



**Universiteit Utrecht**

# Professionals en de pedagogische civil society



Suzanne Lecluijze

## **Masterthesis**

### Professionals en de pedagogische civil society

De invloed van het project Allemaal Opvoeders op de werkwijze van  
professionals

**Auteur: Suzanne Lecluijze**

**Universiteit Utrecht**

Master: Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken

Thesisdocent: Dr. Chris Baerveldt

Utrecht, 25 juni 2012

**Samenvatting** – Het project Allemaal Opvoeders stimuleerde een werkwijze bij professionals die omschreven kan worden aan de hand van drie aspecten: professionals gaan uit van de eigen kracht van burgers, het initiatief van de burger staat centraal en sociale netwerken van burgers worden benut en versterkt. Voor dit onderzoek zijn er open interviews gehouden met vijftien professionals uit vier pilotgemeenten om inzicht te krijgen in de invloed van het project op hun werkwijze. De professionals stelden dat hun werkwijze door het project niet sterk was veranderd. Zij waren al positief over de werkwijze voorafgaand aan het project en deelname aan het project werkte vooral bestendigend. Volgens de respondenten bestaan er nog wel verschillende knelpunten die belemmerend kunnen werken. Zo ondersteunen partnerorganisaties de werkwijze niet altijd en kunnen bestaande beleidsmaatregelen belemmerend werken. Bovendien willen of kunnen niet alle burgers uitgaan van hun eigen mogelijkheden of die van hun netwerk.

---

**Abstract** - Within the project Allemaal Opvoeders a working method was supported that can be described on the basis of three aspects: professionals reason from the strength of citizens, initiatives of citizens are central and social networks should be used and strengthened. For this study fifteen professionals from four pilot municipalities were interviewed to gain insight into the influence of the project on their working methods. The professionals stated that their working methods did not significantly change because of the project. They already had some affinity with the working methods the project supported before the start of the project and participation in the project mainly worked perpetuating. According to the professionals there are still some bottlenecks that could hinder these working methods. Partner organisations do not always support this way of working and policies can work hindering. Moreover, not all citizens want to or can reason from their own abilities or these of their network.

---

## **Inleiding**

---

“De omgeving van de mens is de medemens”, zo schreef Jules Deelder (1991). Deze stelling lijkt binnen de jeugdhulpverlening uit het oog verloren te zijn geraakt. Volgens Hermanns (2009) worden problemen van gezinnen te vroeg, te vaak en te ingrijpend geëxporteerd naar de specialistische zorg. Hierbij wordt voorbij gegaan aan de aanpak van structurele en sociale risico's, zo schreven de Commission on Children at Risk (2003) en Van der Lans (2010). De Winter (2011) spreekt van een 'at-risk model' (p. 48) waarbij problemen verklaard worden aan de hand van individuele risicofactoren die in het individu zelf aanwezig zijn en niet in de omgeving. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (2011b) zijn gezinnen door dit directe ingrijpen van de overheid afhankelijk geworden van professionele hulp. Echter, de RMO (2011b) stelt ook dat de overheid de kracht van een ondersteunende omgeving nooit kan vervangen. Ondersteunende sociale netwerken hebben een bewezen positief effect op de opvoedkwaliteit van ouders en het opgroeklimaat van kinderen (Bronfenbrenner, 1986; RMO/Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ), 2009). Bovendien spelen de kwaliteit van onderlinge steun en de betrokkenheid binnen een netwerk een belangrijke rol bij het ontstaan en voorkomen van problemen zoals kindermishandeling, zo stelt De Winter (2011). Volgens de RMO en RVZ (2009) zouden professionals sociale netwerken dan ook meer moeten benutten en stimuleren in het belang van kinderen.

Deze gedachte stond centraal in het project 'Allemaal Opvoeders' (ALOP). Binnen dit project hebben elf pilotgemeenten met verschillende activiteiten verkend hoe de 'pedagogische civil society (PCS)' (De Winter, 2011, p.78) versterkt kan worden en welke rol professionals hierbij kunnen spelen. Volgens de Winter (2011) wordt de opvoeding in een PCS niet gezien als een individuele verantwoordelijkheid van het gezin, maar wordt deze verantwoordelijkheid in een buurt gedeeld. Dit betekent dat familieleden, buurtbewoners en vrijwilligers allen gezien worden als medeopvoeders die ouders kunnen ondersteunen bij de opvoeding. Onderlinge betrokkenheid en steun kunnen de opvoedcapaciteiten van ouders versterken en ervoor zorgen dat alledaagse opvoedproblemen voorkomen en opgelost worden (De Winter, 2011). Het project ALOP, dat van 2009 tot en met 2011 liep, wilde professionals kennis laten maken met deze "nieuwe" visie op opvoeden en hen laten experimenteren met het versterken van de PCS.

De opdracht aan professionals om meer aandacht te hebben voor wat ouders zelf kunnen doen en wat zij voor elkaar kunnen betekenen, kan gezien worden als tegenhanger van de heersende at-risk benadering. Deze andere manier van werken krijgt, ook buiten ALOP, steeds meer aandacht en vraagt mogelijk om een gedragsverandering bij professionals. Ter ondersteuning van de professionals die deelnamen aan ALOP zijn vanuit het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) en de Universiteit Utrecht verschillende projectbijeenkomsten georganiseerd. Tevens bestond er een

website waar informatie over (activiteiten binnen) het project gedeeld kon worden. Er is geen sprake geweest van een training voor professionals. Binnen de gemeenten zijn op eigen initiatief verschillende activiteiten ontplooid die uitgevoerd en ondersteund werden door professionals. Voorbeelden van activiteiten zijn een huiskamer voor ouders en kinderen in het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG), een ouderkamer op een school of een opvoeddebat voor ouders en professionals.

De invloed van het project op de werkwijze van de betrokken professionals is nog niet onderzocht. Het doel van dit onderzoek is om via de professionals die betrokken waren bij ALOP zicht te krijgen op eventuele veranderingen in hun manier van werken. Daarbij zal expliciet gekeken worden of een mogelijke verandering toegeschreven kan worden aan het project. De vraagstelling van het onderzoek luidt:

*Zijn er veranderingen in de werkwijze van professionals die betrokken zijn geweest bij het project Allemaal Opvoeders en zo ja, welke invloed had het project daarop?*

## Literatuur

---

### *De Allemaal Opvoeders- werkwijze*

De werkwijze die ALOP stimuleerde wordt in dit onderzoek omschreven aan de hand van drie aspecten. Allereerst zouden professionals “de eigen kracht en mogelijkheden van burgers moeten zien, benutten en versterken” daarnaast zouden ze “het initiatief of de vraag van de burgers centraal moeten stellen” en tenslotte zouden ze “burgers moeten helpen om hun sociale netwerken te gebruiken en indien nodig te versterken” (zie ook Van Dijk en Gemmeke, 2010). Volgens Van Dijk en Gemmeke (2010) is één van de voorwaarden voor het versterken van een PCS dat gemeenten deze werkwijze bij professionals aanmoedigen en hierin investeren.

De drie aspecten van de ALOP-werkwijze sluiten goed aan bij het empowerment principe. Empowerment kan worden gedefinieerd als het proces waarmee de mogelijkheid vergroot wordt dat mensen hun eigen leven meer zelf actief controleren (Rappaport, 1981). Empowerment suggereert een geloof in de eigen kracht van mensen om hun eigen leven te beheersen en betrokken te zijn in hun gemeenschap (Rappaport, 1987). Deze eigen kracht kan door middel van ondersteuning door een professional versterkt worden. Zoals Rappaport (1987) stelde, krijgen individuen door toepassing van empowerment niet alleen het gevoel meer controle te hebben over hun leven. Het houdt ook in dat individuen meer democratisch participeren in hun gemeenschap. De ALOP-werkwijze zou er dus toe kunnen leiden dat burgers, samen met hun netwerk, de controle voelen en voeren over hun leven en op eigen kracht oplossingen zoeken en vinden voor alledaagse opvoedvragen en problemen. Op die manier zou de PCS in een buurt versterkt kunnen worden.

### *Een trend richting eigen kracht*

Het project ALOP stond niet op zichzelf, maar paste binnen een trend waarin de eigen kracht van burgers en hun sociale netwerk meer centraal zijn komen te staan. Vijf jaar geleden werd de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) ingevoerd. Deze wet moest participatie van alle burgers mogelijk maken en bevorderen. In 2010 werd binnen de WMO nog meer nadruk gelegd op de wensen van de burger door het stimuleringsprogramma ‘Welzijn Nieuwe Stijl’. Je, als professional, baseren op de eigen kracht van burgers is één van de kernpunten van het werken volgens Welzijn Nieuwe Stijl (Ministerie van VWS, 2010). Ook de opmars van een ‘positief jeugdbeleid’ past binnen de trend. Hierin ligt de nadruk niet op het bestrijden van risico’s en problemen, maar op het bevorderen van een gewone, positieve ontwikkeling van jeugdigen en gezinnen. Het belang van een betrokken sociale omgeving waarin mensen elkaar steunen

bij de opvoeding wordt hierbij duidelijk onderschreven (Van Yperen & van Westering, 2010).

De ALOP-werkwijze krijgt recentelijk veel aandacht doordat er in verschillende beleidsadviezen rondom de decentralisatie van de jeugdzorg (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J), 2011) gepleit wordt voor een vergelijkbare werkwijze bij professionals. De werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg (2010) stelt bijvoorbeeld dat professionele hulp pas in beeld moet komen nadat er is gekeken wat een gezin en haar omgeving zelf kan bijdragen aan een oplossing. Ook de G32 (2011), het samenwerkingsverband van de 32 grootste Nederlandse gemeenten, stelt dat professionals ouders moeten ondersteunen door hun sociale netwerk en hun zelfredzaamheid te versterken.

De politiek speelt mogelijk een rol in de beschreven trend. De overheid is sinds een aantal jaar bezig zich van een aantal maatschappelijke taken te ontdoen door deze over te laten aan de burger. Decentralisatie, privatisering en versterking van de civil society, kunnen volgens Van Ewijk (2006) gezien worden als strategieën van de overheid om zichzelf te ontlasten van sociale en zorgproblemen. Dit lijkt ten grondslag te liggen aan de WMO (Van Ewijk, 2006). Mogelijk stimuleert de overheid de besproken werkwijze ook omdat er een enorme bezuinigingstaak ligt. Als burgers problemen zelf oplossen, hoeft er tenslotte geen beroep gedaan te worden op een betaalde beroepskracht.

De omschreven trend stopt niet bij de grenzen van Nederland. Ook in Engeland is er steeds meer aandacht voor een 'participatory democracy' oftewel een democratie waarin burgers actief participeren (Bailey, 2010). Andersen en Van Kempen (2003) beschrijven dat het empowerment principe zich ook heeft verspreid over andere Europese landen. De motieven van landen verschillen enigszins, maar volgens Andersen en Van Kempen (2003) is het algemene idee dat empowerment van de gemeenschap op de lange termijn zorgt voor betere en goedkopere oplossingen dan 'traditionele' methoden.

### *Knelpunten*

Bij de totstandkoming van de ALOP-werkwijze bij professionals, kunnen een aantal knelpunten spelen. Allereerst stelt de RMO (2011a) dat professionals in het welzijnswerk burgers nu nog te veel bij de hand nemen. Er bestaat een "reflex van ontferming en insluiting" (p. 15), ondanks dat er gezegd wordt vraaggericht te werken. Deze reflex is zo vanzelfsprekend dat het moeilijk is om eraan te ontsnappen, zo schreef de RMO (2011a). Van der Lans (2011) geeft ook aan dat het ongebruikelijk is om het sociale netwerk te gebruiken omdat het systeem er niet op ingesteld is en de cliënt ook niet; "Het is een blinde vlek geworden" (p.103). Het lijkt alsof professionals, met de beste bedoelingen, handelen vanuit een professioneel referentiekader waardoor ze het als hun taak zien om

te beantwoorden aan de behoeften van risicogroepen. Dit is te begrijpen in het licht van de heersende at-risk benadering (Commission on Children at Risk, 2003). Mogelijk is het voor professionals moeilijk om dit referentiekader los te laten en de regie voor de zorg meer over te dragen aan ouders en hun sociale netwerk. De vraag is ook of alle professionals de kracht van de eigen omgeving wel zien. Zoals Gemmeke (2011) stelt, kampen professionals mogelijk met vragen als 'Stroken de opvoedadviezen die burgers elkaar geven wel met onze opvattingen over goed opvoeden?'

Een ander knelpunt is dat er binnen de sociale sector tegenwoordig een cultuur van evidence-based handelen lijkt te bestaan (Bergmark & Lundström, 2010; Van Houten, 2006). Het belang van onderzoek en verantwoording wordt steeds duidelijker (Stals, van Yperen, Reith & Stams, 2008). Van Houten (2006) stelt dat professionals vooral resultaatgericht moeten werken en moeten streven naar optimale doeltreffendheid en doelmatigheid, het liefst zo goedkoop mogelijk. Tegelijkertijd is er veel politieke druk op snelle oplossingen (Stals, van Yperen, Reith & Stams, 2008). De ALOP-werkwijze kost echter tijd (Gemmeke, 2011) en zal waarschijnlijk niet direct leiden tot minder opvoedvragen. Dit maakt het lastig voor professionals en managers om de werkwijze te verantwoorden, wat beperkend kan werken.

Stals, van Yperen, Reith en Stams (2008) spreken tenslotte van spanningen binnen de cultuur van de jeugdzorg. De auteurs leggen uit dat nieuwe regels die de werkwijze van professionals proberen te veranderen op gespannen voet kunnen staan met de autonomie van professionals. Professionals denken vanuit hun opleiding en ervaring mogelijk op een verschillende manier over de wijze waarop zij hun werk het best kunnen uitvoeren. De manier waarop organisaties omgaan met deze spanningen en de randvoorwaarden die er gecreëerd worden, bepalen de mate waarin professionals open staan voor verandering, zo stellen Stals, van Yperen, Reith en Stams (2008).

### *De theorie van gepland gedrag*

Uit voorgaand stuk komt naar voren dat de context bepalend is voor de mate waarin professionals open staan voor verandering (Stals, van Yperen, Reith & Stams, 2008). Om het ontstaan van een gedragsverandering bij professionals goed te begrijpen en te onderzoeken, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1985; Ajzen, 1991). Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat deze theorie bruikbaar is voor het verklaren van gedragsveranderingen (Ajzen, 1991). Perkins en collega's (2007) laten zien dat de theorie ook toegepast kan worden om veranderingen in de werkwijze van professionals te begrijpen.

De theorie stelt dat de intentie voor het vertonen van gedrag wordt bepaald door drie overwegingen: ideeën over de consequenties van gedrag, ideeën over de normatieve verwachtingen van anderen en ideeën over de aanwezigheid van factoren die het gedrag



faciliteren of tegenhouden. De ideeën over de consequenties van het gedrag zorgen voor een positieve of negatieve *attitude* tegenover het gedrag. De ideeën over de normatieve verwachting van anderen resulteren in een waargenomen *subjectieve norm*. Deze norm bepaalt de mate van sociale druk om bepaald gedrag wel of niet te vertonen (Ajzen, n.d.; Ajzen, 1991). De ideeën over de aanwezigheid van factoren die faciliteren of tegenwerken (zoals vaardigheden, kennis of barrières) resulteren in een inschatting van de eigen mogelijkheden om het gedrag uit te voeren; de *waargenomen gedragscontrole* (Lechner, Kremers, Meertens & de Vries, 2010). Deze factoren kunnen in de persoon zelf of buiten de persoon liggen en bepalen of iemand zichzelf in staat ziet om bepaald gedrag te vertonen. De combinatie van een attitude, een subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole bepalen de vorming van een gedragsintentie. Dus, hoe gunstiger de attitude en de subjectieve norm en hoe groter de waargenomen controle, hoe sterker de intentie om bepaald gedrag te vertonen.

Echter, Ajzen (1985) ontwikkelde de theorie van gepland gedrag omdat hij constateerde dat positieve intenties niet altijd worden uitgedragen. Zoals Ajzen (1985) stelt, zijn er meer factoren van invloed waar personen maar beperkte controle over hebben. Ondanks een positieve intentie als gevolg van de eigen attitude, subjectieve norm en waargenomen controle, kan er een barrière bestaan in de *daadwerkelijke gedragscontrole*. Routines en vaardigheden van professionals, maar ook obstakels in de (fysieke) context, zoals tijd, geld en medewerking van anderen, kunnen gedrag tegenhouden. Alleen wanneer er voldoende daadwerkelijke gedragscontrole bestaat, dus wanneer een persoon daadwerkelijk aan de vereisten voor het vertonen van bepaald gedrag voldoet, wordt verwacht dat zij hun intenties uitdragen (Ajzen, 1991). Ondanks de trend richting de ALOP-werkwijze en de algemene positieve intentie, zouden de beschreven knelpunten de manier van werken dus kunnen belemmeren.

In Nederland is ongeveer tegelijkertijd met de theorie van gepland gedrag het ASE model (De Vries, Dijkstra & Kuhlman, 1988) ontwikkeld (Lechner, Kremers, Meertens & de Vries, 2010). Het Nederlandse ASE model komt sterk overeen met de theorie van Ajzen en heeft ook veel empirische ondersteuning gekregen (o.a. De Vries & Mudde, 1998). Toch bestaan er verschillen tussen de twee modellen. Allereerst wordt er in het ASE model gesproken van 'sociale invloed' in plaats van 'subjectieve norm', omdat er volgens het ASE model naast de 'subjectieve norm' ook sociale invloed is door 'sociale druk' en 'modelling'. Ten tweede wordt er in het ASE model niet gesproken van 'waargenomen gedragscontrole' maar van 'eigen- effectiviteitsverwachting'. Het verschil tussen deze twee begrippen is volgens Ajzen (zoals geciteerd in Lechner, Kremers, Meertens en de Vries, 2010) minimaal. Toch zou gesteld kunnen worden dat er een nuanceverschil bestaat tussen de twee concepten. Volgens Lechner, Kremers, Meertens en de Vries (2010) ligt er een verschil in de operationalisatie van de twee concepten. De

'eigen-effectiviteitsverwachting' zou vaak gemeten worden door te kijken naar de mate waarin iemand het vertrouwen heeft om gedrag zelf te kunnen uitvoeren. De 'waargenomen gedragscontrole' wordt geoperationaliseerd door te kijken naar iemands inschatting van de moeilijkheid van de vaardigheden die nodig zijn om het gedrag uit te kunnen voeren (Lechner, Kremers, Meertens & de Vries, 2010). Je zou kunnen stellen dat de 'eigen-effectiviteitsverwachting' een meer psychologisch concept is, terwijl er bij de 'waargenomen gedragscontrole' gekeken wordt naar de capaciteiten en mogelijkheden die mensen denken te hebben om het gedrag uit te voeren (zoals kennis, vaardigheden, maar ook barrières). De theorie van gepland gedrag zal als uitgangspunt dienen voor dit onderzoek omdat de interesse juist uitgaat naar het beeld dat professionals hebben van de vaardigheden die ze al hebben en de barrières waar ze nog tegen aanlopen.

De theorie van gepland gedrag wordt vooral toegepast om gedragsveranderingen bij patiënten en consumenten te onderzoeken, maar Perkins en collega's (2007) beschrijven verschillende studies waarin de theorie gebruikt wordt om een verandering in de werkwijze van professionals te begrijpen. Om ervoor te zorgen dat een interventie leidt tot een gedragsverandering bij professionals moet er, volgens Perkins en collega's (2007), inzicht bestaan in de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole bij de professionals ten aanzien van het gedrag. Met deze informatie kan bepaald worden welke uitdagingen er liggen en welke barrières overwonnen moeten worden. Op basis daarvan kan gezorgd worden voor de benodigde steun en randvoorwaarden om het gedrag bij de professionals mogelijk te maken.

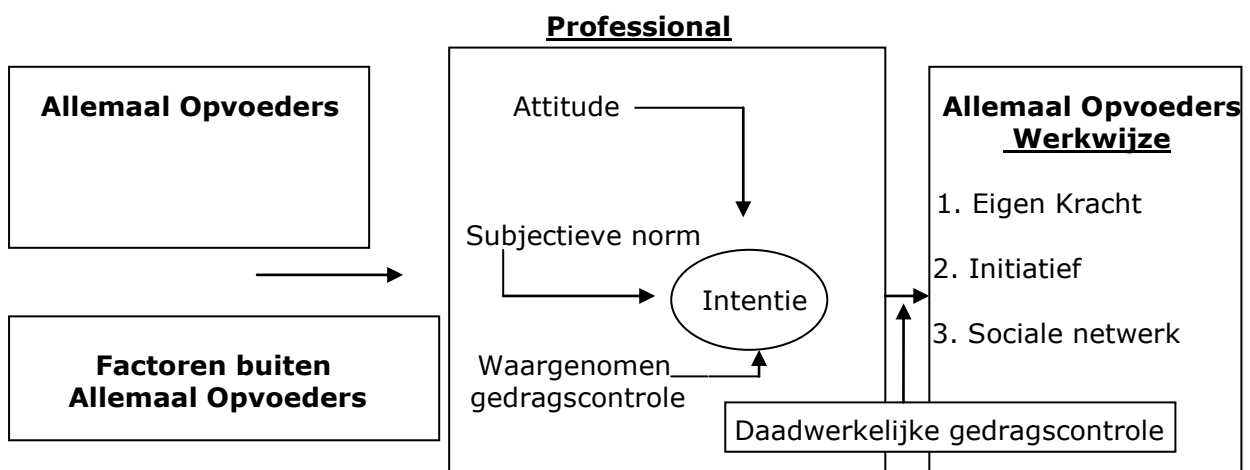
Zoals Stals, van Yperen, Reith en Stams (2008) beschreven, moet er bij het 'implementeren' van een nieuwe werkwijze rekening gehouden worden met de autonomie van professionals. Opleiding, ervaringen, persoonskenmerken en waarden beïnvloeden de mate waarin professionals bepaalde werkwijzen ondersteunen. Deze aspecten lijken niet direct een plaats te hebben in de theorie van gepland gedrag. Ajzen (n.d.2) geeft echter aan dat waarden, persoonskenmerken, intelligentie, demografische variabelen en andere dergelijke variabelen gezien worden als 'achtergrondfactoren'. Ze worden niet over het hoofd gezien, maar beïnvloeden intenties en gedrag indirect doordat ze de attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole beïnvloeden (Ajzen, 2011).

### *Huidige studie*

In dit onderzoek wordt de theorie van gepland gedrag gebruikt om te onderzoeken of professionals in de ALOP periode veranderd zijn en werken volgens de ALOP-werkwijze. Er zal onderzocht worden of de betrokken professionals beschikken over een positieve attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole ten aanzien van de drie beschreven aspecten; uitgaan van eigen kracht, initiatief centraal stellen en het sociale netwerk benutten en versterken. Hierbij zal ook nagegaan worden in hoeverre

professionals, naar eigen zeggen veranderd zijn en of dit toe te schrijven is aan ALOP. Tevens wordt gekeken tegen welke drempels professionals aanlopen. Het onderzoek hoopt antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen: *Wat is er binnen het project gebeurd ten aanzien van de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole van professionals?, Is er sprake van een verandering in de eigen attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole?, Is deze verandering toe te schrijven aan het project ALOP? en Welke barrières bestaan er nog om te werken volgens de ALOP werkwijze?*

Figuur 1 geeft een schematische weergave van de gewenste gedragsverandering bij de betrokken professionals. Naast het project kunnen ook factoren buiten het project, zoals de beschreven landelijke trend of het huidige referentiekader van professionals, het gedrag van de professionals beïnvloeden. Samen beïnvloeden zij de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole van de professionals. Als gevolg kan bij de betrokken professionals de intentie en de daadwerkelijke gedragscontrole bestaan om te werken volgens de ALOP-werkwijze.



Figuur 1. Schematische weergave van de gewenste gedragsverandering bij professionals.

## Methoden

Voor dit onderzoek zijn individuele open interviews gehouden met een selecte steekproef van vijftien professionals die betrokken waren bij ALOP. Er werd gesproken over een mogelijke verandering in hun werkwijze en de invloed van het project ALOP hierop. In de interviews is gevraagd naar de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole van de professionals ten aanzien de ALOP-werkwijze.

De populatie voor dit onderzoek werd gevormd door alle betrokken professionals uit de elf pilotgemeenten (n=41). In elke gemeente waren vier professionals direct betrokken bij het onderzoek van de Universiteit Utrecht naar het project. Voor dit onderzoek zijn deze vier professionals uit vier pilotgemeenten benaderd. Van deze gemeenten was bekend dat er in het kader van ALOP verschillende activiteiten ontplooid

waren zodat de kans groter was dat de betrokken professionals op de hoogte waren van het project en iets konden vertellen over de invloed ervan op hun werkwijze.

Één gemeente had ongeveer 50.000 inwoners, de andere drie gemeenten hadden meer dan 120.000 inwoners. Per gemeente had één respondent een meer coördinerende functie en drie respondenten een uitvoerende functie. Van de zestien professionals die benaderd zijn, gaf één uitvoerend professional uit de kleinste gemeente aan niet mee te willen werken wegens langdurige afwezigheid tijdens het project. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 45 jaar en hun functies konden grofweg ingedeeld worden in drie categorieën. Allereerst de coördinerend professionals die de regie voerden over (een deel van) het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de gemeentelijke uitvoering van ALOP, ten tweede de opvoedondersteuners en ten derde de welzijnswerkers. Twee respondenten waren niet in te delen in een van deze categorieën. Zij waren respectievelijk wijkcoördinator en levensbeschouwelijk adviseur/ begeleider.

De open interviews waren semi-gestructureerd. Dit betekent dat de belangrijkste vragen vastlagen in een topiclist (zie Bijlage 1), maar dat de volgorde en de formulering ervan enigszins kon verschillen per gesprek (Boeije, 2010). De professionals werd eerst gevraagd hoe ze betrokken waren geraakt bij het project en hoe ze bekend waren gemaakt met de doelen ervan. Ook werd gevraagd hoe ze bekend raakten met de activiteiten die opgezet konden worden om dit doel te bereiken; de mogelijke middelen. Vervolgens werd gesproken over de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole van de professionals ten aanzien van de drie aspecten van de ALOP-werkwijze: 'uitgaan van eigen kracht', 'initiatief centraal stellen' en 'het sociale netwerk benutten en versterken'. Er werd gevraagd naar de huidige attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole, maar ook naar een verandering hierin in de afgelopen twee jaar. Tevens werd gesproken over de rol van ALOP in deze verandering en over de barrières waar professionals tegenaan liepen bij het uitvoeren van de drie aspecten.

Ter verduidelijking werden de drie aspecten 'uitgaan van eigen kracht', 'initiatief centraal stellen' en 'het sociale netwerk benutten en versterken', uitgetypt op een A4, voor de respondent op tafel gelegd. De interviews duurden 45 tot 75 minuten en vonden plaats in de werkomgeving van de professionals. Één interview vond plaats in een horecagelegenheid. Alle interviews werden, na toestemming van de respondent, opgenomen op een recorder.

Ten gunste van de betrouwbaarheid is ervoor gekozen om per gemeente alle vier de betrokken professionals te interviewen. Hierdoor werd een zo compleet mogelijk beeld verkregen van de (invloed van de) projectperiode in een gemeente. Doordat er werd gesproken met coördinerend en uitvoerend professionals kon de inschatting van de coördinerend professionals over het gedrag van de uitvoerend professionals tevens gecheckt worden aan de hand van de antwoorden van de uitvoerend professionals. De

inschatting bleek over het algemeen te kloppen aangezien de uitvoerend professionals de uitspraken over hun houding en werkwijze bevestigden.

De keuze voor semi-gestructureerde interviews droeg bij aan de validiteit van dit onderzoek. Doordat respondenten de ruimte kregen om te vertellen, zonder vast te zitten aan vaste antwoordcategorieën of een vaste structuur, werden antwoorden zo min mogelijk gestuurd. Hierdoor werd er een beeld gevormd van de werkelijke eigen beleving van respondenten over veranderingen in hun werkwijze en de invloed van het project.

Na afloop van de interviews zijn deze uitgeschreven in een protocol. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het programma NVivo 9. De analyse is uitgevoerd aan de hand van de analysestappen zoals beschreven door Boeije (2010). Allereerst werden de volledige interviews 'open gecodeerd'. Dit wil zeggen dat de tekst werd gelabeld; elk fragment kreeg een passende code. Doordat er sprake was van semi-gestructureerde interviews was een aantal codes al bekend voorafgaand aan de analyse; de 'a priori codes' (zie Boeije, 2010). Vervolgens werden de codes bij het 'axiaal coderen' geordend en terug gebracht tot een aantal hoofdcodes met subcodes. Tenslotte is doormiddel van 'selectief coderen' gezocht naar samenhang tussen de hoofdcodes. De hoofdcodes zijn gebruikt om de beleving van de respondenten te vergelijken en in kaart te brengen.

## **Resultaten**

---

De resultaten worden beschreven aan de hand van de drie aspecten van de ALOP-werkwijze: 'uitgaan van eigen kracht', 'initiatief centraal stellen' en 'het sociale netwerk benutten en versterken'. Bij elk aspect wordt ingegaan op de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole van de respondenten. Vervolgens worden de rol van ALOP en de ervaren barrières besproken. Allereerst wordt beschreven hoe professionals bij het project betrokken zijn geraakt en hoe zij bekend zijn gemaakt met de doelen en mogelijke middelen van het project.

### *Deelname aan het project Allemaal Opvoeders*

De coördinerend professionals zijn via beleidsmedewerkers van de gemeenten betrokken geraakt bij ALOP. Twee van hen gaven aan dat ze de visie van het project al onderschreven en dat dit aansloot bij wat er al gedaan werd binnen de gemeente. Één coördinerend professional had bij de start nog geen ideeën bij de visie van het project.

De meerderheid van de uitvoerend professionals was er niet meer zeker van hoe ze betrokken waren geraakt bij het project. Acht van de elf professionals waren al betrokken bij activiteiten die aansloten bij de doelen van het project. Twee respondenten vertelden bijvoorbeeld over hun betrokkenheid bij de leefwereldgroep, waarin er door verschillende professionals samengewerkt wordt volgens het empowerment principe. Andere professionals begeleidden al een ontmoetingsgroep voor ouders, een

moedercomité in een buurt of opvoedparty's waarin ouders praten over opvoeding. Op grond van hun betrokkenheid bij deze lopende activiteiten waren respondenten benaderd om mee te doen aan het project en het bijbehorende onderzoek door de Universiteit Utrecht (UU).

Tien respondenten gaven aan dat ze in overleg, binnen de gemeente of met het NJi of de UU, bekend waren gemaakt met de doelen van het project. Ook over de mogelijke activiteiten die opgezet konden worden om dit doel te bereiken werd in overleg gesproken. Andere respondenten gaven aan dat ze wel eens gelezen hadden over het project of dat ze ermee bekend raakten door contacten met het onderzoeksteam van de UU. Een professional gaf aan dat het niet echt voelde alsof zij deelnam aan een project: *"Ik heb me nooit zeg maar als lid gevoeld van een project waar ik bij betrokken was. Het is meer van 'goh [naam onderzoeker] was met een project bezig en was geïnteresseerd in die [activiteit]'".*

De ondersteuning die vanuit het project werd geboden, zoals de website en de landelijke projectbijeenkomsten, bleek niet alle professionals te hebben bereikt. Slechts twee respondenten merkten uit zichzelf op dat de projectbijeenkomsten voor verduidelijking van het project hadden gezorgd. Aan vijf respondenten is expliciet gevraagd of de ondersteuning iets had opgeleverd. Twee respondenten waren nooit naar de bijeenkomsten geweest, één respondent was alleen bij de slotbijeenkomst en één respondent was van mening dat de bijeenkomsten niet zoveel toevoegden. Drie respondenten hadden wel eens op de ALOP-website gekeken.

#### *Aspect 1:*

*De eigen kracht en eigen mogelijkheden van burgers zien, benutten en versterken*  
**Attitude.** Alle professionals waren positief over het benutten en versterken van de eigen kracht van burgers. Het zou bijdragen aan de (intrinsieke) motivatie en zelfstandigheid van burgers en aan de duurzaamheid van oplossingen. Zes respondenten merkten gelijk op dat ze de werkwijze herkenden in hun functie of binnen de visie van hun organisatie.

Verschillende respondenten gaven aan dat er wel haken en ogen zitten aan het benutten van eigen kracht. Vier professionals waren het erover eens dat niet alles kan worden overgelaten aan burgers omdat zij niet alle kennis en vaardigheden hebben die je als professional hebt. Volgens de respondenten moet je als professional ook je eigen doelstellingen in je achterhoofd houden. Een respondent legde uit dat dit soms lastig is: *"Sommige ouders denken dat ze het weten en gaan dan heel uh straight hun plan vertellen [...] dat ik denk 'dat is wel een vaardigheid van jou, maar wie bepaalt nou dat je de goede lijn hebt en hoe ga je daar dan als professional toch op in?' [...] Ik denk van ja het moet niet zo zijn dat ouders zeggen van 'nou je slaat maar terug als er ruzie is'".*

Vijf respondenten gaven aan dat hun houding de afgelopen jaren niet veranderd was. Zij waren al positief over het benutten van de eigen kracht van burgers omdat het paste bij hun werkzaamheden of hun persoonlijkheid. De zeven respondenten waarbij

wel sprake was van een verandering in hun houding, merkten op dat hun positieve houding versterkt was of dat ze nog bewuster werkten vanuit de eigen kracht van burgers. Voor drie respondenten was de toepassing van deze werkwijze in de praktijk veranderd. Zij zagen beter welke rol ze hadden of pasten de werkwijze nu breder toe.

**Subjectieve norm.** Over de houding van collega's ten aanzien van het benutten en versterken van eigen kracht was de meerderheid van de respondenten positief. Vijf respondenten merkten op dat het voor sommige collega's nog wel lastig was om de werkwijze te concretiseren. Slechts één respondent twijfelde over de houding van collega's. Volgens deze respondent was de werkwijze niet organisatiebreed opgepakt en moest dit meer aandacht krijgen.

Volgens acht respondenten is de houding van collega's in positieve zin veranderd. Respondenten merkten dat de positieve houding steeds breder gedeeld werd en collega's leken meer te werken vanuit de eigen kracht van burgers. De twee respondenten die aangaven dat collega's niet veranderd waren, legden uit dat de positieve houding al bestond. Vijf respondenten gaven aan geen zicht te hebben op een verandering in de houding van collega's.

**Gedragscontrole.** Alle uitvoerend professionals beschikten, naar eigen zeggen, over de benodigde vaardigheden en kennis om de eigen kracht van burgers te benutten en versterken. Respondenten kregen ook de ruimte en ondersteuning om dit te doen. Sommige respondenten zouden nog wel beter willen samenwerken met netwerkpartners zodat bekend is wat partners al doen en zodat deze werkwijze samen opgepakt kan worden. Twee van de coördinerend professionals bevestigden dat de uitvoerend professionals in staat zijn de eigen kracht van burgers te benutten. Hierbij werd door één van hen opgemerkt dat sommige uitvoerend professionals nog wel moeten durven vertrouwen in burgers.

Verschillende professionals gaven aan dat ze door ervaringen, oefening en nieuwe handvatten beter in staat zijn geworden om de eigen kracht van burgers te benutten. Sommige respondenten zijn tot nieuwe inzichten gekomen, zoals het belang van samenwerking in professionele netwerken. Andere respondenten gaven aan hun eigen rol bij het versterken van de eigen kracht van burgers beter te zien.

**Rol Allemaal Opvoeders.** Hoewel elf van de vijftien professionals aangaven dat hun positieve houding ten aanzien van het benutten en versterken van eigen kracht al bestond, zorgde het project wel voor een versterking, een bewustwording of een bevestiging voor respondenten en hun collega's. Een respondent legde uit: "*Ja natuurlijk, je bent daar wat meer bewuster mee bezig omdat het ingekaderd is [...] dat je meer gedwongen wordt om er bewust naar te kijken van 'wat doen we nu echt en heeft dat het effect wat je beoogd*

*binnen het project?'. Dus dat is dan natuurlijk een extra drive, een extra sturing". Resultaten van activiteiten die opgezet waren binnen het project motiveerden ook om door te gaan met het benutten van eigen kracht. Volgens de meeste respondenten had deelname aan het project tot gevolg dat de werkwijze in overleg met collega's op de agenda bleef staan. In dit overleg werd ook informatie uit de projectbijeenkomsten (zoals concrete handvatten) gedeeld. De ondersteuning vanuit het project, bleek voor een aantal respondenten onduidelijk. Sommige respondenten waren wel bekend met de projectbijeenkomsten, maar hadden er geen tijd voor gehad.*

Het viel op dat het voor veel respondenten moeilijk was om de rol van het project ten aanzien van de houding van collega's te duiden. Volgens verschillende respondenten was de groeiende positieve houding bij collega's niet (alleen) het gevolg van ALOP. Die ontwikkeling liep al langer en andere factoren buiten het project droegen hieraan bij. Volgens sommige respondenten sloot het benutten van eigen kracht ook aan bij de visie van hun organisatie. Een respondent legde uit: *"Ik vind het lastig want je ziet wel dingen gebeuren [...], maar was dat er anders niet geweest? [...] weet jij waar het steentje gaat rollen? Dat is niet altijd even helder [...] dat heeft ook te maken met Welzijn nieuwe stijl [...] het past heel erg binnen alle ontwikkelingen waar we mee te maken hebben met elkaar".* Ook wat betreft de rol van ALOP ten aanzien van de waargenomen gedragscontrole, merkten zes respondenten op dat het moeilijk was om aan te geven of ALOP hiertoe had bijgedragen.

**Barrières.** Volgens de respondenten waren er nog verschillende barrières die het werken vanuit de eigen kracht van burgers kunnen belemmeren. De meest genoemde barrières waren dat beleidsmaatregelen de werkwijze bemoeilijken, dat er weerstand kan bestaan bij ouders en dat collega's of de werkomgeving de werkwijze niet ondersteunen.

Wat betreft het beleid gaf één respondent aan dat de naderende decentralisatie van de jeugdzorg tot gevolg heeft dat professionals in de toekomst ook te maken krijgen met zwaardere opvoedproblemen, waarbij het benutten van eigen kracht niet altijd meer toepasbaar is. Een andere respondent bevestigde dat de aandacht voor specialistische zorg ervoor kan zorgen dat deze manier van werken uit het oog verloren raakt. Drie respondenten stelden dat de werkwijze belemmerd wordt doordat er in instellingen vaak heel resultaatgericht gewerkt moet worden. Een respondent legde uit dat deze werkwijze lastig te verantwoorden is omdat het moeilijk is om met cijfers aan te geven in hoeverre de eigen opvoedcapaciteiten van burgers versterkt zijn. Tenslotte merkte een respondent op dat de bestaande bureaucratie belemmerend kan werken: *"We hebben hier het beleid dat je alleen Marokkaanse vadergroepen mag ondersteunen, maar wij hadden een groep die bestaat uit Marokkaanse, Turkse, Nederlandse, Antilliaanse, nou ga zo maar door, Irakese vaders, en die mochten wij geen subsidie geven omdat het geen Marokkaanse groep was [...] dat is dus heel onflexibel en ook erg discriminerend trouwens".*

Naast deze barrières in beleid, merkten respondenten op dat er bij ouders niet



altijd enthousiasme is voor activiteiten waarin de regie bij hen wordt gelegd. Ouders hebben hier ook niet altijd tijd voor. Tenslotte kwam in elf interviews naar voren dat collega's of netwerkpartners nog niet altijd werken vanuit de eigen kracht van burgers. Vier respondenten legden uit dat het voor professionals lastig kan zijn om te veranderen omdat ze zo gewend zijn om het heft in eigen hand te nemen en een oplossing te bedenken: *"Ik weet nog wel van teamoverleggen dat er in eerste instantie nog gedacht werd 'kun je dat nou wel maken om mensen dat zelf te laten doen of kunnen ze dat wel aan?'"*.

#### *Aspect 2:*

*Het initiatief of de vraag van de burgers staat centraal. Professionals ondersteunen de burger hier indien nodig bij*

**Attitude.** Alle respondenten waren positief over het centraal stellen van het initiatief van burgers. Elf respondenten merkten hierbij wel op dat er ook een actieve rol blijft voor de professional. Volgens de respondenten moet je als professional niet altijd wachten op het initiatief van burgers, je kunt daar ook een signalerende en sturende rol in spelen. Een respondent legde uit: *"Het initiatief staat centraal dat klopt, je moet alleen wel een antenne hebben om die initiatieven op te sporen. Want je kunt hier gaan zitten in het CJG en er komt niemand naar je toe van 'ik heb een vraag'"*. Net als bij het benutten en versterken van eigen kracht, bleek dat het centraal stellen van het initiatief van burgers paste bij de persoonlijke overtuiging van professionals of dat het aansloot bij hun eigen werkwijze.

Volgens negen professionals was hun houding ten aanzien van het centraal stellen van het initiatief van burgers niet veranderd. Twee respondenten merkten hierbij op dat ze hun rol nu wel duidelijker zagen. Bij andere professionals was hun houding versterkt. Twee respondenten merkten expliciet op dat ze een paar jaar geleden meer aanbodgericht werkten.

**Subjectieve norm.** Volgens elf van de vijftien professionals zijn directe collega's positief over het centraal stellen van het initiatief van burgers. Twee respondenten merkten op dat jonge, nieuwe collega's zich hierin soms nog wel moeten ontwikkelen. Slechts één respondent twijfelde over de houding van collega's.

Er is bij deze werkwijze ook gesproken over de houding van collega's buiten de eigen organisatie. Volgens de respondenten bestaan er verschillen tussen organisaties en beroepsgroepen in de mate waarin ze deze manier van werken (al) onderschrijven. Zo merkte een respondent op dat andere instellingen soms kant-en-klare producten in een wijk implementeren zonder te kijken naar de vraag van burgers. Ook kwam naar voren dat het centraal stellen van het initiatief van burgers vooral goed aansluit bij het welzijnswerk. Een respondent legde uit: *"Nouja dat is natuurlijk wel voor een deel eigen aan het welzijnswerk. In de ene werksoort ligt het wat meer voor de hand, maar je ziet het overal wel, dat hele gedoe van actieve participatie en dergelijke"*. Naast dat het centraal stellen van het

initiatief van burgers past bij het welzijnswerk, lijkt er dus een algemene trend te bestaan richting deze manier van werken. Drie respondenten vertelden dan ook dat de invoering van Welzijn Nieuwe Stijl ook bijdroeg aan het belang van de werkwijze.

Acht professionals gaven aan dat de houding van collega's versterkt is. Volgens één respondent zijn instanties ook meer gaan samenwerken om elkaar te ondersteunen bij het werken vanuit het initiatief van burgers.

**Gedragscontrole.** Alle uitvoerend professionals gaven aan dat ze zichzelf in staat zagen om het initiatief van de burger centraal te stellen. Twee professionals merkten hierbij op dat meer kennis altijd welkom is en dat ze nog meer uit zouden willen gaan van de initiatieven of vragen van burgers. De coördinerend professionals bevestigden dat de uitvoerend professionals in staat zijn om het initiatief van burgers centraal te stellen. Zij gaven hier ook de ruimte en ondersteuning voor.

Respondenten gaven niet duidelijk aan dat ze de afgelopen jaren beter in staat waren geworden om het initiatief van burgers centraal te stellen. Één respondent gaf aan dat ze de werkwijze nu wel beter handen en voeten kon geven. Een andere respondent kreeg meer ruimte voor de werkwijze en zag het meer als haar taak. Daarnaast werd wederom genoemd dat de werkwijze vaker en bewuster werd toegepast dan voorheen.

**Rol Allemaal Opvoeders.** De omschrijving van de invloed van ALOP kwam sterk overeen met die van het vorige aspect 'uitgaan van eigen kracht'. Volgens de meerderheid van de professionals motiveerde deelname aan het project om meer na te denken over het centraal stellen van het initiatief van burgers en dit (bewust) in de praktijk toe te passen. Dit kwam onder andere doordat er (met andere gemeenten) over gesproken werd, doordat resultaten van activiteiten stimuleerden om ermee door te gaan en doordat er contacten werden gelegd met netwerkpartners om dit samen op te pakken.

Voor sommige professionals was het wederom moeilijk om aan te geven wat de rol van het project precies was doordat er buiten ALOP andere ontwikkelingen speelden die bijdroegen aan deze werkwijze: *"Dat is ook omdat dat in onze missie en visie zo is benoemd [...] Ik onderschrijf het allemaal, maar is dat meer vanuit welzijn nieuwe stijl, of is dat meer omdat het Allemaal Opvoeders is [...] of is het gewoon sowieso een goed idee en daarom doet iedereen het op dit moment en op deze manier?"*.

Een punt dat nog niet genoemd was bij het voorgaande aspect, was dat het project heeft gezorgd voor een betere samenwerking met andere instellingen. Dit droeg bij aan het gevoel van gedragscontrole. Een respondent legde uit dat je elkaar kunt versterken door gezamenlijk te kijken waar de vragen van burgers liggen om deze vervolgens naar elkaar door te spelen en samen te ondersteunen.

**Barrières.** Respondenten vonden het lastig dat het (gebrek aan) initiatief van burgers

niet altijd overeen komt met hun eigen doelen. Een professional gaf aan: "*Ik kan me voorstellen dat het lastig is dat je je eigen doelstellingen of je eigen proces hebt [...] soms denken wij toch wel dat we weten wat goed is of wat mensen zouden moeten doen en ja dat komt niet altijd aan de orde [...] de weg is daardoor wat minder voorspelbaar dan wanneer je zelf alleen het proces stuurt*".

De overige barrières voor het centraal stellen van het initiatief van burgers kwamen overeen met de eerdergenoemde barrières. Net als bij het eerste aspect bleek dat een positieve houding bij collega's, binnen of buiten de organisatie, soms ontbreekt. Hierop aansluitend merkten vier respondenten op dat een betere samenwerking ervoor zou zorgen dat beter ingespeeld kan worden op het initiatief van burgers. Ook de houding van ouders werd door drie respondenten wederom gezien als barrière. Echter, er zat een tegenstrijdigheid in de uitleg van deze respondenten. Volgens twee respondenten zijn er soms te veel vragen om op in te gaan, terwijl de derde respondent aangaf dat niet alle ouders mondig genoeg zijn om initiatief te tonen en vragen te stellen.

#### *Aspect 3:*

*Professionals zouden burgers moeten helpen om hun sociale netwerken te gebruiken en indien nodig te versterken.*

**Attitude.** Net als bij de voorgaande twee aspecten stonden alle respondenten positief tegenover het benutten en versterken van sociale netwerken. Het viel op dat herhaaldelijk werd aangegeven dat het wel 'een lastige' is. Respondenten legden uit dat burgers hier zelf ook achter moeten staan en de noodzaak moeten zien om hun netwerk in te zetten. Verder werd opgemerkt dat het opbouwen en benutten van sociale netwerken eigenlijk iets zou moeten zijn dat uit burgers zelf komt. Toch gaven alle respondenten aan dat ze de werkwijze onderschreven en dat ze zagen dat professionals er een rol in kunnen spelen. Respondenten legden uit dat er met het benutten en versterken van sociale netwerken preventief gewerkt wordt en dat ouders in hun opvoedtaak versterkt worden doordat problemen door ouders samen opgepakt worden.

In lijn met de antwoorden bij de vorige twee aspecten, gaven negen van de vijftien respondenten aan dat deze positieve houding al bestond en dat hier geen verandering in is gekomen. Drie respondenten merkten op dat ze de werkwijze nu meer op hun netvlies hebben en bewuster toepassen in de praktijk.

**Subjectieve norm.** Volgens elf respondenten staan collega's ook positief tegenover het benutten en versterken van sociale netwerken. Drie respondenten spraken hun twijfels uit over de houding van collega's.

Volgens acht respondenten zijn collega's sociale netwerken meer gaan benutten en versterken. Hierbij werd wederom opgemerkt dat dit niet (alleen) het gevolg was van ALOP. Vijf professionals gaven aan dat er sowieso een ontwikkeling zichtbaar is richting

het benutten van het sociale netwerk en dat steeds meer professionals hierop inzetten.

**Gedragcontrole.** Over de gedragscontrole wat betreft het benutten en versterken van eigen kracht is de meerderheid van de respondenten wederom positief. Acht uitvoerend professionals beschikten naar eigen zeggen over de benodigde vaardigheden en kennis om op deze manier te werken en drie coördinerend professionals bevestigden dit. Één coördinerend professional merkte hierbij op dat er bewust gewerkt wordt aan de deskundigheidsbevordering van collega's wat betreft deze werkwijze. De vierde coördinerend professional sprak haar twijfels uit over de gedragscontrole van uitvoerend professionals omdat het volgens haar nog zoeken is naar manieren waarop professionals het sociale netwerk in de praktijk kunnen benutten en versterken.

Met drie van de respondenten is gesproken over een mogelijke verandering wat betreft hun gedragscontrole. Wederom kwam naar voren dat deze professionals sociale netwerken nu bewuster benutten dan voorheen.

**Rol Allemaal Opvoeders.** Zeven respondenten merkten op dat professionals binnen ALOP (extra) gemotiveerd zijn om in te zetten op het versterken en benutten van sociale netwerken. Net als bij de voorgaande aspecten, heeft het project niet voor iedereen een duidelijke rol gespeeld doordat het niet op zichzelf stond.

Ook wat betreft de rol van ALOP ten aanzien van de waargenomen gedragscontrole, kwamen dezelfde punten naar voren als bij de andere twee aspecten. Het project was een motivator, het zorgde voor samenwerking en het gaf voorbeelden of handvatten om deze werkwijze in de praktijk te brengen. Dit gold niet voor iedereen, twee respondenten gaven aan dat er niet altijd tijd was om naar projectbijeenkomsten te gaan waardoor aangereikte handvatten misschien niet altijd gevonden werden.

**Barrières.** De meest genoemde barrière was dat er volgens respondenten sprake is van een individualistische samenleving waarin burgers het niet altijd wenselijk of 'normaal' vinden om elkaar aan te spreken of te steunen wat betreft opvoeding. Een respondent legde uit: *"Ik denk toch dat mensen soms bang zijn om iemand op z'n medeverantwoordelijkheid aan te spreken [...] bang voor de reactie van iemand anders. Dus als jij zegt 'zou je je kind niet zo en zo' dan krijg je 'waar bemoei je je mee?' of 'kijk eens naar je eigen kind' [...] Het is niet meer die wij-maatschappij, het is meer allemaal die ik-maatschappij."*

Het viel op dat slechts één respondent aangaf dat het voor andere professionals lastig kan zijn om de werkwijze in de praktijk te brengen. Deze respondent legde uit dat er sprake kan zijn van handelingsverlegenheid bij professionals. Één respondent herhaalde dat het lastig was dat er bij dit aspect, net als het tweede aspect, uitgegaan wordt van mondige burgers: *"Dat gaat ook weer uit van die mondige burgers die dat wel met elkaar rooien ofzo hè [...] daar zit toch echt wel een stevige weeffout in de hele civil society volgens*

*mij hoor. Dat het uitgaat van mondige, autonome, verbaal sterke burgers. Die burgers [...] hebben niet zoveel hulp nodig over het algemeen. Het zijn juist de mensen die niet autonoom zijn, die geen regie over het leven hebben, die niet taalvaardig zijn..”*

### **Conclusie**

Het project Allemaal Opvoeders (ALOP) stimuleerde een werkwijze die omschreven kan worden aan de hand van drie aspecten: professionals gaan uit van de eigen kracht van burgers, het initiatief van de burger staat centraal en sociale netwerken van burgers worden benut en versterkt. In dit onderzoek is aan de hand van vijftien interviews met professionals onderzocht in hoeverre hun manier van werken veranderd is en welke rol ALOP hierbij speelde. In de interviews werd bij de drie aspecten van de ALOP-werkwijze gekeken hoe respondenten er tegenover stonden (attitude), hoe zij dachten dat collega's er tegenover stonden (subjectieve norm) en of ze dachten dat ze in staat waren om volgens het aspect te werken (waargenomen gedragscontrole). Tevens werd gevraagd naar de invloed van het project en naar mogelijke barrières voor de ALOP-werkwijze.

Uit de interviews bleek dat alle professionals een positieve houding hadden ten opzichte van de drie aspecten van de ALOP-werkwijze. Sommige respondenten hadden hun twijfels over de houding van collega's, maar toch leek er bij de meeste respondenten sprake te zijn van een positieve subjectieve norm. Ook zagen vrijwel alle professionals zichzelf in staat om de eigen kracht van burgers te benutten, het initiatief van burgers centraal te stellen en sociale netwerken te benutten en versterken. Echter, deze positieve attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole bleken voor aanvang van het project ook al te bestaan. Volgens de respondenten was er in de ALOP-periode geen sprake van een duidelijke verandering in hun manier van werken.

Het project leek wel gezorgd te hebben voor een bestendiging van de ALOP-werkwijze. De ondersteuning vanuit het project was niet voor alle respondenten even duidelijk en het bleek lastig om de exacte invloed van het project op hun werkwijze te duiden. Echter, doordat het project op de achtergrond bleef meespelen en professionals er in overleg met elkaar over spraken, bleef de ALOP-werkwijze wel onder de aandacht. Respondenten gaven ook aan dat ze de ALOP-werkwijze door het project bewuster en vaker toepasten dan voorheen. Mogelijk is ALOP gestart in een gunstige tijd waarin er bij professionals, door invloed van andere ontwikkelingen, al een goede basis lag om de ALOP-werkwijze op voort te bouwen.

Volgens de respondenten speelden er verschillende knelpunten die de ALOP-werkwijze kunnen belemmeren. De meest genoemde knelpunten waren dat partnerorganisaties en collega's de werkwijze nog niet altijd ondersteunen; zij vinden het soms moeilijk om de zorg meer over te dragen aan de burgers (zie ook RMO, 2011a). Daarnaast kunnen huidige beleidsmaatregelen belemmerend werken. Respondenten gaven onder andere aan dat de bestaande resultaatgerichte cultuur belemmerend werkt.

Volgens respondenten wordt er gevraagd naar cijfers van resultaten en zijn deze cijfers moeilijk te geven voor de resultaten van activiteiten gericht op het bevorderen van onderlinge betrokkenheid rondom opvoeding. Ook zou er een barrière liggen binnen de huidige samenleving waarin burgers niet altijd enthousiast zijn over werkwijzen waarbij zij zelf, met hun sociale netwerk, de regie krijgen en oplossingen zoeken. De knelpunten kunnen ervoor zorgen dat professionals niet altijd in staat zijn om hun positieve intentie uit te dragen en te werken volgens de ALOP-werkwijze (zie Ajzen, 1991).

Tijdens de interviews merkten verschillende respondenten, voornamelijk uitvoerend professionals, op dat de ondersteuning vanuit het project voor hen niet altijd duidelijk was of dat zij hier geen gebruik van hadden gemaakt. Dit kan een beperking vormen voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Tegelijkertijd laat het feit dat respondenten kritisch waren over de invloed van het project wel zien dat zij eerlijk waren over hun beleving en niet sociaal wenselijk antwoordden. In dat opzicht geven de resultaten juist wel een betrouwbaar beeld van de beleving van de respondenten en was de invloed van ALOP blijkbaar niet altijd duidelijk.

In dit onderzoek is alleen gesproken met professionals die ook betrokken waren bij het lopende onderzoek van de Universiteit Utrecht naar ALOP. Bovendien waren zij werkzaam in gemeenten waar verschillende succesvolle activiteiten waren opgezet binnen de pilot. De respondenten zijn hierdoor waarschijnlijk beter op de hoogte van het project dan andere professionals in de (andere) gemeenten, waardoor de resultaten niet zondermeer te generaliseren zijn naar alle professionals die betrokken waren bij ALOP. De conclusie dat de invloed van ALOP niet altijd duidelijk was, blijft echter wel overeind. Als de respondenten al spreken van onduidelijkheid, geldt dat waarschijnlijk ook voor professionals die minder bij het project betrokken waren. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek wordt ook beperkt doordat respondenten op voorhand al positief waren over de ALOP-werkwijze. Ondanks deze positieve houding noemden de respondenten een aantal knelpunten. Omdat deze knelpunten genoemd werden door professionals die positief waren over de werkwijze, is de kans groot dat dit belangrijke knelpunten zijn die gelden voor alle professionals die betrokken waren bij ALOP.

## **Discussie**

---

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de werkwijze van respondenten in de ALOP-periode niet sterk is veranderd. Hier zijn drie mogelijke verklaringen voor te geven. Allereerst blijkt uit de resultaten dat alle respondenten bij het project, en daarmee bij dit onderzoek, betrokken zijn geraakt doordat ze de visie en de werkwijze van het project al onderschreven. De respondenten pasten de werkwijze dus al min of meer toe voordat het project gestart was.

Een tweede verklaring kan zijn dat ALOP niet op zichzelf stond, maar aansloot bij een bredere beweging in het Nederlands jeugdbeleid. Met de invoering van de WMO en daaropvolgend het programma 'Welzijn Nieuwe Stijl' zijn veel organisaties en professionals al een weg ingeslagen waarin meer focus kwam te liggen op de eigen kracht en eigen mogelijkheden van burgers (Ministerie van VWS, 2010). De opkomst van een 'positief jeugdbeleid' (Nji, 2010) ligt ook in deze lijn. ALOP bracht dan ook geen compleet nieuwe inzichten, maar leek vooral te zorgen voor herkenning en bevestiging.

Ten slotte kan er een verklaring liggen in de opzet van het project. ALOP is niet gestart in de vorm van een interventie met vaststaande activiteiten of een training voor professionals. Het project is gebaseerd op een visie op opvoeden en pilotgemeenten kregen de vrijheid om hier zelf, met eigen activiteiten, vorm aan te geven. De drie aspecten van de ALOP-werkwijze; 'uitgaan van eigen kracht', 'initiatief centraal stellen' en 'het sociale netwerk benutten en versterken' zijn ook nooit expliciet genoemd. Dit kan verklaren waarom het voor professionals lastig is om een gedragsverandering en de rol van het project daarbij te duiden.

Op basis van bovengenoemde verklaringen kan gesteld worden dat de respondenten in een vervolgstudie meer at-random geselecteerd zouden moeten worden, zonder dat er gekeken wordt naar bestaande affiniteiten en werkwijzen. Het is mogelijk dat een project als ALOP dan een grotere invloed heeft op de werkwijze van professionals. Bovendien zou een project als ALOP zelf concreter en duidelijker opgezet kunnen worden voor professionals. Lokale projectbijeenkomsten in de pilotgemeenten zouden er bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat het project wat tastbaarder is. Hierdoor kunnen bepaalde gedragsveranderingen duidelijker aan het project toegedicht worden.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat er nog verschillende knelpunten liggen die ervoor kunnen zorgen dat professionals niet altijd in staat zijn om te werken volgens de ALOP-werkwijze. Om hier aan te werken, zou er binnen gemeenten nog meer geïnvesteerd kunnen worden in het stimuleren en borgen van de ALOP-werkwijze zodat alle professionals op één lijn komen. Gemeenten zouden professionals bijvoorbeeld kunnen motiveren in lokale werkconferenties. Wat mogelijk ook zou helpen, is als gemeenten hun beleid en subsidieregelingen op zo'n manier aanpassen dat de werkwijze bevorderd wordt. Activiteiten van professionals zouden bijvoorbeeld niet langer getoetst kunnen worden aan de hand van cijfers over de resultaten, maar op basis van de mate waarin zij de voorwaarden scheppen om de onderlinge betrokkenheid tussen ouders te bevorderen.

Het zal waarschijnlijk niet gemakkelijk zijn om de houding van burgers te veranderen. Zoals respondenten zelf al aangaven, moet een positieve opgroeiomgeving uiteindelijk wel vanuit de burgers zelf ontstaan. Tot die tijd zouden professionals zich kunnen blijven inzetten om de onderlinge betrokkenheid rondom opvoeden aan te jagen door middel van de ALOP-werkwijze. Dat zou tot gevolg kunnen hebben dat er bij

burgers een positieve attitude, subjectieve norm en gedragscontrole ontstaan om hun eigen gedrag te veranderen en samen te werken aan een positieve opgroeiomgeving waarin burgers elkaar wederzijds steunen en de verantwoordelijkheden rondom opgroeien en opvoeden gedeeld worden; een pedagogische civil society.



## Referenties

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Red.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11-39).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavioral and Human decision processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behavior: Reactions and reflections. *Psychology and Health*, 26, 1113-1127.
- Ajzen, I. (n.d.). *Constructing a theory of planned behavior questionnaire*. Retrieved January 27, 2012, from source <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>.
- Ajzen, I. (n.d.2). *Theory of planned behavior: Frequently asked questions*. Retrieved March 15, 2012, from source <http://people.umass.edu/aizen/faqtxt.html>.
- Andersen, H. T. & Van Kempen, R. (2003). New trends in urban policies in Europe: Evidence from the Netherlands and Denmark. *Cities*, 20, 77-86.
- Bailey, N. (2010). Understanding community empowerment in urban regeneration and planning in England: Putting policy and practice in context. *Planning Practice and Research*, 25, 317-332.
- Bergmark, A. & Lundström, T. (2010). Guided or independent? Social workers, central bureaucracy and evidence-based practice. *European Journal of Social Work*, 14, 323-337.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: research perspectives. *Developmental Psychology*, 22, 723-742.
- Commission on Children at Risk. (2003). *Hardwired to connect: The new scientific case for authoritative communities*. New York: Institute for American Values New York.
- Deelder, J. A. (1991). *Euforismen*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- De Vries, H., Dijkstra, M. & Kuhlman, P. (1988). Self efficacy; The third factor besides attitude and subjective norm as a predictor of behavioral intentions. *Health Education Research*, 3, 273-282.
- De Vries, H. & Mudde, A. N. (1998). Predicting stage transitions in smoking cessation: Applying the Attitude- Social influence- Efficacy model. *Health Education Research*, 13, 369-385.
- De Winter, M. (2011). *Verbeter de wereld, begin bij de opvoeding: Vanachter de voordeur naar democratie en verbinding*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- G32. (2011). *Transitie van de Jeugdzorg: Strategisch visiedocument*. Den Haag: VNG.
- Gemmeke, M. (2011). *De rol van de Centra voor Jeugd en Gezin bij versterking van de pedagogische civil society. Handreiking voor gemeenten*. Den Haag/Utrecht: Ministerie van VWS/Nederlands Jeugdinstituut.

- Hermanns, J. (2009). *Het opvoeden verleerd*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lechner, L., Kremers, S., Meertens, R. & de Vries, H. (2010). Determinanten van gedrag. In J. Brug, P. van Assema & L. Lechner (Red.), *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: Een planmatige aanpak* (pp. 75-105).
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2010). *Brochure: Welzijn Nieuwe Stijl*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport & Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). *Beleidsbrief stelselwijziging jeugd 'Geen kind buiten spel' (08-11-'11)*. Den Haag.
- Perkins, M. B., Jensen, P. S., Jaccard, J., Gollwitzer, P., Oettingen, G., Pappadopulos, E., & Hoagwood, K. E. (2007). Applying theory-driven approaches to understanding and modifying clinicians' behavior: What do we know? *Psychiatric Services*, 58, 342-348.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2011a). *Burgerkracht: De toekomst van het sociaal werk in Nederland*. Den Haag: RMO.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2011b). *Briefadvies: Bevrijdend kader voor de jeugdzorg*. Den Haag: RMO.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, & Raad voor Volksgezondheid en Zorg (2009). *Investeren rondom kinderen*. Den Haag: RMO/RVZ.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.
- Stals, K., Yperen, T. van, Reith, W., & Stams, G. J. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg: Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Van Dijk, M & Gemmeke, M. (2010). *De kracht van de pedagogische civil society: Versterking van een positieve sociale opvoed- en opgroeiomgeving*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Van Ewijk, H. (2006). De WMO is als instrument in de transformatie van de welvaartsstaat en als impuls voor vernieuwing van het sociaal werk. *Sociale interventie*, 3, 5-16.
- Van der Lans, J. (2011). *Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk*. Amsterdam: Uitgeverij Augustus
- Van Houten, D. (2006). Professionalisering en arbeidsdeling. *Sociale Interventie*, 2, 17-25.

Van Yperen, T. & Van Westering, Y. (2010). *Pijlers voor nieuw jeugdbeleid: Naar een versterking van de pedagogische leefomgeving van jeugdigen en meer samenhang in de aanpak van jeugdproblematiek*. Utrecht: NJI.

## Bijlage 1: Topiclist

### Datum en tijd interview:

#### Introductie:

- Bedanken voor medewerking
- Voorstellen: studie, stage
- Doel van onderzoek
- Waarborgen anonimiteit
- Duur van het interview: ± 1 uur
- Toestemming opname
- Opbouw van het interview
- Vragen?

#### Achtergrondinformatie

- Leeftijd:
- Organisatie:
- Functie:
- Sinds:
- Vooropleiding:

### Allemaal Opvoeders in de gemeente waar de professional werkt

*Introductie:* Allereerst zou ik het graag met u willen hebben over de start van de Allemaal Opvoeders- pilotperiode in uw gemeente.

*Startvraag:* Kunt u vertellen hoe u als professional betrokken bent geraakt bij het project Allemaal Opvoeders?

- (Coördinerend professional: kunt u vertellen hoe u zelf bekend bent geraakt met de doelstellingen van het project (vanuit het project?)) en met de middelen?
- Wat is er in de gemeente gebeurd om u/de uitvoerend professionals bekend te maken met de doelstellingen van het project? (de versterking van de pedagogische civil society?)
- En wat is er gedaan om u/de uitvoerend professionals bekend te maken met de activiteiten die ontplooid konden worden om dit doel te bereiken? Oftewel de middelen > Hoe wist u/wisten de professionals hoe ze hiermee aan de slag konden?

### Een nieuwe manier van werken en de invloed van ALOP

*Introductie:* Ik wil het nu graag hebben over uw manier van werken en de mogelijke invloed van Allemaal Opvoeders. Het doel van het project ALOP was om de pedagogische civil society in uw gemeente te versterken (evt. uitleg PCS). In telefonische interviews al over gesproken. Er zou gesteld kunnen worden dat er een nieuwe manier van werken bij professionals nodig is om dit te bereiken. Op basis van literatuur heb ik deze manier van werken omschreven aan de hand van drie aspecten. Deze drie aspecten wil ik met u doorlopen om te kijken of u het aspect herkent in uw werkwijze en of het project ALOP hier een rol in heeft gespeeld.

#### *1. Eigen kracht en de eigen mogelijkheden van burgers zien, benutten en versterken*

#### **Attitude**

> Hoe staat u hier tegenover? Wat zijn de voor-/ nadelen?

> Heeft u het idee dat u binnen Allemaal Opvoeders gemotiveerd bent om hierop in te zetten? Hoe?

> Concrete activiteiten? Binnen/ buiten de gemeente om u hiervoor te motiveren (werkbijeenkomsten, website/intranet, gesprekken NJi medewerkers) > Wat vond u daarvan?

> Is uw houding tijdens de pilotperiode veranderd wat betreft dit aspect? Positiever/negatiever tegenover?

> Welke rol heeft ALOP hierin gespeeld? (gezorgd dat positiever tegenover staat?)

### **Sociale norm**

> Bestaat bij uw collega's, volgens u, het geloof in de eigen kracht van burgers?

> Hoe heeft het project gezorgd voor draagvlak onder uw collega's?

> Bestond er tijdens de pilot een overlegmoment tussen collega's? en werd er dan over dit aspect gesproken?

> Ziet u verschillen bij collega's in de mate waarin ze dit toepassen? Waar komt dat door?

> Zijn uw collega's tijdens de pilotperiode veranderd wat betreft dit aspect?

> Is deze verandering toe te schrijven aan ALOP? Rol in gespeeld?

### **Waargenomen gedragscontrole**

> Beschikt u/ de uitvoerende professionals, volgens uzelf, over de benodigde vaardigheden en kennis om de eigen kracht en eigen mogelijkheden van burgers te benutten of versterken. Krijgt u/krijgen zij ook voldoende tijd en ondersteuning?

> Wat is er binnen het project gedaan om te zorgen voor de benodigde handvatten: ondersteuning, kennis, tijd en geld?

> Heeft u het idee dat u/de uitvoerend professionals meer/minder in staat zijn om te werken volgens dit aspect? En is er meer tijd en geld?

> Komt dat door het project? Rol?

> Welke barrières ziet u nog om op deze manier te werken? Lastige punten.

> Wat mist u nog om volgens dit aspect te werken?

### **Gedragsverandering**

> Kunt u aangeven in hoeverre u in de ALOP-periode veranderd bent wat betreft dit aspect? Is het een aspect wat u eerder niet/minder toepaste? Kunt u een concreet voorbeeld geven van wat u nu doet en wat u eerder zou doen?

> Als dit nu doet: wat doe je concreet op dit aspect te bewerkstelligen?

> Zijn er naast ALOP andere zaken/trends die hier invloed op hebben gehad?

*2. Het initiatief of de vraag van de burgers staat centraal. Professionals ondersteunen de burger hier indien nodig bij.*

### **Attitude**

> Wat is uw mening hierover? Waarom?

> Heeft u het idee dat u binnen Allemaal Opvoeders gemotiveerd bent om op deze manier te werken? Op welke manier?

- > Concrete activiteiten
- > Is uw houding hier tegenover veranderd sinds de start van Allemaal Opvoeders?
- > Speelt Allemaal Opvoeders daar een rol bij? Welke?

### **Sociale norm**

- > Hoe denkt u dat uw collega's denken over deze manier van werken?
- > Wat is er binnen Allemaal Opvoeders gedaan om uw collega's enthousiast te maken over dit aspect? Hoe is er gezorgd voor draagvlak?
- > Werd over dit aspect gesproken tijdens overleg?
- > Zijn uw collega's meer gaan werken vanuit het initiatief van de burgers?
- > verschil tussen collega's?
- > Heeft ALOP daarvoor gezorgd? Rol?

### **Waargenomen gedragscontrole**

- > Ziet u zichzelf in staat om het initiatief van burgers centraal te zetten en vooral te ondersteunen. Beschikt u over de benodigde vaardigheden en kennis?
- > Is er in het project gezorgd voor de benodigde handvatten/randvoorwaarden? Ondersteuning, kennis, tijd en geld
- > Denkt u dat u, dat u sinds de start van ALOP beter in staat bent geworden om het initiatief van burgers te ondersteunen. Is er nu meer tijd, geld en ondersteuning?
- > Welke rol heeft ALOP hierbij gespeeld? Zou u het lastiger hebben gevonden zonder het project?
- > Welke barrières ziet u nog om op deze manier te werken? Lastige punten.
- > Wat mist u nog om volgens dit aspect te werken?

### **Gedragsverandering**

- > Kunt u aangeven in hoeverre u in de ALOP-periode veranderd bent wat betreft dit aspect? Is het een aspect wat u eerder niet/minder toepaste? Kunt u een concreet voorbeeld geven van wat u nu doet en wat u eerder zou doen?
- > Als dit nu doet: wat doe je concreet op dit aspect te bewerkstelligen?
- > Zijn er naast ALOP andere zaken/trends die hier invloed op hebben gehad?

*3. Professionals zouden burgers moeten helpen om hun sociale netwerken te gebruiken en indien nodig te versterken. Professionals kunnen een rol spelen in het creëren van medeverantwoordelijkheid tussen burgers onderling.*

### **Attitude**

- > Hoe staat u hier tegenover? Wat zijn volgens u de voor-/ nadelen?
- > Heeft u het idee dat u binnen Allemaal Opvoeders gemotiveerd bent om sociale netwerken van mensen te benutten en versterken? Op welke manier?
- > Concrete activiteiten

- > Is uw houding t.o.v. dit aspect veranderd?
- > Welke rol heeft het project daarin gespeeld?

### **Sociale norm**

- > Hoe denken uw collega's over deze manier van werken?
- > Wat is er binnen ALOP gedaan om te zorgen voor enthousiasme bij uw collega's wat betreft dit aspect?
- > Onderwerp in overleg?
- > Heeft dit geleid tot een verandering bij uw collega's?
- > Verschil tussen collega's?
- > In hoeverre is deze verandering toe te schrijven aan het project?

### **Waargenomen gedragscontrole**

- > Beschikt u voor uw gevoel over voldoende kennis en de juiste vaardigheden om dit te doen? Krijgt u voldoende tijd en ondersteuning om volgens dit aspect te werken?
- > Heeft het project gezorgd voor de benodigde randvoorwaarden/handvatten?
- > Bent u voor uw gevoel meer/minder in staat om te werken volgens dit aspect sinds de start van ALOP? Is er meer tijd, geld en ondersteuning dan voorheen?
- > Welke rol heeft ALOP hierbij gespeeld?
- > Welke barrières ziet u nog om op deze manier te werken? Lastige punten.
- > Wat mist u nog om volgens dit aspect te werken?

### **Gedragsverandering**

- > Kunt u aangeven in hoeverre u in de ALOP-periode veranderd bent wat betreft dit aspect? Is het een aspect wat u eerder niet/minder toepaste? Kunt u een concreet voorbeeld geven van wat u nu doet en wat u eerder zou doen?
- > Als dit nu doet: wat doe je concreet op dit aspect te bewerkstelligen?
- > Zijn er naast ALOP andere zaken/trends die hier invloed op hebben gehad?

### Nieuwe manier van werken volgens de professional

*Introductie:* We hebben nu drie aspecten van een nieuwe manier van werken doorgenomen: uw houding, collega's etc.

- > **Vraag17 telefonisch interview: structureel karakter in de gemeente?** > Krijgt het versterken van de pcs ook een structurele plek in uw manier van werken?

Afsluiting: Nog dingen die u wilt toevoegen?

Bedanken voor medewerking, eindresultaat zal ik opsturen, evt. mailen bij vragen?