders, maar ook breder toepasbaar bleken in het omgaan met onveiligheid en destructie; dit breder theoretisch kader kreeg de naam ‘Nieuwe Autoriteit’ (Omer, 2011). Dit kader werd toegepast bij ‘multistressed families’ (Jakob, 2016), leerkrachten (Omer, 2011), groepsopvoeders (von Schlippe & Grabbe, 2007) én in probleemwijken (Omer, 2011). Zo werd Nieuwe Autoriteit bijvoorbeeld reeds succesvol toegepast in kwetsbare buurten in Nederland (Portier, 2015), Israël (‘City without violence’), etc. Omdat het model internationaal én in diverse sectoren wordt toegepast, durft de praktische toepassing wel eens te verschillen (Bom & Wiebenga, 2019). Wij baseren ons op de theoretische uitgangspunten zoals samengevat door Bom & Wiebenga (2017) en passen dit toe op het wijkniveau:

UITGANGSPUNTEN NIEUWE AUTORITEIT

1. Eigen controle & de-escalatie

Binnen Nieuwe Autoriteit ligt de focus op eigen controle, eerder dan op het veranderen van het destructieve gedrag van de ander. In Nieuwe Autoriteit wordt dit samengevat als: *‘Ik kan jou niet controleren, ik kan enkel mijzelf controleren’*. De autoriteitsfiguur neemt de verantwoordelijkheid op voor zijn aandeel in het escalatieproces en probeert escalatie te voorkomen (Weinblatt & Omer, 2008). Op buurtniveau wil dat zeggen dat een omslag wordt gemaakt van het kijken naar de anderen om de problemen in de buurt op te lossen (en alle frustraties die hiermee gepaard gaan) naar het nemen van de eigen verantwoordelijkheid: *‘Wat kan ik zelf doen om de leefbaarheid in mijn buurt te verbeteren?’*.

2. Vergroten van aanwezigheid

Wanneer situaties moeilijk worden dan wordt binnen Nieuwe Autoriteit ingezet op aanwezigheid of in andere woorden: nabijheid. Hierdoor geeft men blijk van betrokkenheid en laat men merken dat de andere ertoe doet (Van Lier & Leonard, 2013). Deze aanwezigheid wordt omschreven als ‘waakzame zorg’ omdat de aanwezigheid vertrekt vanuit zorg en niet enkel een controlerende functie heeft. (Omer, 2011). Op buurtniveau houdt dit bijvoorbeeld in dat men op plaatsen in de wijk waar het moeilijk is, de aanwezigheid van autoriteitsfiguren (bijvoorbeeld ‘buurtvaders’, professionals uit de wijk, etc.) bijvoorbeeld verhoogt.

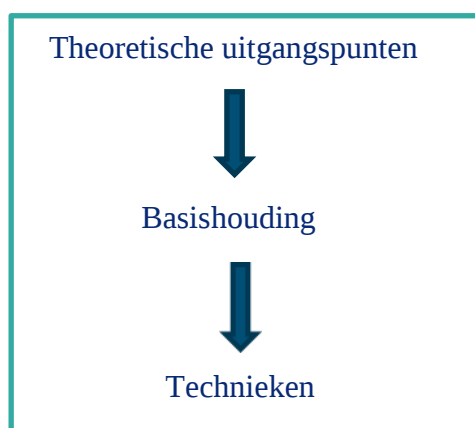
3. Het uitbouwen van een netwerk & gedeelde verantwoordelijkheid

Waar vroeger sterk werd gefocust op zelfredzaamheid en het versterken van de eigen kracht, wordt het intussen steeds duidelijker dat iedereen een netwerk nodig heeft om een kwalitatief, betekenisvol leven te kunnen uitbouwen. Eerder dan op zelfredzaamheid wordt in Nieuwe Autoriteit dan ook gefocust op samenredzaamheid of relationele autonomie. Centraal staat het uitbouwen van een ondersteunend netwerk en het creëren van een gedeelde verantwoordelijkheid over de buurt.

4. Actief verzet

Tot slot staat in nieuwe autoriteit het actief verzet tegen elke vorm van destructief gedrag en onveiligheid centraal. Dit verzet gebeurt echter steeds op een geweldloze manier.

Deze uitgangspunten worden vervolgens vertaald in een concrete basishouding van waaruit diverse technieken kunnen toegepast worden.

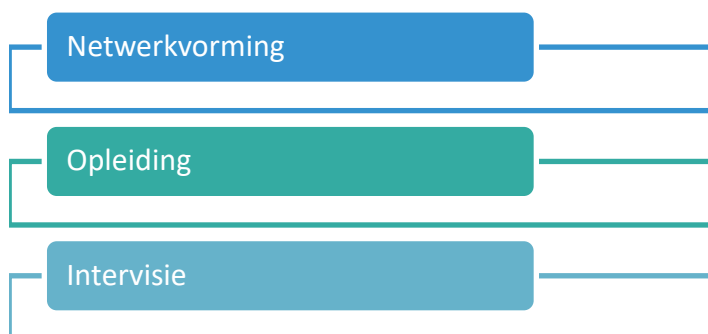


Deze basishouding legt, vanuit bovenstaande theoretische uitgangspunten, de nadruk op zelfcontrole, aanwezigheid/presentie, waakzame zorg, het zoeken naar steun, hechting & de relatie met de jongere, volharding, uitstel van reactie & de-escalatie en herstel. Vanuit deze basishouding kunnen vervolgens verschillende technieken worden toegepast zoals bijvoorbeeld ‘*de drie mandjes*’ (waarin een lijst wordt gemaakt van al het gedrag waar de professionals het moeilijk mee hebben en dit vervolgens wordt gesorteerd als ‘rood’, ‘oranje’ en ‘groen’ gedrag. Tegen rood gedrag wordt verzet aangetekend, over oranje gedrag kan onderhandeld worden en groen gedrag wordt genegeerd). Andere voorbeelden van technieken zijn de *supportersmeeting* of het doen van *relatiegebaren* (uiting van zorg en betrokkenheid, los van het destructieve gedrag).

Binnen het project ‘Nieuwe Autoriteit in de buurt’ zorgt voor een gedeelde blik tussen de verschillende partners, een gemeenschappelijke taal en enkele concrete technieken in het omgaan met overlast en onveiligheid in de buurt.

2.1.2. Uitbouw van een breed & divers netwerk in de wijk

Met het model Nieuwe Autoriteit als kompas werd vervolgens een breed en divers netwerk van professionals uitgebouwd in de wijk. Deze kregen een tweedaagse training in Nieuwe Autoriteit en namen vervolgens deel aan intervisiegroepen waar ze zich met elkaar kunnen verbinden en samen tot concrete innovatieve acties kunnen komen voor de buurt.



Figuur 1 De concrete bouwstenen van het project Nieuwe Autoriteit in de wijk

2.1.2.1. De tweedaagse opleiding in Nieuwe Autoriteit

In totaal hebben 120 professionele partners uit de wijk de tweedaagse opleiding in Nieuwe Autoriteit gevolgd en dit vanuit 40 verschillende organisaties die actief zijn in de buurt. Hierbij gaat het zowel om (zorg-) leerkrachten, politie, welzijnswerkers, onthaalmedewerkers van de bibliotheek, jeugdwerkers, mensen van de buurtsport, etc. Dit vond plaats in drie verschillende opleidingsreeksen van telkens twee dagen. De opleiding was opgebouwd met een theoretisch deel én een praktisch deel waar doormiddel van intervisie concrete problemen vanuit de wijk werden besproken aan de hand van het theoretisch model. De evaluatieformulieren van de deelnemers worden verwerkt en gebruikt als input om de opleidingsdagen telkens te verbeteren en beter te laten aansluiten bij de nood van de deelnemers. In het luik van het praktijkgericht onderzoek is een gedetailleerde evaluatie van de opleiding terug te vinden.

2.1.2.2. Het opgebouwde netwerk

Vanuit de diverse groep van 120 professionals vanuit meer dan 40 verschillende organisaties die de tweedaagse opleiding volgden, zijn er 93 professionals uitgegroeid tot actieve partners in het project: zij nemen deel aan intervisies, projectdagen, etc. Daarnaast is er onder stimulans van de stadsmarinier een opgebouwde contactlijst met 330 namen van professionals uit de wijk die graag op de hoogte willen gehouden worden van de initiatieven die in het project worden genomen.



2.1.2.3. De intervisiegroepen

De verschillende actieve partners van het project ontmoeten elkaar in intervisiegroepen, die tweewekelijks tot maandelijks doorgaan. Deze intervisiegroepen worden afwisselend voorgezeten door twee van de opleiders in Nieuwe Autoriteit. Standaard wordt er gestart met een rondje waarin wordt gepeild naar hoe het met de verschillende stakeholders gaat en welke frustraties en successen ze zijn tegengekomen in hun buurt. Vervolgens worden concrete problemen in de buurt besproken en wordt gezocht naar innovatieve, out-of-the box oplossingen. De verschillende partners kiezen hierbij zelf welke problemen ze willen bespreken. In totaal zijn er vanaf het najaar 2017 tot nu **52 intervisies** georganiseerd. Gemiddeld waren er telkens 6 tot 8 deelnemers aanwezig per intervisiemoment. Tijdens deze intervisiegroepen werden kleine en grote problemen in de buurt besproken (zoals overlast in de bibliotheek, jongeren die niet naar huis durven wandelen van de atletiekpiste, afval, etc.) en werd samen gezocht naar concrete, out-of-the box acties om met deze problemen om te gaan. De intervisiegroepen komen uitgebreid aan bod in het hoofdstuk over het praktijkgericht onderzoek

2.1.3. Bewonersparticipatie.

Naast het verbinden van de verschillende professionals die aanwezig zijn in de buurt, was het ook de bedoeling om bewonersparticipatie op te starten. In 2018 zijn er 15 bewonersgroepen doorgegaan. Samen werd gewerkt rond verschillende thema's bijvoorbeeld een speelveldje in de buurt of het afval in de straten. Na de zomervakantie vielen de groepen echter uit elkaar en konden bewoners nog moeilijk gemotiveerd worden om deel te nemen. Dit samen met de aanwezige taalbarrières, een sterk wisselende opkomst én wisselingen in ons eigen personeelsbestand, maakte dat ervoor werd gekozen om een ander spoor te bewandelen. Daarom werd beslist om meer gebruik te maken van de expertise wat betreft bewonersparticipatie die aanwezig is in de buurt. In het Kiel zijn een aantal actieve partners die reeds heel wat expertise hebben opgebouwd wat betreft bewonersparticipatie. Dit resulteerde bijvoorbeeld in een sterke samenwerking tussen Cultureel Ontmoetingscentrum NOVA, Samenlevingsopbouw Antwerpen Kiel en Stadsmakers die samen het 'buurtoverleg Kiel' vormgaven. Dit kende een goede opstart met 2 samenkomsten met telkens een dertigtal aanwezigen. Omwille van de Coronacrisis is dit spoor echter niet verder kunnen bewandeld worden.

Daarnaast werd de expertise van deze lokale partners ook ingezet om forumtheater op het Kiel te implementeren en buurtbewoners hiervoor warm te maken. In forumtheater krijgen kwetsbare groepen een podium. Zij spelen op basis van hun eigen ervaringen scènes over onrecht dat ze hebben meegemaakt in hun leven, bijvoorbeeld discriminatie, pesten, kindermishandeling, geweld in relaties, etc. Ze spelen zonder kostuums, zonder speciale belichting of decors zodanig dat ze in elk lokaal, op elke straathoek of dorpsplein kunnen spelen. Elke scène loopt slecht af voor de hoofdrolspeler. Vervolgens wordt deze scène besproken met het publiek en hernomen. Het publiek kan nu de spelers vervangen en een andere afloop ontwikkelen. Na afloop is er telkens een nabespreking. Als eerste stap speelden een groep moeders uit Molenbeek onder leiding van Har Tortike in de buurt drie voorstellingen. Zij speelden verschillende scènes, o.a. over opvoeding en gender, over een zoon die geen werk vindt en over rollenpatronen in een relatie. De opkomst was zeer groot: op één voorstelling waren bijvoorbeeld 55 buurtbewoners aanwezig. Achteraf waren de reacties van het publiek ook positief: de scènes waren herkenbaar, soms grappig. Verschillende vrouwen gaven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze over deze onderwerpen wordt gesproken. Hier was het plan om dit forumtheater verder uit te rollen en een groep samen te stellen uit

buurtbewoners van het Kiel. Zij zouden dan op basis van hun eigen ervaringen voorstellingen kunnen spelen in de buurt. Omwille van de coronacrisis is ook dit spoor echter niet verder bewandeld.

2.1.4. Belangrijke momenten in het project.

In het project zijn er tot slot enkele sleutelmomenten geweest die heel wat inhoudelijke input en feedback hebben gegeven én tegelijkertijd door de stakeholders werden ervaren als een belangrijke ‘boost’ nl. de deelname aan het congres rond Nieuwe Autoriteit in Tel-Aviv en de masterclass met Haim Omer.

DEELNAME AAN HET CONGRES IN TEL-AVIV

Het project werd voorgesteld op een internationaal congres rond Nieuwe Autoriteit en Geweldloos verzet in Tel-Aviv door verschillende partners die verbonden zijn aan het project én een mama die getuigde over haar ervaring met Nieuwe Autoriteit. Dit gaf zichtbaarheid aan het project en gaf ook inhoudelijk input om de kennis over het model nog te verdiepen en te verbreden.



DE MASTERCLASS MET HAIM OMER

Daarnaast kregen de betrokkenen ook de kans om het project voor te stellen tijdens een masterclass met Prof. Dr. Haim Omer, grondlegger van Nieuwe Autoriteit. Deze masterclass werd georganiseerd vanuit de universiteit in Antwerpen. Er werd hier een overzicht gegeven van het project en de verschillende partners vertelden over de concrete acties die reeds werden uitgerold. Nadien werd er een discussie aangegaan met Prof. Dr. Haim Omer: Hoe kunnen we ons nog verbeteren?



Hoofdstuk 3: Een praktijkgericht onderzoek

3.1. Aanleiding van het onderzoek

Niet enkel in Vlaanderen, maar ook internationaal, zien we een beweging van ‘gouvernement’ naar ‘governance’ ofwel van hiërarchische beleidsvoering naar interactieve beleidsvoering met steeds groter eigenaarschap voor het middenveld en de burgers (Nederland, Huygen & Boutellier, 2009: 19; Hajer et al. 2004:12; Edelenbos & Klijn, 2005; Coaffee & Healey, 2003; Uytterlinde & Sprinkhuizen, 2009). Bij lokale problemen in kwetsbare wijken zoals onveiligheid, afval op straat, het spijbelen van de kinderen, etc. wordt steeds vaker gezocht naar een samenwerking tussen beleidsactoren, buurtbewoners en lokale organisaties, vaak door middel van een netwerk. Typerend is de herverdeling van verantwoordelijkheid. Taken die voordien geheel of overwegend publiek waren, zijn nu verspreid over een groter geheel van zowel publieke als private partijen (Van Stokkom & Toenders, 2010:24).

Internationaal zien we steeds meer kleine én grotere samenwerkingsprojecten tussen beleid, burgers en middenveld opkomen, met voorsprong in kwetsbare buurten. Opmerkelijk genoeg is dit vaak tegen een achtergrond van een steeds repressiever veiligheidsbeleid met bezuinigingen voor opbouwwerk, ‘terug naar de kern’-taken bij de politie (handhaving en opsporing) en repressieve interventies in de buurt (Van Stokkom & Toenders, 2010:28). Voorbeelden zijn het bekende Rotterdamse project ‘Mensen maken de stad’, waar bewoners worden gestimuleerd om zich in te zetten voor de sociale cohesie in hun straat en de leefbaarheid in hun wijk. Zo wordt er bijvoorbeeld gewerkt met ‘straatmeetings’ waar concrete samenlevingsafspraken, straatactiviteiten, etc. worden afgesproken (Uitermark en Duyvendak, 2006:5). Of de Deventer wijkaanpak waar buurtvergaderingen tussen beleidsactoren, burgers en lokale organisaties werden uitgezet om problemen op tafel te brengen en samen tot oplossingen te komen (Wagenaar, 2007). In Harchester (UK) werd bijvoorbeeld een stuurgroep opgericht met buurtbewoners en lokale organisaties om leefbaarheidsproblemen in de wijk rechtsreeks aan te pakken (Hudson, Lowe, Oscroft & Snell, 2007). In Chicago (US) is er tot slot bijvoorbeeld het grootschalige, ambitieuze programma ‘Chicago Alternative Policing Strategy (CAPS)’. Doel is om samen met de bewoners vast te stellen welke lokale problemen er zijn met leefbaarheid en veiligheid en vervolgens gezamenlijk te bepalen met welke voorrang en hoe die moeten worden aangepakt. Dat identificeren en prioriteren gebeurt in maandelijkse ‘beat meetings’ in alle politiedistricten van de stad.

Hoewel we internationaal steeds meer van deze lokale samenwerkingsprojecten tussen beleid, middenveld en buurtbewoners zien opduiken, zijn onderzoekers hierover eerder pessimistisch (Mayer et al. 2005: 196; Lub, 2013). Waar analyses van lokale samenwerkingsprojecten zich focussen op het gelopen proces en hetgeen de stakeholders van elkaar hebben geleerd of op tijdelijke gevoelens van veiligheid bij de betrokkenen, zijn de resultaten voorzichtig positief (e.g. Healey, 1997, 1999, 2003; Vigar et al., 2000; Cars et al., 2002; Van Stokkom et al. 2010; Brans et al. 2008). Waar auteurs zich focussen op de duurzame impact van deze projecten in de gehele wijk is de toon al een pak negatiever. Vasco Lub (2013) confronteerde in een recente studie dominante sociale buurtaanpakken bijvoorbeeld met wetenschappelijke inzichten en analyseerde daarvoor meer dan 300 internationale studies. Hij concludeert

onder andere dat projecten gericht op sociale cohesie, meer burgerinspraak, gedragscodeprojecten en straatcoaches bijna nooit hun opgestelde doelstellingen bereiken. Edelenbos en Klijn (2005: 424) concluderen op basis van hun vergelijking van zes projecten rond interactieve beleidsvoering in Nederland het volgende: *‘There are few cases where the outcomes are unambiguously positive. Apparently, it is not easy to transform theoretically defined advantages of interactive decision making into real and achieved advantages.’*

Interessant aan het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’ is dat het zich onderscheidt van bovenstaande projecten doordat het zich niet prioritair en louter op de buurtbewoners richt, maar hoofdzakelijk op de professionals in de buurt (onthaalmedewerkers van de bibliotheek, leerkrachten en zorgcoördinatoren, politie, buurttoezicht, jeugdwerkers, buurtsport, etc.). Dit is typerend voor het model Nieuwe Autoriteit dat op gezinsniveau bijvoorbeeld niet prioritair en louter met de jongeren, maar hoofdzakelijk met de ouders aan de slag gaat. Deze professionals en hun organisaties kunnen beschreven worden als *‘the civic fauna’* van een buurt (Rae, 2003,141; Lelieveldt et al. 2009:4).Hoewel het belang van deze ‘civic fauna’ voor de leefbaarheid en vitaliteit van een buurt uitgebreid is aangetoond (Fredericksen and London 2000; Putnam and Feldstein 2003;Fung,2004, 523-29; Hirst 2002, 418-20) én we daarnaast weten dat vele van deze non-profit organisaties rollen en verantwoordelijkheden opnemen die voorbij gaan aan hun traditionele domein (*‘the hybridization of the nonprofit sector’*: Hasenfeld & Godron, 2005), zijn er weinig projecten rond leefbaarheid en veiligheid in kwetsbare buurten die hier specifiek op inzetten. Bijgevolg hebben we ook weinig empirische data over het potentieel van de ‘civic fauna’ in kwetsbare buurten om met problemen als leefbaarheid en onveiligheid om te gaan (Lelieveldt et al., 2009). Het praktijkgericht onderzoek naar Nieuwe Autoriteit in de wijk, geeft ons de mogelijkheid om dit van dichtbij te exploreren. Hoe is het voor de professionals in een buurt om in projecten rond veiligheid en leefbaarheid betrokken te worden? Hoe verloopt de samenwerking? Tot welke acties wordt gekomen?

3.2. Onderzoeksvragen

Om de onderzoeksvragen te formuleren, werd samengewerkt met de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij het project. De onderzoeker is tijdens eerste fase van het onderzoeksproject dan ook langsgegaan op de projectgroep en de stuurgroep om onderzoeksvragen te verzamelen. De leidende vragen hierbij waren: (i) ‘Waar zijn jullie benieuwd naar?’ (ii) ‘Wat willen jullie graag weten en leren in dit project?’.

Deze werden vervolgens samengelegd, geconcretiseerd en gekoppeld tot 6 onderzoeksvragen:

- I. Hoe ervaren de betrokken stakeholders het project ‘Nieuwe Autoriteit in de buurt’?
- II. Wat levert het project ‘Nieuwe Autoriteit in de buurt’ hen op?
- III. Wat zijn de werkzame factoren, valkuilen en barrières van het project?
- IV. Tot welke concrete acties wordt gekomen?
- V. Hoe verloopt de concrete besluitvorming t.a.v. deze acties?
- VI. Hoe wordt deze besluitvorming beïnvloed door specifieke contextfactoren zoals de specifieke buurt, het netwerk dat wordt opgericht, de aansturing van het netwerk, etc. ?

3.3.Onderzoekskader en methodologie

3.3.1. Het kader van de academische werkplaats

Het onderzoeksproject wordt uitgevoerd vanuit de empowerende academische werkplaats die de laatste 8 jaar werd opgebouwd in Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen¹ (Steens, Van Regenmortel & Hermans, 2017). Een empowerende academische werkplaats is een plaats waar de interactie tussen onderzoekers, beleids- en praktijkwerkers en cliënten voortdurend wordt gestimuleerd. Zo wordt er steeds op zoek gegaan naar het kruisen van verschillende soorten kennis: praktijk- en beleidskennis, wetenschappelijke kennis én ervaringskennis. Deze verschillende kennisvormen worden beschouwd als evenwaardig. Meer nog; wij beschouwen ze als noodzakelijk om de complexiteit van de dagelijkse praktijk te kunnen begrijpen én hierin te kunnen blijven evolueren. Concreet wil dat zeggen dat onderzoek vanuit de academische werkplaats er steeds is op gericht om zoveel mogelijk perspectieven met elkaar te verbinden. Hierbij is er steeds aandacht voor het versterken van de ‘silenced voices’; dit zijn de stemmen die in regulier onderzoek vaak weinig/niet worden beluisterd; bijv. deze van jongeren, context, de praktijkwerkers, etc.

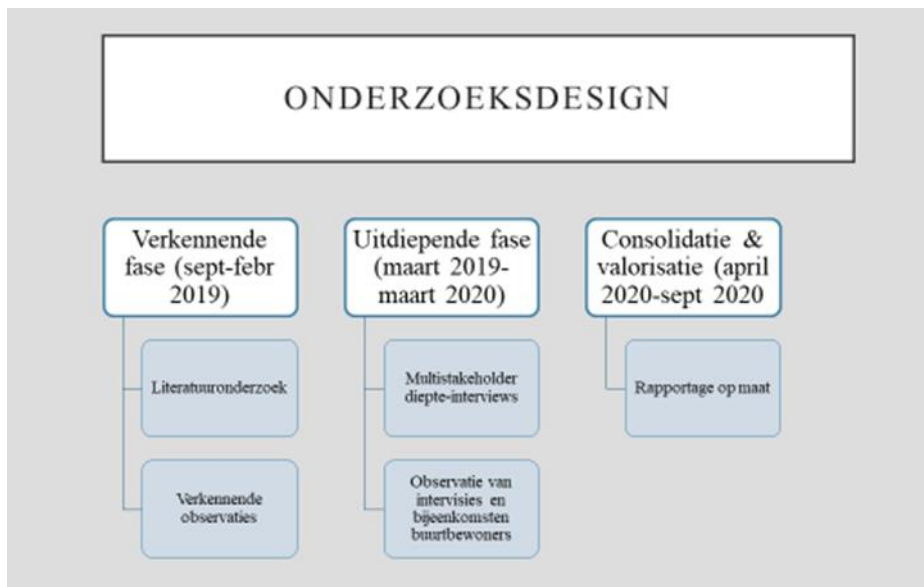
Ook brengt dat met zich mee dat onderzoek nooit enkel gericht is op kennisopbouw (**‘to prove’**), maar steeds ook op concrete verbeteringen in de praktijk (**‘to improve’**). Binnen de academische werkplaats vonden reeds verschillende doctoraatsprojecten plaats, bijvoorbeeld het onderzoek naar de werkzame factoren van intensieve pedagogische thuisbegeleiding (IPT) en het onderzoek naar het samenwerkingsverband tussen Van Celst en UKJA ten behoeve van meisjes met een complexe problematiek. Hierbij is er steeds een nauwe samenwerking met een universiteit.

De rol die een onderzoeker binnen de empowerende academische werkplaats opneemt, is tweeledig. Enerzijds heeft zij een binnen-positie; zo is zij zelf praktijkwerker en is ze stafmedewerker in een praktijkorganisatie. Dit geeft een unieke positie om onderzoek te ontwikkelen dat dicht bij de praktijk staat, geeft vertrouwen aan praktijkwerkers om zich open te stellen en biedt een mooie aanvulling op traditioneel onderzoek. Tegelijkertijd wordt zij ook getraind om te kunnen een buiten-positie aannemen; zo wordt binnen de academische werkplaats enkel gewerkt met onderzoekers die een degelijke training hebben gekregen vanuit de universiteit én die zijn ingebed in de universitaire gemeenschap. Ook worden onderzoeksresultaten steeds getoetst bij andere onderzoekers.

Bij onderzoek vanuit praktijkorganisaties wordt vaak de vraag gesteld of het onderzoek wel onafhankelijk is of neutraal. Dit veronderstelt een positivistische kijk op onderzoek: de neutrale externe die toetreedt naar de praktijk en hier de ‘objectieve waarheid’ probeert te achterhalen en vastleggen. Binnen de academische werkplaats wordt er echter van uitgegaan dat er niet zoiets bestaat als dé waarheid en dat iedereen een andere bril heeft om de werkelijkheid te benaderen (constructivistische benadering). Onderzoek vanuit dit kader is er vooral op gericht om verschillende stakeholders samen te brengen, vanuit verschillende hoeken een lokale praktijk in beeld te brengen en te toetsen en een gezamenlijk leerproces op gang te brengen. Hierbij wordt er wel sterk op toegezien dat het onderzoek transparant wordt beschreven, wordt uitgevoerd volgens envoldoet aan wetenschappelijke kwaliteitsstandaarden én wordt gecheckt bij verschillende stakeholders: onderzoekers, praktijk- en beleidswerkers én cliënten.

3.3.2. Het onderzoeksopzet

Om de vooropgestelde onderzoeksvragen te beantwoorden, werd in samenwerking met alle stakeholders een onderzoeksdesign uitgewerkt in drie fases: (i) Een verkennende fase, (ii) Een uitdiepende fase (iii) Een fase van consolidatie en valorisatie.



De verkennende fase van het onderzoeksproject is een fase van ‘taking stock’. Zo wordt er een literatuurstudie gedaan naar soortgelijke internationale projecten én wordt er een conceptueel kader opgesteld van waaruit de dataverzameling kan plaatsvinden. Tijdens **de uitdiepende fase** wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, meer bepaald van multistakeholder diepte-interviews en van observatie van de intervisies. Tijdens de laatste fase wordt vervolgens **een rapportage** gemaakt op maat van alle betrokken stakeholders en wordt een open dialoog gehouden over de consolidatie en valorisatie van de onderzoeksresultaten.

Periodiek worden deze onderzoeksdata teruggekoppeld naar de verschillende stakeholders via de project- en de stuurgroep. Hiermee wordt het mogelijk om (i) de onderzoeksdata te verrijken door de reflectie en discussie met de verschillende stakeholders (ii) tussentijds reeds input te geven aan de praktijk zodanig dat deze zich kan aanpassen en verbeteren. Onderzoek en praktijk gaan hiermee hand in hand.

3.3.3. Kwalitatieve onderzoeksmethoden

DE KEUZE VOOR DIEPTE-INTERVIEWS

Juist omdat er enkele onderzoeksvragen werden geformuleerd naar de beleving van de betrokken stakeholders (onderzoeksvragen I, II, III), zijn kwalitatieve methoden het meest aangewezen. Deze stellen ons immers tot doel om de wereld te bekijken door de ogen van diegenen die we onderzoeken (Gilbert,

2001). Meer specifiek wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde diepte-interviews, gebaseerd op het conceptueel kader dat op basis van het literatuuronderzoek werd geconstrueerd (zie interviewleidraad in bijlage). In totaal werden **42 diepte-interviews** afgenomen. Deze diepte-interviews werden afgenomen door de onderzoeker en de studenten van de master sociaal werk van de UA (onder supervisie van Prof. Raeymaeckers). Deze studenten gebruikten hierbij dezelfde interviewleidraad en werden grondig voorbereid op de interviews door Prof. Raeymaeckers en de onderzoeker. Voor de steekproef van de stakeholders werd doelgericht gekozen voor een zo groot mogelijke diversiteit op het vlak van (i) organisaties (ii) betrokkenheid bij het project.

	RESPONDENTEN
ORGANISATIES	Respondenten uit 28 verschillende organisaties
BETROKKENHEID	• 29 respondenten met een hoge betrokkenheid bij het project (getraind, gaan naar intervisies) • 13 respondenten met een lage betrokkenheid bij het project

DE KEUZE VOOR OBSERVATIES

Naast de diepte-interviews werd ook gebruik gemaakt van observaties van de intervisiegroepen. Dit om onderzoeksvragen IV,V en VI te beantwoorden en bijgevolg meer zicht te krijgen op het concrete besluitvormingsproces tussen de betrokken professionals. De onderzoeker nam de intervisiegroepen op met geluidsrecorder en nam tegelijkertijd veldnotities aan de hand van een gestructureerde observatieleidraad (zie bijlage). Deze is gebaseerd op het conceptueel schema vanuit het literatuuronderzoek en omvat drie niveaus: (i) het netwerkmanagement vanuit de voorzitters van de intervisie (ii) de interactie tussen de verschillende stakeholders (iii) het concrete besluitvormingsproces.

3.3.4. Verwerking en analyse van de onderzoeksresultaten

De geluidsopnames van de interviews en van de intervisievergaderingen werden letterlijk getranscribeerd en samen met de veldnotities vervolgens gestructureerd en gecodeerd via nVivo. Hierbij werd gebruik gemaakt van de ‘framework approach’: zo werden de data in een eerste fase gecodeerd aan de hand van een codeerschema op basis van het conceptueel raamwerk dat werd opgesteld in de literatuurstudie. Vervolgens werd deze eerste ruwe codering verder uitgediept via een voortdurend iteratief inductief en deductief proces ofwel van theorie bouwen, toetsen en herbouwen (Ezzy, 2002:10). Deze analyse werd vervolgens getoetst in de stuurgroep en projectgroep (‘member check’).

3.4. Onderzoeksresultaten

3.4.1. Luik 1. Literatuuronderzoek.

Voor het explorerend literatuuronderzoek werd vanuit de gestelde onderzoeksvragen en in overleg met de verschillende stakeholders, literatuur verzameld vanuit drie richtingen: (i) buurtprojecten rond problemen als veiligheid, overlast, leefbaarheid, etc. (ii) modellen rond besluitvorming, (iii) netwerkvorming en –coördinatie.

DE COMPLEXITEIT VAN LOKALE BUURTPROJECTEN

Een buurt is een complex gegeven. Deze complexiteit uit zich allereerst in de definiëring. Wat wordt beschouwd als de buurt? Je kan een buurt geografisch bepalen (geografische definiëring). Deze grenzen zijn echter niet altijd conform de ervaring van de buurtbewoners of de dynamiek in bepaalde regio's (The Young Foundation, 2010). Vaak identificeren buurtbewoners zelf andere grenzen. Wat zij beschouwen als 'hun buurt' hangt niet altijd samen met geografische grenzen, maar hangt samen met lokale netwerken, gehechtheid aan bepaalde locaties, etc. (sociale definiëring). Daarnaast kan je een buurt ook definiëren volgens de publieke ruimte, gebouwen en diensten, bijvoorbeeld rond een school, een pleintje waar mensen samenkomen, etc. (publieke definiëring). Welke definiëring van een buurt wordt gehanteerd binnen een samenwerkingsproject en of deze al dan niet consistent is met wat de bewoners zelf erkennen als 'hun buurt' kan bijgevolg zeer relevant zijn voor de mate waarin mensen kunnen gemotiveerd worden tot medewerking en de concrete uitbouw van het project.

Daarnaast is deprivatie in buurten, volgens Wagenaar (2007), ook een zeer complex en dynamisch gegeven. Zo toont de studie Prachtwijken (Van den Brink e.a. 2007) bijvoorbeeld hoe achterstandswijken als Pendrecht in Rotterdam, de Indische Buurt in Amsterdam, etc. van elkaar kunnen verschillen. Er is met andere woorden niet zoiets als 'dé kwetsbare buurt'. Elke wijk heeft te maken met een serie van heel eigen interagerende elementen op verschillende niveaus: geografie, centraal en lokaal beleid, demografische kenmerken, sociale voorzieningen, onderlinge relaties, etc. Deze complexiteit maakt volgens Wagenaar (2007) dat verschillende stakeholders vaak anders kijken naar de oorzaken van deze deprivatie, mede ook omdat de kennis over al deze aspecten verschillend is verdeeld. Ook dit is relevant voor de besluitvorming binnen lokale samenwerkingsprojecten. Zo wijzen Kickert, Klijn en Koppenjan (1997) bijvoorbeeld op het aspect 'cognitive closedness' in multistakeholder netwerken. Dit treedt op wanneer er binnen netwerken actoren zijn hun manier van betekenisgeving voorop stellen en het project cognitief afsluiten voor andere manieren om iets te bekijken.

Ook uit de complexiteit van een buurt zich ook in het profiel van de buurtbewoners. Dit wordt in vele wijken immers 'superdivers' (Vertovec, 2007; Geldhof, 2015; Van Robaeys, 2016). West-Europese landen kennen een sterke toename van de etnisch-culturele diversiteit, zowel kwantitatief (meer burgers met een migratieachtergrond) als kwalitatief (een grotere waaier aan landen van herkomst) (Geldhof, 2015). Van Stokkom & Toenders (2010) onderscheiden op basis van o.a. Reijnendorp (2004) en Blokland (2004) drie groepen bewoners in superdiverse buurten: (i) de oorspronkelijke bewoners, (ii) de (verschillende generaties) immigranten en (iii) de studenten en jonge koppels. Hierbij tonen zij aan dat de binding met de buurt, de mate van sociaal contact, de ervaren problemen, etc. vaak zeer verschillend zijn tussen deze groepen. Hierbij is het de vraag op welke groepen de samenwerkingsprojecten in kwetsbare buurten zich richten en in welke mate er sprake is van wat Kickert, Klijn en Koppenjan (1997)

‘social closedness’ noemen: formeel of informeel gedrag binnen netwerken dat de inclusie en exclusie van bepaalde stakeholders (vaak onbewust) reguleert.

Tot slot uit de complexiteit van buurtprojecten zich ook in de doelen die voorop worden gesteld. Veel lokale buurtprojecten stellen zich bijvoorbeeld sociale cohesie tot doel. Er is echter weinig eenstemmigheid rond wat sociale cohesie precies betekent (Kubrin & Weitzer, 2003; Taylor, 2002; Van Stokkom & Toenders, 2010). Zo vragen Middleton en collega’s (et al. 2005) zich bijvoorbeeld af of de term zelfs nog bruikbaar is als analytisch concept. Sociale cohesie wordt soms gedefinieerd als het ‘cement’ dat groepsleden en onderlinge relaties bindt (Festinger et al. 1950), soms als een gevoel van ‘bij elkaar’ te horen (Moody & White, 2003). Opvallend is dat het vaak wordt verbonden met een nostalgisch verlangen naar de voorbije samenleving en een automatische positieve connotatie krijgt. Zo geven Van Stokkom en Toenders (2019:105) aan dat er maar weinig oog is voor de schaduwzijden van sociale cohesie. Beckhoven en collega’s (2007) wijzen er op dat een teveel aan sociale cohesie ook juist intolerantie kan voeden en tot conflicten kan leiden met mensen die worden gepercipieerd als outsiders. De Hart (2002:24) geeft aan dat een hechte sociale relaties ook kunnen samengaan met een grotere mate van angst. Op individueel niveau wordt sociale cohesie vaak verbonden aan sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal verwijst naar ons vermogen om hulpmiddelen te mobiliseren uit ons netwerk van steunbronnen (Portes, 1998:12). Dat kan op verschillende domeinen: emotioneel, materieel, informatief, etc. Vaak wordt er ingezet op sociale cohesie juist om dit sociaal kapitaal van burgers te verhogen. Onderzoek toont immers aan hoe sociale netwerken de levenskansen van individuen kunnen beïnvloeden, zowel op het vlak van opleiding (Coleman, 1998) als op dat van economische ontwikkeling (Putnam, 1993; 2000; Fukuyama, 2001; Narayan & Pritchett, 1999; Portes, 1998), gezondheid (Putnam, 2000) en veiligheid (Jacobs, 1961; Putnam, 2000), zoals aangegeven door Hardyns en Pauwels (2012). Hierbij geven Van Stokkom en Toenders (2015:106) aan dat juist de heterogeniteit van iemands sociaal netwerk de maatschappelijke kansen ten goede komt. Ondersteunende netwerken van lotgenoten zijn daarvoor niet genoeg (‘bonding’), het slaan van bruggen naar mensen die over andere kennisbronnen beschikken is van meer belang (‘bridging’). Deze overbruggende contacten geven mensen immers toegang tot andere hulpbronnen dan deze van hun eigen kring en die ze vaak reeds bezitten. Hierbij gaat het ook om contacten met professionals, verenigingen, etc. Van Stokkom en Toenders (2015:120) wijzen er echter op dat dit sociaal kapitaal tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen en dus niet kan gehanteerd worden als ‘quick fix’ t.a.v. onveiligheid en overlast in een buurt.

Soms wordt sociale cohesie ook verbonden met sociale controle. Volgens de sociale desorganisatietheorie (e.g. Bursik & Grasmick, 1993) zijn buurten met meer etnische heterogeniteit, een hoge verhuismobiliteit en sociaal economische achterstand meer gedesorganiseerd. Er zijn minder sociale bindingen en hierdoor ook minder sociale controle bijv. toezicht, elkaar aanspreken bij onacceptabel gedrag, etc. Eén van de varianten van deze theorie die de laatste tijd veel aandacht heeft gekregen is ‘collective efficacy’ (Sampson et al. 1997; Hip, 2017). Het collective efficacy-concept kan gedefinieerd worden als *‘the process of activating or converting social ties among neighborhood residents in order to achieve collective goals, such as public order or the control of crime’* (Sampson, 2010: 802). Dit begrip wordt vertaald als collectieve redzaamheid of samenredzaamheid. Het concept is vernieuwend, omdat sociale cohesie niet langer gelijkgeschakeld werd met de aanwezigheid van sterke lokale sociale banden, maar vooral wordt geassocieerd met een gedeelde verantwoordelijkheid in de gemeenschap dat een klimaat van vertrouwen schept en de bereidheid onder de bevolking aanwakkert om een steentje bij te dragen aan die gemeenschap door een oogje in het zeil te houden wanneer probleemsituaties zich voordoen (Hardyns

& Pauwels, 2012:308). Noord-Amerikaans onderzoek wijst aan dat een hoge graad van collective efficacy criminaliteitswerend werkt (Flap & Volker, 2005; Morenoff e.a., 2001; Sampson, 2012 in Hardyns & Pauwels, 2012). Vlaams onderzoek toont echter voornamelijk het belang aan van één deelaspect nl. sociaal vertrouwen (Hardyns, 2010b; Hardyns & Pauwels, 2012). Van Stokkom en Toenders (2015) wijzen erop dat hiervoor een zekere identificatie met de buurt -de mate waarin mensen zich thuis voelen in de buurt en de wijk als van hen beschouwen- én de identificatie met wat de buurt zou kunnen worden ('imagined community') zeer belangrijk is.

NETWERKVORMING EN -MANAGEMENT

Een volgend aspect dat relevant lijkt, is het precieze netwerkmanagement dat wordt ingezet in lokale samenwerkingsprojecten; '*Networks are being managed, all of the time. Their management consists of a complex pattern of activities-intentional or emerging, strategic or non-strategic-from framing, activating, mobilizing and synthesizing. If these activities did not exist, then we would not be able to witness any functioning value-creating networks*' (Järvensivu & Möller, 2009:659).

Netwerkmanagement is, volgens Koppenjan en Klijn (2004:6-7) nodig omdat er bij besluitvorming in netwerken veel onzekerheden zijn, zowel cognitief (is onze kennis volledig, hoe kijkt iedereen naar het probleem, welke informatie heeft wie), strategisch (wat is ieders strategie, wat zijn agenda's, etc.) als institutioneel (taken, standpunten, regels en taal van ieders eigen organisatie). Dit vraagt een specifieke vorm van management (De Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007). Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen netwerkconstitutie en procesmanagement (Klijn & Koppenjan, 2000; Arganoff & McGuire, 2001). Netwerkconstitutie is gericht op het veranderen van het netwerk zelf (bijv. door het veranderen van posities van actoren, het beïnvloeden van de machtsbalans, het introduceren van nieuwe actoren, etc.), het veranderen van de formele en informele regels van het netwerk of het reframen van het basisprobleem of de centrale doelstellingen van het project en het introduceren van een nieuwe aanpak. Procesmanagement gaat om het sturen van de interactieprocessen in een netwerk door het optimaliseren van de condities voor een productieve interactie, het activeren van actoren, het creëren van een gedeelde perceptie, etc. De Graaf en collega's (2015) onderscheiden drie belangrijke rollen in dit procesmanagement: 'to ask', 'to enable' en 'to respond'. Hierop is verdergegaan door Vanleene, Verschuere en Voets (2017) die vier rollen onderscheiden: (i) de rol van vriend; (ii) de rol van vertegenwoordiger; (iii) de rol van leider en (iv) de rol van mediator.

Dit procesmanagement is met name belangrijk in functie van het vertrouwen van de verschillende stakeholders. Vertrouwen kan worden gedefinieerd als '*the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another's intentions and behaviours*' (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003: 92). Dit is volgens Provan en Kenis (2008) een essentieel element in de keuze voor de vorm van het netwerk. In een zelfregulerend netwerk is het bijvoorbeeld essentieel dat er een hoge mate van vertrouwen verdeeld is over het hele netwerk. Als vertrouwen ontbreekt, zal het zelfregulerend netwerk volgens hen niet effectief kunnen opereren en is er een sterkere mate van coördinatie nodig.

Naast het netwerkmanagement en het vertrouwen tussen de stakeholders, toont onderzoek naar lokale samenwerkingsprojecten ook het belang aan van 'street wise bureaucratie'. Zo geven Van der Steen, Peeters & Van Twist, (2009:34) aan dat publieke netwerkmanagers gebruik horen te maken van: '*de wetten van de straat, handigheid, impliciet vertrouwen en ondernemerschap eerder dan van bureaucratische*

bekwaamheid, ordentelijke procedures, georganiseerd periodiek overleg, dossierhouderschap en notaproductie'. Zij moeten hierdoor als het ware balanceren tussen verschillende logica's: enerzijds de logica van de bureaucratie, anderzijds de logica van de netwerken waarin ze fungeren. Hierdoor hebben ze volgens Peeters et al. (2010) vaak te maken met de 'logica van het ongepaste' aangezien beide logica's moeilijk met elkaar zijn te verenigen.

DE CONCRETE BESLUITVORMING BINNEN EEN NETWERK

De literatuur omtrent besluitvorming is zeer rijk en beslaat verschillende theoretische modellen. Van individuele modellen (bijv. rationele model; Simon, 1977) over groepsmodellen (bijv. groupsthinking-model; Janis, 1972 of crisisbesluitvorming; 't Hart, 1988) tot organisatorische modellen (bureaucratisch model; Alison 1969 of 'garbage can' model; Cohen, Marsh & Olson, 1972) én systeem of netwerkmodellen. Vooral de laatste categorie is relevant voor de studie van lokale samenwerkingsprojecten omdat ze de complexiteit beschrijven van een besluitvormingsproces binnen een netwerk met diverse actoren. Dit besluitvormingsproces wordt gekenmerkt door een zekere grilligheid; zowel inhoudelijk (de inhoud van problemen en oplossingen verschuift voortdurend, oplossingen kunnen problemen bepalen en omgekeerd), als procesmatig (er is geen duidelijk begin en eindpunt, geen duidelijk te onderscheiden fases) (De Bruin & Ten Heuvelhof, 1991).

Om dit proces te kunnen begrijpen, is het volgens deze literatuur belangrijk zicht te krijgen op de percepties van de deelnemende actoren t.a.v. het ervaren probleem en mogelijke oplossingen, t.a.v. de andere actoren en zichzelf en t.a.v. de bredere samenwerkingssituatie (Klijn en Teisman, 1993; van Han & van der Hoeven, 2011). Deze percepties zijn vaak impliciet en daarom niet gemakkelijk te achterhalen; *'frames that shape policies are usually tacit, which means that we tend to argue from our tacit frames to our explicit policy positions'* (Schön & Rein, 1994:34 in van Han & Van der Hoeven, 2011). Vanuit deze percepties ontwikkelen de actoren bepaalde strategieën om de formulering van het probleem, oplossingsrichtingen, de loop van het besluitvormingsproces of de strategieën van andere actoren te beïnvloeden. Koppenjan en Klijn (2004:49) onderscheiden bijvoorbeeld strategieën als de 'go alone' strategie, de conflictueuze strategie, de ontwijkende strategie, etc. Deze strategieën (in sommige literatuur ook 'spellen' genoemd) vinden plaats in arena's ofwel momenten of plekken waar verschillende actoren bij elkaar komen rondom een bepaald probleem (Koppenkan en Klijn, 2004:50). Het bekende 'rondenmodel' van Teisman (1992,2000) combineert de verschillende elementen. Besluitvorming bestaat volgens dit model uit meerdere ronden waarin percepties op problemen, oplossingen en politieke verwachtingen voortdurend worden uitgewisseld en waar in diverse arena's 'rollenspelen' worden gespeeld tussen de actoren. Verschillende typen resultaten zijn hier per ronde mogelijk: (i) inhoudelijke resultaten (oplossingen voor het probleem of het niet behalen van een oplossing, eenzijdige maatregelen, etc.), (ii) procesresultaten (de relaties worden herrijkt, etc.) en (iii) institutionele resultaten (bijv. nieuw netwerk, nieuwe manieren van werken, etc.) (de Bruijn et al. 2008:16; Koppenkan & Klijn, 2004; van Han & van der Hoeven, 2011).

Tot slot is er nog het werk van Burt (2004:355) die wijst op verschillende manieren van 'brokering' die mogelijk zijn om tot coproductie te komen in een netwerk van diverse actoren. Hij onderscheidt vier strategieën:

- (i) STRATEGIE 1: professionals vanuit het ene domein die wijzen op noden en problemen in het andere domein
- (ii) STRATEGIE 2: 'best practices' vanuit één domein uitwisselen met andere domeinen
- (iii) STRATEGIE 3: manieren van denken, waarden, geijkte praktijken vanuit het ene domein benoemen als nuttig voor aan ander domein
- (iv) STRATEGIE 4: elementen combineren vanuit verschillende domeinen om tot een nieuwe denkwijze/praktijk te komen

Deze manieren van 'knowledge brokering' zijn echter nog niet empirisch onderzocht.

SAMENVATTING LITERATUURONDERZOEK. CONCEPTUEEL SCHEMA.

Het literatuuronderzoek kan vervolgens samengevat worden tot een conceptueel schema dat het theoretische raamwerk vormde op basis waarvan de interviewleidraad en het observatieschema werden opgesteld. Dit conceptueel schema bestaat uit enkele belangrijke theoretische concepten die mee hebben geholpen om het lokaal samenwerkingsproject 'Nieuwe Autoriteit in de buurt' te benaderen en te begrijpen.



3.4.2. Luik 2. Empirisch onderzoek.

3.4.1. De ervaring van de betrokken stakeholders in beeld.

EEN DIVERSE GROEP PARTICIPANTEN

Het eerste dat opvalt uit de diepte-interviews is dat een zeer diverse groep stakeholders betrokken is in het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’. Deze diversiteit uit zich allereerst in de **betrokkenheid bij het project**. Zo zijn er stakeholders die het project zeer goed kennen, zeer geëngageerd deelnamen aan de trainingen en proberen naar alle intervisievergaderingen te gaan. Zij worden later ook als krachtfiguren van het project benoemd. Aan het andere uiterste van het continuüm zijn er dan de deelnemers die de naam van het project kennen en ofwel hebben deelgenomen aan de training ofwel wel eens naar een intervisiegroep zijn geweest, maar het moeilijk vinden om de doelstellingen of precieze opzet van het project te formuleren.

Daarnaast heeft een aantal stakeholders **vrijwillig** beslist om deel te nemen aan het project ‘Nieuwe Autoriteit’ vanuit enthousiasme voor en geloof in het project. Sommige participanten hebben hierbij hun verantwoordelijke overtuigd om te mogen deelnemen. Anderen nemen deel zonder dat hun verantwoordelijke hiervan op de hoogte is.

- *‘Waarom ik deelneem? Omdat het een topproject is en ik daar deel van uit wilde maken.’*
- *‘Ik dacht: ‘daar wil ik bij zijn’ en ik ben bij mijn baas gaan horen en daarover gaan vertellen.’*
- *‘Ja, omdat ik echt in het project geloof en ik wilde daar persé bij zijn. Maar het is wel iets dat erbij komt. Ik weet niet of mijn directie weet dat ik hier ben. Ik denk het eigenlijk niet.’*

Andere stakeholders nemen dan weer **onvrijwillig** deel. Zij hebben de training gevolgd en komen naar de intervisievergaderingen omdat dit moet van hun verantwoordelijke.

- *‘Waarom ik naar die training ben gegaan? Omdat ik moest.’*
- *‘Ik had geen keuze. Het was iets dat mij werd gevraagd.’*

Dit verschil in vrijwilligheid qua deelname aan het project hangt sterk samen met **de mate van interne of externe motivatie**. Sommige stakeholders geven aan zeer sterk geënthousiasmeerd te zijn door het project en haar inhoudelijke doelstellingen, terwijl anderen om externe redenen deelnemen, bijvoorbeeld omdat er iemand van hun dienst aanwezig moest zijn, omdat hun leidinggevende vroeg om deel te nemen, om te horen wat er wordt gezegd, etc. Tegelijkertijd vertellen sommige participanten die onvrijwillig deelnamen en extern waren gemotiveerd, dat hun interne motivatie doorheen het project werd aangewakkerd en dat ze geleidelijk aan begonnen deel te nemen aan de intervisies vanuit overtuiging, eerder dan omdat het werd opgelegd.

- *‘Ik dacht eerst: ‘Waar moet ik nu weer naartoe?’ en ‘Wat hebben ze nu weer uitgevonden’, maar dan begon ik te ondervinden dat dat misschien toch iets was. Dat we elkaar leerden kennen, dat het handig is om elkaar te leren kennen.’*

Andere deelnemers bleven echter extern gemotiveerd doorheen het project en namen een eerder kritische houding aan.

-
- *‘Ja, ja. Ik doe dat dat allemaal. En ik denk er het mijne van. En volgend jaar vinden ze weer iets anders uit.’*

Tot slot uit deze diversiteit zich ook in de percepties die de buurtbewoners hebben t.a.v. de problemen in de buurt. Deze percepties blijken erg verschillend. Zo zijn er stakeholders die de problemen in de buurt vooral kaderen in het kader van structurele deprivatiefactoren zoals armoede, gebrekkige huisvesting, ongelijke arbeidskansen, etc.

- *“Armoede gaat wel met criminaliteit gepaard vaak, dus ge hoort wel van die dingen van euhm. Mensen die op het slechte pad geraakt zijn zeg maar. Ge hoort dat overal wel hoor.”*
- *“Dat is armoede van generatie op generatie. Dus ze kunnen daar eigenlijk zelf niet veel aan doen. Euh... en dan hebt gij nog een groep met migratiearmoede, dus op basis van migratie. De ouders zijn naar hier gemigreerd, kenden de taal niet, waren gewoon gastarbeiders euh...waardoor ze hun kinderen ook niet konden ondersteunen omdat ze de taal niet machtig zijn.*

Andere stakeholders wijzen voornamelijk op de (super-)diversiteit in de buurt als oorzaak van de problemen in de buurt.

- *“Op het ogenblik hier in het Kiel, is de balans een klein beetje zo (meer mensen met diverse achtergrond en minder mensen met Vlaamse roots).”*
- *“Op het Kiel hebt ge 80 procent nieuwe jonge populatie, en dan nog 10 tot 20 procent oude witte mensen die verzuurd en bekommerd zijn hé.”*
- *“Maar ook de verschillende stromingen van moskeeën, verschillende stromingen binnen de gemeenschappen, ... Ja, da is... Ondanks het feit da ge denkt: ‘Da zijn allemaal alloctonen.’, da zijn toch ni dezelfde.”*

Ook zijn er stakeholders die wijzen op problemen om op buurtniveau (bijv. ruimtelijke ordening, aanbod in de buurt, etc.)

- *“Dat ze te dicht op elkaar zitten, er is wel groen, maar da is dan groen waar niet op gespeeld mag worden. (...) Hier is het blok, blok, blok. Een plakske groen en da is het. Euh, en daar wonen ook wel grotere gezinnen in kleinere appartementen wat maakt dat die ja, ouders die makkelijker buiten laten spelen eh, wat maakt dat mensen zich eraan ergeren, wat maakt dat er problemen komen. Ik denk dat dat het grootste probleem is op het Kiel.”*
- *“Dat er te weinig ruimte is om dat op een goede manier te... ja. Dus dat ge ja, onvermijdelijk in elkaars weg loopt hier op het Kiel.”*
- *“Het nadeel is wel dat er ook vaak, geen aanbod is voor sommige mensen, voor sommige jongeren. Dat is hier zo wel een beetje een nadeel hier in de buurt. Dan zie je ook vaak gasten hangen. Dat zijn misschien ook wel elke dag naar school gaan en studeren, maar die 's avonds willen ze ook gewoon even met hun vrienden zijn en dan vinden ze geen plek binnen en zeker in de zomer, dan wordt het pas later donker wordt. Dan zijn ze ook vaker buiten.”*

Tot slot zijn er ook stakeholders die de problemen in de buurt wijten aan een mentaliteitsprobleem of een probleem met waarden en normen bij de buurtbewoners.

- *“R: Ik denk dat da bij hun zo is.”*
“I: Ja en wie bedoelt u dan met hen precies?”
“R: Awel ik denk dan euh in de Marokkaanse gemeenschap zo is. Die slordigheid, die anders kennen denk ik. Das bij hen thuis ook zé.”
- *“De normen en waarden dat een doorsnee mens heeft meegekregen zijn er niet. Die moeten precies nog opgevoed worden.”*
- *Nonchalantie van de mensen. We leven in een maatschappij waar dat iedereen voor zich leeft. En, alleja, ’t is zo’n beetje ja oké, de mensen zijn zo van “ik trek het mij allemaal ni aan”.*

Tot slot zijn er ook stakeholders die wijzen op een combinatie van bovenstaande factoren als oorzaak van de problemen in de wijk. Deze diversiteit, zowel qua betrokkenheid en motivatie als qua percepties op de problemen in de buurt, komt doorheen de diepte-interviews terug en lijkt een impact te hebben op hoe de betrokkenen zich opstellen in het project en hoe ze het project ervaren.

DE OPLEIDING IN NIEUWE AUTORITEIT

Een element dat kenmerkend is voor het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’ is dat de deelnemers een tweedaagse opleiding krijgen in Nieuwe Autoriteit. Hierbij zien we dat het merendeel van de geïnterviewde stakeholders die de opleiding gekregen hadden, na de eerste dag erg kritisch waren t.a.v. de opleiding.

- *“Ik heb die opleiding dus gevolgd en in het begin geloofde ik er niet veel van, want dat klonk allemaal heel positief en een beetje naïef.”*
- *“Ik zag het niet helemaal zo van, jama hoe gaat de wijk hier beter van worden? En vooral, hoe gaan mijn leerlingen hier beter van worden?”*
- *“Ik weet da ik de eerste twee uur dacht van ‘oh maj, ik wil hier weg. Wat is me da, ik word hier ingelijfd in een of andere sekte, die zijn hier over dorpelingen bezig en euhm, wij zijn allemaal, wij zijn één dorp’, en ik voelde mij er echt niet goed bij.”*

Dit veranderde echter bij het merendeel van de stakeholders na de tweede dag van de opleiding, want:

- **Het biedt een gedeelde mindset:** *‘Nieuwe autoriteit brengt mensen samen om da men de neus in dezelfde richting stuurt’*
- **Het geeft handvaten** *“Nieuwe autoriteit is een manier van hoe je met elkaar omgaat dus een stuk basishouding en nieuwe autoriteit gaat erover en geeft u handvatten om er voor te zorgen dat gij bij uzelf kunt blijven en da gij echt kunt blijven zijn en transparant kunt blijven zijn onafhankelijk van wat de andere zegt of doet of handelt.”*
- **Het stimuleert verbinding:** *“Maar ’t feit da ge samen die vorming volgt, zijde eigenlijk in een, ja, in da verband zijde al bezig mee voorbeelden uit die wijk, is er al een erkenning naar elkaar van: aja, tiens, en gij botst daar ook op? Dus da zorgt al op die twee dagen al voor een stuk verbinding.”*
- **Het creëert een gedeelde taal:** *“Ik kende da eigenlijk al ... ik deed da gewoon al ...het is nu dat het een naam gekregen heeft ... want ook gemakkelijker kunt uitdragen naar anderen.”*

Een minderheid van de deelnemers blijft echter kritisch. Zij vonden de opleiding geen meerwaarde en vonden het model erg naïef. Hierbij zien we dat dit dezelfde deelnemers zijn die een eerder individuele perceptie hebben op de problemen in de wijk. Verondersteld kan worden dat zij daardoor weinig aansluiting en herkenning vonden bij de opleiding en het gehanteerde inhoudelijk model.

- *“Ik vond het allemaal een beetje naïef. Dat klinkt allemaal mooi maar dat gaat de problemen in de buurt niet oplossen. Daar moeten ze van boven dingen voor veranderen.”*
- *“Tijdens de vorming werden er oplossingen aangereikt dat ik dacht van dat is geen oplossing bijvoorbeeld als jongeren lawaai maken dan moet ge ze gaan belonen. Dat vond ik heel raar.”*
- *“Er waren jongeren met de brandblusapparaat aan het spelen en die waren het echt aan het uithangen en dan zei iemand van de vorming “Ja waarom ga je dan geen frietjes bakken met die kinderen.” Ik dacht dan van ja ge gaat die kinderen belonen omdat die dat hebben gedaan. Ik snapte dat niet. Dat is mij nog altijd bij gebleven. Ergens moet ge wel stoppen en zeggen dat ze gestraft worden, maar blijkbaar in die aanpak moet ge soms te ver de mensen pamperen. Die indruk had ik wel.”*

DE IMPACT EN ERVAREN MEERWAARDE VAN HET PROJECT

De ervaren meerwaarde van het project kan samengevat worden aan de hand van het conceptueel kader van Veneklassen & Miller (2002:55) over de verschillende vormen van macht/kracht. Zo vertelt het merendeel van de stakeholders immers dat de onmacht die ze voor het project voelden t.a.v. de problemen in de buurt, is verschoven naar een gevoel van macht/kracht op drie niveaus:

VAN ONMACHT NAAR KRACHT

- ‘Power from within’ (eigen kracht)
- ‘Power with’ (netwerkkraft)
- ‘Power to’ (‘actiekraft’)

Zo vertellen de deelnemers dat ze zichzelf persoonlijk en in hun professionele identiteit sterker voelen staan door het project (‘eigen kracht’).

- *‘Ik voelde me wat gesterkt. Ik dacht oké, ik ga hier wel wat hulp krijgen.’*
- *‘Ik voel dat ik sterker sta als, ja, in mijn job. Ik kan mijn job beter doen door het project.’*
- *‘Ik was heel ontroerd eigenlijk dat die allemaal kwamen. Ik had het gevoel dat we er niet alleen voor staan ofzo ja. Dat helpt toch. Ge voelt u minder kwetsbaar.’*

Dit gevoel van krachtiger en sterker staan, lijkt nauw verbonden te zijn met het concept ‘hoop’. Waar de professionals aangeven dat ze voordien soms de hoop hadden opgegeven voor hun buurt of dachten dat er toch nooit iets zou veranderen, creëert het project hoop dat er misschien toch iets zal gebeuren aan de problemen in de buurt.

- *‘Op één of andere manier doet dit project mij denken van ‘het komt misschien toch goed hier ofzo’. Of dat we hier toch iets gaan kunnen bewegen’*

-
- *‘Ik dacht vooral ‘het Kiel is het Kiel. Het gaat al jaren zo en het zal wel altijd zo blijven. En nu denk ik toch soms ‘Misschien gaat er toch iets bewegen.’.*

Naast het gevoel persoonlijk sterker te staan door het project, heeft het merendeel van de participanten ook het gevoel dat hun netwerk sterker staat. Het is niet zo dat de participanten aangeven dat ze voor het project geen netwerk hadden en nu opeens wel, maar ze hebben het gevoel dat hun netwerk uitgebreider en persoonlijker is geworden en daardoor sterker (‘netwerkkraft’).

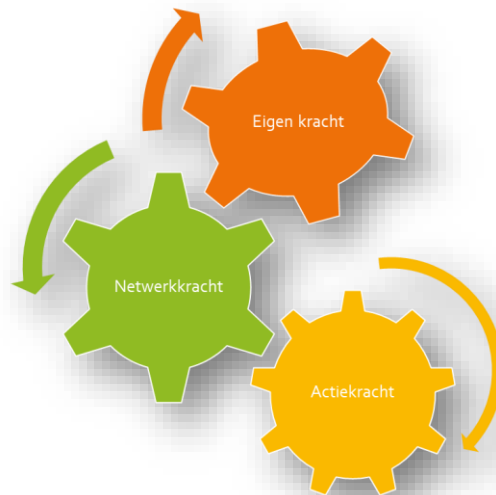
- *‘Ondertussen kan ik van bijna wel alle deelnemers, weet ik wel, als ik dat wil vragen dan bel ik naar die persoon of bel ik naar die. Dus, in dat vlak is dat een succes die communicatie.’*
- *‘Ik denk de samenwerking en de buurt, het samen nadenken. En het mee verantwoordelijk zijn voor. Want doordat ge samenwerkt, heb ge ook de indruk dat ge voor de buurt mee verantwoordelijk zijt. Ni voor u school, of ni voor afdeling van Kras, of ni voor u deel van het stadspark. Da ge mee, samen aan één koord trekt.’*

Dit lijkt erg verbonden met het concept van ‘relationele verbondenheid’. De deelnemers geven aan dat hun netwerk niet langer bestaat uit namen, maar dat ze nu ook gezichten kunnen plakken op de verschillende organisaties die werkzaam zijn in hun buurt én met deze mensen contact hebben gemaakt via losse babbels of via het discussiëren over problemen in de intervisievergaderingen. Dat maakt het gemakkelijker om hiermee contact op te nemen bij problemen.

Tot slot geeft het merendeel van de deelnemers aan dat ze zich door het project ook sterker voelen om tot actie te komen in hun buurt. De drempel om iets te ondernemen, is lager en ze voelen zich sneller geneigd om mee hun verantwoordelijkheid te nemen (‘actiekraft’).

- *‘Maar ge voelt da, dat er een heel netwerk ontstaat, wordt die anonimiteit wel wat doorbroken. Die gasten die verschieten daar wel wa van, van: tiens, ineens die kennen dan die baliemedewerkers. Want die geven een handje en die gaan daar samen naar die vorming en die intervisies en zo.’*
- *‘Kleine acties van mensen die elkaar hebben leren kennen of mensen die dan samen gaan werken. Twee organisaties die dan samen naar jongeren gaan om bijvoorbeeld iets aan te kaarten of ik die bepaalde organisaties binnenbreng in een school die ik niet zou gekend hebben zonder NA. Zo van die kleine maar waardevolle acties, zijn al wel resultaat.’*

Hierbij zien we dat bovenstaande niveaus niet los van elkaar staan, maar onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Ageren op het ene niveau heeft bijgevolg altijd invloed op de twee andere niveaus en omgekeerd.



Figuur 2 Verschillende niveaus van kracht. Samenspel.

Zo vertellen de stakeholders bijvoorbeeld dat ze doordat ze zich stevig voelen staan, gemakkelijker tot actie komen, maar even goed dat het samen implementeren van kleine, out-of-the box initiatieven in hun buurt, ertoe leidt dat ze zichzelf sterker voelen staan. Op die manier lijken de drie niveaus waarop het project inwerkt, sterk met elkaar in verbinding te staan.

Hoewel deze evolutie van onmacht naar kracht in het merendeel van de diepte-interviews terugkwam, zijn er tevens participanten die eerder onverschillig en/of kritisch t.a.v. het project blijven en haar impact. Dit lijkt nauw samen te hangen met de mate van vrijwilligheid, interne of externe motivatie of de percepties op de buurt. Zo zien we dat de stakeholders die onvrijwillig deelnemen aan het project, niet of extern gemotiveerd zijn, eerder van op afstand betrokken zijn en een eerder individuele perceptie hebben op de problemen in de buurt, vertellen dat het project voor hen geen impact heeft gehad op zichzelf, op hun netwerk of op de acties die ze hebben ondernomen in hun wijk.

ERVAREN SPANNINGSVELDEN

Hoewel het merendeel van de participanten zeer positief is over de impact van het project, vertellen ze in hun interviews tevens over de vele spanningsvelden waarmee ze in het project te maken kregen.

Een eerste spanningsveld dat naar boven komt uit de diepte-interviews is **de legitimering** van het project. Verschillende deelnemers lijken te worstelen met de vraag wat nu juist de concrete uitkomsten zijn van het project.

- *“A: Zo allemaal kleine dingetjes. Het zijn soms ook moeilijke dingen om resultaat op te plakken. Zo die verbinding kunt ge niet meten. Kleine acties van mensen die elkaar hebben leren kennen of mensen die dan samen gaan werken. Twee organisaties die dan samen naar jongeren gaan om bijvoorbeeld iets aan te kaarten of ik die bepaalde organisaties binnenbreng in een school die ik niet zou gekend hebben zonder NA. Zo van die kleine doch waardevolle acties, zijn al wel resultaat. Daarvan moeten we het ook hebben hé van kleine resultaatjes. Als er heel veel zijn, wordt dat toch een groot geheel.”*

- *“Samenvattend voor jezelf welke resultaten er concreet geboekt zijn rond het straatvuil. R1+ R2 : unaniem: ‘geen’.”*
- *“Als ’t ga over aantoonbaarheid moeten we nog heel hard zoeken naar hoe het moet. Het is ni dat als er een probleem is opgelost, dat er dan plots minder afval is, of minder drugproblematiek. Da is zo ni hé.”*

Ze lijken te zoeken naar harde cijfers die ze aan de beleidmakers kunnen tonen en te worstelen met de ‘accountability’ van het project.

- *‘Ja. Omda wij geen product hebbe he. Ik kan nie zegge: er is 100 kilo minder afval, er is 33 minder euhm procent minder gedeald op ’t Kiel, ik heb daar geen cijfers van he.’*
- *‘Da’s ook de moeilijkheid van het project. Euhm van waar, waar hebben we nu eigenlijk net da verschil gemaakt? En waar hebben we iets meer betekend? Da’s nen hele moeilijke denk ik.’*

Een tweede spanningsveld dat terug komt in de diepte-interviews is de mate waarin de participanten de **tijd, de overtuiging en het mandaat hebben om buiten hun expliciete kerntaken te gaan**. Vanuit intervisievergaderingen wordt er bijvoorbeeld regelmatig tot acties gekomen die de kerntaken van sommige deelnemers overschrijden (bijvoorbeeld een leerkracht die naar de bibliotheek gaat bij overlast jongeren) en dat is niet altijd zo vanzelfsprekend omwille van tijd, overtuiging en mandaat.

- **Niet elke respondent is overtuigd** ; *“Soms worden er op de intervisie ook problemen gemeld door andere diensten waar wij gewoon geen boodschap aan hebben. Zoals bijvoorbeeld ouders die een hele dag aan de school blijven hangen. Dat is het probleem van die leerkrachten hé. Wij kunnen daar genen helen dag aan die school blijven staan.”*
- **Niet elke respondent heeft de tijd**; *“Er komen constant nieuwe dingen, wat wel interessant is, maar het is veel. We zijn nog niet eens uit hoe we onze permanenties moeten organiseren en dan komt dit erbij.”*
- **Niet elke respondent krijgt het mandaat**; *“Want ge hebt wel een functie en omschrijving, maar je gaat er niet echt buiten hé. Nu heb ik het gevoel dat ik van NA als ik aan de NOVA, die blokken binnenlopen om te gaan zien om te kijken hoe het daar zit met die jongeren, vanuit NA. Vanuit mijn functieomschrijving zou mijn baas kunnen zeggen: Wat doe jij daar, je hebt maar een half uur pauze en bent 3 kwartier weggeweest!”*

Een derde spanningsveld dat tot slot in de diepte-interviews naar voor komt, zijn **de verschillen in achtergronden, percepties en overtuigingen tussen de participanten**.

- *“A: De andere partners denken wel anders. Ik ben volgens mij de enige die denkt om met de jongeren te gaan praten om te kijken waarom zij daar zijn. De andere partners zijn eerder van de jongeren moeten een bib-kaart hebben en deze laten zien als ze binnen komen. Ze nemen sterke maatregelen. Uiteindelijk ook wel goed, want dan weten ze wie er binnen komt en als ze iets mispeuteren, dan kan je hen er op aanspreken. Dat zijn andere manieren om dit op te lossen. Terwijl ik eerder denk aan te praten met de jongeren.”*

Vooraf tussen politie en jeugdwerk lijkt dit niet evident. Zij zijn juist bezorgd dat er misschien een te kort lijntje komt tussen de verschillende organisaties en dat dat ertoe leidt dat problemen niet meer zelf

worden opgelost of dat er voorbij wordt gegaan aan eenvoudige oplossingen zoals bijv. in gesprek gaan met de jongeren die overlast veroorzaken.

- *“A: Ja en nee, want nu begin ik ook te horen dat er snel jeugdinterventie wordt ingeschakeld en ik heb nu schrik dat dit al voor het kleinste ding gebeurt. Dat dit wordt ingeschakeld voor het kleinste misstap. Terwijl dat dit pas naar mijn mening ingeschakeld moet worden indien de jongeren echt iets ernstig gedaan heeft.”*
- *“Ja, ze bellen dan maar naar die of naar die. Maar het eerste moet toch zijn om het zelf proberen op te lossen of toch euh. Om te praten met die jongeren zelf. Niet gewoon er allemaal volk bijhalen.”*

3.4.2. Focus op het proces van besluitvorming en cocreatie.

Naast de beleving van de participanten aan het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’, werden ook de concrete intervisievergaderingen onder de loep genomen via observaties en diepte-interviews. Hierbij werden 7 factoren weerhouden die mee een impact lijken te hebben op de mate waarin op intervisievergaderingen tot concrete besluitvorming/cocreatie wordt gekomen.

BEÏNVLOEDENDE FACTOREN COCREATIEPROCES

- Samenstelling intervisiegroep
- Vertrouwen tussen de partners
- Het formeel en informeel leiderschap
- ‘Brokering’
- Formele en informele fora
- Belang van ‘street wise bureaucracy’

DE SAMENSTELLING VAN DE INTERVISIEGROEP

Een eerste factor die kon worden weerhouden is de samenstelling van de intervisiegroep. Zo werd er in intervisiegroepen waar professionals aanwezig waren vanuit minder dan drie verschillende domeinen, tot eenzijdigere actieplannen gekomen dan in intervisiegroepen waar meer dan drie verschillende domeinen aanwezig waren. Problemen in het domein onderwijs (bijv. pesten van een leerling, gebrek aan ouderparticipatie, overlast aan de schoolpoort, etc.), werden in minder diverse intervisiegroepen (< 3 domeinen) bijvoorbeeld ook in het domein onderwijs opgelost (bijv. inzet van secretariaatspersoneel in de klas, aanwezigheid van leerkrachten aan schoolpoort vergroten). Dit terwijl er in meer diverse intervisievergaderingen (>3 domeinen) vaak tot oplossingen werd gekomen die zich in meerdere domeinen bevonden. Zo werd er om de overlast in de bibliotheek aan te pakken bijvoorbeeld beslist dat de verschillende partners (leerkrachten, jeugdwerkers, politie, etc.) in een beurtrol meer aanwezig zouden zijn in de bibliotheek.

Verschillende stakeholders benoemen dit ook tijdens hun diepte-interview:

- *‘Ja en dan gaat dat over afval en dat denk je (...) ja, pfff (...) wat heb ik daar aan. Maar dat merk je toch dat je vanuit dingen die bij jou hebben gewerkt, kunt mee nadenken. En dat ge echt het verschil kunt maken.’*
- *‘Hoe meer verschillend die achtergronden zijn, tot hoe rijkere dingen je toch komt. Dat merk ik wel. Iedereen denkt dat anders, brengt dan andere dingen in.’*

Tegelijkertijd weten we uit de literatuur dat dit in spanning staat met de grootte van zo een intervisiegroep. Te grote groepen komen immers minder tot zelforganisatie en moeten nauwer gestuurd worden (Provan en Kenis, 2008). Ook dat spanningsveld komt terug in de interviews.

- *‘Ja, ik kan nog tientallen mensen bedenken die er bij zouden moeten zijn, maar die intervisievergaderingen moeten ook niet te groot worden.’*
- *‘Ik vind dat nu goed van grootte zo, groter moet dat toch niet worden.’*

HET VERTROUWEN TUSSEN DE PARTNERS

Een tweede factor die terugkomt uit de interviews én de observaties is het concept ‘vertrouwen’. Dit kan gedefinieerd worden als volgt: *‘The willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another’s intentions and behaviours’* (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003, p. 92). Centraal staat het idee van kwetsbaarheid; zo is er volgens deze definitie sprake van vertrouwen wanneer de verschillende stakeholders zich kwetsbaar bij elkaar durven opstellen. Hierbij merken we een interessante discrepantie tussen de diepte-interviews in de observaties. Zo beschrijven de stakeholders vertrouwen in hun interviews als *een curve*; als iets dat gradueel stijgt naarmate het project vordert.

- *‘Ja, ik denk dat hoe langer we elkaar kennen, hoe meer het vertrouwen ook groeit. Daar is ook tijd voor nodig.’*
- *‘Ja, vertrouwen is iets waar je aan moet bouwen. In het begin was dat er helemaal niet of ja, ja, was dat toch vaak moeilijk. Intussen merken we dat dat toch al gegroeid is.’*

Dit terwijl de mate waarin stakeholders zich kwetsbaar opstelden in de intervisiegroepen (en dus persoonlijke zaken deelden, frustraties, acties die waren misgelopen, etc.), vanuit de observaties erg leek te verschillen naargelang de specifieke situatie nl. de samenstelling van de intervisiegroep, de onderwerpen die worden besproken, etc. en dus minder iets leek te zijn dat werd opgebouwd, dan wel iets dat *in golven* steeg en terug zakte naargelang de situatie. Zo konden nieuwe partners zich tijdens intervisievergaderingen soms zeer kwetsbaar opstellen en bijvoorbeeld heel open en persoonlijk vertellen over problemen die ze tegenkomen op hun job of in de wijk, terwijl op andere momenten bij gevestigde partners soms een eerder gesloten en soms defensieve houding kon geobserveerd worden.

Als dit verder wordt bevestigd in vervolgonderzoek, kan dit betekenen dat vertrouwen in lokale samenwerkingsprojecten niet kan beschouwd worden als iets waar tijdens de eerste periode heel zorgvuldig in moet geïnvesteerd worden en vervolgens kan losgelaten worden, maar juist als iets dat blijvend aandacht vraagt gedurende samenwerkingsprojecten.

HET FORMEEL EN INFORMEEL LEIDERSCHAP

Een derde factor die daarnaast kon onderscheiden worden, is het concept ‘**leiderschap**’. Daarbij zien we dat er verschillende vormen van leiderschap konden geobserveerd worden én terugkwamen uit de interviews. Deze hangen nauw samen met de verschillende rollen die werden onderscheiden door Vanleene, Verschuere & Voets (2017):

- **De inhoudelijk expert;** *“Want ik heb daar al naar gebeld van (...) help! Dan in die hun expertenrol: wat zoude jij hier nu doen?” & “Ja, die houden dat model ook zo vast. Dat is nodig. Anders doen we maar iets. Zij gaan daar altijd naar terug.”*
- **De leider;** *“De rol is eigenlijk verzamelen, verdelen, overzichtelijk houden, euhm dingen in de spotlights zetten, euhm.” & “Datums prikken en doorgeven, zorgen dat we niet door elkaar praten.”*
- **De netwerker of ‘spin in het web’;** *“Maar mijn losse vragen van dingen die in mijne kop schieten die stel ik aan (...) omdat, (...) gaat dan wel zeggen van hoor eens bij (...) of hoor eens daar, of (...- zal dat wel eens komen doen.*
- **De warmmaker;** *“Ja, ik word toch iedere keer enthousiast gemaakt. Zo ne mail of een telefoontje of een schouderklopje als iets goed was geweest. Dat helpt, dat maakt dat dat warm blijft.”*

Opvallend uit de observaties was dat deze verschillende vormen van leiderschap niet enkel werden opgenomen door de formele leiders, maar dat er enkele informele krachtfiguren/brugfiguren zijn die intuïtief mee (aspecten van) deze rollen op zich nemen. Het leiderschap in het project ‘Nieuwe Autoriteit in de buurt’ kan bijgevolg bekeken worden als een stoel die op verschillende poten staat nl. de formele én informele leiders van het project. Dit legt meteen ook een kwetsbaarheid bloot: deze informele figuren hebben immers geen officieel mandaat waardoor ze mogelijk kunnen afhaken of wegvallen, wat onvermijdelijk een impact zal hebben op het project. Dit wordt ook benoemd in de interviews.

- *‘Ja, nu hebben we enkele sterkhouders die bijna naar elke intervisie komen, die mee hun schouders zetten onder het project, die ja. Ja (...). Als die wegvallen dan wordt het project wel heel kwetsbaar denk ik.’*
- *‘Ik maak mij toch wat zorgen als die vaste waarden wegvallen, wat er dan rest. Of het project standhoudt. Ik weet dat niet. Misschien wel. Ik weet niet.’*

DE MATE VAN BROKERING.

Naast het leiderschap over het project werd er ook specifiek gekeken naar de mate van ‘brokering’ (bruggen bouwen, verbinden) **op het kennisdomein**. Hierbij konden de vier strategieën van Burt (2004) worden geobserveerd én een aanvullende vijfde strategie.

- (i) **STRATEGIE 1: Professionals vanuit het ene domein die wijzen op noden en problemen in het andere domein.** Hierbij zagen we zowel de formele als de informele leiders vanuit hun netwerk- of ‘spin in het web’-rol verschillende keren deze strategie gebruiken. Wanneer iemand leerkrachten bijvoorbeeld een probleem van overlast aan de schoolpoort beschreven, dan werd door één van de gevestigde waarden al snel de verbinding gelegd met de buurtsporters die ook problemen met overlast van jongeren én ouders hadden beschreven, in eerste instantie informeel in de wandelgangen. Of het probleem met afval dat door de vraag ‘Zijn er hier nog mensen die

problemen ervaren met het sluikstorten in de buurt’, al snel over de verschillende domeinen werd herkend.

- (ii) **STRATEGIE 2: ‘Best practices’ vanuit één domein uitwisselen met andere domeinen.** Een tweede strategie van ‘knowledge brokering’ dat terugkwam in de observatieverslagen van de intervisiegroepen was het uitwisselen van ‘best practices’. Zo werd bij het probleem van overlast (lawaaï, afval, etc.) voor de deur van een dienst, de verbinding gelegd met een eerdere goede ervaring om kindertekeningen op te hangen waarin kinderen aangeven dat ze daar slapen en vragen om stil te zijn. Of werd de goede ervaring met ‘het verhogen van aanwezigheid & het betrekken van alle functies’ in de leefgroepen van een jeugdzorginstelling gebruikt om in te grijpen in moeilijke klassen. Zo werd bijvoorbeeld beslist om functies als zorgcoördinatoren en secretariaatmedewerkers administratief werk te laten doen op de laptop in de moeilijke klas, zodanig dat de leerkracht niet de enige aanwezige autoriteitsfiguur was en zich gesteund voelde.
- (iii) **STRATEGIE 3: Manieren van denken, waarden, geijkte praktijken vanuit het ene domein benoemen als nuttig voor een andere domein.** Ook de derde strategie kon tijdens de intervisievergaderingen worden geobserveerd. Zo werd bijvoorbeeld regelmatig verbinding gemaakt met de expertise vanuit het jeugdwerk om te kijken hoe de jongeren ook konden betrokken worden bij acties. Of werd de expertise van de wijkagent om contact te maken met jongeren en uit de anonimiteit van destructief gedrag te geraken, beschouwd als waardevol en ingezet.
- (iv) **STRATEGIE 4: elementen combineren vanuit verschillende domeinen om tot een nieuwe denkwijze/praktijk te komen.** De vierde strategie kon het minst frequent worden geobserveerd. In het voorbeeld van de overlast door jongeren in de lokale bibliotheek werd de expertise vanuit verschillende domeinen bijvoorbeeld wel verbonden met elkaar. Zo werd zowel ingezet op het verhogen van aanwezigheid van de verschillende partners in de bibliotheek, als het doorbreken van de anonimiteit door het groeten en aanspreken van de jongeren én het regelmatig langskomen van de wijkagent, etc.
- (v) **STRATEGIE 5: problemen/successen in één of meerdere domeinen verbinden met het theoretisch model nl. Nieuwe Autoriteit.** Naast de vier strategieën die werden onderscheiden door Burt (2004) kon nog een vijfde strategie van brokering tussen de verschillende kennisdomeinen worden geobserveerd. Doordat in het samenwerkingsproject namelijk werd gebruik gemaakt van een inhoudelijk model, werd als het ware een soort derde punt gecreëerd naast de verschillende expertisedomeinen die aanwezig waren aan tafel. Regelmatig werd bij het bespreken van problemen én oplossingen naar dit inhoudelijk model teruggekeerd voor inspiratie. Zo werd bijvoorbeeld gekeken welke elementen van de basishouding nuttig zouden kunnen zijn, werd één van de technieken toegepast (bijv. de drie mandjes), etc.

Naast de brokering op het kennisdomein, zien we echter dat er in het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’ ook sterk wordt geïnvesteerd in ‘brokering’ op menselijk domein via volgende strategieën:

- ruimte maken voor informele babbels over de privé- en werkcontext
- erkenning geven voor moeilijkheden en successen & herkenning zoeken bij de partners
- zelf als moeder/partner/ inwoner van de wijk etc. reageren eerder dan als professional en/of anderen hierop aanspreken.

Hierbij zien we dat deze manieren van brokering zowel door de formele als informele leiders van het project worden ingezet.

FORMELE EN INFORMELE FORA

Wat ook opvalt uit de observatieverslagen is dat de weg van een cocreatieve oplossing vaak niet van ‘a’ tot ‘z’ binnen de muren en uren van een intervisievergadering plaatsvindt. Wat we konden observeren is dat deze weg, zoals ook beschreven door Teisman (1992,2000) in het bekende rondemodell, zeer grillig loopt en doorheen diverse formele en informele arena’s. Zo konden we observeren dat stakeholders soms alleen of via onderlinge telefoontjes al tot oplossingen kwamen en de intervisievergaderingen gebruikten om hun successen te delen. Of dat er in de intervisievergaderingen vooral hun concreet probleem uit de doeken deden en nadien in de wandelgangen tot afspraken kwamen met partners. Soms werd tijdens de intervisievergadering tot een bepaalde oplossing gekomen en werd nadien in een andere vergadering in de wijk toch besloten om nog een andere oplossing te gaan implementeren.

Hierbij mag het belang van deze informele fora niet onderschat worden, dat komt ook terug uit de diepte-interviews.

- *‘Ja, tuurlijk. Die intervisievergaderingen zijn belangrijk, dat is ook zo. Maar die gesprekjes vooraf of erna of die telefoontjes tussendoor. Of elkaar tegenkomen in de buurt en dan even babbelen, dat is ook belangrijk. Soms worden daar belangrijkere dingen besproken dan op de intervisievergaderingen zelf.’*
- *‘Onderschat niet het belang van de wandelgangen. Daar gebeurt heel veel.’*

Dat maakt het tegelijkertijd tot een uitdaging om acties vast te houden en de implementatie op te volgen. Zo zien we dat sommige geopperde ideeën doorheen de complexiteit van formele en informele fora soms verdwijnen en niet geïmplementeerd geraken.

STREET WISE BUREAUCRACY

Tot slot kon het belang van de nodige ‘street wise bureaucracy’, zoals gedefinieerd door Steen, Peeters & Van Twist (2009:34) worden geobserveerd: *‘de wetten van de straat, handigheid, impliciet vertrouwen en ondernemerschap eerder dan van bureaucratische bekwaamheid, ordentelijke procedures, georganiseerd periodiek overleg, dossierhouderschap en notaproductie’*. Zo werd bijvoorbeeld vaak snel tot actie gekomen, zonder dat expliciet toestemming werd gevraagd bij de eigen organisatie of bij de stad. Ook werd vaak gediscussieerd over het al dan niet volgen van procedures, omdat deze een vertragend effect zouden hebben op het ondernemen van actie in de buurt. Tegelijkertijd zorgt dit ook voor een moeilijke evenwichtsoefening bij de deelnemende professionals. Vaak moet er gebalanceerd worden tussen verschillende logica’s: enerzijds de logica van de bureaucratie, anderzijds de logica van de netwerken waarin ze fungeren. Hierdoor hebben ze vaak te maken met, wat Peeters (et al. 2010) zo krachtig omschrijft als de ‘logica van het ongepaste’ (Peeters et al. 2010)

- *‘Ik vind dat soms moeilijk. Ik kan niet al die procedures aan mijn laars lappen, ook al zou ik dat soms willen. Wat ja, ze brengen logheid. Maar ik moet mij ook wel verantwoorden.’*
- *‘Soms heb ik het gevoel dat ik wat buiten de lijntjes kleur. En dat doe ik wel graag. Maar ik moet daar toch ook wat mee oppassen. Dat gaat niet om grote dingen, maar toch. Ja.’*

3.5. Samenvatting van de onderzoeksresultaten.

NIEUWE AUTORITEIT IN DE WIJK. ZEER DIVERSE PROFESSIONALS VERENIGD.

Samenvattend kan gesteld worden dat het project ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’, professionals vanuit de ‘civic fauna’ verenigt die vanuit zéér diverse domeinen komen én bijgevolg ook zeer verschillende percepties op de (problemen in de) buurt hanteren. Sommige van deze professionals nemen vrijwillig deel, zijn intern gemotiveerd en/of hebben een hoge betrokkenheid bij het project. Anderen nemen verplicht deel, zijn extern of niet gemotiveerd en/of beschouwen het gebeuren eerder vanop afstand. Deze verschillen uiteten zich ook in de ervaren impact van het project. Hoewel er zeker professionals zijn die doorheen het project gemotiveerd geraken, resten er ook professionals die erg kritisch zijn en weinig/geen impact ervaren van het project. Zij vinden het project eerder naïef en verwachten hiermee geen oplossingen voor hun wijk. Het merendeel van de betrokken professionals ervaart echter wel impact.

VAN ONMACHT NAAR KRACHT BIJ HET MERENDEEL VAN DEZE PROFESSIONALS

Waar de betrokken professionals zich voordien eerder onmachtig voelden t.a.v. de grote, structurele problemen in de buurt, voelen dat ze nu krachtiger staan en wel op verschillende niveaus. Ze voelen zich persoonlijk krachtiger (‘eigen kracht’), ze hebben het gevoel dat hun netwerk uitgebreider én persoonlijker is (‘netwerkkraft’) én ze komen gemakkelijker tot actie in hun wijk (‘actiekraft’). Hierbij zien we dat deze verschillende niveaus onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Inwerken op het ene niveau heeft met andere woorden impact op de andere twee niveaus en omgekeerd.

COCREATIE. HET GEBEURT NIET VANZELF.

Tegelijkertijd zien we dat het samenzetten van diverse wijkprofessionals in een netwerk, training en intervisievergaderingen niet automatisch leidt tot co-creatieve, ‘out-of-the box’ wijkacties. Verschillende factoren gaan deze mee beïnvloeden.

BEÏNVLOEDENDE FACTOREN CO-CREATIEPROCES

- **Samenstelling intervisiegroep** ofwel de diversiteit van het aantal domeinen dat aanwezig is. Bij minder diverse intervisiegroepen, zien we minder rijke actieplannen.
- **Vertrouwen tussen de partners.** Hierbij kunnen we veronderstellen dat vertrouwen niet iets is dat zich lineair opbouwt, maar eerder iets dat als een golf stijgt en daalt naarmate de actuele situatie (samenstelling intervisiegroep, problemen die orden besproken, etc.) en bijgevolg iets is dat continu aandacht nodig heeft.
- **Het formeel en informeel leiderschap.** Het leiderschap van het project kan beschouwd worden als een stoel die rust op verschillende poten: de formele leiders én de informele leiders of krachtfiguren. Deze nemen samen verschillende rollen van leiderschap op: (i) de inhoudelijk expert (ii) de leider (iii) de netwerker of spin in het web, (iv) de warmmaker.
- **Brokering op het menselijke en kennisdomein.** Aangezien het project professionals vanuit verschillende domeinen en bijgevolg met verschillende perspectieven en expertisevormen verenigt, is het belangrijk dat er verbinding wordt gelegd tussen deze verschillende domeinen

(‘brokering’). Hierbij konden verschillende strategieën van brokering worden onderscheiden op het kennis- en het menselijk domein.

- **Formele en informele fora:** de weg van een co-creatieve oplossing wordt niet louter afgelegd tussen de muren en uren van een intervisiegroep, maar gaat langs diverse formele én informele fora. Het belang van informele fora kan daarbij niet onderschat worden.
- **Het belang van ‘street wise bureaucracy’:** tot slot blijkt het belangrijk dat de professionals kunnen gebruik maken van ondernemerschap, eerder dan van logge procedures om snel op de bal te kunnen spelen wanneer er zich concrete problemen in de wijk voordoen.

LOKALE SAMENWERKINGSPROJECTEN ALS ARENA’S VAN SPANNING

Het creëren van impact en het komen tot co-creatieve oplossingen voor lokale problemen in de buurt, gaat echter gepaard met verschillende spanningsvelden. Werken in een lokaal samenwerkingsproject betekent voortdurend balanceren in deze spanningsvelden.

- **Spanningsveld 1: belang & risico’s van netwerkgrootte.** Uit het onderzoek blijkt dat de diversiteit van het aantal domeinen dat aanwezig is, belangrijk is om tot rijke, innovatieve oplossingen te komen. Tegelijkertijd weten we uit de literatuur en geven respondenten in de interviews ook aan dat een te grote intervisiegroep ook niet vanzelfsprekend is en vraagt om een nadrukkelijker coördinatie. De juiste samenstelling vinden van intervisiegroepen is bijgevolg zaak van balanceren.
- **Spanningsveld 2: belang versus broosheid van ‘bruggenbouwers’.** Uit de observaties en de interviews blijkt het belang van informele leiders ofwel bruggenbouwers die intuïtief een aantal (aspecten van) het leiderschap opnemen en natuurlijk ook mee ‘brokeren’ op het kennis- en het menselijk domein. Tegelijkertijd hebben zij geen formeel mandaat en is hun positie dus broos. Wanneer zij wegvallen of afhaken dan heeft dit impact op het project.
- **Spanningsveld 3: belang ‘street wise bureaucracy’ versus formele mandaten.** Uit het onderzoek blijkt het belang van ondernemerschap, het snel op de bal kunnen spelen wanneer er zich problemen in de wijk voordoen, het durven buiten de lijntjes kleuren. Tegelijkertijd heeft elke professional ook een werkgever en een formeel mandaat met de nodige verwachtingen. Dat betekent voortdurend balanceren tussen beide polen.
- **Spanningsveld 4: aandacht voor formele én informele fora & vasthouden acties.** Uit de observaties werd duidelijk dat de weg van een co-creatieve oplossing niet enkel binnen formele fora wordt afgelegd, maar dat ook informele fora van niet te onderschatten belang zijn zoals de wandelgangen, telefoontjes, andere wijkvergaderingen, etc. Hierbij is het een uitdaging om acties te kunnen vasthouden zodanig dat ze niet verdwijnen voor ze werden geïmplementeerd.
- **Spanningsveld 3: vertrouwen tussen de partners als blijvend aandachtspunt.** Uit het onderzoek kwam naar voor dat vertrouwen niet iets is dat je geleidelijk opbouwt en vervolgens kunt loslaten, maar iets is dat eerder als een golf stijgt en zakt en bijgevolg blijvende aandacht nodig heeft.
- **Spanningsveld : kleinheid acties versus legitimeringsdruk.** Tot slot werd duidelijk uit het onderzoek dat veel deelnemers worstelen met de legitimering van het project. Hierbij is het balanceren tussen het zichtbaar maken en het vieren van kleine successen én het tegelijkertijd zoeken naar een manier om het beleid te overtuigen van de meerwaarde van dergelijke projecten.

Hoofdstuk 4: Besluit en aanbevelingen.

Als besluit kan worden geconcludeerd dat projecten als ‘Nieuwe Autoriteit in de wijk’ veel potentieel in zich dragen. Ze boren immers ‘*the civic fauna*’ (Rae, 2003,141; Lelieveldt et al. 2009:4) aan van een kwetsbare buurt, waarvan het belang voor de leefbaarheid en vitaliteit van een buurt reeds uitgebreid is aangetoond (Fredericksen and London 2000; Putnam and Feldstein 2003; Fung, 2004, 523-29; Hirst 2002, 418-20). Professionals vanuit verschillende domeinen werken door het project nauwer samen, voelen zich minder onmachtig t.a.v. de problemen in de buurt en komen gemakkelijker tot concrete actie. Tegelijkertijd leert het praktijkgericht onderzoek ons ook dat er in dergelijke samenwerkingsverbanden niet automatisch tot cocreatie wordt gekomen, dat er moet rekening gehouden worden met verschillende beïnvloedende factoren en gebalanceerd moet worden tussen verschillende spanningsvelden.

Samenvattend kunnen we vanuit deze data enkele algemeen werkzame factoren formuleren die richtinggevend kunnen zijn wanneer je een soortgelijk project wil uitzetten in een andere buurt. Deze factoren dienen echter met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Elke context is immers anders en vraagt ook om een eigen aanpak.

WERKZAME FACTOREN

- **FACTOR 1:** Sterke en persoonlijke lokale netwerken van professionals worden ontwikkeld en onderhouden. Deze hebben immers impact op het gevoel van empowerment bij de professionals in een wijk en maakt dat ze gemakkelijker (samen) tot actie komen.
- **FACTOR 2:** Deze netwerken bestaan uit frontliniewerkers uit de buurt en verenigen verschillende domeinen.
- **FACTOR 3:** Er wordt geïnvesteerd in een sterke netwerkcoördinatie vanuit verschillende rollen: (i) de inhoudelijk expert, (ii) de leider, (iii) de netwerker of spin in het web en (iv) de warmmaker.
- **FACTOR 4:** Er worden bruggen gebouwd zowel op kennisdomein als op menselijk domein de onderscheiden strategieën.
- **FACTOR 5:** De netwerkcoördinatie en het bruggen bouwen wordt gedeeld tussen formele netwerkcoördinatoren en informele bruggenbouwers die intuïtief ook mee het leiderschap opnemen.
- **FACTOR 6:** Er is voortdurende aandacht voor de golf of dans van vertrouwen tussen de verschillende stakeholders. Dit is niet iets waar enkel bij de start van een project, maar blijvend in moet geïnvesteerd worden.
- **FACTOR 7:** Er is een theoretisch raamwerk dat zorgt voor een gedeelde mindset, gemeenschappelijke taal en een soort ‘derde punt’ in intervisievergaderingen.
- **FACTOR 8:** Er is aandacht voor de formele en informele fora waarlangs cocreatie gebeurt en cocreatieve acties worden hierbij zoveel mogelijk vastgehouden zodanig dat ze niet verloren gaan alvorens ze worden geïmplementeerd.
- **FACTOR 9:** Er is de nodige ruimte en discretie om te doen wat nodig is en snel tot actie te komen.

Meer en langdurig onderzoek is nodig om het potentieel van dergelijke projecten verder onderzoeksmatig te kunnen wetenschappelijk onderbouwen en zicht te krijgen op de ‘black box’ van dergelijke projecten zodanig dat deze succesvol kunnen toegepast worden in de praktijk. Wij hopen met dit project en het hieraan gekoppelde onderzoek alvast een eerste voorzet te hebben gegeven.

Hoofdstuk 5: Referentielijst.

Bom, H. & Wiebenga, E. (2017). Verbindend gezag. Naar een nieuwe vorm van autoriteit gebaseerd op principes van geweldloos verzet. *Tijdschrift voor psychotherapie*. 10.1007

Lelieveldt, H. Dekker K. Beate & Torenvlied, R. (2009). The Netherlands Civic Organizations as Political Actors Mapping and Predicting the Involvement of Civic Organizations in Neighborhood Problem-Solving and Coproduction. *Urban Affairs Review* 45 (1): 3-24

Nederland, Trudi & Huygen, Astrid & Boutellier, Hans. (2009). Governance in de Wmo: Theorie en praktijk van vernieuwende governance modellen. *Verwey-Jonker Instituut*.

Omer, H. & Schlippe, A.v. (2010). Kracht in plaats van macht. ‘Nieuw gezag’ als kader voor hechting. *Gezinstherapie Wereldwijd*, 21(1), 47-62.

Omer, H. & Wiebenga, E. (2015). *Geweldloos verzet in gezinnen. Een nieuwe benadering van gewelddadig en zelfdestructief gedrag van kinderen en adolescenten*. Tweede herziene druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Uitermark, J. en J-W. Duyvendak (2006), *Ruimte maken voor straatburgerschap*. Gemeente Rotterdam.

Uitermark, J. et al. (2005), Reinventing Multiculturalism: Urban Citizenship and the Negotiation of Ethnic Diversity in Amsterdam, *International Journal of Urban & Regional Research*, vol. 29, issue 3: 622-640

Vanderfaeillie, J., Van Holen, F., & Colson, B. (2019). Slotbeschouwingen over Geweldloos Verzet in theorie, onderzoek en praktijk. In F. Van Holen, J. Vanderfaeillie & B. Colson (Red.), *Geweldloos Verzet. Bespiegelingen vanuit theorie, onderzoek en praktijk*. (pp. 15-34). Brussel: VUBPress.

Van Holen, F. (2012). Geweldloos Verzet en Nieuwe Autoriteit. En vernieuwende benadering voor de behandeling van probleemgedrag. *Psyche*, 24 (1), 8-10.

Van Holen, F. (2014). *Ontwikkeling en implementatie van een trainingsprogramma voor pleegouders gebaseerd op Geweldloos Verzet*. Doctoral Dissertation, Brussel: VUB Press.

Van Holen, F., Geens, B., & Vanderfaeillie, J. (2013). Empowerment van gezinnen vanuit 'non-violent resistance'. Ervaringen vanuit de werkvormen thuisbegeleiding en crisishulp aan huis. In K. De Corte, S. Bal, I. Antrop, & E. Van den Haute (Red.), *Empowerment van de context: een net van steun en stimulatie voor kwetsbare en gekwetste kinderen*. Apeldoorn: Garant.

Van Holen, F. & Vanderfaeillie, J. (2010). Geweldloos verzet. Kiezen voor een waakzame en warme opvoeding. *Alert*, 4, 70-77.

Van Holen, F. & Vanderfaeillie, J. (2019). Geweldloos Verzet en Nieuwe Autoriteit, meer dan alleen een goed idee? Van praktijk naar wetenschappelijke onderbouwing. In F. Van Holen, J. Vanderfaeillie & B. Colson (Red.), *Geweldloos Verzet. Bespiegelingen vanuit theorie, onderzoek en praktijk*. (pp. 57-84). Brussel: VUBPress.

Van Stokkom, B. & Toenders, N. (2010). *De sociale cohesie voorbij. Actieve burgers in achterstandswijken*. Pallas Publications: Amsterdam

