

RAAK-Publiek: vernieuwd handelingsrepertoire en reflectiekader voor participatieprofessionals

Rapportage intakes en koppeling met leertraject
HvA, najaar 2016

CREATING TOMORROW



COLOFON

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de UvA, het ASW, de Volksbond, de stadsdelen Amsterdam Zuidoost en Nieuw-West en zzp-ers Aura de Klyn, Onder Boven en Jonge Sla.

Auteurs

Anna de Zeeuw (Samenstelling, DBP Haarlemmerstraat)
Stephanie Verdoolaege (Opzet)
Erik Essen (Buurtbizz, Cultuuranalyse, Situationeel handelen)
Pieter van Vliet (Lucas Community)
Mike de Kreek (Pek-O-Bello)
Karin de Nijs (DBP Bijlage)

© Hogeschool van Amsterdam
Versie 2, 28 November 2016

Overname van informatie is toegestaan onder voorwaarde van een volledige bronvermelding.

HvA Onderzoeksspeerpunt Urban Management
Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie
Wibauthuis
Wibautstraat 3b / 12^e etage
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

Samenvatting

In dit onderzoeks- en leertraject richten we ons op het ontwikkelen van een reflectiekader en handelingsrepertoire voor participatieprofessionals die zich richten op bewonersverbanden, zoals opbouwwerkers en gemeentelijke wijkprofessionals.

Hierbij staat de volgende vraag centraal: Welk theoretisch reflectiekader en handelingsrepertoire maakt het voor de participatieprofessionals mogelijk bij te dragen aan de versterking van bewonersverbanden die publieke taken op zich nemen? In dit project staan er drie theoretische invalshoeken (hierna aangeduid als thema's) centraal: situationeel handelen, samenwerkend leren (collaborative learning) en conflicthantering. De thema's zijn de 'brillen' waarmee naar de bewonersverbanden gekeken wordt. Zij leveren input voor de tijdens het onderzoek gepleegde interventies en voor het uiteindelijk te vormen reflectiekader en handelingsrepertoire.

Het in het kader van RAAK gesubsidieerde onderzoeksproject van HvA/UvA is officieel gestart in maart 2016 en neemt twee jaar in beslag. Vanaf de start van het project nemen 4 bewonersverbanden deel: BuurtBizz in Amsterdam Zuidoost, de Lucas Community in Amsterdam Nieuw West, DBP (Dagbestedingsproject) Haarlemmerstraat, en Pek-O-Bello in Amsterdam Noord.

Het project bestaat uit verschillende onderdelen. In het eerste gedeelte tot september 2016, is aandacht besteed aan de uitwerking van de drie centrale thema's en geschikte onderzoeksmethoden, om het effect van de toepassing in interventies hiervan te monitoren. Door middel van een combinatie van onderzoek en een leertraject wordt getracht een bijdrage te leveren aan de versterking van het handelingsrepertoire van de participatieprofessionals, en daarmee aan de ontwikkeling van bewonersverbanden.

De intakefase heeft al duidelijke opbrengsten opgeleverd. De analyses naar aanleiding van de interviews in de zomer 2016 bij de deelnemende bewonersverbanden ondersteunen dit. Er is ten opzichte van het onderzoeksvoorstel een ontwikkeling geweest in onze manier van kijken naar het onderzoek, en onze taal is aangepast aan de in dit veld gehanteerde taal. Bij de groep participatieprofessionals hebben we ook de vrijwillige participatieprofessionals, die handelen vanuit de bewonersverbanden, betrokken.

De voorliggende rapportage gaat over deze eerste stap, waarin we de taal verkennen en nader kennismaken en aansluiting zoeken met de bewonersverbanden. We gaan allereerst in op de onderzoeksaanpak. Vervolgens komen de bewonersverbanden en achtergrond daarvan aan de orde. Daarna gaan we in op de wijze van groepsvorming in de deelnemende bewonersverbanden en het situationeel handelen onder deelnemende participatieprofessionals.

Daarnaast is er een toelichting van het leertraject. Na toelichting van het proces, komen de bevindingen bij de intakes inzake de relevante punten voor het leertraject aan de orde.

De drie thema's waar dit onderzoek zich op richt: samenwerkend leren, situationeel handelen en conflicthantering vinden in het leertraject gaandeweg hun vertaling naar de bewonersverbanden, met de nadruk op het thema samenwerkend leren. Op het moment van schrijven wordt binnen de drie bewonersverbanden een keuze gemaakt voor interventies om mee te starten. Deze interventiekeuzes worden gemaakt door, of in nauwe samenwerking met, de betrokkenen zelf (het bewonersverband of degenen die daar het dichtst op zitten). Deze betrokkenheid is belangrijk in verband met het verkrijgen van draagvlak bij de mensen die uiteindelijk met de interventies aan de slag moeten.

Tenslotte komt aan het eind van dit intakerapport een korte schets van het vervolg aan de orde. De komende periode is het de bedoeling om de toepassingsvormen binnen de thema's te vinden die passen bij de setting. Uiteindelijk moet dit leiden tot de ontwikkeling van een 'gereedschapskist' voor het handelingsrepertoire. In het voorjaar 2017 vindt een gezamenlijke bijeenkomst van het leertraject plaats, en zullen de vorderingen opnieuw worden gemonitord.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Samenhang thema's en aanpak intake	6
3. Achtergrond en ontwikkeling bewonersverbanden	10
3.1. Buurtbizz (Zuidoost)	10
3.2. Lucas Community (Nieuw-West)	11
3.3. Pek-O-Bello (Noord)	12
3.4. DBP Haarlemmerstraat (centrum)	14
4. monitoring Groepsvorming en situationeel handelen	15
4.1. groepsvorming bewonersorganisaties	15
4.2. 'situationeel handelen' (vrijwillige) professionals	16
5. Leertraject	17
5.1. Start van het leertraject	17
5.2. Input leertraject uit de intakes	17
5.3. Overzicht leervragen en thema's	22
6. Tussentijdse schematisering en korte vooruitblik	23
6.1. Ontwikkelingsfasen versus leervragen	23
6.2. korte Reflectie tot besluit	23
Bijlagen	26

1. Analyses per bewonersverband (separaat op aanvraag beschikbaar)
2. Groepsvorming 'mindsets' per bewonersorganisatie

1. INLEIDING

In 2015 hebben de lectoraten Management van Cultuurverandering en Culturele en Sociale Dynamiek van de HvA samen met het Public Mediation Program van de UvA een RAAK-aanvraag ingediend. In deze aanvraag staat het handelingsrepertoire van participatieprofessionals centraal.

Op basis van eerder onderzoek naar onder andere de pilot Bewonersgestuurde wijkontwikkeling (uitgevoerd in de stadsdelen Amsterdam West, Noord en Nieuw-West) werd al snel duidelijk dat bewonersverbanden en professionals zich met elkaar in een complex speelveld bevinden. Vraagstukken zijn niet eenduidig op te lossen, er is geen blauwdruk te geven voor correct handelen en elk proces van de ontwikkeling van een bewonersinitiatief (klein, eenvoudig, informeel) op weg naar een bewonersorganisatie (groter, complexer, formeler) - of alles wat er tussen in zit- is anders.

Partners en thema's

Na veelvuldig contact met de praktijkpartners Amsterdam Steunpunt Wonen (ASW), de Volksbond, de stadsdelen Nieuw-West en Zuidoost en de zzp-ers Aura de Klyn, Onder Boven en Jonge Sla kwamen we tot een aanvraag waarin drie thema's centraal staan: situationeel handelen, gezamenlijk leren (collaborative learning) en conflicthantering. In overleg met de partners zijn er vier 'cases' geselecteerd in verschillende stadsdelen: Buurtbizz (Zuidoost), Lucas Community (Nieuw-West), Peko-Bello (Noord) en Dag Bestedings Project Haarlemmerstraat (Centrum). Door middel van een mogelijke RAAK-subsidie zou het mogelijk worden meer kennis te vergaren en tools uit te proberen die de professionals binnen de drie thema's kunnen versterken in de opgave bij de begeleiding van bewoners. Eind 2015 kregen we te horen dat de subsidie aan ons zou worden toegekend en konden we ook daadwerkelijk aan de slag.

Intakes

Na een voorbereidingsfase in het voorjaar van 2016, waarin gesprekken met de bewonersverbanden plaatsvonden en het onderzoek werd voorbereid, vonden in de zomer van 2016 de intakes plaats. Intakes met de bewoners van de bewonersverbanden en begeleidende professionals hebben ons inzicht verschaft in enerzijds de achtergrond en ontwikkeling van de verbanden en anderzijds de leerpunten op het gebied van handelen, leren en conflictbeheersing.

Leertraject

Na de eerste analyses heeft het onderzoeksteam gesproken met de professionals voor de praktische betekenisgeving en met o.a. de lectoren en de UvA voor de theoretische betekenisgeving. Dit om vervolgens een vertaalslag te kunnen maken naar een leertraject, waar de (vrijwillige) professionals samen met coaches, lectoren en onderzoekers anderhalf jaar samen gaan werken aan de versterking van de bewonersverbanden. Deze analyses en de koppeling naar het leertraject vinden hun weergave in deze rapportage.

Leeswijzer

De analyses naar aanleiding van de intake-interviews in de zomer 2016 bij de deelnemende bewonersverbanden zijn opgenomen in de bijlagen van deze rapportage en hebben input gegeven voor de betekenisgeving van de data.

In de volgende hoofdstukken gaan allereerst in op de onderzoeksaanpak (hoofdstuk 2). Vervolgens komen in hoofdstuk 3 de bewonersverbanden en achtergrond daarvan aan de orde. Hoofdstuk 4 gaat in op de wijze van groepsvorming in de bewonersverbanden en de resultaten van de vragenlijst situationeel handelen onder deelnemende (vrijwillige) participatieprofessionals.

Daarna wordt in hoofdstuk 5 het leertraject toegelicht. Na toelichting van het proces, komen de bevindingen bij de intakes inzake de relevante punten voor het leertraject aan de orde.

Tenslotte komt in hoofdstuk 6 een korte schets van het vervolg aan de orde.

2. SAMENHANG THEMA'S EN AANPAK INTAKE

Centrale vraag

In dit actiegericht onderzoek richten we ons op het ontwikkelen van een reflectiekader en handelingsrepertoire voor participatieprofessionals zoals opbouwwerkers en gemeentelijke buurtcoördinatoren. Voor het gehele onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Welk theoretisch reflectiekader en handelingsrepertoire maakt het voor participatieprofessionals mogelijk bij te dragen aan de versterking van bewonersverbanden die publieke taken op zich nemen?

Dit deel gaat over de eerste stap, waarin we de taal verkennen en nader kennismaken en aansluiting zoeken met de bewonersverbanden.

Projectopzet

Het in het kader van RAAK gesubsidieerde HvA onderzoeksproject neemt twee jaar in beslag en is officieel gestart in maart 2016. Het project bestaat uit verschillende onderdelen. In het eerste gedeelte (maart 2016-september 2016) is aandacht besteed aan de uitwerking van de drie centrale thema's en geschikte onderzoeksmethoden om het effect van de toepassing hiervan te monitoren.

Aan het project nemen zoals vermeld 4 bewonersverbanden deel: BuurtBizz in Amsterdam Zuidoost, de Lucascommunity in Amsterdam Nieuw West, DBP (Dagbestedingsproject) Haarlemmerstraat, en Pek-O-Bello in Amsterdam Noord.

Thema's

Door middel van een combinatie van onderzoek en leertraject wordt door het consortium getracht een bijdrage te leveren aan de versterking van participatieprofessionals, en hiermee de ontwikkeling van bewonersverbanden. In dit project staan er drie theoretische invalshoeken (hierna aangeduid als thema's) centraal: situationeel handelen, samenwerkend leren (collaborative learning) en conflicthantering. In het projectvoorstel zijn deze thema's als volgt omschreven:

Situationeel handelen

Voor het ontwikkelen en ondersteunen van bewonersverbanden richten we ons op het gedachtengoed van situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1982), waarbij situationeel handelen een essentieel element vormt. Kern is dat ontwikkeling van verschillende taakgebieden ontstaat door het toepassen van verschillende leiderschapsstijlen (er zijn er vier: leiden, begeleiden, steunen en delegeren) afhankelijk van het niveau van 'taakvolwassenheid'. De werkzaamheden binnen een bewonersverband kunnen onderscheiden worden in taken, waarvan de bestaande taakvolwassenheid door participatieprofessionals na training kan worden vastgesteld. De keuze voor een specifieke leiderschapsstijl is dus situatieafhankelijk.

Samenwerkend leren (collaborative learning)

Collaborative learning (Biesta, 2011) is een manier van leren waarbij alle partijen worden betrokken (burgers/bewoners, participatieprofessionals, beleidsmakers, opleiders en onderzoekers).

Leerdoelen en leerinhouden worden in gezamenlijkheid gekozen. Daardoor zullen individuele en collectieve leeropbrengsten op elkaar zijn afgestemd. Kern is het ontwikkelen van *transversal skills*, zoals een kritische houding, het nemen van initiatief en het overkomen van problemen.

Bewonersverbanden worden gezien als leergemeenschappen. Het leerproces zorgt ervoor dat de betrokkenen gevoel krijgen voor elkaars belangen, posities en rol. Het proces bevordert het ontstaan van een lerende, reflectieve, veerkrachtige community (Maton e.a. 1995).

Conflicthantering (Conflictmediation)

In jonge bewonersverbanden zullen interne spanningen ontstaan, omdat een interne hiërarchie en onderlinge taakverdeling zich nog moet zetten. Spanningen met externe partijen komen vooral voor bij

jong-volwassen bewonersorganisaties. Om de identiteit van het eigen verband te verhelderen wordt onderscheid gezocht door te opponeren tegen andere groepen. Interne en externe onderhandelingsvaardigheden kunnen handvatten bieden om deze spanningen niet tot conflicten te laten leiden, zonder dat de eigen belangen daarbij uit het oog worden verloren.

Participatieprofessionals kunnen hierbij ondersteunen door vormen van adaptief leiderschap toe te passen, evenals vaardigheden uit de mediation-praktijk. Het voorkomen of verkleinen van de afbrekende effecten van conflicten wordt gevonden door in de ontwikkeling van bewonersverbanden aandacht te besteden aan processtappen die kunnen worden doorlopen als een aanstaand conflict dreigt.

Deze thema's zijn bepaald samen met de overige partners: dit is waar participatieprofessionals behoefte aan hebben in hun huidige werk. Samen met professionals vertalen we de inzichten uit deze kennisgebieden naar een vernieuwd handelingsrepertoire en reflectiekader. We implementeren, monitoren en evalueren vernieuwingen in kader en repertoire in vier reeds bestaande bewonersverbanden in Amsterdam. Tevens wordt gekeken naar de overdraagbaarheid van de onderzoeksuitkomsten naar andere wijken in Amsterdam en mogelijk daarbuiten.

Activiteiten in de periode juni- oktober 2016: Intake en leertraject

In de zomer 2016 zijn bij elk van de deelnemende bewonersverbanden "cases" *intake* gesprekken gehouden met bewoners en participatieprofessionals. Door middel van analyses van de intakegesprekken wordt er een koppeling gemaakt met het *leertraject*: welke leerpunten zijn er vast te stellen in de vier bewonersverbanden met betrekking tot de drie thema's situationeel handelen, samenwerkend leren en conflicthantering?

Intake

De intake (nulmeting van dit project) kende in het kort de volgende aanpak. De methode van onderzoek bij de intake is voorbereid in de maanden maart tot half juni 2016 door de onderzoekers. Doel was het onderzoek en het leertraject zoveel mogelijk samen op te laten gaan en een zo groot mogelijk draagvlak te creëren.

Teams van 2 tot 3 HvA onderzoekers per bewonersverband hebben in de maanden juni en juli met een enkele uitloop naar augustus gesprekken gevoerd met actieve bewoners/ondernemers van de verbanden enerzijds en met professionals die bij de verbanden betrokken zijn anderzijds. Hierbij was er 1 vaste onderzoeker die voor het onderzoek bij het bewonersverband verantwoordelijk was. Bij de intake zijn gesprekken gevoerd met 6 bewoners per bewonersverband en de (3-6) bij het leertraject betrokken professionals van stadsdelen, ASW, en de Volksbond. Van deze gesprekken zijn transcripten gemaakt.

- *Interviews professionals*. Het doel van de intake-interviews met professionals was om de verhoudingen te schetsen tussen de betreffende professional en het bewonersverband. Na enkele introductievragen is de respondent gevraagd twee narratieven (zoals een sleutelmoment, kritische situatie of knelpunt) te selecteren en te omschrijven die illustratief zijn voor de onderlinge relatie. Gezocht is naar het bestaand handelingsrepertoire en de omgang met bewonersverbanden in situaties van onderlinge afhankelijkheid. Dit moet een beeld geven van bijvoorbeeld de onderlinge samenwerking, voorgedane knelpunten, rolverdelingen en de verdeling van verantwoordelijkheden. Er is getracht om aan de hand van een aantal open vragen deze illustratieve situaties zo informatief mogelijk te reconstrueren, op basis van een narratief. Hoe kijkt men hiernaar? We hopen te zien op welke manier ze hun eigen rol en die van andere spelers begrijpen en beschrijven. Tenslotte is gekeken naar hun situationele handelingsstijl via een meerkeuze vragenlijst met 14 voorbeeldsituaties.
- *Interviews bewoners*. Bij bewoners is een soortgelijk design gehanteerd. Ook bewoners is gevraagd om aan de hand van twee illustratieve situaties (narratieven) de samenwerkingsrelaties van de betreffende bewoner tot het bewonersverband en omgeving (arena) te schetsen. Waar de nadruk bij de professional lag op de relatie met het bewonersverband, ligt de nadruk van dit interview tevens op de onderlinge dynamiek tussen bewoners. Een narratief hoeft dus niet per

definitie betrekking te hebben op een professional. Onderwerpen die daarbij aan bod komen zijn de ervaren hiërarchie, onderlinge sfeer, mate van organisatie en fricties tussen bewoners.

- Daarnaast is bij de bewoners gevraagd naar de 'mindset'. In de collectieve mindset zijn waarden en overtuigingen van bewoners verenigd, die de innerlijke kern van de cultuur vertegenwoordigen.

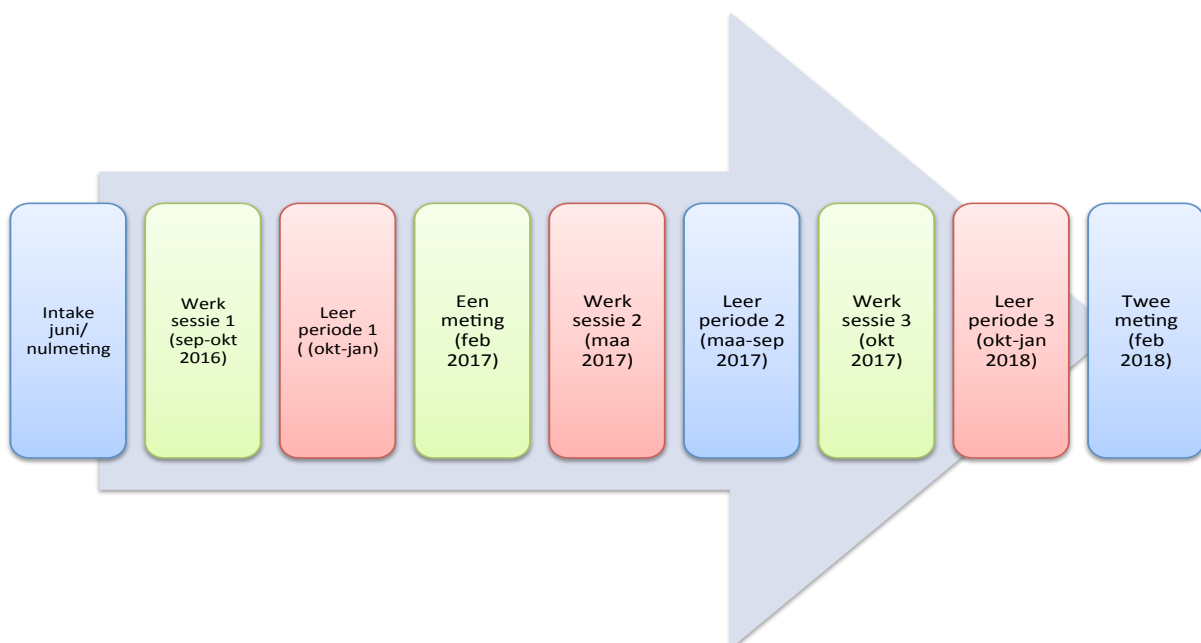
De verantwoordelijk onderzoekers per bewonersverband hebben met hulp van de medeonderzoekers op basis van de transcripts de interviewresultaten in september 2016 uitgewerkt tot een analyserapportage waarbij steeds een vast format is gehanteerd (zie bijlagen). De vragenlijst situationeel handelen en de mindset analyses zijn separaat ingezameld en uitgewerkt door twee onderzoekers. De analyses zijn vervolgens besproken met de onderzoekers. Daarna zijn ze besproken met de bewonersverbanden en betrokken professionals. Deze verslagen golden als input voor het leertraject tijdens de tweede werksessie van het leertraject, dat plaatsvond op 10 oktober 2016.

Leertraject

Het leertraject is gericht op het werken van participatieprofessionals met bewonersverbanden. Aan de orde komen het omgaan van participatieprofessionals met bewonersverbanden en het toepassen van de genoemde thema's (conflicthantering, situationeel handelen en technieken van samenwerkend leren). Het leertraject bestaat afwisselend uit de volgende onderdelen:

- Werksessies met de hele groep deelnemers, met ondersteuning van deskundigen.
- Leerperiodes per bewonersverband¹
- Monitoring (onder de noemer intake, eenmeting, en tweemeting) door onderzoekers bij de professionals en bewonersverbanden.

Hierin komt het 'handelingsrepertoire' van de professionals en de stand van zaken van de bewonersverbanden aan de orde en wordt een vervolg van het leertraject samen de deelnemers worden bepaald aan de hand van 'wat werkt'. Het leertraject kent de volgende opbouw over de tijd.



Figuur: planning leertraject en monitoring daarvan.

Bij de start van het project heeft elke consortiumpartner namen opgegeven voor deelname aan het leertraject. Ook heeft Combiwel een participatieprofessional aangemeld voor het leertraject. Bij de intakes bleek dat het wenselijk was deze groep aan te vullen met coördinerend bewoners van

¹ De leerperiodes per bewonersverband vinden plaats met procesondersteuning van Nies Medema en/of Kees Onderwater, in samenwerking met de onderzoekers per bewonersverband.

bewonersverbanden. Hiermee ontstond de term '(vrijwillige) participatieprofessionals', hetgeen de professionals en coördinerend bewoners rond een bewonersverband tezamen aanduidt.

(Vrijwillige) participatieprofessionals betreffen de personen met expertise die vrijwillig, informeel of in hun functie betrokken zijn bij het bewonersverband en door hun positie kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het verband.

3. ACHTERGROND EN ONTWIKKELING BEWONERSVERBANDEN

In dit hoofdstuk wordt door middel van een samenvatting van de intake resultaten dieper ingegaan op de achtergrond en ontwikkeling van de bewonersverbanden: wat kenmerkt ze? Hoe heeft een verband zich tot nu toe ontwikkeld? Met wie wordt er samengewerkt? Wat gaat goed en minder goed? Ook worden voorbeeldsituaties weergegeven via interviewcitaten.

Op deze wijze krijgen we een goed beeld van de (deelnemende) bewonersverbanden met het oog op het leertraject: welke leerpunten staan komende periode centraal op het gebied van situationeel handelen, samenwerkend leren en conflicthantering? De koppeling met het leertraject wordt later in dit rapport gemaakt in hoofdstuk 5.

3.1. BUURTBIZZ (ZUIDOOST)

Achtergrond

Buurtbizz, definitief gestart in het najaar van 2015, is een vereniging waarbinnen momenteel vijf initiatieven vallen: T.R.I.L.L. (ontwerpbureau), Teen2gether (initiatief rond tienerouders), B.O.S.S. Burgers (hamburgerinitiatief), Happy Body en een cateraar. Buurtbizz probeert in een ruimte te voorzien waarin talent en de ambities van buurtbewoners tot hun recht kunnen komen. Het betreft een plek waar bewoners al 'lerend' kunnen ondernemen, met als doel om uiteindelijk op eigen benen te kunnen staan en er daarmee ruimte wordt geboden aan nieuw startende, buurtgerichte ondernemingen. Het is buurtgericht, gezien de ondernemers het belangrijk achten iets toe te voegen in het gebied en hun initiatieven dienen bij te dragen aan verdere buurtontwikkeling. Buurtbizz dient daarmee als springplank voor ondernemerschap met het oog op economisch-maatschappelijke initiatieven.

Organisatie

De vijf initiatieven verschillen qua grootte en ontwikkelfase. Daarnaast verschillen de ondernemers qua karakter, mindset en ambities. Dit maakt mede dat men vooral denkt vanuit de 'eigen winkel' en in mindere mate aandacht aan het collectief schenkt. Terwijl ook de collectieve gedachte belangrijk is, gezien de Buurtbizz-deelnemers gezamenlijk moeten besluiten over inhoudelijke en praktische zaken en als geheel aan voorwaarden moeten voldoen die aan de Buurtbizz zijn gesteld. Het nemen van gezamenlijke beslissingen, die democratisch worden genomen waarbij ieder initiatief een gelijk wegende stem heeft, is vaak een stroef proces. Bewoners geven aan dat de onderlinge communicatie en samenwerking steeds beter verloopt en dat men elkaar waar mogelijk helpt en steunt, maar vanuit verschillende begeleiders is tevens een ander geluid te horen. Die stellen dat het onderlinge vertrouwen nog zal moeten groeien en er vrij veel conflicten, fricties en onderbuikgevoelens spelen, die remmend werken op die collectieve gedachte.

Situatie tijdens intake

Kritische situaties binnen Buurtbizz houden vooral verband met de ondersteuning die de ondernemers krijgen. Zo is een bestuurslid actieve ondersteuning gaan geven in perioden dat het binnen Buurtbizz 'te stil' was en er volgens deze ondersteuner veel te weinig gebeurde. Daarnaast is één van de ondernemende bewoners met een initiatief sinds kort tevens in dienst getreden bij het ASW om ondersteuning te bieden aan het gehele Buurtbizz initiatief. Het besluit over zijn indiensttreding hebben de ondernemers gezamenlijk moeten maken.

Hoewel ze al veel hebben geleerd op het gebied van elkaar vertrouwen, ondernemen en communiceren, komt er een spannende tijd aan. Rentabiliteit en klantenbinding zijn belangrijke thema's, gezien het feit dat nog geen enkel initiatief volledig zelfvoorzienend is. De begeleiding vanuit het ASW stopt vanaf 2017. Ook voor de ontvangen subsidies zullen ze tussentijds verantwoording moeten afleggen, waar subsidievolg van af hangt.

Voorbeeldsituatie

Een bepalend moment binnen Buurtbizz was dat de bewonende ondernemers gezamenlijk moesten beslissen over de indiensttreding van één van de ondernemende bewoners bij het ASW (vanuit het gezamenlijke budget), om in die hoedanigheid ondersteuning te bieden aan het geheel van de Buurtbizz. Dit was geen eenvoudige beslissing.

Bewoner: "Voor de stemming over de indiensttreding van één van ons bij het ASW hebben we veel met begeleiders van het ASW te maken gehad. Daar moest goed over nagedacht worden. Welke invulling moest daar aan worden gegeven en wat zouden zijn werkzaamheden dan gaan worden? Er waren een aantal die toch wel wilden weten wat deze bewoner voor ons zou kunnen betekenen. Heeft hij de kwaliteiten wel? Kan hij ons wel sturen? Daar stond wel spanning op."

Het ASW, tot 2017 voor een aantal uur per week verbonden aan de Buurtbizz, nam in deze situatie een adviseursrol op zich. Hun advies telde voor de bewoners zwaarwegend mee.

ASW- ondersteuner: "Wij gaan weg, iets anders doen. Wij zijn zo meteen verdwenen. Wat je nodig hebt is iemand die niet verdwijnt. Die bij het initiatief blijft. Dus je moet iemand ook wel een kans geven om zich te ontwikkelen. (...) Hiervoor was hij voorzitter van het bestuur. Dan kan je dingen eisen. Zodra je in dienst bent als ondersteuner, mogen alle anderen iets eisen maar jij niet meer. Dus zijn rol veranderde en de rest van de bewoners moest meer naar voren stappen. Hij was hun spreekbuis en nu niet meer. Je wordt ineens de belangrijkste man van het initiatief"

De betreffende bewoner is zich bewust van de rolverschuiving van een ondernemer met een eigen initiatief naar formele ondersteuner van het geheel:

"Nu ik krijg betaald, verwachten de andere ondernemers ook meer van me. En dan moet ik ook zaken voor ze gaan uitzoeken en krijg je het punt dat het soms wat langer duurt dan je verwacht. Ik ben altijd van: als ik je kan helpen doe ik dat en als het niet lukt, sorry, ik heb het geprobeerd. En nu als ik je niet kan helpen moet ik er achter komen hoe ik je wel kan helpen."

3.2. LUCAS COMMUNITY (NIEUW-WEST)

Achtergrond

De Lucas Community is een groep buurtbewoners die zich krachtig inzetten voor de verbetering van de kwaliteit van leven en de wijk economie in Osdorp. De Lucas Community wil voor en met buurtbewoners producten en diensten leveren die hen ten goede komen. De Lucas Community wil in eigen onderhoud voorzien en niet structureel afhankelijk zijn van subsidies. Centraal staat het concept 'BewOndernemer'™

Met de huur van een lokaal in een oud schoolgebouw aan de Notweg werd in 2013 de basis voor de Lucas Community gelegd. Al snel wisten veel bewoners de Lucas te vinden als goedkope ruimte voor activiteiten en werden andere lokalen in het pand in gebruik genomen.

Na een roerige beginperiode is de Lucas Community nu uitgegroeid tot een stevig maatschappelijk initiatief met een heel eigen karakter. De Lucas Community levert met alle BewOndernemers een breed scala aan producten en diensten.

Organisatie: BewOndernemers en communityraad

Op dit moment zijn er 14 tot 16 BewOndernemingen, uiteenlopend van het Klusserscollectief en de Buurtenergiewinkel tot LucasZorg en Lucafé. In totaal zijn 23 bewondernemers actief. Daarnaast zijn er 50 tot 60 vrijwilligers betrokken bij de Lucas Community. Zij helpen bij de verschillende bewondernemingen. De Lucas Community drijft op de inzet en betrokkenheid van een groep buurtbewoners die allerlei diensten en producten produceren en van elkaar afnemen. Bewoners met een ondernemend idee krijgen de tijd en ruimte om dat idee tot een levensvatbare onderneming om te vormen. Een bewoner in deze fase is een BewOndernemer.

De Lucas Community heeft als doel om de leefbaarheid en de wijk economie van Osdorp te versterken. Het maatschappelijk rendement van de bewondernemingen voor de buurt wordt als erg belangrijk gezien. Aan bewondernemers is daarom de eis dat zij in Osdorp wonen en met hun product/dienst bijdragen aan behoeften die spelen in de wijk. De wens is om dit alles te doen op een

ondernemende manier, waardoor de community in haar eigen onderhoud kan voorzien en niet structureel afhankelijk is van subsidies.

De Communityraad beslist over toetreding tot de Community, toewijzing van ruimtes, hoogte van de maandelijkse bijdrage, besteding van subsidiegelden en oordeelt bij onenigheden tussen bewoondnemers. In deze gemeenschap van gelijken brengt ieder zijn of haar specifieke ervaringen, kennis en vaardigheden in. Er zijn geen betaalde professionals in dienst van de Community. Wel zijn er drie tot vier BewOndernemers die op strategisch niveau optreden namens de community en gesprekken voeren en onderhandelen met verschillende partijen (Lucas Ontwikkeld & Beheert).

Situatie tijdens intake

De ontwikkeling van Lucas Community moet ook begrepen worden in de context van veranderingen binnen de lokale overheid. De nota 'Ruimte voor maatschappelijk initiatief' is momenteel bijzonder van belang. Hierin uit het college de ambitie om Amsterdam een stad te laten zijn "...waar bewoners zich uitgenodigd en uitgedaagd voelen om zelf problemen aan te pakken en te werken aan maatschappelijke doelen, op allerlei terreinen" (Gemeente Amsterdam, 2016)

Voorbeeldsituatie

De Lucas Community is voornemens het beheer van diverse publieke taken in de buurt op zich te nemen, zo ook de groenvoorziening in de Wildemanbuurt.

De medewerkers van de afdeling Groen en Beheer van het stadsdeel vinden dat het groen van hen is en zijn tevens bang voor 'broodroof'. *"Als half Nieuw-West wordt uitgegeven, wat doe ik dan met mijn manschappen?"*

Participatiemedewerkers zitten tussen de Lucas Community en afdeling Groen van het stadsdeel. Zij zijn zich bewust van het spanningsveld en de noodzaak tot het – al improviserend – vinden van creatieve oplossingen:

"Je merkt gewoon dat de overheid nog niet competent genoeg is of nog niet de juiste mindset heeft om dit soort initiatieven te faciliteren. Dat is gebiedsgericht werken, je kijkt wat de vraag is en wat de burger nodig heeft en probeert langs de lijn alles te regelen voor die burger. Blijkbaar zijn we daar nog niet, want het zit niet in het bestek. Op een gegeven moment heb ik dit bestuurlijk gemaakt en geëscaleerd. Ik heb toen gezorgd dat de leidinggevende van het beheer/ excellente uitvoering en nog iemand van beleid, het gebiedsteam met de wethouder om tafel ging [...], want blijkbaar waren we ook als organisatie op zoek naar een visie hoe we met dit soort dingen omgaan. Het is een politieke keuze en daarom wilde ik het politiek maken. Uiteindelijk kwam de wethouder met het mooie idee om dit te koppelen aan de nota 'Ruimte voor maatschappelijk initiatief'.

Na veel overleg wordt een plan gemaakt met heldere afspraken en verantwoordelijkheden:

"Wat we hebben gedaan. We hebben de plattegrond gepakt en zijn met de gebiedsteams en met vakspecialisten van groen door de wijk gaan lopen. Wat mag wel en wat mag niet? Zo hebben we alles ingekleurd. Daarbinnen mag de Lucas alles doen. Schoffelen, papier prikken. Waar lag nou het onderscheid tussen wat wel mag en wat niet mag? De veiligheid. Je blijft eindverantwoordelijk. Je bent juridisch wegbeheerder. Dus alles wat er in die openbare ruimte fout gaat komt niet bij die Lucas terecht"

3.3. PEK-O-BELLO (NOORD)

Achtergrond Met de kreet: "Nu de huizen blijven staan, pakken we het zelf aan!" hebben een aantal bewoners uit de Van der Pekbuurt op 1 november 2014 Stichting Pek-O-Bello opgericht. Pek-O-Bello wil een aantal sociale- en beheertaken van de buurt overnemen en stapt daarmee in de ruimte voor maatschappelijk initiatief die in Amsterdam wordt gegeven. Het doel met het overnemen van die "huishoudelijke taken" is het bevorderen van saamhorigheid en te komen tot een "lokale economie voor welzijn en welvaart" in de van der Pekbuurt.

Dit vereist onder andere organisatie en werving van buurtbewoners voor de uitvoering enerzijds en afspraken over werkzaamheden en vergoeding met stadsdeel en andere organisaties.

Organisatie Pek-O-Bello bewoont een kleine ruimte op het Meidoorplein 57 en bestaat uit een platte organisatie met een bestuur en vier programmaleiders (Informeel Zorg, Schoont Op!, Groen en

Jongeren en Sport). Daarnaast is er een bewonersraad die vier keer per jaar bepaalt wat er in de buurt gebeuren zou moeten. Het bewonersbedrijf kreeg subsidie van het stadsdeel, in eerste instantie voor een jaar (grootweg 2015), maar daarvan bleef het merendeel onaangetast waardoor het een tweede jaar (2016) beschikbaar werd gesteld. Nu lopen er weer gesprekken over het overgebleven budget mee mag naar een nieuw jaar.

Situatie tijdens intake De ontwikkeling van Pek-O-Bello gaat, zoals veel buurtinitiatieven, met horten en stoten vooruit. Aan de ene kant komt dit door ongelukkige uitval van bestuursleden en programmaleiders, waardoor de werkzaamheden voor de anderen verzwaren. Aan de andere kant doet iedere betrokkene zijn of haar werkzaamheden op basis van vrijwillige inzet, waardoor andere zaken wel eens de prioriteit krijgen en de uitvoering van opdrachten soms in gevaar komt. Daarnaast wordt de van der Pekbuurt door de geïnterviewden beschreven als een diverse buurt waar het moeilijk is om iedereen te bereiken en betrekken. De schaarse bewoners die meedoen aan de verschillende activiteiten zijn vaak dezelfde mensen. Ook lijkt er concurrentie te zijn van vrijwilligersorganisaties die in hetzelfde water vissen voor het vinden van actieve buurtbewoners.

Het vinden van passende plek als buurtbedrijf in het speelveld tussen stadsdeel, woningcorporaties en andere potentiële opdrachtgevers is een grote uitdaging. In het kader van samenwerking wordt door de programmaleiders vooral gesproken over het stadsdeel Amsterdam Noord, Amsterdam Steunpunt Wonen, Ymere, Wikistad en De Academie van de Stad. De relaties met deze partijen worden nog niet altijd als niet gelijkwaardig ervaren. Dat heeft te maken met het nog niet op elkaar aansluiten van werkwijzen, verwachtingen en taal. Het gaat dan bijvoorbeeld over het beeld van een vrijwilligersorganisatie wat makkelijk op Pek-O-Bello geplakt wordt. Dit beeld wekt de verwachting dat er niet betaald hoeft te worden voor de uitvoering van werkzaamheden. Een ander voorbeeld is de relatie met het stadsdeel die soms als betuttelend wordt ervaren. Een voorbeeld was de beleving dat het stadsdeel wil bepalen wat Pek-O-Bello wel en niet zou moeten doen op het gebied van samenwerking met anderen.

De ontwikkelingen van Pek-O-Bello zijn moeilijk te vangen omdat er, gelukkig, steeds nieuwe stappen worden gezet. Drie recente ontwikkelingen zijn het beschikbaar krijgen van het overgebleven budget, de vorming van een coöperatie en het akkoord van Ymere op het ondersteunen van kwetsbare huurders.

Voorbeeldsituatie Illustratief voor de complexe positie van een betrokken professional is de situatie waarin de professional zowel verantwoording dient af te leggen aan het stadsdeel (die deze werkzaamheden bekostigde), als de behoefte om bewonersgestuurd te werken. Deze dynamiek leidde tot spanningen.

ASW-ondersteuner: *“Het stadsdeel heeft een aantal voorwaarden opgesteld voor de subsidieverstrekking. Het houdt bijvoorbeeld in dat ik moet bewaken dat als er conflicten zijn, ik daar dan bij betrokken ben. En dat de programma’s volgens de afgesproken subsidieregels lopen. Allemaal dingen waarvan ik denk dat Pek-O-Bello daar al zo zelfstandig in is en het stadsdeel wilt dat ik daarop controleer. Maar dit is juist net zo’n fase dat we ze naar zelfredzaamheid begeleiden. Dus ik heb aangegeven dat ik bewonersgestuurd werk en daarin wel degelijk rekening houd met de wensen van het stadsdeel, maar dat ik niet alles wat zij van mij vragen leidend stel. Ik stel leidend wat de bewoners van mij nodig hebben. Dat is interessant als het om handelingskader gaat.”*

Bewoner: *“Een stadsdeel vindt steeds iets dat we wel of niet moeten doen, die vinden daar dus heel duidelijk iets van.”*

Bewoner: *“Ze [stadsdeel] gingen stuiten toen ze met de agenda kwamen en wij zeiden dat we met een ander plan kwamen. Het werd dus niet een evaluatie die puntsgewijs over de wel of niet behaalde doelen.”*

3.4. DBP HAARLEMMERSTRAAT (CENTRUM)

Achtergrond

Het Dagbestedingsproject van de Volksbond op de Haarlemmerstraat (DBP Haarlemmerstraat) is een sociaal project: een gastvrij koffiehuis voor dak- en thuislozen plus tweedehands kledingwinkel. Het project wordt gerund door Stichting Volksbond Amsterdam. Inmiddels biedt Stichting Volksbond Amsterdam op 7 locaties in de stad zorg, opvang, begeleiding en dagbesteding aan dak- en thuislozen. 2012 vormde een belangrijk jaar in de ontwikkeling van DBP Haarlemmerstraat. In dat jaar besloot de gemeente de subsidiekraan (op dat moment jaarlijks €300.000) dicht te draaien. Nu de subsidie is weggefallen werkt DBP Haarlemmerstraat aan een doorstart als zelfstandige sociale firma (stichting) om dagbesteding voor en werk voor kwetsbare groepen te bieden. DBP wordt daarbij sterk gesteund door bewoners en winkeliers uit de buurt, die middels spaarpotjesacties en benefietavonden geld inzamelen voor het initiatief.

Organisatie

Hoewel in de doelgroep niet iedereen is geregistreerd werkt DBP Haarlemmerstraat met een ledenstructuur voor de dak- en thuislozen, om afspraken met deze groep te kunnen maken. Kenmerkend voor DBP is verder dat er een duidelijk hiërarchie en taakverdeling is tussen diverse betrokkenen. 'Aan de leiding' staat de teammanager, met het team van 2 professionals. Er wordt een klein team van momenteel 7 vrijwilligers op het kantoor, die verantwoordelijk zijn voor onder andere het maken van roosters voor alle vrijwilligers, het beheren van de kas en uitbetalen van vrijwilligersvergoedingen, het bewaken van de rust in het koffiehuis en het ondersteunen van barmedewerkers. Verder zijn andere vrijwilligers, veelal uit de 'doelgroep' verantwoordelijk voor het uitvoeren van één van de diensten van DBP Haarlemmerstraat zoals het runnen van de koffiebar of het vegen van de Haarlemmerstraat.

Situatie tijdens intake

Ervaren kritische situaties houden verband met de omslag. Binnenkort zal renovatie van de keuken en het koffiehuis plaatsvinden. Diverse professionals en vrijwilligers geven aan hier naar uit te kijken, omdat zij denken dat het een omslag voor DBP Haarlemmerstraat kan betekenen. Geldtekort wordt door diverse vrijwilligers en professionals beschreven als een groot knelpunt voor DBP Haarlemmerstraat. Ze hebben moeite met het feit dat voor elk product en elke dienst geld moet worden gevraagd. Verder wordt de werving van vrijwilligers benoemd als kritisch punt voor DBP Haarlemmerstraat.

DBP Haarlemmerstraat heeft op veel verschillende manieren doelgerichte samenwerkingsprojecten in de buurt zoals het veeg- en groenproject waarbij activiteiten voor dak-en thuislozen en het toegevoegde waarde leveren aan de buurt worden gecombineerd op een inventieve manier. Dit lijkt door alle partijen te worden gewaardeerd, en dit biedt een basis om op voort te bouwen.

Voorbeeldsituatie

Hoewel vrijwilligers enerzijds worden uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen, ervaren professionals ook grenzen aan hun zelfstandigheid.

Professional: "Wat het lastigste is dat we een bedrijf runnen. We willen ze de verantwoordelijkheid geven en het gevoel geven dat dat ertoe doet. Waar zou je nu nog in kunnen groeien? We hebben het over de participatiemaatschappij en daar zitten grenzen aan. Ik ben op zoek naar de grenzen. Ik wil weten tot waar dingen lopen. Een van de basiszaken is: men heeft het over eigen kracht en over participatie. Tot hoever moet je dat laten gaan?"

Het betreft dan ook een wisselwerking tussen controle en loslaten. Dit gaat gepaard met spanningen. Kenmerkend is een verhaal over het afwasmiddel van betrokken professionals:

"Ik heb het flesje Dreft een factor 10 verdund. Dan is het voldoende en het gaat langer mee.

In andere gevallen krijgen de vrijwilligers juist veel eigen verantwoordelijkheid in projecten:

"Je moet niet willen controleren. En je moet je eigen normen niet te veel willen opleggen. Als wat ze nodig hebben dan kunnen ze bellen. Het is niet zo dat ze afgerekend worden hoe schoon het hier precies wordt. Als wij gaan aansturen gebeurt er niks. Daarvoor krijgen we ook geld. Laat ze meelopen. Zo kun je dan weer stapje voor stapje mee gaan doen.

4. MONITORING GROEPSVORMING EN SITUATIONEEL HANDELEN

In dit hoofdstuk wordt dieper op ingegaan op een aantal aspecten om de ontwikkeling van bewonersverbanden en vrijwillige professionals te monitoren gedurende het leertraject.

- De mate van collectiviteit in een bewonersverband geeft een beeld van het niveau en het stadium van groepsvorming. Wanneer er sprake is van een sterkere collectiviteit, impliceert dit dat de groep verder is ontwikkeld dan wanneer een zwakke collectiviteit kan worden vastgesteld. Voor het schetsen van de collectieve mindset per bewonersverband, zijn er zes laddering-interviews gehouden met bewoners. (zie bijlage voor de laddering methodiek). Als de mindsets van bewoners meer onderlinge overeenkomsten vertonen, dan veronderstelt dit een sterkere collectiviteit, en zullen leden eerder een gezamenlijke identiteit ontwikkelen en delen. Dit uit zich vervolgens in het gedrag dat zij afzonderlijk van elkaar en gezamenlijk laten zien.
- Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op de handelingsstijl van de vrijwillige professionals. In dat kader worden de resultaten besproken van de vragenlijst 'situationeel handelen', die onder deze groep is afgenomen.

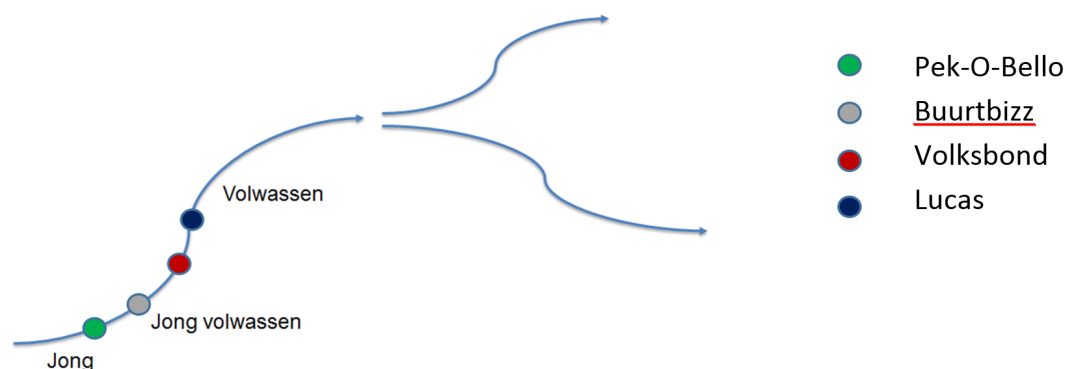
4.1. GROEPSVORMING BEWONERSORGANISATIES

Buurtbizz. Buurtbizz kent op het moment geen gedeelde kernwaarden. Waarden zijn voornamelijk gerelateerd aan een persoonlijke drijfveer. Daarnaast worden veel genoemde waarden niet door andere bewoners gedeeld en is het aantal waarden dat tweemaal wordt benoemd relatief laag. Ook zijn er geen collectieve redeneringen, in de zin van soortgelijke denkpatronen zichtbaar. Dit maakt dat de collectiviteit van Buurtbizz als relatief zwak kan worden aangemerkt. Qua groepsvorming zit Buurtbizz in een beginnende fase.

Lucas Community. Mede gezien het feit dat de Lucas Community bestaat uit meerdere subgroepen, blijkt er geen waarde te zijn die er dominant bovenuit steekt. Wel zijn veel waarden gerelateerd aan het bieden van hulp aan mensen in de buurt. Zo betreffen 'Elkaar helpen' en 'Kwetsbare mensen helpen' kernwaarden. Ook is het aantal waarden dat meer dan eens door respondenten wordt genoemd relatief hoog. Dit duidt op een sterk aanwezige collectiviteit binnen Lucas Community. De Lucas Community kan worden gezien als een sterke groep. Het derde stadium van groepsvorming en lijkt qua formalisatie en structuur een stap verder dan de andere verbanden.

Pek-O-Bello. Er zijn drie interviews afgenomen bij Pek-O-Bello. Dit aantal is te gering om collectiviteit vast te stellen. Wel blijkt dat de 'Leefbaarheid van de wijk' als collectieve waarde wordt gedeeld door deze bewoners. Er zijn andere factoren om de collectiviteit van Pek-O-Bello te duiden. Dit zijn aspecten als personele wijzigingen in bestuur, vrijwilligers en begeleiding en een formalisatieopgave waar de organisatie mee kampt. Deze ontwikkelingen lijken mede-oorzakelijk voor een terugval in de collectiviteit, waardoor Pek-O-Bello op het oog kan worden aangemerkt als een relatief 'jong' verband.

DBP Haarlemmerstraat. Er zijn drie gedeelde kernwaarden zichtbaar binnen DBP Haarlemmerstraat: 'Bijdrage leveren aan het initiatief', 'Continuïteit van het initiatief' en 'Behoeftte aan sociaal contact'. Daarnaast is vastgesteld dat vrijwilligers bij DBP Haarlemmerstraat er vergelijkbare denkpatronen op na houden. Dit betekent dat kernwaarden voortkomen uit vergelijkbare redeneringen. De kernwaarden en overeenkomstige denkpatronen veronderstellen een bepaalde collectiviteit. DBP de Volksbond kan worden aangeduid als een 'groep', dat past bij het derde stadium van ontwikkeling.



Figuur: Bewonersverbanden ingedeeld op de ontwikkelingslijn van jong naar volwassen.

Type waarden die dominant zijn

Er zijn vijf typen waarden te onderscheiden: personele, bedrijfsmatige, primair procesmatige, organisatie en maatschappelijke waarden (zie bijlage voor nadere toelichting). Het valt op dat de collectieve mindsets van de bewonersorganisaties overwegend gekleurd zijn met maatschappelijke en organisatiewaarden en in mindere mate met personele waarden. Primaire proceswaarden (om tot een product of dienst te komen) en bedrijfsmatige waarden (optimalisering van de bedrijfsvoering) worden wel genoemd, maar komen zwak naar voren en worden in geen geval collectief gedeeld.

Gezien het feit dat dit een overkoepelende beeld betreft, is de vraag gerechtvaardigd of het gebrek aan primaire proceswaarden en bedrijfsmatige waarden en de grote aanwezigheid van maatschappelijke en organisatiewaarden kenmerkend is voor bewonersorganisaties.

Het beperkte aantal primaire proceswaarden en bedrijfsmatige waarden bij bewoners zou een ingang kunnen zijn voor nadere professionalisering voor de verbanden, in de zin dat de nadruk meer kan komen te liggen op deze type waarden binnen de bewonersorganisaties.

Daarnaast ontstaat een beeld dat naarmate het primaire proces van bewonersorganisaties meer divers is (dus er aandacht gaat naar verschillende producten en diensten), er een grotere spreiding is aan waarden in de mindset van het bewonersverband. Wanneer het primaire proces meer eenduidig is (als er sprake is van een beperkt aantal producten en diensten), dan lijkt de mindset meer onderlinge overeenkomsten te vertonen.

4.2. 'SITUATIONEEL HANDELEN' PROFESSIONALS

Aan de deelnemende professionals zijn 14 situaties voorgelegd met antwoordopties die corresponderen met de stijlen van situationeel handelen: leiden, begeleiden, steunen en delegeren. Dit maakt inzichtelijk aan welke situationele handelingsstijl de professionals de voorkeur geven en of zij in de regel kiezen voor dezelfde situationele oplossingen in gegeven situaties.

De vragenlijst is afgenomen bij 9 van de professionals. Hieruit blijkt dat, op één uitzondering na, alle professionals het meest frequent kiezen voor de stijl 'steunen'. Variërend van ongeveer 43 tot 86% van de situaties geven ze de voorkeur aan steunen. De stijlen 'begeleiden' en 'delegeren' volgen en komen ongeveer in gelijke mate voor.

Professionals direct verbonden aan bewonersverbanden kiezen voornamelijk (na steunen) voor begeleiden, en professionals van de stadsdelen (na steunen) voor delegeren. De stijl 'leiden' is maar in 2% van de situaties gekozen.

Ook is het interessant de spreiding in antwoorden te onderzoeken. Een grotere spreiding veronderstelt dat professionals verschillend denken over de meest geschikte handeling in de gegeven situatie. Over het algemeen is de onderlinge overeenstemming tussen professionals 63%. Dit houdt in dat in de geschetste situaties (gemiddeld) iets minder dan twee van de drie professionals een voorkeur hebben voor dezelfde handelingsstijl.

5. LEERTRAJECT

5.1. START VAN HET LEERTRAJECT

Aan de eerste twee sessies van het leertraject, op 3 en 10 oktober 2016, nam een groep van ongeveer 25 personen (participatieprofessionals van ASW, stadsdelen Zuidoost en Nieuw-West, medewerkers van de Volksbond, alsmede sleutelpersonen van bewonersverbanden en een medewerker van Combiwel) deel. Tijdens deze sessies bleek dat de bewonersverbanden zelf een actieve rol konden en wilden vervullen in de vertaling van de intakes naar een leertraject “op maat” per bewonersverband. Ten aanzien van Pek-O-Bello, vroeg dit wel extra aandacht.



Figuur: Beelden van de leertraject sessie op 10 oktober bij buurthuis Archipel

Er waren korte presentaties door BuurtBizz, Lucas Community, Pek-O-Bello en DBP Haarlemmerstraat in samenwerking met de HvA onderzoekers. In kleine setting werd vervolgens een antwoord gezocht op de vragen: wat kunnen we met de analyses? Voor welke belangrijke uitdaging staan we? Welke methode(n) past hier het beste bij om ons initiatief verder te helpen? Wat is er nodig om 'de eerst volgende stap te zetten?

Thema's die belangrijk werden gevonden, zijn onder andere: Hoe ga je om met interne conflicten binnen een verband en hoe kun je hier samen je voordeel mee doen? Hoe kunnen we vormgeven aan de rol van gebiedsteams en RvE's richting bewonersverbanden en vice versa? Hoe creëer je 'een goed gesprek' met de lokale overheid als het gaat om overeenkomsten m.b.t. werkzaamheden voor de wijk? Er zijn veel overeenkomsten te benoemen tussen de bewonersverbanden. Er kan ook veel van elkaar geleerd worden, doordat de initiatieven zich in verschillende fasen bevinden en alle aanwezigen veel ervaring en kennis hebben. Het leertraject kan dan ook, naast sessies per bewonersverband, vorm krijgen door een digitale community, alsmede thematische bijeenkomsten. Na het leertraject werd een vervolgspraak gemaakt om deze vertaling nader gestalte te geven, waarbij een duo gevormd werd met de betreffende intake-onderzoeker en de deelnemende bewoners van de verbanden.

5.2. INPUT LEERTRAJECT UIT DE INTAKES

Buurtbizz (Zuidoost)

Uit de intakes en werksessie kwamen een aantal leerpunten naar voren voor Buurtbizz.

Nastreven collectiviteit: continuïteit, prioritering en ondernemersgeest

Het is van belang dat bewoners zich ervan bewust worden dat zij gezamenlijk in de lead en verantwoordelijk zijn voor het slagen van het Buurtbizz-initiatief. De onderlinge dynamiek en interne procesgang zijn aandachtspunten (samenwerkend leren en conflicthantering).

De zelfstandige posities van de ondernemingen en de verschillen tussen de ondernemers maken dat de groep nog niet als collectief functioneert. Naast in conflicten uit zich dit bijvoorbeeld in onderling wantrouwen, issues die niet geagendeerd en met elkaar uitgepraat worden, en in de neiging te blijven hangen in onderbuikgevoelens. Een meer collectieve insteek zou het voor deelnemers eenvoudiger maken om elkaar te wijzen op verantwoordelijkheden en de discussie met elkaar aan te gaan.

Conflicten en gevoeligheden worden bespreekbaar, zonder dat deze 'opborrelen'. Ze krijgen plaats en aandacht binnen de groep om ze vervolgens te kunnen oplossen. Op deze wijze kan het creëren van collectiviteit bijdragen aan de continuïteit van het initiatief.

De beperkt aanwezige collectieve gedachten beïnvloeden de interne procesgang binnen Buurtbizz. Vooral naar praktische zaken gaat veel aandacht, terwijl de groep een cruciale periode tegemoet treedt. Meer urgente zaken als marketing, externe profilering en subsidiedoelstellingen zouden prioriteit moeten hebben, maar dit soort onderwerpen zijn vaak niet het onderwerp van gesprek. Het is van belang te 'leren prioriteren' en een collectieve ondernemersgeest te ontwikkelen. Welke voorwaarden en concrete stappen horen erbij om tot rendabele initiatieven te komen? Prioriteren en het versterken van een ondernemersgeest kan bij bewoners het beeld verduidelijken wat er nodig is om tot een succesvol initiatief te komen.

Begeleiding: situationeel kunnen handelen

Bij Buurtbizz zijn verschillende begeleiders betrokken. Sommige begeleiders staan op de voorgrond, anderen voornamelijk op de achtergrond. Dit heeft implicaties voor situationeel handelen en samenwerkend leren. Een ondernemende bewoner is naar voren geschoven om actief begeleiding te geven aan de groep als geheel. De eerste positieve stappen zijn gezet, maar deze persoon is logischerwijs nog lerende en staat enerzijds midden in de groep maar dient in bepaalde gevallen ook boven de groep te kunnen staan. Het is van belang dat zowel deze ondersteuner als de groep scherp hebben wat van elkaar wordt verwacht. Welke vaardigheden (situationeel handelen) kunnen van belang zijn om de groep verder te helpen in hun ontwikkeling? Verder treedt een bestuurslid actief op de voorgrond. Hoe verhoudt haar stijl met de aanwezige leerruimte binnen de Buurtbizz? En hoe verhouden deze vormen van begeleiding met de faciliterende ondersteuning van het ASW?

Klantenbinding: eigen identiteit en verbinding met de buurt

Verder is het van belang dat ondernemers het Buurtbizz-initiatief als collectief gaan uitdragen naar de omgeving. Dat begint bij een duidelijk beeld van Buurtbizz' identiteit (implicaties voor samenwerkend leren). Wie zijn we? Waar staat de Buurtbizz voor en wat kunnen wij voor de buurt betekenen? Daarnaast is het concept van Buurtbizz nog beperkt bekend bij (stakeholders binnen) de buurt. Een leerpunt is om meer de verbinding te zoeken met de buurt, gezien de Buurtbizz-initiatieven bekend moeten zijn bij de sleutelfiguren in de wijk. De eerste contacten met het gebiedsteam zijn gelegd en er wordt actief nagedacht over acties die de verbinding met de buurt kunnen versterken. Het ontwikkelen van identiteit en meer vervlechting met de buurt zijn nodig om de stap te kunnen maken naar het binden van klanten.

Belangrijkste vragen op dit moment voor het komend half jaar

- Welke technieken kunnen we inzetten en welke acties zijn wenselijk om de collectieve insteek onder bewoners verder te stimuleren?
- Welke tools en vaardigheden zijn van belang verder te ontwikkelen, zodat begeleiders zowel afzonderlijk van elkaar als gezamenlijk kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Buurtbizz?
- Wat is de Buurtbizz en wat is haar plek en toegevoegde waarde in de buurt? Welke acties zijn nodig en welke stakeholders (gebiedsteam, netwerk) kunnen daarbij effectief worden ingezet?

Lucas Community (Nieuw-West)

De relatie bewoner-overheid-professional ligt in de Lucas Community heel anders dan in het projectvoorstel gedacht. Het gaat bij de Lucas Community niet meer om de klassieke welzijns- of participatieprofessional in dienst van een welzijnsorganisatie, maar in toenemende mate om "Hybride professionals", d.w.z. ondernemende of bevlogen types die vanuit hun gedrevenheid/betrokkenheid hun grote expertise en competenties inzetten om sociale projecten en sociale ondernemingen te ontwikkelen. Het gaat hier dus niet zozeer om de rol en expertise (competenties) van de sociale professionals die nodig zijn om een activiteit of project succesvol te laten zijn, maar om de aanwezigheid van specifieke (professionele) expertise en elkaar aanvullende competenties bij de deelnemers aan het project. De vraag die dan opkomt is: *hebben deze deelnemers een bijzondere positie ten opzichte van de 'gewone' deelnemers en wat betekent dat voor de onderlinge verhoudingen en de samenwerking.*

Belangrijk is nog wel de positie en motieven van deze 'competente' deelnemers/vrijwilligers verder te onderzoeken. Uit een mindset interview met een betrokkene blijkt dat het gaat om een sociaal

bewogen/activistische/maatschappijkritische houding die als het ware deel uitmaakt van zijn persoonlijkheid. In combinatie met de tijdsinvestering die gepensioneerden kunnen leveren ligt hier misschien een belangrijk reservoir aan beschikbare en inzetbare kennis en kunde in de toekomst. Maar ook deelnemers/vrijwilligers die hun geld verdienen als zelfstandige professional in het sociale (en/of culturele) domein kom je hier steeds meer tegen. Deze – vaak zeer deskundige- professionals zullen als het even mogelijk is graag zelf wat willen verdienen aan of met het initiatief. Ook hun positie moet nader onderzocht worden.

Ook de professionals bij de lokale overheid gaan een andere rol vervullen. Niet meer in een stimulerende, faciliterende en ondersteunende rol, maar als ‘tegenspeler’ die ruimte moet creëren om dingen mogelijk te maken. Overheid en sociale projecten moeten zich steeds meer tot elkaar gaan verhouden als partners die ieder vanuit hun eigen rol en mogelijkheden gezamenlijk aan een project werken niet als vragende en faciliterende partij. *Zijn zij daar toe in staat en hoe moet dat?*

Daarvoor is het nodig dat partijen elkaar goed gaan begrijpen en met name elkaars problemen begrijpen en respecteren. Pas dan kan gezamenlijk aan oplossingen worden gewerkt.

Bij projecten die maatschappelijke meerwaarde en impact creëren, is politieke legitimatie en dekking noodzakelijk. Het gaat daarbij om ‘beleidsmatige’ dekking (bijv. het bestaan en erkenning van de nota ‘Ruimte voor maatschappelijk initiatief’) als politieke dekking, in de zin dat de politiek verantwoordelijken geïnformeerd moeten zijn, achter het initiatief moeten staan en hun nek uit durven te steken als dat nodig is. Belangrijke competenties in dit verband zijn analytisch vermogen, goed kunnen luisteren, onderhandelen, gevoel voor politieke verhoudingen, netwerken, en dergelijke.

De positie van bewoners/vrijwilligers met een uitkering moet ook nog aparte aandacht krijgen, bijvoorbeeld als het gaat om vrijwilligersvergoedingen, participatiewet en de rol van DWI.

Belangrijke vragen op dit moment:

- Hoe krijgen we voldoende steun bij de lokale overheid (vooral de centrale stad) en andere grote instituties (Woningcorporaties, Zorgverzekeraars, Zorgaanbieders) voor het overnemen van publieke diensten (Groen, Zorg, Veiligheid)?
- Hoe kunnen we voor Lucas-Zorg een ‘raamovereenkomst’ afsluiten om WMO zorg aan te kunnen bieden in Osdorp?

Pek-O-Bello (Noord)

Relevante punten Pek-O-Bello voor het leertraject

Een deel van de voorgaande tekst heeft te maken met randvoorwaardelijke zaken en andere elementen wijzen naar een andere manier van handelen van verschillende betrokkenen. Onderstaand passeren een aantal uitdagingen de revue waarna er geëindigd wordt met de belangrijkste vragen voor komende periode. Die raken aan meerdere van onderstaande uitdagingen.

Heropbouwen formele kant van Pek-O-Bello

Pek-O-Bello is kwetsbaar doordat de formele kant (het bestuur) van de organisatie door uitval deels is weggevallen. Door zowel de programmaleiders als de professional wordt er op gewezen dat dit zo snel mogelijk weer ingevuld moet worden, zodat de belasting op de mensen die dat opvangen weer afneemt. Dat is echter niet makkelijk gebleken en de organisatie is daarmee een stap terug gezet in haar ontwikkeling. Het lijkt zinvol om samen met ASW opnieuw te kijken welke vorm van ondersteuning het best past bij deze fase.

Werken met vrijwilligers

Pek-O-Bello is ook kwetsbaar doordat het meeste werk door mensen op basis van vrijwillige inzet gebeurt. Voor zowel de programmaleiders en de uitvoerende vrijwilligers geldt dat ze uit kunnen vallen. In de diverse Pekbuurt liggen de vrijwilligers niet voor het oprapen, hoewel er veel animo is voor de activiteiten. Dit lijkt een algemeen probleem voor veel startende buurtondernemingen (zie bijvoorbeeld DBP Haarlemmerstraat). Het werken met mensen met een uitkering van DWI werkt daarbij niet mee aan continuïteit omdat mensen weer doorgeplaatst worden. Het kan zijn dat de connotatie van de term vrijwilliger hier ook mee te maken heeft (zie volgende punt).

Zoeken naar gemeenschappelijke taal en waarden

Pek-O-Bello is ook kwetsbaar doordat alle betrokkenen nog in een zoektocht zitten in een lopend proces “waarin nieuwe omgangsvormen, woorden, bewegingsfactoren en waarden worden uitgevonden”. Dit betekent dat er ook regelmatig spanningen zijn of onbegrip is in de gesprekken met de verschillende betrokken partijen. Een mooi voorbeeld: “Zullen we het hele V woord (vrijwilliger) gewoon eens schrappen?” Dat geldt ook voor het onderscheid tussen een professional en een actieve buurtbewoner; zij kunnen precies dezelfde taken doen, dus waarom het onderscheid in woorden? De volgende bovenstaande kritische voorvallen hebben met de zoektocht te maken A: gesprek wethouder rondom aanpassing van de plannen, B: gesprek Ymere rondom mantelzorg, C: voorval stadsdeel rondom waarden en D: voorval Ymere rondom beoordeling werkzaamheden. Hierbij hoort het mogen maken van fouten: “Natuurlijk gaan er dingen mis, maar dat moeten we toch op een laagdrempelige manier kunnen delen? Dan kunnen we daar van leren”.

Gemeenschappelijk doel vinden en vormen

Alle betrokkenen lijken nog vast te houden aan oude rollen en verwachtingen. Of dat nu het anarchistisch DNA van de Pekbuurt is of de afrekencultuur van subsidieerland is, maakt in dit kader niet uit. De participatiesamenleving wordt hier verwoordt in het overnemen van “de huishoudelijke taken van de wijk” om tot een “lokale economie te komen voor welzijn en welvaart” met daarbij horende “meervoudige waarden”. Als dat een gemeenschappelijk doel is, dan hoort daar een “regelluwe bijstand” van Dienst Werk en Inkomen (Lucas Community) bij zodat een vrijwilliger zich langer dan een half jaar kan blijven ontwikkelen. Met andere woorden: je kunt niet ‘een beetje participatiesamenleving doen’. De geïnterviewden pleiten voor de continuering van gesprekken waarin het gemeenschappelijke doel en consequenties in zijn volle breedte besproken worden.

Belangrijkste vragen op dit moment voor het komend half jaar

- Hoe kunnen we, op basis van voorbeelden en ervaringen elders, de prille organisatie van een tandem tussen coöperatie en stichting verder vormgeven (financiën, contracten, etc.)?
- Hoe vinden we de juiste snaar waarmee we de weerbare Pekkers ook deels kunnen interesseren voor betrokkenheid bij Pek-O-Bello?
- Hoe kunnen we meer profiel krijgen in de buurt en bij andere partners, zodat we een groter bereik onder potentiële uitvoerende buurtbewoners krijgen?

DBP Haarlemmerstraat

Onder de in de interviews steeds terugkerende items als geld en tekort aan vrijwilligers liggen een aantal punten die met onderlinge samenwerking en gemeenschappelijke cultuur te maken hebben. De items lijken met name gericht op interne relaties om de energie van vrijwilligers beter te kunnen benutten en vrijwilligers gemakkelijker te kunnen aantrekken.

Het delen van een *ondernemende houding* is een punt waar iets in te winnen valt. Ook de wijze van betrekken van de doelgroep in deze verandering is hierbij van belang. “Wil je er echt een firma van maken die met elkaar in balans is moet je over dat soort dingen kunnen praten Een gerelateerd punt is het realiseren van plannen. Mensen die in de maatschappij staan komen hier niet. Dat was in eerst instantie wel het doel. Het moet grondig gedaan worden. Er moet draagvlak komen. Er moeten goede besluitvormingsmodellen voor gevolgd worden.”

Het gaat volgens ook over verantwoordelijkheden verdelen. Dit geldt enerzijds voor de professionals onderling. Nu ligt veel verantwoordelijkheid bij de leidinggevende.

Dit zou beter verdeeld kunnen worden, wanneer de kantoorwerkzaamheden van de andere professionals worden uitgevoerd door vrijwilligers. We kunnen ander werk doen. Dan moeten we specifieke verantwoordelijkheden krijgen.

Ook is het te verwachten dat er dan sprake kan zijn van nieuwe vrijwilligersrollen. De tijd om dit te realiseren is kort, omdat per januari 2017 de professionals zich grotendeels willen terugtrekken.

Belangrijkste vragen:

- Hoe kunnen we toewerken naar een nieuwe "arena" waarin vrijwilligers een invloedspositie gaan innemen die sturend gaan werken?
- Hoe krijgen we het voor elkaar dat we de arena gaan veranderen zodat er minder machtsafstand bestaat? Hoe kunnen vrijwilligers en professionals elkaar beter begrijpen?
- Hoe vinden we de juiste snaar bij vrijwilligers en professionals waarmee we cultuur van ondernemerschap beter kunnen delen?
- Hoe kunnen we breder profiel krijgen in de buurt en bij andere partners, zodat we een groter bereik onder bezoekers uit de buurt krijgen en meer inkomsten verwerven?

5.3. OVERZICHT LEERVragen EN THEMA'S

De resultaten van de intake, zoals eerder verwoord, zijn ter afronding van de intake besproken met de aanwezige sleutelfiguren per bewonersverband en de bij dit bewonersverband betrokken participatieprofessionals in de tweede leerbijeenkomst. Deze besprekingen vormen de basis voor het leertraject per bewonersverband. Hieruit zijn leervragen geformuleerd als start van de eerste leerperiode. Ook is een eerste koppeling gemaakt met thema's van het handelingsrepertoire, en is de relatie die aan de orde is weergegeven. Onderstaand een overzicht.

Leervraag komende periode	Relatie die aan de orde is	Thema handelings repertoire
Buurtbizz (ZuidOost) <ul style="list-style-type: none"> Welke technieken kunnen we inzetten en welke acties zijn wenselijk om de collectieve insteek onder bewoners verder te stimuleren? Welke tools en vaardigheden zijn van belang verder te ontwikkelen, zodat begeleiders zowel afzonderlijk van elkaar als gezamenlijk kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Buurtbizz? Wat is de Buurtbizz en wat is haar plek en toegevoegde waarde in de buurt? Welke acties zijn nodig en welke stakeholders (gebiedsteam, netwerk) kunnen daarbij effectief worden ingezet? 	Bewoners onderling. Professionals-Bewoners.	O.a. gezamenlijke conflict-hantering. Situationeel handelen professionals (op individuele ontwikkeling gerichte workshop)
Lucas Community (Nieuw-West) <ul style="list-style-type: none"> Hoe krijgen we voldoende steun bij de lokale overheid (vooral centrale stad) en andere grote instituties (Woningcorporaties, Zorgverzekeraars, Zorgaanbieders) voor het overnemen van publieke diensten (Groen, Zorg, Veiligheid)? Hoe kunnen we voor Lucas-Zorg een 'raamovereenkomst' afsluiten om WMO zorg aan te kunnen bieden in Osdorp? 	Bewoners-omgeving.	Gezamenlijk leren met andere partijen (werksessie(s)) met stakeholders o.a. LucasZorg.
Pek-O-Bello (Noord) <ul style="list-style-type: none"> Hoe vinden we de juiste snaar waarmee we de weerbare Pekkars ook deels kunnen interesseren voor betrokkenheid bij Pek-O-Bello? Hoe kunnen we meer profiel krijgen in de buurt en bij andere partners, zodat we een groter bereik onder potentiële uitvoerende buurtbewoners krijgen? Hoe kunnen we, op basis van voorbeelden en ervaringen elders, de prille organisatie van een tandem tussen coöperatie en stichting verder vormgeven (financiën, contracten, etc.)? 	Bewoners-buurt, bewoners onderling.	Gezamenlijk leren met elkaar en andere partijen (bv. scenario-denken en forumtheater, en over communicatie).
DBP Haarlemmerstraat (Centrum) <ul style="list-style-type: none"> Hoe kunnen we toewerken naar een nieuwe "arena" waarin vrijwilligers een invloedspositie gaan innemen die sturend gaan werken? Hoe krijgen we het voor elkaar dat we de arena gaan veranderen zodat er minder machtsafstand bestaat? Hoe kunnen vrijwilligers en professionals elkaar beter begrijpen? 	Professionals-vrijwilligers.	Gezamenlijk leren /situationeel handelen. (werksessies, familie opstellingen).

6. TUSSENTIJDSE SCHEMATISERING EN KORTE VOORUITBLIK

6.1. ONTWIKKELINGSFASEN VERSUS LEERVRAGEN

Onderstaand een allereerste schematisering van een aantal bevindingen van de intakefase. De bewonersverbanden staan in volgorde van fase van ontwikkeling, volgens het eerder behandelde model. De leervragen en de relatie die daarbij aan de orde is, zijn weergegeven. Tenslotte is een weergave te zien van de thema's die zijn gekozen in samenspraak met de bewonersverbanden.

Case	Fase	Leervraag (kernwoord)	Relatie die aan de orde is	Conflict hantering	Situationeel handelen	Samenwerkend leren
Pek-O-Bello (Noord)	Jong.	o.a. kwetsbaarheid	Bewoners-buurt. Bewoners onderling.			Samenwerkend leren met elkaar en andere partijen gericht op versteviging.
Buurtbizz (ZuidOost)	Jong volwassen/ Collectiviteit beperkt.	Gebrek aan eenheid/ Collectiviteit.	Bewoners onderling. (Professionals-bewoners).	Conflict hantering (gericht op interne conflict situaties)	Ontwikkeling begeleiding.	Samenwerkend leren gericht op toegevoegde waarde in de buurt.
DBP Haarlemmerstraat (Centrum)	Van volwassen naar jong/ Veel gedeelde waarden.	Verzelfstandiging.	Professionals-vrijwilligers.	Optioneel: conflict hantering gericht op doorgroei	Situationeel handelen (vrijwillige) participatie professionals, gericht op 'loslaten'	Samenwerkend leren gericht op doorgroei.
Lucas Community (Nieuw-West)	Zich doorontwikkelen/ Sterke waarden.	Verdere groei-ambitie.	Bewoners-omgeving..			Samenwerkend leren met andere partijen gericht op groei (extern)

6.2. KORTE REFLECTIE TOT BESLUIT

Er is ten opzichte van het onderzoeksvoorstel een ontwikkeling geweest in onze manier van kijken naar het onderzoeksveld, en onze taal is aangepast aan de in dit veld gehanteerde taal. De groep 'participatieprofessionals' is verbreed met de vrijwillige participatieprofessionals. Dit heeft te maken met ontwikkeling van onze kijk op het (gekantelde) speelveld rond bewonersverbanden. De vrijwillige professionals spelen een grote rol in de ontwikkeling van de verbanden waarin zij actief zijn. Het onderzoeksdesign (met name het thema situationeel handelen) zullen we, voorafgaand aan de volgende fase, tegen dit licht houden.

De drie thema's waar dit onderzoek zich op richt: samenwerkend leren, situationeel handelen en conflicthantering lijken in het leertraject hun toepassingsmogelijkheid te vinden bij bewonersverbanden, met de nadruk op het thema samenwerkend leren. Voor ieder thema worden interventies ontwikkeld. De interventiekeuzes worden in verband met het daarvoor benodigde draagvlak gemaakt door de betrokkenen zelf: het bewonersverband of de professional die daar het dichtst op zit).

De keuze voor een interventie en bijbehorend thema lijkt ook voort te vloeien uit de relatie die aan de orde is (professionals/bewoners; bewoners-buurt, bewoners onderling; bewoners/omgeving). De leervraag lijkt daarnaast een verband te hebben met de ontwikkelingsfase waarin een verband zich bevindt, zoals geschetst in hoofdstuk 5. Conflictsituaties kunnen een relatie hebben met bepaalde fases of faseverandering. Dit verdient nadere uitwerking. Ook het fasemodel zelf moet nader worden besproken en uitgewerkt. De genoemde thema's kunnen alle drie naast elkaar worden gezien, als theoretische invalshoeken. Ze kennen elk verschillende niveaus, ze hebben elk een eigen achtergrond

(filosofie) en praktische toepassingsvormen. Op deze toepassingsvormen kan gevarieerd worden, zodat het past bij de setting. Uiteindelijk ontstaat een beginnend perspectief op ontwikkeling van een 'gereedschapskist' voor het handelingsrepertoire. In het voorjaar 2017 vindt een gezamenlijke bijeenkomst van het leertraject plaats, en zullen de vorderingen opnieuw worden gemonitord.

BRONNENLIJST

Biesta, G.J.J. (2011). *Learning democracy in school and society: education, lifelong learning and the politics of citizenship*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

Hersey, P. & Blanchard, K.H (1982). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Maton, K.I., & Salem, D.A. (1995). Organizational characteristics of empowering community settings: a multiple case study approach. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 631–56.

BIJLAGEN

© Hogeschool van Amsterdam
Oktober 2016

Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie

Lectoraat Management van Cultuurverandering

Lectoraat Culturele en Sociale Dynamiek

Public Mediation Programme UvA

Wibautstraat 3a

Postbus 1025

1000 BA Amsterdam

www.hva.nl/akmi