

Aanbevelingen

‘Er was eigenlijk niets aan de hand’

Bij onderzoek naar maatschappelijke polarisatie in de wijk

Agnes Dinkelman en Gerrit Kleijheeg
2017

Als burgers aangeven dat het anders moet dan is het zaak om als bestuurder adequaat te reageren. Bestuurders hebben dus iets om te repareren. Ze zullen hun houding en gedrag moeten aanpassen op wat de maatschappij nodig heeft:

- Voorgaan in complexe veranderingsprocessen
- Speelveld kaderen
- Confronterend vermogen vergroten
- Corrigerend vermogen vergroten
- Verbindend vermogen vergroten

Hoe begint een gemeente met het pakket aan aanbevelingen dat voorligt? Begin. Organiseer gesprekken in de eigen kring, betrek steeds meer mensen, uit de kring van bestuurders, ambtenaren en professionals. Betrek bewoners in bijzondere rollen. Heb het er over met elkaar. Wissel uit. Wat levert het onderzoek voor ons op? Hoe kijken we naar de aanbevelingen? Hoe maken we de aanbevelingen concreet? Vlieg het als samenhangende interventie aan. Stuur op inhoud, blijf weg van structuur. Organiseer steun, tegenspraak en sparringpartners. Ken elkaar en vergroot zowel confronterend, corrigerend als verbindend vermogen.

- A. Aanbevelingen op het gebied van rolopvatting van betrokkenen
- B. Aanbevelingen op het gebied van samenhangende aanpak polarisatie

- C. Aanbevelingen op het gebied van thema's.
- D. Aanbevelingen voor het werk van professionals
- E. Aanbevelingen op het gebied van organisatie

A. Aanbevelingen op het gebied van rolopvatting van betrokkenen

1. Regelmatig zijn ambtsdragers en de democratische ordening het doelwit van polariserende burgers. Dit is een patroon dat we niet alleen in Nederland zien maar in heel de Westerse wereld. Vaak worden incidenten als op zichzelf staand gezien. In dit onderzoek concluderen we dat de incidenten onderdeel zijn van een veenbrand, een patroon dat herkend moet worden door zowel bestuurders als ambtenaren, professionals en burgers zodat er een nieuwe perceptie op de werkelijkheid ontstaat. Incidenten die onderdeel van een veenbrand van polarisatie zijn vragen om een consistente benadering waarin gewenst gedrag bekrachtigd wordt. Burgers worden gekend, erkend, herkend en uitgedaagd tot een constructieve rol, passief of actief, in het geheel. Dat vraagt uitleg, bewustwording, uitwisseling en debat.
2. Als het patroon als zodanig wordt herkend, kunnen we op zoek gaan naar welke elementen in bestuurlijk gedrag, beleid en uitvoering polarisatie voeden en in stand houden.
3. Wat betekent dat voor ambtsdragers? Wat betekent dat voor alle actoren in de situatie? Wat opvalt is dat iedereen zijn eigen strijd leeft. Alle betrokkenen (jongeren, volwassen burgers van diverse pluimage, politici, ambtenaren, politie, professionals, zetten in op de eigen strijd (om de macht in de wijk, om het territorium in de wijk, om culturele dominantie, om bestaanszekerheid, om plaats in de pikorde, om positie in organisaties, om electoraat, om gezag, om respect, om betekenisvol werk, om erkend te worden als professional etc.) waardoor strijd als 'normaal' is gaan aanvoelen.
4. Grenzen stellen. De rol die de politie pakt is een afspiegeling van de positie die de bestuurders ambiëren. In een situatie waar het gezag wordt uitgedaagd of waar de uitoefening van democratische rechten bemoeilijkt wordt of onmogelijk wordt gemaakt is handhaving cruciaal. Politie is er in deze situaties om de orde te bewaken en democratische rechten garanderen. Van belang is dat de politie onderkent dat ze een systeem te beschermen hebben. Het behoud van de rechtsstaat is prioriteit. Als burgers de rechtsstaat zo expliciet aanvallen is sussen dus een gepasseerd station. Dan is het tijd voor handhaven. Binnen de teams zou volop discussie moeten worden gevoerd over hoe agenten keuzes maken in de discretionaire ruimte, daar waar ze zelf bepalen hoe te handelen.

5. Als bestuurders door burgers worden gedwongen om onderdeel van het conflict te zijn is het zaak om snel te handelen. Dat is nodig omdat bestuurders anders niet meer in staat zijn om te besturen omdat hun geloofwaardigheid ernstig wordt aangetast. Een beperkt team aan stadsdiplomaten kan onder de radar (weg van de pers) verkennen hoe de situatie gede-escaleerd kan worden door contact te hebben met alle partijen en te verkennen waar de ruimte zit om te komen tot het einde van de machtsstrijd en de opbouw van verbeterde relaties. Ondertussen kunnen bestuurders hun situatie bespreken met burgers. **Strekking:** ik word op een van de polen in deze gepolariseerde situatie gedrongen. Ik ga liever het gesprek aan. **Wantrouwen kan ik handelen:** dan zal ik zorgen transparanter te zijn, **boosheid kan ik handelen:** blijkbaar lukt het niet om het iedereen naar de zin te maken, laten we spreken over hoe we tot besluiten komen, mijn focus zal zijn om weggingen te maken die het best passen binnen de mogelijkheden met oog voor de belangen van iedereen. **Strekking van het gedrag:** inclusief handelen. Met oog en zorg voor de belangen van alle groepen, niet alleen het eigen electoraat.

6. Bestuurders en politici, maar ook niet politici met een publieke taak kunnen leren hoe een passieve agressie van burgers en media gecorrigeerd kan worden. Deze vorm van agressie beperkt het gevoel van veiligheid van mensen. Beschimping, in twijfel trekken van integriteit en intimidatie vragen om respons. Argumenten zijn hier niet op de plek. Eerst moet er geconfronteerd worden. En wel zodanig dat de ander ervaart dat de macht die hij dacht te hebben maar betrekkelijk is.

Uitgangspunt: Passieve en actieve agressie is geen optie. Bestuurders moeten de kans krijgen om professionaliseringsslagen te maken. Het is belangrijk om antwoorden te vinden op vragen als: Hoe zit intimidatie in elkaar, hoe is mijn persoonlijke reactie op intimidatie, gevolgen van intimidatie, wat is confronterend vermogen, wat is confronterend de-escaleren, wat vraagt dat van je persoonlijkheid, wat vraagt dat vanuit je positie, hoe weeg je wat je ziet en ervaart, hoe confronteer je, wat zijn de patronen van confrontatie als methode, hoe pareer je, hoe herken en ontwijk je valkuilen, hoe belicht je je standpunt, hoe breng je de zaak tot een goed einde, wat doe je met omstanders, met pers, met collegae. En ten slotte: hoe neem je het heft weer in handen? Toolkit met veelvoorkomende polariserende en passief agressieve uitspraken, gedragingen en argumenten en de ontkrachtende counterreacties.

7. Maatschappelijke opgave centraal, niet hiërarchie of cultuur. Bestuurders en ambtenaren aan de ene kant en burgers en professionals aan de andere kant zijn in beide steden onvoldoende in contact met elkaar. Ze kennen elkaars werkelijkheid onvoldoende. Daarbij voelen ze zich oncomfortabel met elkaar. De beelden die ze hebben van wat er aan de hand is in de wijk zijn verschillend. De betrokkenen zijn onvoldoende gericht op uitwisseling van kennis- en ideeën en stemmen dat wat er gebeuren moet in de wijk onvoldoende op elkaar af. Zo ontdekken ze niet hoe ze elkaar door hun functie, rol en netwerk in positie kunnen brengen. Praktisch gerichte intervisie sessies kunnen dit verhelpen. Het centrale thema is het maatschappelijke vraagstuk: waar willen we heen met de wijk, hoe verstevigen we de wijk en de (grote diversiteit aan) burgers uit deze wijk. Door elkaar te kennen en samen te zoeken naar bruikbare vragen, antwoorden en wegen om tot resultaat te komen zullen de

betrokkenen elkaar ook durven betrekken in hun professionele dilemma's. Daarmee kan de kwaliteit van het werk groeien. De valkuil voor een dergelijke aanpak is dat betrokkenen de sessies ervaren als verantwoording afleggen en beoordeeld worden. De taak van de intervisiebegeleider is dan ook om een atmosfeer neer te zetten die de sfeer van zoeken en groeien ademt.

8. De politiek bestuurlijke sensitiviteit van bestuurders en ambtenaren zou moeten worden aangevuld met sociale sensitiviteit. Burgers die het vertrouwen hebben verloren in bestuurders hebben zich afgewend van bestuurders en zijn niet meer bereid om samen te werken. Dit vertrouwen moet hersteld worden. Dat kan enkel door maatregelen. Woorden zijn onvoldoende. Het is zaak om contact met de burgers te onderhouden, te weten wat er speelt en te acteren op de zorgen. Tijdens bezoeken van bestuurders en ambtenaren aan de wijk kunnen bestuurders zich laten informeren door verschillende burgers. Een driemaandelijks onderzoek naar dat wat er speelt helpt om juist te acteren. Bestuurders die maatregelen treffen op grond van gesprekken en vervolgens komen vragen of een en ander zoden aan de dijk heeft gezet dwingen respect af. Beloftes en abstracte uitleg is in deze periode van polarisatie onvoldoende effectief. Eerst doen en dan praten past nu beter bij de praktisch ingestelde burgers die een dagelijkse strijd voeren om het bestaan, om zelfrespect en eigenwaarde en om een plek in de gemeenschap. Maatregelen zijn bewijzen van loyaliteit: er wordt ook aan ons gedacht. Beloof niets, ga aan het werk. Kom kijken als professionals aangeven dat er iets bekeken kan worden. Creëer situaties waarbij er gevierd kan worden: diploma's, openingen, start van een activiteit, bekijken van resultaten. Kies woorden die begrijpelijk zijn. Laat je niet betrappen op inconsistentie of grootspraak. Vier als iets lukt, met de burgers. Wees zo integer en helder mogelijk.
9. Een dergelijke werkhouding vraagt van iedereen iets anders. Stijlen en capaciteiten maken bestuurders zeer verschillend. De persoonlijke worsteling die bestuurders aan kunnen gaan om te groeien, juist daar waar het niet makkelijk gaat blijft de verantwoordelijkheid van elke bestuurder zelf. De complexiteit van een veenbrand en situaties van dreigende maatschappelijk ontwrichting vragen echter sensitiviteit op alle levensgebieden. Het gaat erom niet een stad te besturen maar het leven in een gemeente te faciliteren. Intervisie, sparren en collegiale consultatie zijn goede instrumenten als het gaat om persoonlijke groeiprocessen van bestuurders. Een combinatie van confrontatie en correctie gaat hand in hand met face to face contact en mogelijkheden tot ontwikkeling.
10. Strakkere handhaving. Combinatie van zero tolerance en oprechte aandacht. Stille stadsdiplomatie. Weerbare bestuurders. Autonome professionals .

B. Aanbevelingen op het gebied van een samenhangende aanpak polarisatie

1. Er zijn procesbegeleiders nodig die systemisch kunnen denken. Het thema van polarisatie is complex. We spreken over meerder groepen burgers, diverse werkers in het publieke domein en diverse grote, veelomvattende thema's. Meer dan ooit is het nodig om in te grijpen op een samenhangende manier. We hebben procesbegeleiders nodig die in staat zijn om dit soort complexe sociaal maatschappelijke veranderprocessen te overzien en naar bevind van zaken te begeleiden. Zij kunnen met behulp van alle betrokkenen diverse methodes van handelen ontwikkelen om omstandigheden te veranderen opdat individuen en in het kielzog de gemeenschap andere keuzes gaat maken.
2. Bespreek de uitkomsten en aanbevelingen breed met bestuurders, ambtenaren en professionals in het land. Organiseer lezingen en uitwisselingsmomenten met als doel bewustwording, het maken van actieplannen en kennisuitwisseling.
3. Kies voor professionals die passen bij een klus. Durf te selecteren, zorg dat het mensen zijn die een klik hebben met hun doelgroep en een groot confronterend vermogen hebben ontwikkeld.
4. Elke actor heeft zijn eigen 'rookgordijn' waarmee hij zichzelf binnen de comfortzone kan houden en geen verandering hoeft aan te gaan ter verbetering van de situatie:
 - Burgemeesters, politiemensen en sociaal werkers krijgen het verwijt van burgers van discriminatie of censuur bij beslissingen
 - Professionals komen niet aan hun werk toe door de veelheid aan projecten (projectendarree)
 - Marokkanen onderling betichten elkaar van verraad als er wordt gewerkt met Nederlanders of als er verandering wordt voorgesteld
 - Organisaties kiezen voor structuuro oplossingen, ook als de oplossing op het inhoudelijke vlak moet worden gezocht.
 - We spreken over burgers. Deze term verhult over wie het gaat en zorgt ervoor dat we de doelgroep onvoldoende scherp in beeld brengen.

Bespreek de rookgordijnen, ontwikkel alternatieven door in gesprek te gaan met alle betrokkenen van een thema, op persoonlijke titel, blijf weg van de organisaties, kweek ambassadeurs en blijf niet weg van de strijdpunten. Ga ze aan. Begeleid het proces.

c. Aanbevelingen op het gebied van thema's

1. Toolkitontwikkeling.

Toolkits met enerzijds veelgehoorde argumentatie tegen overheid en anderzijds mogelijkheden voor repliek, in woord en daad om de professionals inhoudelijke munitie te geven.

Voorbeelden van thema's:

Wantrouwen richting overheid, beschuldigingen richting overheid, beschimpen, beschuldigen en integriteit ter discussie stellen, discriminatie, ondemocratische acties van gemeente, (burgers algemeen).

Inclusief besturen, verbinden en confronteren is een pakket (bestuurders)

De Palestijnse kwestie, de rol van Amerika en het Westen, koran-teksten, seculiere waarden, het feit dat ze in Nederland zijn en dat ze blijven, hun vorm van Nederlanderschap, positie van vrouwen en minderheden (islamitische burgers).

2. Aanpak armoede en perspectief. Ministeries leggen beleid dat een financiële component op gezins-alleenstaanden-ouderen-jongeren niveau heeft naast elkaar met als doel te ontdekken waar beleid cumuleert en welke positieve en negatieve gevolgen dit kan hebben voor burgers. Er gaat een oproep naar professionals om in kaart te brengen wat zoal de schrijnende werking is van deze beleidsgevolgen in de huiskamers. In gesprek. Welke rol wil gemeente spelen? Wat is er nodig om uit armoede te komen? Als er geen geld in een gezin is, wat missen ze dan behalve geld? Is dat op te vangen in de wijk? Programma ontwikkelen op behoud van mentale weerbaarheid en ruimte om armoede het hoofd te bieden. Hoe kom je aan informatie om keuzes te kunnen maken die in je voordeel werken? Hoe houdt je overzicht: over financiën, keuzes, nabije en verder weg gelegen toekomst. Voorlichting en uitwisseling in de wijk over armoede. Isolement en onvoldoende initiatief vaak effect van armoede. Hoe kunnen we dat doorbreken?
3. Kookgelegenheid in de wijk. Samen koken is goedkoper, helpt mensen de wijk meer leefbaar te maken, haalt mensen uit isolement. Zelfde effect bieden de repair-cafe's, ruilbeurzen en oproepborden voor klusjes en andere behoeftes van inwoners waar mede-inwoners een rol kunnen spelen.
4. Aanpak jeugd algemeen. Tolerantie en zelfbeheersing zijn expliciet thema. Democratie gaat over meer dan machtsverdeling, stel dat centraal. Jeugd in Nederland is doorgaans in grote mate getraind op zelfbeheersing. Door zelfbeheersing is leren, delen, tolereren, in gesprek zijn, uitwisselen, zonder geweld tot besluiten komen, ontwikkelen en samenwerken mogelijk. Maak van democratisch bewustzijn een belangrijk thema in gesprekken in de wijk en op scholen. Uitgangspunt zijn alle vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling (zoals zelfbeheersing en tolerantie) die nodig zijn voor constructief uitwisselen van ideeën en samenwerken.

5. Aanpak opvoedingsondersteuning. Hoe zorgen we dat opvoedingsondersteuning geen concurrentieproduct is?

6. Bestuurders reageren op dat wat burgers raakt. Bestuurders kunnen gesloten Marokkaanse gemeenschappen openen met de welgemeende vraag naar de impact die de gebeurtenissen in Al Houceima (politiek-maatschappelijke strijd tussen overheid en burgers in het Rif) hebben voor hun familie, vrienden en dorpsgenoten. Oog voor dat wat er speelt in het leven van mensen is aanleiding voor contact. Onafhankelijk van welk oordeel de bestuurder heeft ten aanzien van het thema. Belangstelling, a-politiek, los van functie en positie, is een krachtig middel om tot verbondenheid te komen.

7. Voor de islamitische inwoners is expliciet aandacht nodig. Zonder verzoening met de seculiere aard van onze maatschappij zullen islamitische jongeren en hun ouders zich niet loyaal kunnen voelen. In dit thema ligt de mogelijkheid om bescherming van jongeren tegen radicalisering, criminaliteit, overlast en armoede. De islamitische gemeenschappen in wijken hebben een belangrijke rol om hun kinderen te beschermen tegen radicalisering. Zij zijn zelfs in de positie om Nederland te beschermen tegen extremisme en aanslagen van jongeren van eigen bodem. Verzoening met de waarden in ons land zijn de sleutel. Dat betekent dat ook ouders zich moeten verzoenen met het feit dat de toekomst van hun kinderen in Nederland ligt en dat zij zich moeten verhouden tot Westerse waarden op een wijze die hun kinderen ondersteunt. Informatie, persoonlijke uitwisseling, reflectie en Turkse, Somalische en Marokkaanse rolmodellen zijn belangrijke elementen in dit proces. Gesprekken gericht op verzoening met de seculiere maatschappij zijn een breekijzer ten opzichte van zowel jongeren als ouders. Ongeorganiseerde gesprekken door wijkwerkers, straathoekwerkers over al deze onderwerpen kunnen een opmaat zijn voor georganiseerde gesprekken met meerdere betrokkenen. Ook hier is het confronterend vermogen een belangrijk ingrediënt van het succes. Natuurlijk is verbindend vermogen van begeleiders belangrijk maar verbindend vermogen alleen zal de gemeenschap niet in stelling weten te brengen. Er zijn te veel krachten die weerstand bieden tegen verzoening. Openlijk, onderhuids, met zachte maar ook met hardere hand. Veranderingen worden niet door iedereen op prijs gesteld.

Het is in deze gesprekken belangrijk om de moeilijke thema's niet te schuwen. De rol van de Nederlandse bevolking, en de rol van henzelf in de positie die ze weten te verwerven mogen niet overgeslagen worden. Focus op dat wat werkelijk speelt, blijf niet aan de veilige rand.

Jongeren hebben expliciet aandacht nodig op dit thema. De vier invalshoeken van waaruit radicalisering kan ontstaan zijn uitgangspunten voor gesprek. Het gaat hier om identiteit, rechtvaardigheid, sensatie en zingeving. De rol van de Palestijnse kwestie, de kijk op Amerika en de rol van Nederland in aanvallen op moslims moet vol aan de orde komen. Centrale vragen: Op welke manier hoor je bij Nederland? Waar zit frictie? Wat heb je nodig? Wat staat ons/jullie/ouders/gemeenschap te doen? Van belang is om veel voorkomende argumentatie te inventariseren en er adequate reacties op te ontwikkelen (toolkit).

8. Voor de Marokkaanse gemeenschap bijvoorbeeld speelt het concept 'verraad' een verhullende rol. Als je beschuldigt werd van verraad lag je buiten de groep. Als je werd veroordeeld voor verraad was je nooit meer welkom en vogelvrij. Verraad is dus het laatste waarvan je als groepslid beschuldigd wilt worden. Het woord wordt dus een bruikbare term voor mensen die geen verandering wensen om te zorgen dat er zich geen veranderingen in de gemeenschap zullen ontwikkelen. Iedereen die iets wil veranderen loopt de kans om van verraad te worden beschuldigd. Dit weerhoudt mensen om samen te werken met Nederlanders of om in de gemeenschap te lobbyen voor veranderingen. Bestuurders kunnen een belangrijke rol spelen door op zeer regelmatige basis het gesprek aan te gaan over het leven in een seculiere omgeving.

Kernvragen: Wat is er gebeurd tissen het Rif en de situatie nu? Wat heeft de gemeenschap nodig om te functioneren. Hoe trekken we samen op? Wat vraagt een Westerse samenleving van islamitische jongeren? Gesprekken tussen bestuurders en imams, jongeren en vaders en met moeders hebben als belangrijkste doel om verzoening met het leven in een samenleving met seculiere waarden te bewerkstelligen. Dat de islamitische gemeenschappen de waarden niet willen overnemen en een eigen invulling geven aan samen leven zou expliciet onderdeel moeten zijn van de gesprekken. De islamitische gemeenschap moet ondersteund worden in de bescherming van jongeren tegen radicalisering en daarmee tegen terrorisme en criminaliteit in Nederland.

9. Straatintimidatie is als thema door de grote steden op de kaart gezet. In APV's hebben ze vastgelegd dat intimidatie van vrouwen en minderheden verboden is en zal worden aangepakt. Bescherming van vrouwen en minderheden is een belangrijk thema in een polariserende situatie. Mannen die vrouwen of minderheden willen overheersen zijn in staat om te bepalen hoe groot de vrijheid en het gevoel van vrijheid van die vrouwen en minderheden is. De vrijheid van grote groepen mensen staat dus gemakkelijk onder druk. Als passieve agressie de ruimte krijgt sneuvelt de ruimte voor feminiene eigenschappen. Beschuldiging versus argumentatie, intimidatie versus ruimte bieden, minachting versus respect. Een tijd waarin masculiene eigenschappen en fysieke kracht voorrang krijgt op feminiene eigenschappen brengt daarom bijna automatisch ook de beperking van vrijheden van deze groepen met zich mee. Zonder de vrijheid van allemaal kan een democratie alleen gemankeerd functioneren. Professionals kunnen deze onderwerpen meenemen in informele en formele gesprekken. Doel: Individuen moeten elkaar corrigeren. De groep moet stelling nemen. Gemeenschappen wijzen overtreding ferm af.
10. Het is zaak dat de overheid zich verbindt met constructieve initiatieven van burgers op het gebied van wijkwerk, vanuit de oorspronkelijke rol van de overheid: dienend aan de samenleving op basis van democratische beginselen. Het is wenselijk om een inventarisatie te maken van dit soort burgerinitiatieven.

D. Aanbevelingen voor het werk van professionals

1. Wat betekent het patroon voor professionals uit de welzijnshoek? Ze moeten iets aanvaarden dat ze graag zouden vermijden. Doorgaans heeft werken vanuit vertrouwen en verbinden de voorkeur. Deze beroepsgroep moet opnieuw de waarde en functie van handhaven, normeren, corrigeren en confronteren ontdekken en in de gedragsalternatieven opnemen. Dat vraagt een professionaliseringslag waarin bewustwording, training, uitwisseling en intervisie worden aangewend om professionals klaar te maken voor gesprekken en sessies die de hitte van de thema's die onder burgers (inclusief jongeren) leven niet uit de weg gaan maar expliciet opzoeken en adresseren. Trainingen om gesprekken zowel op proces (verbinden en confronteren) als op inhoud (toolkit argumentatie en counterrespons) tot een constructief einde te kunnen brengen.
2. Het wijk- en jongerenwerk bestaat volgens de professionals met name uit aandacht geven, praten, contacten onderhouden, positieve beïnvloeding en cohesie bevorderen van bewoners, de burgers steunen in omgang met armoede, financiën, ziekte, contact met anderen, werk, perspectief. Professionals zouden in positie moeten worden gebracht door hun kennis en ervaring centraal te stellen in het maken van beleid en het faciliteren van de uitvoering. Dat heeft gevolgen voor de beleids- en evaluatiecycli, de organisatie en de keuze voor dagelijks werk en inhoud en aantal speciale interventies. In eerdere aanbevelingen is e.e.a. uitvoerig aan de orde gekomen.
3. In de wijk hebben professionals een scharnierfunctie. Kennisuitwisseling met ambtenaren en bestuurders zijn een goede methode om tot kennisontwikkeling en nieuw beleid te komen. De rol van rolmodellen is cruciaal. De samenwerking tussen professionals van Nederlandse, allochtone afkomst en rolmodellen voortkomend uit de wijk helpt om de jongeren en hun ouders op een dieper niveau te bereiken.
4. Het is zaak de omstandigheden van de jongeren in de wijk te veranderen door ze te laten ervaren dat ze zelf hun leven richting kunnen geven. Gesprek en contact is daarin een centrale factor. Ongeorganiseerde gesprekken over invulling van dagen, waar het met de wijk naar toe moet en hoe hun rol dan kan zijn kunnen gevolgd worden door georganiseerde gesprekken waarin ouders en belangrijke anderen eveneens deelnemen. Cruciale vragen: Waar is de eer gebleven? Wat is een echte kerel? Hoe maak jij je familie trots? Ontwikkel programma's rond deze vragen om een positieve instelling terug wakker te maken of in stelling te brengen.
5. Jongeren laten zich voorstaan op hun positieve instelling. Laat ze dat bewijzen, daag ze uit, help ze denken over wat ze dan aan positieve actie kunnen laten zien. Verbind daar concepten van eer en trots aan. Vier mijlpalen, faciliteer plannetjes, help ze ontdekken wat de mogelijkheden zijn, help plannen maken, uitvoeren, documenteren, presenteren. Help ze organiseren, mensen betrekken, ga geen initiatief uit de weg. Ontdekken hoe de wereld in elkaar zit is van belang. Ontdekken dat haalbare plannetjes realiteit kunnen worden helpt ontdekken hoe de wereld in elkaar zit. Samen op werken aan plannetjes is een belangrijke leerschool. Organiseer kleine

successen. Vier ze, koppel aan eer en trots door ouders en omgeving te betrekken. Maak er geen project van, laat e.e.a. deel uitmaken van dagelijkse gang van zaken.

6. Rolmodellen. Vaak hebben jonge mensen onvoldoende voorbeelden van volwassenen die succesvol zijn (geweest). Ze missen in hun omgeving de vanzelfsprekendheid van een werkend bestaan waarin volwassenen verantwoordelijkheden dragen. We hebben behoefte aan rolmodellen. De rol die rolmodellen kunnen hebben moet krachtig worden ingevuld. Per situatie kan worden gekeken naar geschikte personen met geschikte verhalen en geschikte levenswandel die deels in de groep professionals wordt opgenomen en deels onderdeel van de jongerencultuur moet blijven zodat hij/zij kan geaccepteerd kan blijven door de jongeren. Professionals moeten op zoek naar rolmodellen die in of buiten de wijk kunnen worden gevonden om ze te binden aan een groep jonge mensen. Continuïteit is van belang. De rolmodellen kunnen verhalen vertellen en jongeren mee op pad nemen zodat ze kunnen ervaren hoe het buiten de wijk toegaat.
7. Bij gebrek aan rolmodellen kan er in de aanwas van rolmodellen worden geïnvesteerd. Begeleid kansrijke jongeren extra. Geef ze kansen om ervaring op te doen en loyaliteit te ontwikkelen naar de Nederlandse maatschappij.
8. Vuistregel voor omgang met groepen jongeren (inclusief de rolmodellen) in de wijk: je geeft iets en vraagt DUS iets terug. Je geeft kansen en vraagt verhalen voor de andere jongeren terug. Je geeft mogelijkheden en je vraagt verantwoordelijkheid terug. Je geeft privileges en je vraagt zelfbeheersing terug.
9. Een programma voor rolmodellen en jongeren kan zeer divers zijn. Natuurlijk start een en ander met aandacht geven en contact. Maar als er ruimte komt voor professionals die niet langer worden afgeleid worden door projecten dan kunnen de gesprekken uitmonden in dat wat de wijkbewoners in samenwerking met de inwoners ontdekken nodig te hebben. Professionals zeggen te weten wat er moet gebeuren. Ze denken aan verstevigen van banden, op orde krijgen van individuele levens, situaties in gezinnen, verstevigen van contact in de buurt. Gesprekken aangaan en uitbreiden met jongeren. Daarop verder borduren is iets van de lange adem maar kan uiteindelijk een versneller blijken. Polariserende en radicaliserende bodem onder extremisme en terrorisme. De permafrost in de bodem laten ontdooien brengt de vastzittende bodem in beweging. Het strijdtoneel van de internationale, nationale, religieuze, culturele, maatschappelijke, economische, psychologische werkelijkheid moet worden aangesproken in een context van een wijk, een flat, een moskee, een huisgezin, een individu. Eer, trots en loyaliteit moeten een nieuwe invulling krijgen. Een positieve. Eentje die zowel de groepen waarvan individuen deel uitmaken als de Nederlandse maatschappij welgezind is. Met verzoening en verantwoordelijkheid van alle betrokkenen, inclusief bestuurders en omstanders, tot gevolg.
10. Elke wijk heeft zo zijn informeel leiders. Onder jongeren en volwassenen. Betrek ze vroegtijdig bij ideeën, beloon ze eventueel financieel. Breng ze in stelling om nieuwe initiatieven succesvol te maken. Laat hen nieuwe bewoners vragen om mee te doen.

Zo kan de groep actieve burgers zich uitbreiden. Professionals weten dit soort dingen vaak als geen ander te bewerkstelligen.

11. Het is verstandig om op grote schaal de Bondgenotenaanpak in te stellen: Koplopers uit diverse groepen wisselen uit wat ze bezig houdt. Kennen en gekend worden is van belang. Het netwerk in de wijk wordt levendig en men weet elkaar te vinden om dingen te overleggen en te bereiken, kennis wordt uitgewisseld, sociale controle wordt steviger en op voorspraak van de koplopers kunnen beelden van burgers uit diverse bubbels veranderen.
12. Onderwijs: maak eveneens gebruik van de toolkits met veelvoorkomende argumenten en de ontkrachtende counterrespons.
13. Zet in op zelfbeheersing en zelfreflectie. Cruciale vragen: Wat is eer? Wat is een echte kerel? Hoe maak jij je familie trots? Confronteer en verbindt.

E. Aanbevelingen op het gebied van organisatie

1. Een organisatie zou, in het beste geval, ingericht moeten zijn op het volbrengen van de missie. De organisatie is dienend aan deze doelen. De lappendeken aan organisaties en teams die in de wijk actief zijn maakt het voor burgers, bestuurders, ambtenaren en professionals onwerkbaar. Veel energie gaat zitten in het management, in de verdeling van mensen en middelen. De mind-set die management met zich meebrengt legt de focus niet op het aanpakken van het maatschappelijke vraagstuk.
2. Politici bepalen uiteraard het speelveld maar professionals weten wat er in de wijk speelt en zouden daarom een leidende rol moeten hebben in het voeren van beleid. Professionals zouden de ruimte moeten hebben om de budgetten te verdelen en te oormerken en achteraf te verantwoorden. De verantwoording moet gericht zijn op een deugdelijke verhalende verantwoording die vervolgens ook terug te zien is in de cijfers. Zo blijft de inhoud centraal staan en wordt de beheersmatige monitoring een hulpmiddel. Werken in de wijk is een proces, een zoektocht met alle betrokkenen en een kans om te leren hoe procesmatig werken er in de praktijk aan toe kan gaan. Indicatoren en streefgetallen zijn enkel een hulpmiddel. Geen doel. Bestuurders kunnen zich wekelijks laten adviseren door professionals. Met de focus op maatregelen en contact, in de lijn van de wijze van werken van de professionals.

3. Projecten en structuuroplossingen werken verhullend. Integraal werken wordt gezien als oplossing maar dan is een structuuroplossing niet voldoende. Sterker nog: deze staat resultaten in de weg. De focus verschuift naar organiseren en hiërarchie. Spreek over de zwaarste problematiek, de grootste tegenstellingen. Spreek over dat wat er werkelijk gebeuren moet. Spaar elkaar niet. Kom tot oplossingen. Een tweetal begeleiders dat getraind is in complexe mediations en systeeminterventies is onontbeerlijk. Uitwisseling met experimenten in andere steden geeft nieuwe input.

4. Om de organisatie dienend aan het proces te laten zijn kan worden geëxperimenteerd met serious games (live, theoretisch, experiment). Deze zijn geschikt om een beeld te krijgen van wat er nodig is zodat een experiment goed kan worden voorbereid. In de game wordt een handvol vraagstukken geadresseerd (b.v. armoede, criminaliteit, overlast en werkloosheid) via een drietal cases (wijkbewoners met een verhaal) door diverse burgers (wijkvaders, sleutelfiguren, positief gerichte enkelingen) professionals, bestuurders en ambtenaren aan tafel te brengen. Zoek uit wat er inhoudelijk en organisatorisch nodig is om tot optimaal resultaat te komen.

De aanbevelingen uit dit stuk vragen om een verdere uitwerking. We hebben een handreiking willen doen en inspiratie willen bieden.

Voor informatie neemt u contact op met Agnes Dinkelman, 06 36168643

Disclaimer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze publicatie mag op welke wijze dan ook worden vermenigvuldigd, aangepast, openbaar gemaakt en/of doorgegeven, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stillare.