

# Een stap naar voren

## Preventief en omgevingsgericht werken vanuit het CJG

Annelies Kassenberg en Jeannette Doornenbal

### 1. Inleiding

In Nederland heeft elke gemeente minstens één Centrum voor Jeugd & Gezin. De overheid heeft deze centra in 2007 in het leven geroepen met als doel om een positief opgroei- en opvoedklimaat te stimuleren (Van Dijk & Gemmeke, 2010). Het CJG geeft antwoord op opvoed- en opgroevragen van ouders, biedt adequate hulp of verwijst, indien nodig, door naar andere instanties. Maar ouders zoeken bij opvoedvraagstukken niet alleen formele ondersteuning. Zij vinden naast advies van professionals ook uitwisseling van ervaringen en onderlinge steun naar aanleiding van gewone, alledaagse opvoedervaringen belangrijk (Bucx, 2011). Gezinnen hebben daarvoor een betrokken sociale omgeving nodig waarin zij kunnen participeren en waarin een gunstig opgroeklimaat voor kinderen heerst (investeren rondom kinderen). De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO, 2009) pleit er dan ook voor om de sociale omgeving (school, opvang, buurt, familie en vrije tijdsbesteding) meer te betrekken bij de ondersteuning van gezinnen. Deze gemeenschappelijke activiteiten van burgers rondom het grootbrengen van kinderen noemen we de pedagogische civil society (De Winter, 2008, 2011).

De potentiële bijdrage die de sociale omgeving kan leveren aan het leven van kinderen en gezinnen wordt in onze geïndividualiseerde samenleving niet optimaal benut. Doordat vertrouwde kaders waarin volwassenen en kinderen elkaar ontmoetten en waarin werd opgevoed zijn verdwenen, is er een gat ontstaan in de pedagogische infrastructuur (RMO, 2001). Opvoeden is meer en meer een privéaangelegenheid geworden, iets wat plaatsvindt binnen de muren van het kerngezin (RMO, 2009). Met als gevolg dat de opvoeding vooral door ouders gebeurt die zich daarbij niet gesteund weten door vanzelfsprekende banden van nabije familieleden, burens, buurt of dorp. Tegelijkertijd is de zware hulpverlening opgerukt in het alledaagse leven, terwijl de eerstelijns hulpverlening versnipperd en verzwakt is geraakt (RMO, 2012). Het CJG kan door de centrale positie die het in het lokaal jeugdbeleid inneemt een belangrijke rol vervullen in het dichten van het gat en het versterken van de pedagogische civil society. Hoe ouders, jeugd en buurtbewoners met elkaar omgaan is niet direct te beïnvloeden. De pedagogische civil society kan niet georganiseerd worden door overheid of instellingen. Wel kunnen omstandigheden worden gecreëerd die uitnodigen tot kennismaken, dialoog, netwerkvorming en het ontwikkelen en uitvoeren van eigen initiatieven. Dat vraagt om innovatieve activiteiten én om een interdisciplinaire manier van werken.

In zijn boek *De improvisatiemaatschappij* introduceert Hans Boutellier (2011) de metafoor van het jazzcombo voor deze nieuwe manier van werken. Bij improviseren ligt de uitkomst niet vast. Het is een proces dat gepaard gaat met vallen en opstaan en onzekerheid, met creativiteit en durf, met plezier en verbazing. Het resultaat is een ongekend geluid. Hoe kan dat slagen? Van belang is in de eerste plaats dat er een globaal aantal regels (bijvoorbeeld een akkoordenschema) geldt voor elke speler. Voorts bestaat het combo uit verschillende spelers die allemaal goed zijn in het spelen van een uniek instrument: percussie, saxofoon, toetsen enzovoort. Spelers kunnen daarom vertrouwen op elkaars en eigen vakmanschap. Binnen de globale regels van het spel bestaat de ruimte om te variëren, om dan eens de een dan weer de ander te laten excelleren. Het spel kan dreigen te ontsporen maar met elkaar komen de spelers weer terug bij harmonie. Ontsporen is niet erg, dat is vrije ruimte van waaruit iets nieuws kan ontstaan. Improviserende musici zijn dus zelfbewuste en vakbekwame professionals. Ze weten te handelen binnen de globale structuur van de context. Bovendien luisteren ze goed naar elkaar, gunnen ze elkaar de ruimte en durven ze ruimte te nemen. Improviseren lijkt ons een aansprekende metafoor voor interdisciplinair werken in het CJG.

In Groningen voert het lectoraat Integraal Jeugdbeleid van de Hanzehogeschool Groningen het project *Een stap naar voren* uit, om na te gaan welke competenties professionals nodig hebben om al samenwerkend innovatieve activiteiten te ontwikkelen. Er is in twee CJG-wijken in de stad Groningen een kenniswerkplaats ingericht. Deze kenniswerkplaats biedt een lerende omgeving, waarbinnen CJG-professionals, docenten en studenten van de Hanzehogeschool

Groningen, ieder vanuit hun eigen inbreng en deskundigheid, samenwerken en actief de samenwerking zoeken met ouders en jongeren in de wijk. In de kenniswerkplaats wordt geleerd door te doen: door samen op zoek te gaan, na te denken, te ontwerpen, uit te proberen en te monitoren.

In deze bijdrage schetsen we aan de hand van het model van de T-shaped professional hoe professionals invulling kunnen geven aan deze nieuwe manier van werken. We laten aan de hand van praktijkvoorbeelden uit de twee wijken zien hoe CJG-professionals hier handen en voeten aan geven, wat succesvol blijkt te zijn en wat de mogelijke faalfactoren. Echter, professionals uit het CJG moeten de innovatieve praktijk vorm en inhoud geven binnen een dynamische beleidscontext. Door beleidswijzigingen staat het CJG als tamelijk recente wijkvoorziening voor ouders en kinderen al weer ter discussie. Daarover gaat de volgende paragraaf.

## 2 Beleidscontext

Het versterken van een gedeelde verantwoordelijkheid voor opvoeden en opgroeien, sluit goed aan bij een andere belangrijke ontwikkeling in het lokale jeugdbeleid, het vernieuwde welzijnsbeleid (Welzijn Nieuwe Stijl). Daarin zijn eigen kracht van burgers, onderlinge betrokkenheid en sterkere sociale verbanden belangrijke uitgangspunten. Niet langer staat het oplossen van individuele problemen door de professional centraal, maar draait het om de burger en diens kracht. Voor de eerstelijnszorg betekent dit Ontzorgen en Normaliseren (RMO, 2011). Het doel van de in 2007 ingevoerde wet op de maatschappelijke ondersteuning (WMO) is dan ook 'meedoen'. Dat geldt ook voor de participatiewet die in 2015 wordt ingevoerd en die tot doel heeft om mensen met een beperking mee te laten doen in de samenleving. Van iedere burger wordt verwacht dat hij of zij kan participeren in de samenleving en zo lang mogelijk zelfstandig kan blijven wonen, al dan niet met behulp van vrienden, familie of vrijwilligers. Welzijn Nieuwe Stijl dringt de ingesleten gewoonte terug om voor elk individueel probleem een individuele oplossing te bieden; en om voor elke oplossing naar de overheid te kijken. In Welzijn Nieuwe Stijl staan collectieve arrangementen, vroegtijdig en preventief ingrijpen en de eigen kracht van burgers en gemeenschappen voorop.

Een tweede ontwikkeling is de keuze van het kabinet om de jeugdhulp over te hevelen naar de gemeenten. Het doel is om de grote druk op gespecialiseerde jeugdzorg terug te dringen en de verkokerde manier van werken aan te pakken. Het nieuwe jeugdstelsel gaat in 2015 in werking. Dan ligt de verantwoordelijkheid voor de gehele jeugdzorg bij de gemeenten. Deze transitie zal gepaard gaan met een inhoudelijke vernieuwing, de transformatie. Voorzieningen en hulpverleners moeten zich meer gaan richten op de versterking van de eigen kracht van en van de sociale netwerken rond kinderen, jongeren en opvoeders.

Om de transformatie mogelijk te maken wordt er in veel gemeenten gewerkt aan het ontwikkelen van multidisciplinair samengestelde sociale wijkteams die verantwoordelijk zijn voor welzijn, steun en hulp aan de wijkbewoners van 0-100 jaar. Ook hier is het uitgangspunt het versterken van de eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid van bewoners in de wijk. Er wordt gewerkt op basis van de aanpak 1 gezin – 1 plan. Outreachend werken en zelfredzaamheid van de burger en zijn sociale netwerk staan centraal.

De gemeente Groningen heeft ervoor gekozen om de CJG-teams in de nabije toekomst op te laten gaan in de sociale wijkteams waarmee nu in een aantal wijken wordt geëxperimenteerd. Die verandering zorgt voor de nodige onrust in de CJG-teams. CJG-coördinatoren zijn al uit de CJG-teams gehaald en overgeheveld naar de sociale wijkteams. Terwijl nog onduidelijk is hoe de in de CJG-teams opgebouwde expertise rond ouders en opgroeien in de wijk wordt geborgd in de sociale wijkteams die een bredere opdracht hebben: burgers van 0-100.

## 3 Preventief en omgevingsgericht werken

Het doel van het genoemde beleid is dat de samenleving verandert van een verzorgingsstaat in een participatiesamenleving. De rol van professionals in het sociale domein is daarbij van groot belang, omdat zij hun professionele handelen daarvoor moeten aanpassen aan de nieuw gestelde eisen. Van professionals wordt verwacht dat zij zich enerzijds richten op de activeringen ondersteuning van het 'zelf doen' van burgers en op het activeren van het sociale netwerk door het activeren van vrijwillige inzet (slotnummer Vrijwillige inzet, 2012). Kortom, omgevingsgericht kunnen werken. Anderzijds moeten zij problemen signaleren en handelend optreden; kortom preventief werken. Beide aspecten – preventief en omgevingsgericht werken – definiëren we hieronder nader.

*Preventief werken* betekent letterlijk werken aan het voorkomen van een bepaald verschijnsel. In het geval van het CJG is de preventie gericht op de opvoeding en ontwikkeling van kinderen: pedagogische preventie (Burggraaf-Huiskes, 2011). Hierbij is het belangrijk om risicosituaties tijdig te signaleren en in te grijpen waar nodig, om erger te voorkomen. De afgelopen jaren is deze vorm van preventie er steeds meer op gericht om de zelfstandigheid van ouders te vergroten en de opvoedingsvaardigheden van ouders te ontwikkelen (Burggraaf-Huiskes, 2011). Dit gebeurt door aandacht te hebben voor de al aanwezige persoonlijke vaardigheden en eigenschappen, deze te benutten en te ontwikkelen. Ook het vergroten van de eigen kracht bij kinderen en jongeren is een vorm van preventief werken die bijdraagt aan het verminderen van problematische opvoedsituaties. Preventief werken betekent ook oog hebben voor risicosituaties. Wanneer een risicosituatie vroegtijdig wordt gesignaleerd, kan er worden ingegrepen op het moment dat problemen nog niet zo groot zijn (Hermanns, Öry & Schrijvers, 2005). Daarnaast kunnen andere betrokken professionals een rol spelen bij het signaleren van risicosituaties. Door in gesprek te gaan met andere professionals en elkaar op de hoogte te houden, kunnen zorgen over een bepaalde ontwikkeling met elkaar worden gedeeld. Bij het signaleren van risicosituaties is een multidisciplinaire aanpak dan ook van belang (van der Burgt & van Mechelen-Gevers, 2008).

*Omgevingsgericht werken* houdt allereerst in het in kaart brengen van de omgeving en het betrekken van de omgeving bij de ondersteuning. Interventies zijn effectiever wanneer deze aansluiten bij de leefomgeving en wanneer de sociale netwerken van ouders, kinderen en jongeren worden geactiveerd (Hermanns, Öry & Schrijvers, 2005). Als de leefomgeving van ouders, kinderen en jongeren goed in kaart is gebracht, kan er ondersteuning en/of hulp geboden worden die aansluit bij ouders, kinderen en jongeren. Uit onderzoek blijkt dat ouders behoefte hebben aan steun van andere ouders of familie en het liefst hun problemen met hen bespreken (van Egten, Zeijl, de Hoog, Nankoe, Petronia, 2008). Ouders stappen niet zo snel zelf op een CJG-medewerker af, maar vragen eerder in hun directe sociale omgeving om advies. De medewerkers van een CJG zouden juist daarom de omgeving van ouders, kinderen en jongeren meer moeten betrekken bij eventuele ondersteuning (Kesselring, Gemmeke & Geschiere, 2010). Omgevingsgericht werken is meer dan het versterken van het sociale netwerk van ouders, jongeren en kinderen, het gaat in de tweede plaats ook om het versterken van de pedagogische civil society. In het project 'Allemaal Opvoeders' is onderzocht hoe het CJG een rol kan spelen bij het versterken van de onderlinge samenhang en de bereidheid en de verantwoordelijkheid om elkaar te helpen die daarvoor nodig is. De uitkomsten van het project laten zien dat het CJG een belangrijke, faciliterende rol kan spelen, door kansen voor ontmoetingen te creëren, de dialoog over opvoeding te stimuleren en het aansporen van jeugdparticipatie en vrijwillige inzet door de jeugd (van Dijk & Gemmeke, 2010). In de derde plaats bestaat omgevingsgericht werken het aanwezig zijn in de directe omgeving van ouders, jongeren en kinderen (op het schoolplein, de speeltuin of de buurtwinkel). Daardoor is een CJG-professional toegankelijk en bereikbaar.

Preventief en omgevingsgericht werken zijn nauw met elkaar verbonden. Bij preventief werken gaat het om het tijdig signaleren van risicosituaties en ingrijpen, maar ook om het versterken van de eigen kracht. Om die eigen kracht te bewerkstelligen zal de omgeving betrokken moeten worden. Andersom werkt het ook; het versterken van de sociale cohesie in een buurt zal ook een preventieve werking hebben. In dit artikel worden de begrippen dan ook niet los van elkaar gezien, maar wordt het als één term gebruikt. Een nulmeting in het kader van het project Een stap naar voren heeft duidelijk gemaakt dat professionals uit het CJG in twee Groningse wijken al vrij goed weten hoe zij moeten aansluiten bij de leefsituatie, leefstijl en leefomgeving van de buurtbewoners (Wekker, 2013). Ook signaleren zij tijdig risicosituaties en grijpen in waar nodig. CJG-professionals doen echter (nog) weinig met het netwerk van buurtbewoners.

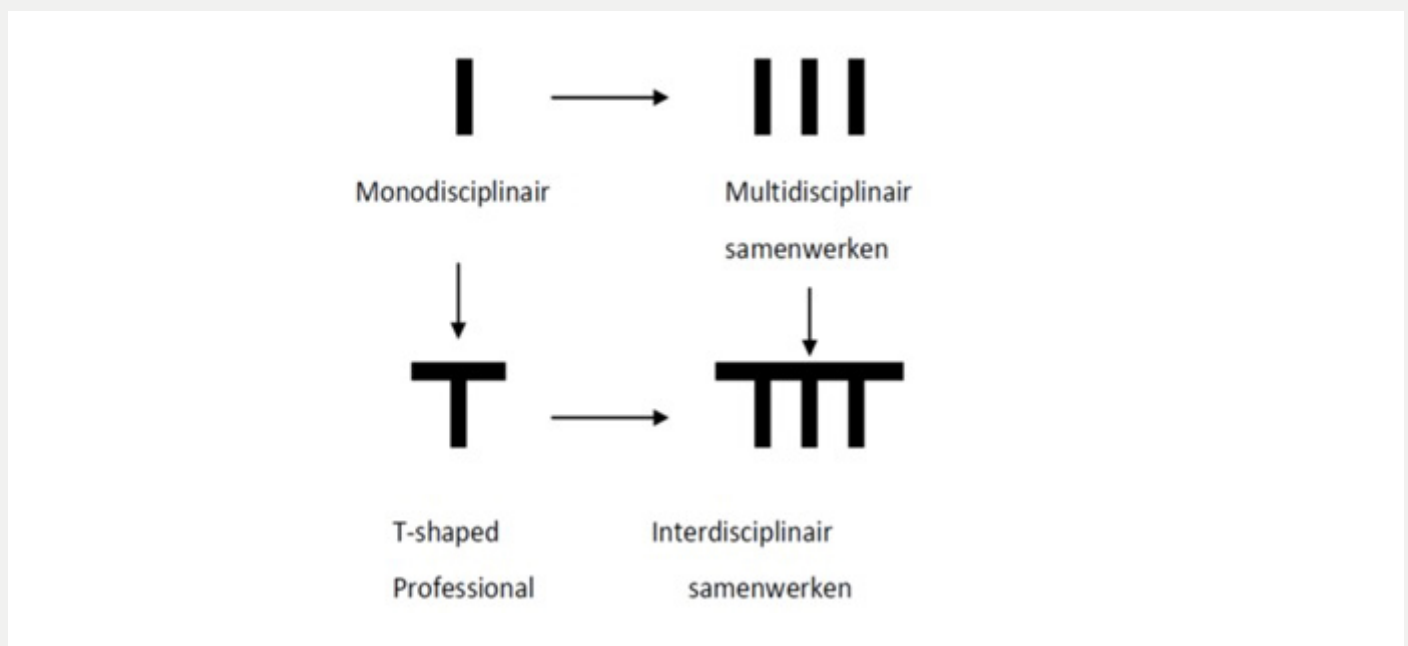
#### **4 Het nieuwe werken: T-shaped professionals en T-shaped teams**

Het sociale jeugd domein is zoals hierboven geschetst, in verandering. Denken en werken vanuit sectorale belangen en monodisciplinaire oplossingen volstaan niet meer. Voor de transformatie zijn minimaal twee dingen nodig. Ten eerste is het nodig om *verbindingen* te leggen: tussen professionele voorzieningen en sectoren, met burgers, ouders en kinderen en ingebed in de lokale politieke context. In de tweede plaats is er behoefte aan *innovatieve, effectieve en bruikbare werkinhoud en methodieken* die gericht zijn op a) het versterken van het gewone dagelijkse opvoeden, van de eigen kracht en het oplossingsvermogen van burgers en hun netwerken. En b) op preventie: het bieden van lichte en effectieve steun en hulp daar waar ouders en kinderen zijn, om erger te voorkomen. Natuurlijk blijft

specialistische zorg nodig. Maar de belofte van de transformatie is een sterke pedagogische infrastructuur waardoor het aantal kinderen en ouders in specialistische zorg vermindert.

In het kielzog van deze strategische beleidsverandering zijn er multidisciplinaire infrastructuren ontstaan. Het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) is zo'n pedagogische infrastructuur. Maar mensen samenbrengen is niet voldoende. Wat moet er gebeuren om het te laten werken? Over welke vaardigheden moeten individuele professionals beschikken om goed te zijn toegerust voor deze ambitie en wat vraagt dat van de teams? Bekend is dat de menselijke factor van groot belang is voor het leveren van professionele kwaliteit, maar uiteindelijk is kwaliteit geen individuele prestatie maar een teamprestatie.

In deze paragraaf schetsen we aan de hand van het beeld van de T-shaped jeugdprofessional (Weggeman, 2007, p.122) en het T-shaped team een model voor omgevingsgericht en preventief werken vanuit het CJG. Dat doen we aan de hand van de figuur van Oskam (2009). Oskam heeft dit model ontwikkeld om de innovatiekracht in de technische sector te ondersteunen. Wij denken dat dit model ook behulpzaam kan zijn voor de transformatie in de publieke sector (zie bv ook Koorevaar & Westers, 2013; Doornenbal & De Leve, 2014). De uitdaging voor het CJG is dat monodisciplinair opgeleide professionals zich ontwikkelen tot T-shaped professionals en multidisciplinaire teams tot interdisciplinaire teams. Een T-shaped professional kan pas tot groei komen in een context, een team dat hem of haar faciliteert. Andersom heeft een interdisciplinair team professionals nodig die weten hoe in een dergelijke omgeving te acteren. Het een kan dus niet zonder het ander.



Afbeelding 1: T-shaped professionals voor interdisciplinaire samenwerking ( Oskam, 2009, p. 43)

### **Van monodisciplinair naar T-shaped professional**

De figuur schetst een model waarin de oorspronkelijk monodisciplinair opgeleide professional zich ontwikkelt tot een T-shaped professional. In het CJG werken professionals die monodisciplinair zijn opgeleid als sociaal verpleegkundige, als maatschappelijk werker, als opvoedconsulent of als jeugdarts. In elke sector gelden eigen standaarden en beroepsregels en professionals zijn gewend om in die geest te handelen. Over welke vaardigheden zouden CJG-werkers moeten beschikken om in verbinding te werken en nieuwe werkinhoud te kunnen ontwikkelen? De T-shaped professional lijkt een oplossing voor dit vraagstuk. Net als de jazzmusici is een T-shaped professional in de eerste plaats goed in haar of zijn vak. Dat is de verticale as van de T. Het is niet wenselijk dat professionals allemaal over dezelfde vaardigheden en kennis bezitten. Integendeel. Een ieder is vakbekwaam op haar of zijn gebied en die verschillende expertises zijn nodig om tunnelvisie te voorkomen en voor een integrale blik op een vraagstuk. Daarvoor is het nodig dat professionals hun eigen expertise kunnen verwoorden en zichtbaar maken aan de ander. En de expertise van de ander herkennen en erkennen. Interesse in en basiskennis van de andere disciplines is dan noodzakelijk.

Wat is er nodig om elkaar te begrijpen en te verstaan, gebruik te maken van elkaars expertise, complementair te kunnen werken en samen tot innovatieve oplossingen te komen om omgevingsgericht en preventief te kunnen werken? Daarvoor moet een CJG-werker ook beschikken over meer generalistische vaardigheden, die de horizontale as van de T vormen. Deze zijn:

- **Lerende en innovatieve vaardigheden:** kan bijdragen aan en werken vanuit een gezamenlijke visie en perspectief op omgevingsgericht en preventief werken met ouders en kinderen; heeft een nieuwsgierige en onderzoekende houding; durft intercollegiale consultatie te vragen; denkt en handelt out of the box, heeft ontwerpend en creatieve vaardigheden; kan samen met collega's plannen maken; kan doelmatig en planmatig werken en trekt lering.
- **Persoonlijke en sociale vaardigheden:** kan omgaan met verschillen tussen professionals, ouders en jongeren; zoekt actief de samenwerking met collega's, vrijwilligers, ouders en kinderen; beschikt over communicatieve vaardigheden (kan luisteren, vragen stellen, aandachtig zijn, beschikbaar zijn, grenzen aangeven).
- **Media- en ICT-vaardigheden:** heeft kennis van (nieuwe) technologie ten behoeve van de samenwerking met collega's, vrijwilligers, gezinnen en sociale netwerken; past nieuwe technologie toe om netwerken en gezinnen te ondersteunen, tbv informatie en advies.

#### T-shaped werken in de woonschepenhaven

De woonschepenhaven in Groningen wordt wel omschreven als een drijvende volkswijk. Het is een gebied aan de rand van de stad Groningen met een kleine 150 bewoners. In totaal wonen er ongeveer 20 kinderen. De bewoners vormen een hechte gemeenschap met een eigen bestuur en eigen voorzieningen (zoals een buurtboot) en activiteiten (kindermiddag, havenpop). Het Centrum voor Jeugd en Gezin heeft een front-office in de Oosterparkwijk maar geen contact met de woonschepenhaven en de gezinnen. Dit vinden de professionals onwenselijk omdat het CJG de opdracht heeft om toegankelijk te zijn voor alle ouders in de wijk.

Eén van de sociaal verpleegkundigen voor 4-12 jarigen werkt al een aantal jaren binnen het CJG en komt regelmatig op de lokale basisschool. Zij staat regelmatig op het schoolplein, maar ook daar is het lastig in contact te komen met ouders. Ouders bewaren afstand, want in het zicht van andere ouders een gesprek aanknopen met de sociaal verpleegkundige zou de verdenking op je kunnen laden dat je als ouder de opvoeding niet in de hand hebt. In het kader van het project *Een stap naar voren* gaat de sociaal verpleegkundige tegenwoordig vaker naar activiteiten in de woonschepenhaven en ontmoet daar ouders. "Ik ben onlangs op de fiets naar woonschepenhaven gegaan om een vergadering bij te wonen van de bewonersvereniging (erop af). Ik heb zelf gemerkt hoe ver het eigenlijk fietsen is en begrijp dat dat ouders belemmert om met hun kinderen naar het CJG te komen (inlevingsvermogen). We hebben koffiegedronken en gepraat over van alles en nog wat (laagdrempelig zijn), waarna ik ben uitgenodigd door de bewoners om aanwezig te zijn bij een door henzelf georganiseerd festival (aansluiten bij initiatieven vanuit de buurt). Het is heel natuurlijk om op de plek waar ouders zijn met ouders in contact te komen. Zo werd ik na afloop van de bewonersvergadering zelfs door iemand aangesproken die zich zorgen maakte over een alleenstaande ouder die te veel dronk (laagdrempelig zijn)".

#### Van multidisciplinair naar interdisciplinair werken

Monodisciplinair opgeleide professionals kunnen multidisciplinair werken. Ze bespreken bijvoorbeeld met elkaar bijvoorbeeld een casus en dat levert verschillende perspectieven op over het vraagstuk. Vervolgens worden er afspraken gemaakt over wie wat doet en daarover vindt terugkoppeling plaats. In een multidisciplinair team blijft een ieder verantwoordelijk voor haar of zijn aandeel. Daarentegen maakt een interdisciplinair team vanuit een gedeelde visie een integraal plan, waarvoor het team gezamenlijk de verantwoordelijkheid draagt. Op grond van dat plan worden er keuzes gemaakt over de uitvoering en zijn er individuele mensen die verschillende acties kunnen uitvoeren. Terugkoppeling daarover vindt plaats in het team; het team trekt lering en stelt het plan waar nodig bij of verlegt de koers.

Een interdisciplinair, T-shaped team is daarmee:

1. **Integraal vakbekwaam:** heeft kennis van en respect voor elkaars bijdrage en de rol van andere disciplines en er zijn geen (voor)oordelen; het team is complementair samengesteld naar disciplines en rollen.

2. Lerend en innoverend: het team werkt vanuit een gedeelde waarden en een gezamenlijke visie en weet dat perspectief ook te verwoorden; het team heeft in dialoog duidelijke doelen vastgesteld; leert samen en trekt lering uit het handelen; werkt met gezamenlijke bronnen en dossiers die delen van kennis bevorderen.
3. Samenwerkend: ieder teamlid beschikt over communicatieve vaardigheden in samenwerking, overleg en conflicthantering; in het team is er effectief leiderschap en een goede mix van openheid en structuur; men weet van elkaar wie verantwoordelijk is voor wat, vanuit erkende ongelijkheid; het team werkt vanzelfsprekend samen met ouders, gebruikt netwerken in de buurt en activeert vrijwillige inzet.
4. ICT-proof: het team heeft kennis van en gebruikt (nieuwe) media voor samenwerking en zichtbaarheid zowel intern in het CJG als naar buiten (ouders en omgeving).

### Interdisciplinaire aanpak van pesten

Groningen Zuid is een deel van de stad dat bestaat uit verschillende wijken. Deze wijken worden allemaal vanuit één CJG bediend. Eén van de wijken is Corpus den Hoorn. Het is een grote wijk met 4500 inwoners en veel galerij- en portiekwoningen. De wijk is bekend vanwege de overlast (rondhangen, blowen, geluidsoverlast) door jongeren. Al langere tijd is er in Corpus den Hoorn veel ruzie en wordt er gepest; zowel tussenjongeren (10-14 jaar), als tussen ouders. Het is een hardnekkig probleem dat voortdurend de kop op steekt, met als gevolg dat de ouders en jongeren zich onveilig voelen. Verschillende professionals hebben zich de afgelopen jaren vanuit hun eigen discipline beziggehouden met de pestproblemen in de wijk. Om de problematiek in het kader van dit project meer omgevingsgericht aan te pakken zijn verschillende professionals aan de slag gegaan.

Als eerste stap om het probleem aan te pakken is door een CJG-consulent en een jongerenwerker gezamenlijk actie ondernomen (integraal vakbekwaam). De CJG-consulent is samen met een aantal moeders die regelmatig de huiskamer van het CJG bezoeken nagedacht over een mogelijke oplossing (ervaringskennis van ouders benutten). Een jeugd- en jongerenwerker heeft zowel de pesters (jongens) als de gepesten (meisjes) opgezocht en met hen gepraat over de mogelijkheden een einde te maken aan de onderlinge conflicten (jeugdparticipatie; ervaringskennis en zelfoplossingsvermogen van de jeugd aanspreken). De handelswijze en de voortgang van het proces zijn steeds teruggekoppeld naar het team. De consulent en de jongerenwerker hebben onderling overleg over de werkwijze en oplossing. Dit heeft erin geresulteerd dat op initiatief van de jongeren zij gezamenlijk gekookt hebben voor de ouders. De CJG-consulent zegt daarover: "Het probleem is de wereld niet uit, maar we zijn gezamenlijk (professionals en ouders en jongeren) in staat gebleken om de jongeren weer 'binnen' te krijgen". We hebben de ouders en kinderen zelf een oplossing laten organiseren. Men zit weer om de tafel en gaat het probleem niet uit de weg." In het team wordt deze aanpak nu verder verbreed (lerend en innoverend). Zo is een jongerenwerker met de jeugdarts mee naar de school van een gepest meisje geweest om in gezamenlijkheid te praten over een oplossing.

Voor teamontwikkeling en professionalisering van T-shaped professionals is integraal leiderschap onontbeerlijk. Een leider die stuurt op gezamenlijke waarden, op een gedeelde visie, op samen leren en teamontwikkeling. Dat impliceert dat de toeleverende voorzieningen van maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg en opvoedingsondersteuning, één leider voor het CJG-team zouden moeten benoemen die een ongedeelde opdracht meekrijgt.

## 5 Kans van slagen?

Professionals uit de CJG's maken landelijk de omslag naar preventief en omgevingsgericht werken. Met de pedagogische civil society als streefbeeld wordt er van hen verwacht dat zij outreachend werken en de zelfredzaamheid van burgers en hun sociale netwerk centraal stellen. De ervaring in de twee Groningse wijken in het project *Een stap naar voren* hebben laten zien dat het model van T-shaped werken past bij de opdracht aan de CJG's, maar er zijn ook belemmeringen.

### Kwaliteit samenwerking

Professionals uit de Oosterparkwijk en Groningen Zuid geven aan dat met name het interdisciplinaire samenwerken voor hen een nieuwe ervaring is. Zij zijn gewend ervaringen uit te wisselen en zaken af te stemmen. Van

een gezamenlijke visie was echter tot voor kort geen sprake. In het project *Een stap naar voren* is vanuit de kenniswerkplaatsen met een integraal plan gewerkt aan casuïstiek binnen de wijken. De professionals zien deze interdisciplinaire samenwerking als grote winst. Zij delen informatie en leren nieuwe werkwijzen van elkaar. De verdere doorontwikkeling hiervan binnen de CJG's is echter niet gegarandeerd. De ontwikkeling van de sociale wijkteams zorgt voor onduidelijkheid en onzekerheid, zowel bij professionals als bij bestuurders. "Welke rol heb ik straks binnen het sociale wijkteam, wat wordt er van me verwacht en met wie werk ik samen?" Op deze vragen is nog geen helder antwoord te geven; niet door bestuurders, noch door de gemeente die kiest voor de sociale wijkteams maar de vormgeving (nog)niet goed heeft uitgewerkt. De CJG-professionals in Groningen vallen in de praktijk in tijden van onzekerheid gemakkelijk terug op de sectorale doelstellingen vanuit de eigen organisatie (bv GGD, MJD) en focussen op een beperkte opdracht. Monodisciplinair werken is dan de veiligste strategie.

Op dit moment wordt er in de ontwikkeling van de sociale teams te weinig en niet consequent vanuit een visie op samenwerking en verbinding gestuurd. Er is onduidelijkheid over hoe de CJG's zich verhouden tot de sociale teams, wie de regie voert over de ontwikkeling van de sociale teams en wie vanuit het werkveld de trekker is. In een studie naar de resultaten van verschillende pilots en projecten welzijn nieuwe stijl concluderen Kruiter en Kruiter (2013) dat de relatie tussen beleid en uitvoeringspraktijk aan verandering toe is. Het beleid zou moeten worden vormgegeven op basis van datgene wat professionals in de praktijk waarnemen. Professionals hebben daarvoor (scharrel)ruimte nodig om te leren en samen te kunnen werken. Die ruimte moet dan wel gegarandeerd worden door spelregels af te spreken waarbinnen geïmproviseerd mag worden. Die spelregels, lichte structuur, ontbreekt op dit moment. Dat ontregelt de prille ontwikkeling naar interdisciplinair samenwerken.

#### Kwaliteit uitvoering

Professionals uit de Groningse CJG's blijken vaardig te zijn in preventief werken. Zij weten goed aan te sluiten bij de leefwereld van ouders en bieden waar nodig lichte hulp en steun en/of verwijzen door. Ze zijn echter meer gewend om over te nemen dan om te kijken hoe het netwerk van gezinnen en families, en sociale netwerken in een wijk ingezet kunnen worden. Wanneer het slecht (dreigt te) gaan met een buurtbewoner of wanneer deze verstandelijke of psychiatrische beperkingen heeft trekken de professionals de verantwoordelijkheid naar zich toe uit het zicht van het informele netwerk (Wekker, 2103). Bovendien zijn ouders moet wie het goed gaat, niet in het blikveld van de CJG-professionals.

CJG-professionals richten zich dus eerder op ouders met hulpvragen of op het in contact komen met zogenaamde hulpmijders (bijvoorbeeld ouders uit de woonschepenhaven). Zij gebruiken niet de kracht van ouders die minder zwaar belast zijn om informele netwerken tussen ouders tot stand te brengen. Evenmin gebruiken ze bepaalde ouders als voorhoede, als gate keepers in de wijk om langs die weg uit te vinden wat er in de wijk leeft aan opgroei- en opvoedingsmogelijkheden (Van Stokkom & Toenders, 2010). Dat lijkt wenselijk, want zoals Linders (2009) in haar promotie-onderzoek al constateerde: burgers vinden het lastig vinden om hulp te vragen (je afhankelijkheid tonen) evenals om hulp aan te bieden (tonen dat je de afhankelijkheid van de ander hebt herkend). Op die terughoudendheid van ouders, moeten CJG-teams dus weten in te spelen. In de twee CJG's blijken de maatschappelijk werkers over een groter repertoire te beschikken om erop af te gaan en contacten te leggen met ouders. Het bleek een gouden greep om maatschappelijk werkers te koppelen aan andere CJG-professionals. Door in duo's praktisch samen te werken leren ze elkaars professe kennen en waarderen, durven ze nieuwe dingen uit te proberen en hun angsten en onzekerheden te overwinnen. Al doende ontwikkelen ze on the job T-shaped kwaliteiten.

De vraag is, is het onwenselijk dat CJG-professionals geneigd zijn om de zorg over te nemen als het gewone leven ontspoord, om zich meer te richten op hulpvragers en hulpmijders dan op het versterken van sociale netwerken in de wijk? Deze vraag is niet met simpel met een ja of nee te beantwoorden. Op grond van onze ervaringen in het project *Een stap naar voren*, zijn we van mening dat het noodzakelijk is om te bepalen wat de grenzen en mogelijkheden zijn van preventief en omgevingsgericht werken. Ten eerste blijken CJG-professionals niet alle mogelijkheden ervan te benutten. Meer dan nu zouden CJG-professionals in samenspraak met ouders en burgers kunnen bepalen wat de wijk nodig heeft aan pedagogische kracht en hoe daarin in gezamenlijkheid met vrijwillige inzet van ouders en burgers aan gewerkt kan worden. Maar preventief en omgevingsgericht werken is niet de oplossing voor alle opvoedingsvragen die er spelen bij ouders en in buurten. Die indruk wordt bevestigd door andere onderzoekers. Zo noemt Van der Lans (2014) de gedachte dat de problematiek van mensen met uiteenlopende hulpbehoeften en dus ook van mensen met

ernstige of langdurige problemen of beperkingen altijd opgelost kunnen worden door preventief en omgevingsgericht te werken, een vorm van wensdenken. Mensen met bijvoorbeeld financiële problemen doen juist een beroep op professionele hulp om hun netwerk te ontlasten of om aan hen te ontsnappen. Ook in crisissituaties is het wenselijk dat professionals tijdelijk de zorg overnemen. Ook Bredewold (2013) vond in haar studie naar de contacten tussen burgers met en zonder psychiatrische of verstandelijke beperkingen dat het niet reëel is om te verwachten dat er spontaan duurzame, warme relaties tussen burgers met en zonder beperkingen tot stand komen waarin mensen over en weer aandacht, hulp en zorg voor elkaar hebben. De contacten die er ontstaan tussen weerbare en kwetsbare mensen blijven vaak licht en oppervlakkig. In het kader van het project Allemaal opvoeders (Kesselring e.a. 2013) gaven bevroegde ouders te kennen dat zij wel bij andere ouders aan willen kloppen voor praktische steun bijvoorbeeld om op elkaars de kinderen te passen, maar niet voor opvoedingsvragen of zorgen over de ontwikkeling van hun kinderen. Dus ook hier zien we dat lichte, oppervlakkige banden het beste aansluit bij de behoeften van ouders.

We besluiten met een aantal concluderende vragen die voor de nabije toekomst beantwoord zouden moeten worden:

1. Hoe zorgen we ervoor dat de interdisciplinaire CJG-teams binnen een globaal vastgelegde structuur van opdracht en regels de ruimte krijgen van hun bestuurders om te improviseren?
2. Hoe kan het CJG als interdisciplinair team samen met ouders lichte, oppervlakkige manieren van samen opvoeden tot stand brengen in aansluiting op wat er in die buurt/wijk/dorp nodig is?
3. Hoe behouden de CJG-teams de noodzakelijke expertise voor vraagstukken die niet door informele banden en contacten zijn op te lossen? En welke expertise is dan nodig?

Preventief en omgevingsgericht werken vanuit het CJG is een veelbelovende manier van werken die versterkt kan en moet worden. De grenzen ervan moeten we blijven definiëren. Dat lukt het beste met zelfbewuste T-shaped professionals die interdisciplinair samenwerken in improviserende teams.

## Literatuur

Bucx, F. (red.) (2011). *Gezinsrapport 2011. Een portret van het gezinsleven in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom Lemma.

Bredewold, F. (2013). *Lof der oppervlakkigheid. Contact tussen mensen met een psychiatrische of verstandelijke beperking en buurtbewoners*. Amsterdam: Van Genneep.

Burggraaf-Huiskes, M. (2011). *Opvoedingsondersteuning als bijzonder vorm van preventie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Burgt, van der M. & Mechelen-Gevers, van E. (2008). *Preventie en gezondheidsbevordering door paramedici*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Dijk, M. van & Gemmeke, M. (2010). *De kracht van de pedagogische civil society: versterking van een positieve sociale opvoed- en opgroeiomgeving*. Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut.

Doornenbal, J. & C. de Leve (2014). De pedagogische professional van de toekomst. 21<sup>st</sup> century skills professionals 0-6-jarigen. PACT: [www.pedagogischpact.nl](http://www.pedagogischpact.nl)

Egten, C. van, Zeijl, E., Hoog, S. de, Nankoe, C. & Petronia, E. (2008). *Gezinnen van de toekomst. Opvoeding en opvoedingsondersteuning*. Den Haag, E-Quality/SC.

Hermanns, J. Öry, F. & Schrijvers, G. (2005). *Helpen bij opgroeien en opvoeden: eerder, sneller, beter. Een advies over vroegtijdige signalering en interventies bij opvoed- en opgroei problemen*. Utrecht: InventGroep.



Kesselring, M, Gemmeke, M. & Geschiere, M. (2010) De pedagogische civil society en het CJG: CJG kan opvoedkundige kracht van de omgeving versterken. In: *JeugdenCo*, 3, 19-28.

Kesselring, M., M. de Winter, B. Horjus & T. van Yperen (2013). Allemaal opvoeders in de pedagogische civil society. Naar een theoretisch raamwerk van een ander paradigma voor opgroeien en opvoeden. *Pedagogiek*, vol 2, nr. 1,

Korevaar, L. & Wester, F. (2013). *Eindrapport 2009-2012 WMO-werkplaats. WMO-werkplaats Groningen en Drenthe. WMO-werkplaats Groningen en Drenthe.*

Kruiter, A.J. & Kruiter, H. (2013). *De praktijk als landingsbaan*. Den Haag: Ministerie van VWS.

Lans, J. van der (2014). Wensdenken over wijkteams kan een illusie worden.

<http://www.socialevraagstukken.nl/site/2014/06/30/wensdenken-over-wijkteams-kan-een-illusie-woorden/>

Linders, L. (2009). *De betekenis van nabijheid. Een onderzoek naar informele zorg in een volksbuurt*. Tilburg: Universiteit van Tilburg (Proefschrift).

Oskam, I. (2009). *Op weg naar innovatiekracht. Technisch innoveren en ondernemen als continu proces*. Hogeschool van Amsterdam, lectorale rede.

Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling(2001). *Aansprekend opvoeden. Balanceren tussen steun en toezicht*. Den Haag: RMO.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling/Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2009) *Investeren rondom kinderen*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling/Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2012). *Ontzorgen en normaliseren – naar een sterke eerstelijns jeugd- en gezinszorg*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling

Stokkom, B. & N. Toenders (2009). *De sociale cohesie voorbij. Actieve burgers in achterstandswijken*. Den Haag: Van Stockum.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

Wekker, C. (2013). *De blik naar buiten. Een onderzoek naar de kennis, belemmeringen en dilemma's van frontliniewerkers van CJG Oosterpark en CJG Zuid Groningen bij het omgevingsgericht en preventief werken*. Groningen: Lectoraat Integraal Jeugdbeleid, Hanzehogeshool Groningen.

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

Winter, M. (2011). *Verbeter de wereld begin bij de opvoeding. Vanachter de voordeur naar democratie en verbinding*. Amsterdam: SWP.

ZonMW (2012). Slotnummer Vrijwillige inzet voor en door jeugd en gezin.

Deze publicatie is ook verschenen als hoofdstuk in een e-book: Guido van de Luitgaarden (red.) (2015) *Transities: tussen hoop en vrees. De wijk in*.