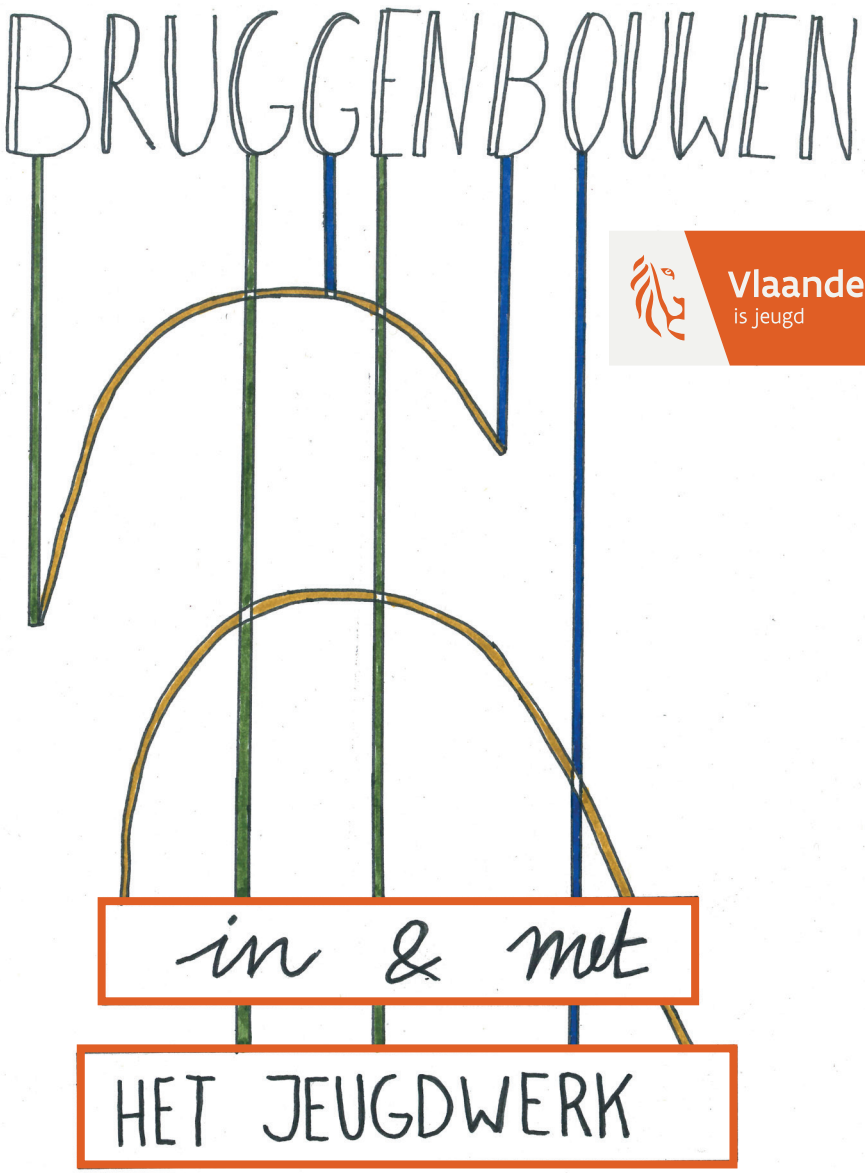
BRUGGENBOUWEN



Vlaanderen
is jeugd

Begeleidingsonderzoek
in opdracht van de Vlaamse overheid,
Departement Cultuur, Jeugd en Media

DEPARTEMENT
**CULTUUR,
JEUGD & MEDIA**

cjm.vlaanderen.be

Colofon

De publicatie 'Bruggenbouwen in en met het jeugdwerk' is een uitgave van het Departement Cultuur, Jeugd en Media.

Opdrachtnemer
Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen (AP)

Auteurs
Nathalie Van Ceulebroeck, Els De Ceuster m.m.v. Britt Dehertogh, Beno Schraepen, Liese Berkvens

Stuurgroep
Chris Peeters (VVSG), Dirk De Cock en Karen Stuyck (Agentschap Integratie en Inburgering), Fibe Waes en Dimi Haezebroucke (Oranje vzw), Marlies Stubbe (Transversaal integratiebeleid Vlaamse overheid), Don Pandzou (De Ambrassade), Janne Vermeesch, Uschi Cop en Gerda Van Roelen (Departement Cultuur, Jeugd en Media).

Vormgeving
Wilderzicht

Illustraties en coverbeeld
Lies Ferny

Druk
GRAFILUX

Oplage
300 exemplaren

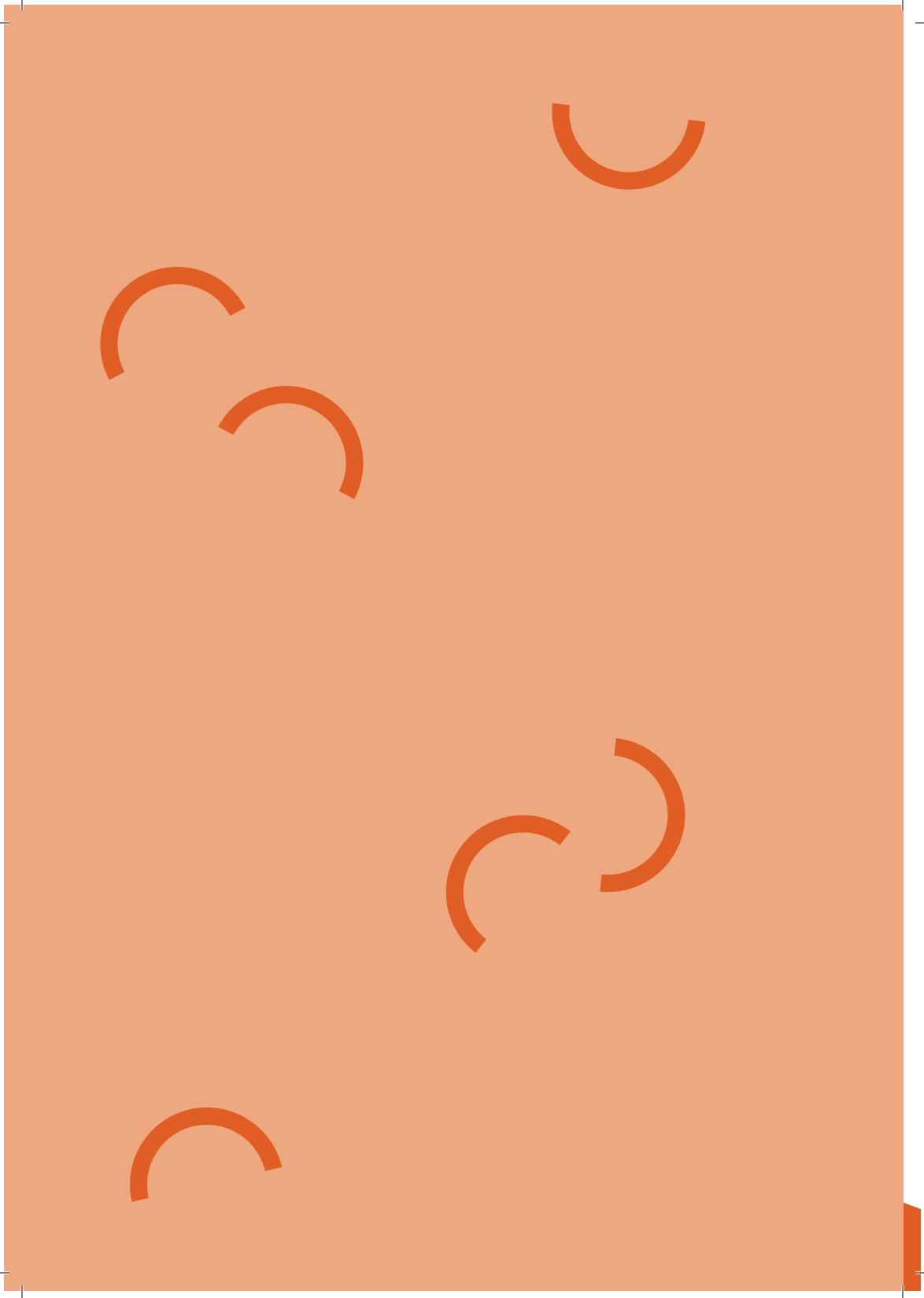
Verantwoordelijke uitgever
Luc Delrue

Wettelijk depotnummer
D/2019/3241/021

BRUGGENBOUWEN

in en met het jeugdwerk

Begeleidingsonderzoek in opdracht van de Vlaamse overheid, Departement Cultuur, Jeugd en Media



Dankwoord

"Als je snel wilt gaan, ga alleen. Als je ver wilt gaan, ga dan samen", luidt een Afrikaans gezegde.

Deze publicatie is het resultaat van anderhalf jaar intens samenwerken met en evalueren van twaalf projecten. Tijdens dit proces was iedereen onderzoeker. Ieders bijdrage, hoe groot of klein ook, was van belang.

Renaud, Karen, Margot, Filip, Tine, Pepijn, Joke, Marie, Ali, Liselotte, Sarah, Cem, Erik, Melissa, Bart, Mathias, Niels, Hannah, Younes, Kwinten, Frédéric, Kadir, Tachini, dankjewel voor de boeiende ervaringen en gesprekken, dankjewel voor de openheid en het vertrouwen!

Uiteraard horen bij al die personen en projecten ook stuurgroepen en projectpartners. Teveel om op te noemen, maar allemaal maakten ze van de twaalf projecten leerrijke processen.

Dank aan de stuurgroep voor alle reflecties: Chris Peeters (VVSG), Dirk De Cock en Karen Stuyck (Agentschap Integratie en Inburgering), Fibe Waes en Dimi Haezebrouck (Oranje vzw), Marlies Stubbe (Transversaal integratiebeleid Vlaamse overheid), Don Pandzou (Ambrassade).

Ook dank aan de collega's van onderzoeksgroep ISOS om mee kritisch na te denken, na te lezen, te begeleiden en te depanneren tijdens een zwangerschapsverlof: Beno Schraepen, Liese Berkvens, Britt Dehertogh.

Lies Ferny, dankjewel om je tekentalent weer in te zetten en alle informatie ook visueel voor te stellen.

Tot slot uiteraard dank aan onze opdrachtgever: het Departement Cultuur, Jeugd, Media, en in het bijzonder aan Gerda Van Roelen, Uschi Cop en Janne Vermeesch. Dankjewel om dit boeiende parcours te mogen en kunnen lopen.

Nathalie Van Ceulebroeck
Els De Ceuster
AP Hogeschool

Inhoudstafel

Aanleiding 8

DEEL 1: HET WAT EN WAAROM VAN BRUGGENBOUWEN 11

Waarom bruggenbouwen betekenisvol is voor het jeugdwerk 12

Een grote verscheidenheid in invulling 14

Naar een eigen omschrijving van bruggenbouwen 18

DEEL 2: 12 PRAKTIJKEN IN BEELD 23

PROJECT 1: Caravanproject 25

PROJECT 2: KOOKMET en KETMET inclusief 28

PROJECT 3: Jeugdwerk voor alleman 31

PROJECT 4: J100 34

PROJECT 5: Compagnons 37

PROJECT 6: JNM Brussel en VMJ bouwen aan een brug 40

PROJECT 7: Geen brug te ver 43

PROJECT 8: Banden met Gentse zelforganisaties en de jongeren waar zij voor staan 46

PROJECT 9: Inclusieve speelpleinwerking 49

PROJECT 10: Rondhangen is no crime 52

PROJECT 11: Toeleiders naar het jeugdwerk 55

PROJECT 12: Buitenspelen 58

DEEL 3: BRUG IN VERBINDING VAN PIJLERS 61

Een stevige pijler, waar gaat het over? 63

Een duidelijke visie voorop 64

Open en reflectieve cultuur 65

Onderhandelbare structuur 67

Waar let je best op? 69

Wat heb je nodig? 70

5 dingen om te onthouden! 72

DEEL 4: BRUGGENBOUWEN VERTAALD IN ROLLEN EN OPDRACHTEN **73**
ROL 1: verkennen 76
Waar gaat het over? 76
Waar let je best op? 81
Wat heb je nodig? 83
5 dingen om te onthouden 85
ROL 2: verbinden 86
Waar gaat het over? 86
Waar let je best op? 92
Wat heb je nodig? 94
5 dingen om te onthouden 97
ROL 3: verankeren 98
Waar gaat het over? 98
Waar let je best op? 102
Wat heb je nodig? 102
5 dingen om te onthouden 104
DEEL 5: AAN DE SLAG? **105**
Referentielijst **111**

Aanleiding

In het kader van het *Masterplan diversiteit in/en het jeugdwerk 2018-2020* (Departement CJM, 2018), riep het Departement Cultuur, Jeugd en Media (CJM) het Vlaamse jeugdwerk op om in te zetten op het bouwen van bruggen naar jongeren die vandaag minder bereikt worden door dat jeugdwerk.

Ondanks de toenemende diversiteit in de samenleving blijft het jeugdwerk eerder homogeen en nemen doelgroepen in verschillende mate deel aan dat jeugdwerk. Uit het jeugdbewegingsonderzoek (De Pauw et al, 2010) blijkt bijvoorbeeld dat leden en leiding vaak uit intacte gezinnen komen, waarbij de ouders hoger opgeleid zijn en vaker tewerkgesteld zijn. Er is een ondervertegenwoordiging van bepaalde kwetsbare jongerengroepen, zoals kinderen en jongeren in armoede, met een handicap of met een buitenlandse herkomst. Ook het onderzoek naar de vrije tijd van kinderen met een handicap toont aan dat er enorm veel drempels zijn voor de participatie van die kinderen aan het jeugdwerk (Schraepen et al, 2015). De Vlaamse overheid stelt als doel dat alle kinderen en jongeren gelijke kansen moeten krijgen om deel te nemen aan het jeugdwerk, ongeacht hun achtergrond, thuissituatie, geslacht of handicap. De functies die het jeugdwerk vervult in de samenleving (derde socialisator, groepsbinding, zinvol vrijetijdsaanbod, enz.) zijn relevant voor alle Vlaamse kinderen en jongeren (Departement CJM, 2017).

De maatregelen die bijdragen tot deze doelstelling, zijn vervat in het *Masterplan diversiteit in/en het jeugdwerk 2018-2020.* In dat licht moet ook de projectoproep 'Bruggen in het jeugdwerk' gezien worden. Bruggenbouwen tussen diverse actoren (tussen organisaties onderling, of organisaties en jongeren, of diensten en organisaties of jongeren) werd in diverse onderzoeken als advies meegegeven om het jeugdwerk bijvoorbeeld op lokaal niveau toegankelijker en bereikbaarder te maken. De Vlaamse overheid stimuleert via de oproep om te werken aan gemeenschapsvorming, om doelgroepen van verschillende organisaties met elkaar te laten kennismaken en/of de doelgroep uit te breiden. Bruggenbouwen betekent hier 'het vormen van de brug tussen organisaties, of tussen een bestaande organisatie en een breder publiek dat de weg (nog) niet vindt naar het aanbod'. Twaalf gefinancierde projecten moeten de brug slaan tussen bestaande jeugdwerkingen in de vrije tijd en/of andere organisaties die kinderen en jongeren in hun brede diversiteit bereiken" (Departement CJM, 2017).

Voor de opvolging van de twaalf gefinancierde bruggenbouwprojecten werd het nodig geacht om de processen van bruggenbouwen systematisch te begeleiden, in kaart te brengen en te evalueren. De vraag is hoe, door bruggen te bouwen, het jeugdwerk en de jeugdwerkorganisaties erin slagen om drempels weg te werken, zodat diverse jongeren zich aangesproken voelen, zich in het thema of het aanbod herkennen en volwaardig willen en kunnen participeren. In die context is de bruggenbouwer meer dan zomaar een link die verschillende actoren of groepen samenbrengt of tot samenwerking brengt.

Deze publicatie kwam tot stand in nauwe samenwerking met de twaalf projecten en met een Vlaamse stuurgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van De Ambrassade, VVSG, vzw Oranje, Agentschap Integratie en Inburgering, Agentschap Binnenlands Bestuur en het Departement CJM.

DEEL 1:
Het wat en waarom van bruggenbouwen

In dit hoofdstuk lees je een korte literatuurverkenning over bruggenbouwen: met welke doelstelling (waarom) en welke invulling (wat) komt bruggenbouwen aan bod in literatuur. Het hoofdstuk eindigt met een eigen omschrijving van het concept 'bruggenbouwen' op basis van de twaalf projecten.

Het concept 'bruggenbouwen' roept bij velen een – soms erg verscheiden – idee op. Omdat het als opdracht of doelstelling in heel wat beroepsgroepen en sectoren wordt gebruikt, duiken verschillende invullingen met diverse taken, andere doelen en aanpakken op (Scourfield, 2010). Bruggenbouwen gebeurt bijvoorbeeld in organisaties gericht op tewerkstelling, in jeugdwerk, stadsplanning, erfgoed, sportclubs, justitieel werk, geestelijke gezondheidszorg, kinderopvang, jeugdzorg, politie, diplomatie, enz. Wat al deze domeinen gemeen hebben in het hanteren van het begrip, is dat ze trachten verbindingen te creëren met, en tussen mensen of entiteiten. Bruggenbouwers bouwen met en voor mensen (en hun entiteiten) relaties op.

WAAROM BRUGGENBOUWEN BETEKENISVOL IS VOOR HET JEUGDWERK

"Op lokaal niveau impulsen geven aan bruggenbouwers binnen en naar het jeugdwerk": dat was de doelstelling van de projectoproep voor bruggenbouwers van de Vlaamse overheid in 2016. Via die weg wil ze diversiteit in het jeugdwerk stimuleren en organisaties aansporen om samen werk te maken van een jeugdwerkaanbod dat de diversiteit in de samenleving beter weerspiegelt. De projecten moeten een brug slaan tussen bestaande jeugdwerkingen in de vrije tijd of andere organisaties die kinderen en jongeren in hun brede diversiteit bereiken. Voorbeelden zijn kinderen, jongeren en gezinnen in armoede, met een migratieachtergrond, met een handicap, in instellingen, enzovoort. Op die manier wil de overheid jeugdwerk voor en met kinderen en jongeren in kwetsbare situaties realiseren.

Bruggenbouwen is een middel in het streven naar een meer **inclusief jeugdwerk**. Dat past binnen een context van een verhoogde inzet op participatie van een diverse

jeugd en jongerenpopulatie. Anders gesteld: welke rol kan het jeugdwerk spelen in de evolutie naar een meer inclusieve samenleving? Of wat kan de bijdrage zijn van een jeugdwerkorganisatie voor sociale inclusie binnen de lokale gemeenschap? Inclusie begrijpen we hier in de meest brede betekenis. Diversiteitskenmerken (gender, cultuur, taal, armoede, handicap, enz.) zijn een gegeven. Het inclusieve uit zich in hoe systemen, structuren, organisaties, enz. zich verhouden tot die diversiteit, om die diversiteit tot haar recht te laten komen.

De ongelijke participatie aan jeugdwerk is veelvuldig beschreven (Coussée e.a. 2011; De Pauw e.a. 2011; Schraepen e.a. 2016). Er is enerzijds nood aan ontmoeting en dialoog die het overbruggen van diversiteit mogelijk maakt, anderzijds aan gelijke kansen (Görgöz, 2006). Diversiteit is er altijd al geweest, maar hoe we ermee omgaan, kan veel verschil maken voor mensen. De kwetsbaarheid van bepaalde kinderen en jongeren en/of de ontoegankelijkheid van bestaande structuren heeft tot gevolg dat ze geen toegang vinden of durven te zoeken tot het bestaande jeugdwerk. Wat zich vertaalt in een **onevenredige aanwezigheid** van kwetsbare groepen in het (reguliere) jeugdwerk. Voor kinderen en jongeren in een handicapsituatie bijvoorbeeld is het soms nodig dat er aangepaste infrastructuur is of dat de begeleiders gepast kunnen omgaan met eventuele zorgnoden van die kinderen en jongeren.

Bruggenbouwen en bruggenbouwers kunnen tegemoet komen aan deze vaststelling. Het doel van bruggenbouwen is mensen te verbinden in de samenleving en hun netwerk naar andere mensen en organisaties/diensten uit te breiden (De Visscher e.a., z.d.; Gent, 2015; VBJK, z.d.; van der Meulen, 2007; Nolf e.a., 2012; Schouppe e.a., 2014; Zwaenepoel, 2016; Van Dam e.a., 2017). Breder gezien draagt bruggenbouwen bij tot een samenleving waarin mensen zich bewust zijn van **de mogelijkheden en de rechten** waar zij aanspraak op hebben om deel te kunnen nemen aan de samenleving. Inzetten op bruggenbouwen probeert mensen een kans te geven om onder andere hun netwerk uit te breiden, zichzelf te ontplooien, competenties te verwerven en ze te vormen in democratisch burgerschap (Somerville, 2011). Het uitgangspunt is dat toegang tot het jeugdwerk kan bijdragen aan toegang tot de ruimere samenleving (Smits, 2004).
Meer verbinding heeft niet alleen een meerwaarde voor kinderen en jongeren. Samenwerking met andere organisaties en/of andere doelgroepen kan ook de blik van (jeugd)werkers verruimen en tot nieuwe ideeën leiden. (Hillaert e.a. 2011).

EEN GROTE VERSCHEIDENHEID IN INVULLING

Een eerste omschrijving van bruggenbouwer vinden we in de diplomatie, waar het een eeuwenoude traditie is om ***ambassadeurs*** als tussenschakels in te zetten om relaties tussen naties te verzorgen. Ze hebben een belangrijke en actieve rol in verkenning, totstandbrenging en behoud van relaties. Een verbindingsofficier neemt een gelijkaardige functie aan op vlak van veiligheid. Met zijn kennis over het andere land en de respectieve veiligheidsdiensten waakt een verbindingsofficier over de band tussen landen op het vlak van veiligheid. Beide functies, ambassadeurs en verbindingsofficiers, kunnen als algemene vormen van ***liaison officer*** beschouwd worden. Ook in de bedrijfs- en militaire wereld maakt men gebruik van *liaison officers*. Ze fungeren als contactpersoon met expertise op de terreinen die ze verbinden. Zelfs in de sportwereld bestaan liaison officers om de belangen van het management en de fans te verbinden. Een kwaliteitsvolle liaison officer heeft zeer sterke communicatieve skills (aansluitend bij de verschillende contexten die verbonden worden) aangezien hij instaat voor tweerichtingscommunicatie. In Vlaanderen past men ook in de sociale sector of het onderwijs het concept van liaison officers toe. De brugfiguren in het Gentse onderwijs die kwetsbare gezinnen en scholen sterker proberen te verbinden of de Roma-stewards tussen Roma en lokale besturen, zijn daar voorbeelden van.

Een tweede omschrijving van bruggenbouwen vinden we in de literatuur over sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal duidt op het vertrouwen en de wederkerigheid die gekoppeld zijn aan het netwerk dat mensen hebben. Er worden drie vormen van sociaal kapitaal onderscheiden: **bonding, bridging en linking sociaal kapitaal** (Buffel 2009). Die concepten worden ook veelvuldig gebruikt in onder andere de sociale sector, de integratie- en jeugdsector. Verbindend sociaal kapitaal (bonding social capital) verwijst naar de relaties tussen mensen die elkaar goed kennen, met een eerder gelijkaardige achtergrond (bijvoorbeeld sociaaleconomische status, opleidingsniveau, culturele interesses of demografische situatie), zoals familieleden of vrienden. Overbruggend sociaal kapitaal (bridging social capital) slaat op de relaties tussen heterogene groepen mensen met diverse sociale en demografische achtergronden (leeftijd, sociale klasse, etnische achtergrond, enz.). Schakelend sociaal kapitaal (linking social capital) ten slotte zijn de sociale contacten die (groepen) individuen onderhouden met instellingen, maatschappelijke instituten of publieke voorzieningen (Buffel 2009).

Ten derde leunt bruggenbouwen aan bij wat men in de Engelstalige literatuur beschrijft als ***brokerage***. Brokerage is in essentie een proces waarbij mensen die geen of weinig connectie hebben, gelinkt worden aan elkaar en/of aan organisaties en instellingen. Een *broker* is dan de figuur die deze mensen, groepen of organisaties verbindt. De *broker* bezit daarvoor specifieke kennis of expertise. De broker faciliteert verbinding, maar zit ook in een machtspositie omdat hij of zij informatie en communicatiestromen tussen de betrokkenen controleert (Stovel & Shaw, 2012; Scourfield, 2010). Deze term vond ingang in Engeland in het kader van buurtgericht werk (Scourfield, 2010). In de Nederlandstalige literatuur wordt brokerage of broker soms ingezet als 'sociaal makelaar'. De sociale makelaar wil "mensen [met een beperking] stimuleren hun eigen rol in formele en informele sociale verbanden zo vorm te geven dat ieder daarin optimaal tot zijn recht komt." (Jager-Vreugdenhil, 2012, pp 5).

Tot slot lijkt recent de term **kwartier maken** meer opgang te vinden (Kal, 2013; Scholtens, 2007). Een kwartiermaker is een wegbereider voor mensen die met uitsluiting te maken hebben, om te groeien in een inclusieve samenleving. *"Kwartier maken richt zich op mensen die door kwetsbaarheid of een beperking te maken hebben met uitsluiting. Het doel is hen succesvol te laten deelnemen aan de samenleving",* zo omschrijven Fountain-Hardick en Rensen (2011) deze methode. Het vertrekpunt is dat ook kwetsbare mensen een warme plek (cf. kwartier maken in het leger) moeten vinden in de samenleving. Daar ligt een doelstelling voor zowel de samenleving als voor mensen uit de doelgroep (Fountain-Hardick e.a., 2011). De toenemende populariteit van het concept kadert onder meer in de sterkere inzet op vermaatschappelijking van de zorg.

Waar met kwartier maken, brokerage en liaison officers wordt gewezen op de status en rol van 'tussenschakel' van een bruggenbouwer, wierpen inzichten uit literatuur over sociaal kapitaal meer licht op de aard van de connectie (Kostet, Nys, Verhaegen, 2018). Beide zijn dus interessant om als basis mee te nemen naar een eigen definiëring. In de onderstaande tabel geven we de verschillen schematisch weer.

Tabel 1: Begrippen in literatuur verwant aan of als basis voor bruggenbouwen

	KENMERKEN	DOMEIN
Ambassadeur, verbindingsofficier, 'liaison' officer	Een intermediaire positie en rol van een individu. Vraagt sterke communicatieve skills. Heeft vooral betrekking op belangenbehartiging en informatiedeling. Is een professionele rol, doorgaans opgezet vanuit één organisatie of context, maar met erkenning in de andere context.	Politiek, diplomatie, politie en veiligheid, bedrijven, sport en onderwijs
Bonding en bridging sociaal kapitaal	Gaat in op de aard van relaties tussen groepen mensen die verwant of niet verwant zijn aan elkaar. Wederkerigheid en vertrouwen zijn basisbegrippen.	Relaties tussen groepen en mensen, het sociale terrein (begrip van Bourdieu, uitgewerkt door o.m. Putnam voor middenveldorganisaties)
Brokerage, sociale makelarij	Een intermediaire positie om verbinding van iemand om mensen die elkaar niet kennen te verbinden. Is in de sociale sector vooral gericht op kennismaking, leggen van connecties, creëren van toegankelijkheid bij kwetsbare groepen.	Financiële wereld, overgenomen (en aangepast) in buurtwerk
Kwartiermaken	Ondersteunen van (individuele) kwetsbare burgers in het aangaan van (nieuwe) verbindingen die als zinvol worden ervaren. Bemiddeling, creëren van draagvlak en duurzame samenwerkingen staan centraal.	Welzijnssector: Psychiatrie, zorg en hulpverlening

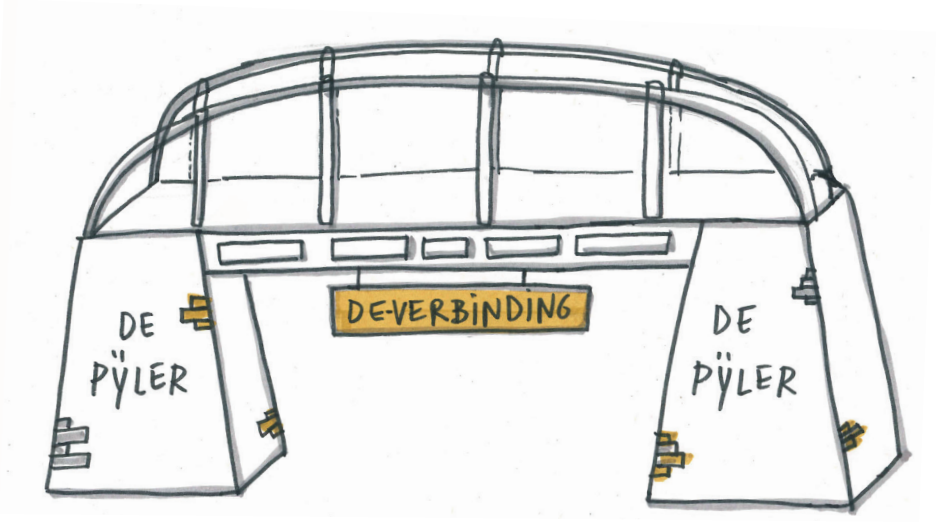
Vooral in de jeugdsector werd al verder nagedacht over het concept bruggenbouwen. Demos vzw en VVJ vzw begeleidden in 2012 vier pilootprojecten om de participatie van kansarme kinderen en jongeren aan jeugdwerk te stimuleren. Schouppe e.a. (2014) beschreef op basis daarvan hoe jeugdwerkorganisaties de participatie van kinderen uit gezinnen in armoede konden verhogen en welke opdracht bruggenbouwers tussen gezinnen in armoede en jeugdwerk daarin hebben. Ze gaan uitgebreid in op de rol, competenties en taken van bruggenbouwers en benoemen dit concept expliciet.

Het bouwen van bruggen is dus niet nieuw in het jeugdwerk. Een van de belangrijkste beleidsinitiatieven in het verleden waren de 'proeftuinen' uit 2009-2010. Proeftuinen zijn initiatieven die innovatief inspelen op nieuwe behoeften in de cultuur-, jeugd-, en sportsector (Decreet, 9 jan. 2008). Bij de proeftuinen werd voornamelijk gemikt op gedeelde activiteiten als vorm van bruggenbouwen. De proeftuinen waren vaak gericht op het – op dat moment gangbare – discours van toeleiding. Dat betekent dat er in veel gevallen werd ingezet op het toeleiden van kwetsbare kinderen en jongeren naar het 'reguliere jeugdwerk'. In onderzoek over 'proeftuinen in het jeugdwerk' (Hillaert e.a., 2011) bleek dat het proberen te verbinden van verschillende organisaties d.m.v. een proeftuin, een positief effect had op de bereikte kinderen en jongeren. Het imago van de werkingen werd versterkt, de beeldvorming van de jongeren werd positiever, de netwerken van de jongeren en de organisaties werden breder. De onderzoekers besloten dat die effecten voornamelijk te maken hadden met kennisverbreding en de nieuwe samenwerkingen die ontstonden.

Het mag vooral duidelijk zijn dat er in de literatuur geen gedeelde definitie bestaat van wat bruggenbouwen inhoudt. De voorbeelden tonen een diversiteit aan invullingen en geven een idee over hoe bruggenbouwen kan gebeuren. Vanuit die inspiratie werken we aan een eigen omschrijving van bruggenbouwen.

NAAR EEN EIGEN OMSCHRIJVING VAN BRUGGENBOUWEN

> *"Bruggenbouwen is zorgen voor open, kwalitatieve verbindingen die zorgen voor duurzame perspectieven."* *(Tachini, Jong vzw)*



De processen van bruggenbouwen zijn gericht op het verbinden van een doelgroep (eerste pijler) met een ander doelgroep of met een aanbod (tweede pijler). Bruggenbouwen verbindt twee werelden die zeer verschillend kunnen zijn. De start van de verbinding ligt vaak in informatie-uitwisseling tussen verschillende (leef)werelden. Vanuit die kennismaking met elkaars wereld kan gezocht worden naar verbinding. In navolging van o.a. van der Meulen (2007) en geïnspireerd door Putnams omschrijving van sociaal kapitaal, zien we 'verbinding' als het hebben van een netwerk (iemand kennen) en vertrouwen hebben in die persoon of personen. Die verbinding kan leiden tot samenwerking, tot deelname, verbreding, enz. Voorop staat dat de doelstelling van bruggenbouwen steeds een win-win situatie moet betekenen voor beide – of alle – betrokken actoren.

Als definitie voor het concept 'bruggenbouwen' in deze publicatie schuiven we dan ook volgende omschrijving naar voor:

"Bruggenbouwen is het verbinden van (minstens) twee werelden, waardoor er een (nieuwe) inclusieve situatie ontstaat waarin beide werelden vertrouwen hebben, zich erin herkennen, de meerwaarde zien en er deel van kunnen uitmaken".

Bruggenbouwen vraagt verschillende competenties om die diverse werelden (duurzaam) te verbinden. Waar eerdere publicaties spraken over een 'bruggenbouwer', pleiten we voor het gebruik van het werkwoord 'bruggenbouwen'. Kwaliteitsvol bruggenbouwen betekent immers dat verschillende rollen opgenomen moeten worden, al dan niet door verschillende personen: van het eigen maken van die verschillende leefwerelden tot het verbinden van die werelden en het duurzaam inbedden in organisatie- en beleidscontext. De twaalf projecten leren dat dit een veelheid aan competenties vraagt, die eerder opgenomen kunnen en moeten worden binnen een organisatie of netwerk, dan door één persoon.

'Bruggenbouwen in het jeugdwerk' omvat dan ook niet dezelfde opdracht als 'jeugdwerker zijn': de jeugdwerker vertrekt vanuit de leefwereld van jongeren, wil die versterken, verbreden, een aanbod op maat uitwerken, enzoverder. Telkens op basis van, of vanuit de leefwereld van die jongeren. De finaliteit van bruggebouwen ligt verder: de leefwereld van de jongeren is maar één pijler. Bruggenbouwen betekent die pijler verbinden met een andere pijler (organisatie, bestuur, andere jongeren, ...), vanuit een even grote betrokkenheid op of bewustzijn van de (leef)wereld van die tweede pijler.

Noodzakelijke voorwaarde om bruggen te bouwen zijn stevige pijlers. Hoe sterker de pijler zich bewust is van eigen kernwaarden en kernopdracht, hoe gemakkelijker het zal zijn om bruggen te bouwen. Bruggenbouwen betekent immers openheid ten opzichte van (de leefwereld van) de doelgroep die je wil bereiken. Het vraagt per definitie een wederkerigheid, respect en gelijkwaardigheid van (de (leefwereld van) de twee pijlers in hun kernidentiteit. Tegelijk vraagt het openheid en flexibiliteit om in de eigen werking of eigen functioneren tegemoet te komen aan de noden van de andere pijler. Het onderhandelbare van de eigen werking krijgt vorm in de interactie met de andere pijler.

In deze publicatie gaan we verder en dieper in op deze verschillende onderdelen.

Deel 2 geeft een overzicht van de twaalf bruggenbouwersprojecten die aan de basis liggen van deze publicatie. Zij vormen de inspiratie voor wat volgt.

Deel 3 gaat in op de noodzakelijke voorwaarde om te kunnen starten met bruggenbouwen, namelijk de (organisatie) processen die eraan vooraf gaan en samenhangen met bruggenbouwen.

Deel 4 tenslotte verdiept het concept 'bruggenbouwen' vanuit de twaalf projecten. Bruggenbouwen wordt opgesplitst in drie (circulaire) rollen: verkennen, verbinden en verankeren. Elk van de rollen wordt omschreven en geconcretiseerd aan de hand van praktijken, competenties en voorwaarden.

Een laatste, **vijfde deel**, geeft handvatten om zelf aan de slag te gaan.

GEZOCHT

Gezocht, witte raaf of samenwerking van talenten om bruggen te bouwen tussen minstens twee groepen en/organisaties.

AANBOD

We bieden een opdracht met veel **autonomie** om keuzes te maken en in te spelen op kansen die zich voordoen. Er zijn volop mogelijkheden op **experimenteren** en ruimte voor mislukking. De werkomgeving bestaat uit twee of meer verschillende contexten.

PROFIEL

Kennis en inzicht

- Voorkennis van de **leefwereld** van de doelgroep die je wil verkennen;
- Kennis sociale kaart.

Vaardigheden

- Strategisch denken vanuit de **visie** en missie van de organisatie en/of de noden en behoeften van de doelgroep;
- Proactief nadenken over mogelijke **impact** van bruggenbouwen op de organisatie;
- Denken en handelen vanuit '**waarom**' en niet vanuit de 'wat' en 'hoe';
- Visie intern uitdragen, draagvlak creëren en **enthousiasmeren** voor het project;

lees verder

- Vragen stellen, **nieuwsgierig** zijn, luisteren (wat leeft er en wat kan er);
- **Uit de eigen comfortzone komen**, uit het eigen netwerk ook naar de andere pijler;
- Flexibel zijn in denken, eigen referentiekader **in vraag durven stellen**;
- Kunnen omgaan met een open en **flexibele** agenda;
- **Kansen** grijpen die zich voordoen;
- Ideeën samenbrengen;
- **Bemiddelen**, niet oordelend communiceren;
- Kunnen **relativeren** en positief ingesteld zijn;
- Faciliteren van activiteiten en processen;
- **Creatief** denken;
- De confrontatie kunnen aangaan en begeleiden;
- Strategisch denken en handelen;
- Diplomatisch optreden;
- **Overtuigen** vanuit de bruggenbouwdoelstellingen;
- Systematiseren en beschrijven van informatie;
- Gericht **communiceren** over het project.

Houding

- Reflectieve en **kritische** houding;
- **Empathisch** naar verschillende werelden;
- Eerlijke, authentieke en **open** houding;
- **Voorkennis** van de leefwereld van de doelgroep die je wil verkennen;
- Daadkrachtig zijn, **initiatief** nemen;
- **Volhouden**, doorzettingsvermogen hebben;
- Sterk in je schoenen staan: **zelfvertrouwen**, positie kunnen innemen, met kennis van zaken handelen.

DEEL 2:
12 praktijken in beeld

In dit deel worden de twaalf bruggenbouwersprojecten geschetst die in 2017-2018 gefinancierd werden vanuit de projectoproep 'bruggenbouwers in het jeugdwerk'.

Twaalf bruggenbouwprojecten werden in 2017-2018 door de Vlaamse overheid gefinancierd om te verkennen wat de mogelijkheden zijn van een concept van 'bruggenbouwen' om de diversiteit in het jeugdwerk te vergroten. Er is een enorme verscheidenheid van projecten, zowel naar doelgroep, als naar invulling van bruggenbouwen, doelstelling en verloop.

Ondanks alle verschillen lijken alle projecten gefaseerd te zijn verlopen. In een **eerste** opstartfase wordt het project met veel enthousiasme, ambitie en energie opgestart. In een **tweede** fase kennen de projecten een eerste moeheid omwille van de traagheid en het zoekende karakter van de processen. Elk van de twaalf projecten botst op de eerste (ernstige) hindernissen. In een **derde** fase vinden de projecten hernieuwde energie na reflectie, bijsturing of heroriëntering van het project, waarna in een **vierde** fase de projecten een vlotte doorloop kennen of een enkel project vastloopt. In een **eindfase** staat vooral het verderzetten en verduurzamen van de resultaten voorop. Deze fasering hanteren we ook om het proces te begeleiden in het deel 5: 'Aan de slag'.

Voor elk project geven we de pijlers van de brug weer, schetsen we de doelstelling en het afgelegde proces en tonen we de belangrijkste realisatie. Hieronder worden de twaalf projecten meer uitgewerkt als illustratie van het concept bruggenbouwen.

PROJECT 1:
Caravanproject

"Al maakt ge van uwe caravan ne villa, dan nog komen we er niet in." *(jongere uit Malem)*

"Voorstellen formuleren voor jongeren in plaats van mét jongeren werkt dus niet!"

(Renaud, Circusplaneet)

Projectverantwoordelijke

Circusplaneet vzw

Omschrijving brug

Het Caravanproject wil bruggenbouwen naar jongeren in/en naar de wijk Malem. . De doelstelling is tweeledig: enerzijds sensibiliseren en de wijk Malem, met al zijn noden, onder de aandacht brengen van andere organisaties en het beleid, anderzijds de relatie tussen Circusplaneet en de jongeren in Malem duurzaam verbeteren.

Bruggenbouwen gebeurt met een veldwerker om contacten met (jongeren in) de buurt te versterken en met een 'netwerker' om contacten met organisaties en beleid te versterken.

Omschrijving proces

De veldwerker werkt van bij de start aanklampend naar jongeren in de wijk Malem via huis-aan-huisbezoeken, een WhatsAppgroep en door regelmatig aanwezig te zijn. Op basis van die contacten werden activiteiten georganiseerd zoals FIFA-avonden of een maandelijkse meisjeswerking. Op die manier wil Circusplaneet het contact met de jongeren uit Malem verbeteren.

Ruimte bleek een van de belangrijkste obstakels in het uitbouwen van een werking met jongeren. Het initiële opzet om een caravan om te bouwen met en door de jongeren, ging niet door omdat er geen geschikte locatie werd gevonden. Bovendien zijn veel jongeren weg tijdens de zomervakantie, waardoor het project twee maanden stillag en het na de vakantie moeizaam heropgestart kon worden. De meisjeswerking werkte wel erg goed. Die werd zeer goed afgestemd op de leefwereld van de meisjes.

Mond-tot-mondreclame, een tekort aan een ander aanbod in Malem en het bieden van een veilige omgeving voor de meisjes waren de sleutels voor een succesvolle werking.

De coördinator en andere collega's hebben een dubbele rol: enerzijds het contact met de jongeren versterken, anderzijds verbinding zoeken met andere organisaties en met het stadsbestuur. Zo werd er een buurtoverleg opgestart en werden bezorgdheden over Malem aangekaart op het wijkactieteam van Brugse Poort. Verder vond er een-op-eenoverleg plaats met andere organisaties en werden de noden van de buurt aangekaart bij het beleid. Circusplaneet werd zo betrokken bij de heraanleg van een plein en faciliteerde het contact tussen de groendienst en de jongeren. Ze nam ook een verbindende rol op tussen de sociale huisvestingsmaatschappij en de buurtbewoners. De kerk waar activiteiten van Circusplaneet plaatsvinden, werd opengesteld voor informatiemomenten van bijvoorbeeld IVAGO over vuilbakken.

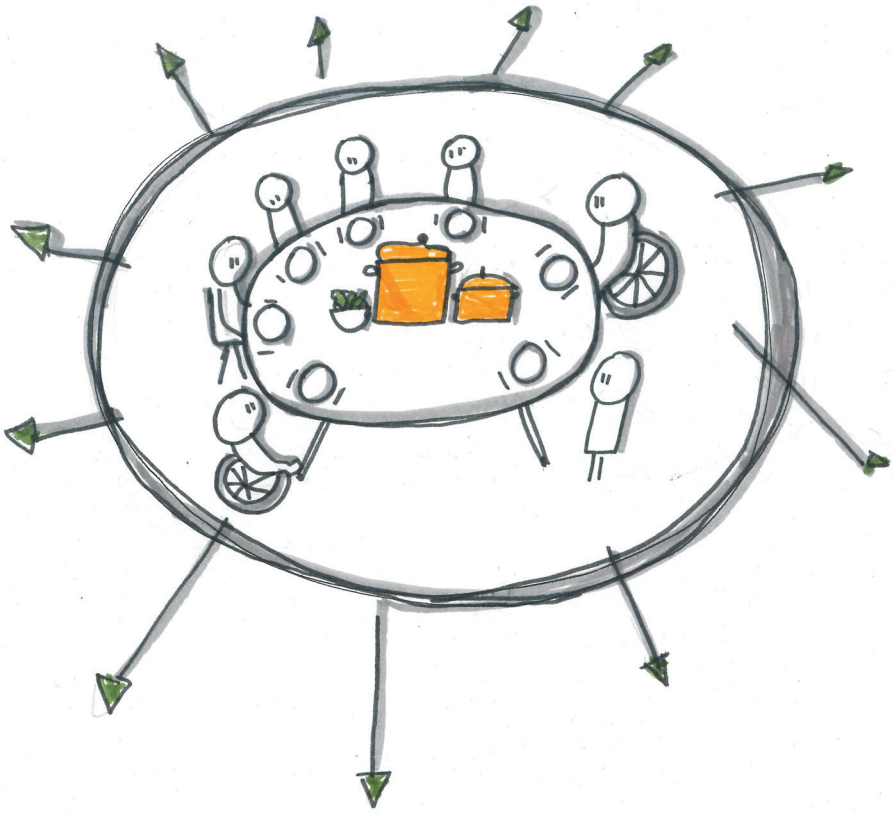
Het gebrek aan continuïteit in de organisatie zelf heeft het project extra vertraagd. De juiste persoon op de juiste plaats is in dit soort projecten heel belangrijk. Met een zeer herkenbare en toegankelijke veldwerker creëer je bijvoorbeeld een makkelijk aanspreekpunt in de buurt. Er was ook een grote openheid bij stadsdiensten om op een andere manier na te denken over samenleven en over de wijk Malem.

Belangrijkste realisatie van het project

De blijvende warme contacten zijn de belangrijkste realisatie. Wat startte als een aftastende kennismaking met de buurtbewoners, groeide uit tot een warme getuigenis van wel 50 kleine verhalen, waaruit blijkt dat het vertrouwen groeit!

Daarnaast werd het netwerk van Circusplaneet versterkt in functie van de wijk Malem.
De organisatie Circusplaneet zelf stelde vast dat er een spanning bestaat tussen zijn twee kernopdrachten: circus en buurtgerichte werking. Die twee gaan in de praktijk niet altijd samen. De noden die jongeren en buurtbewoners aangeven, liggen vaak ver van de methode circus. Tegelijk werd het interne debat over de sociaal-artistieke invulling van circus aangezwengeld.

PROJECT 2:
KOOKMET en KETMET inclusief →



“Na het bruggenbouwproject is iedereen inclusiemedewerker, of niemand.”

(Cem, Cultureghem)

Projectverantwoordelijke

Cultureghem

Omschrijving brug

Vanuit haar vaste stek op Abattoir in Anderlecht wilde Cultureghem met dit bruggenbouwproject haar speel-, kook- en ontmoetingsaanbod, KOOKMET en KETMET, inclusief maken. In samenwerking met scholen uit het buitengewoon onderwijs en andere organisaties onderzocht ze hoe inclusief het aanbod op de markt in de praktijk is. Via reflecties en evaluaties kon de werking en het materiaal afgestemd worden op de leefwereld van kinderen en jongeren met een beperking.

Omschrijving proces

Van bij de start van het proces werd dit project ingebed in de werking van Cultureghem en ondersteund door Groep Intro & Gehandicaptenzorg en Solidariteit. Er werd in een eerste fase vooral ingezet op de uitbreiding van het netwerk. Er werd gezocht naar scholen en organisaties die werken met personen met een beperking. Zij werden uitgenodigd om mee te spelen en te koken op KOOKMET en KETMET.

Vrijwilligers, personeelsleden en bezoekende organisaties gingen mee in het experiment. Er ontstond een continu reflectieproces, zodat het bestaande aanbod kon afgestemd worden op zoveel mogelijk kinderen en jongeren. Ondertussen werd er stevig ingezet op de uitbreiding van het netwerk.

Het bruggenbouwen kreeg vooral vorm door het onderhouden van contacten, het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden en het ontdekken van mogelijke nieuwe samenwerkingen. Er ging ook veel tijd naar het meenemen van de vele vrijwilligers in het verhaal en het continue reflectieproces.

De essentie voor Cultureghem was om eerst een brug te bouwen tussen Cultureghem en personen met een beperking, om daarna zelf die brug te zijn tussen mensen met een beperking en de maatschappij.

Belangrijkste realisatie van het project

Ondertussen is het project afgerond en werd het bestaande aanbod zo inclusief mogelijk gemaakt. Bij Cultureghem is het inclusief denken ook heel normaal geworden en is er een breed netwerk uitgebouwd. Inclusie is niet meer buitengewoon, maar buitengewoon gewoon.

PROJECT 3:
Jeugdwerk voor alleman ⟶

> *"Het is leuk om de zaadjes die geplant zijn langzaam te zien groeien."* *(Kwinten, J@M vzw)*

Projectverantwoordelijke

J@M vzw Mechelen

Omschrijving brug

Met 'Jeugdwerk voor alleman' wilden J@M vzw en de jeugddienst van Mechelen de Mechelse jeugdbewegingen cultureel diverser maken. De brug werd gebouwd vanuit het sterk ontwikkelde en bloeiende jeugdwerk. Langs de andere kant van de brug lag de focus in de eerste plaats bij gezinnen met een niet-West-Europese achtergrond. In de eerste plaats gezinnen met een middenklasseprofiel. Hun achtergrond sluit het nauwste aan bij de leefwereld en noden van gezinnen die nu al kiezen voor een jeugdbeweging.

Omschrijving proces

Bij de start van het proces werden alle jeugdbewegingen bezocht en geactiveerd om in het 'Jeugdwerk voor alleman'-project te stappen. Dat resulteerde in een actieplan per jeugdbeweging, met tien acties opgesteld door elke leidingploeg. De thema's waren gelinkt aan toegankelijkheid (bv. over tweedehandsuniformen), werken aan vertrouwen met ouders (bv. onthaal van nieuwe gezinnen of de eerste keer kampinschrijving) en algemene kwaliteitszorg van de jeugdbewegingen (bv. goede communicatie).

Elke jeugdbeweging maakte een actieplan op en dat werd gekoppeld aan een subsidie. Sommige hielden het bij dit minimale engagement. Andere leidingploegen wilden extra acties ondernemen om de brug te bouwen. De projectmedewerker zocht met hen naar partners waar kinderen en jongeren van niet-West-Europese origine aanwezig waren (bv. de buurtschool).

Doorheen het proces is de focus vooral aan de kant van de jeugdbewegingen blijven liggen. Het bruggenbouwen kenmerkte zich door ondersteuning op maat te bieden en heel erg bottom-up te werken. Bruggenbouwen vanuit 'de andere pijler' gebeurde niet structureel, maar via gesprekken van de projectverantwoordelijke met anderstalige nieuwkomers en

via enkele gezinnen uit de doelgroep die een kind hadden in een jeugdbeweging en die andere gezinnen aanspraken.

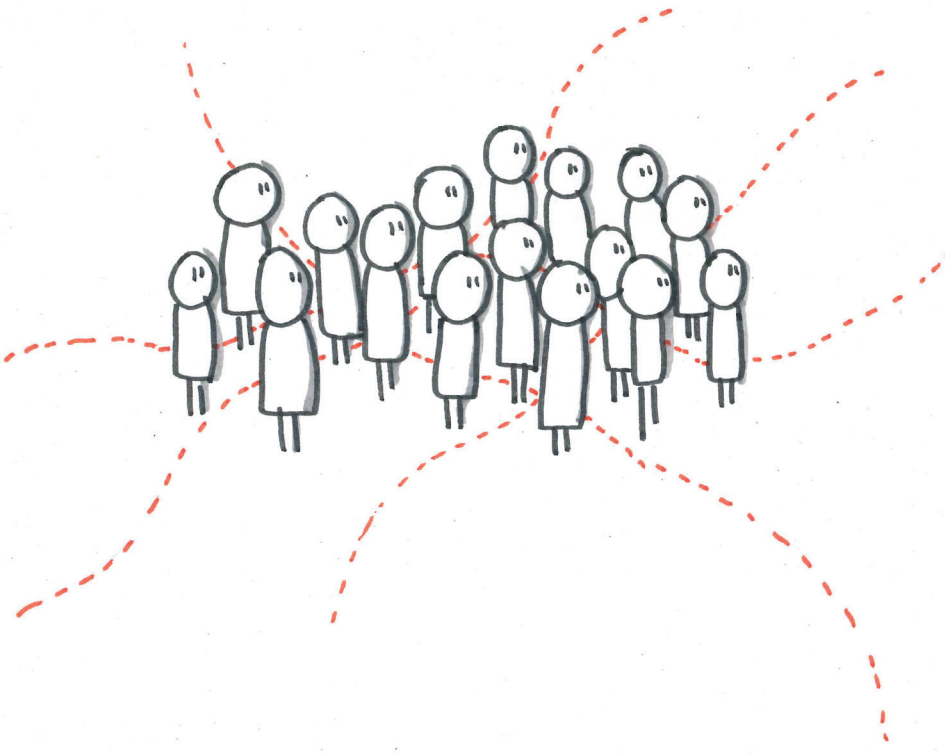
Vanuit kleine succeservaringen (bv. zes nieuwkomers die als leider konden starten in een jeugdbeweging) is het nu zoeken naar een structurele inbedding van de ondersteuning en het begeleiden in functie van de actieplannen.

Belangrijkste realisatie van het project

Alle jeugdbewegingen in Mechelen hebben nagedacht over hun laagdrempeligheid en de kwaliteit van hun werking. De meeste van hen hebben effectief concrete acties ondernomen om hier beter in te worden. De openheid van de jeugdbewegingen is breed gecommuniceerd naar alle Mechelse gezinnen en er is een toename van het aantal kinderen met niet-Belgische achtergrond in jeugdbewegingen (ongeveer +40).

PROJECT 4:

J100



"Spreek niet over de jongeren, maar met hen!" *(Margot, J100)*

Projectverantwoordelijke

JES vzw Antwerpen

Omschrijving brug (pijlers, doelstelling)

Bruggen werden gebouwd tussen Antwerpse jongeren, jeugdwerkers en het lokale beleid.

Met de J100-jongeren en hun bredere omgeving werd gestreefd naar versterking (empowerment) op drie vlakken. Versterking op individueel vlak houdt in dat ze gezond, met zelfvertrouwen, autonoom, gemotiveerd en terugplooiend op hun eigen bronnen aan een gunstig toekomstperspectief kunnen werken. Versterking op relationeel vlak betekent dat de jongeren meer initiatieven nemen bij het uitbouwen van een goed sociaal netwerk, het aangaan en onderhouden van duurzame, familiale, vriendschaps- en andere relaties. Versterking op maatschappelijk vlak ten slotte houdt in dat deze jongeren de weg vinden naar een kwaliteitsvol onderwijs, een passende opleiding, adequate begeleiding, zinvolle vrijetijdsbesteding, sociale zekerheid en een duurzame job.

De J100 versterkt kinderen en jongeren om op te komen voor hun mening, en laat hen participeren aan hun wijk, buurt, district, stad en samenleving. Ze vormt daarvoor een jongerenplatform voor ideeën en initiatieven van de Antwerpse jeugd en versterkt zo hun stem op verschillende beleidsdomeinen: vrije tijd, ruimte, mobiliteit, veiligheid, welzijn, onderwijs en arbeid.

De bruggenbouwer organiseert de vergaderingen met de jeugdwerkers, stuurgroep en jongeren en legt nieuwe contacten met organisaties en beleidsmedewerkers.

Omschrijving proces

J100 bestaat ondertussen drie jaar. Aan de hand van activiteiten en bijeenkomsten worden nieuwe bruggen gelegd en andere versterkt: gesprekken met politici en andere beleidsmakers; J100-tops waar een honderdtal jongeren van verschillende organisaties

nadenken over maatschappelijke thema's; stuurgroepen en overlegmomenten met jeugdwerkers waarop er een brug gebouwd wordt tussen de verschillende organisaties.

Naast deze overlegmomenten werden zeven wijkwandelingen georganiseerd in de Antwerpse districten. Tijdens die wijkwandelingen slaat J100 een brug met de wijk en de buurtbewoners. Tenslotte werden alle voorbereidingen getroffen om de 'Droomhut' te bouwen: een fysieke plek, ontworpen samen mét jongeren, waar ze kunnen samenkomen.

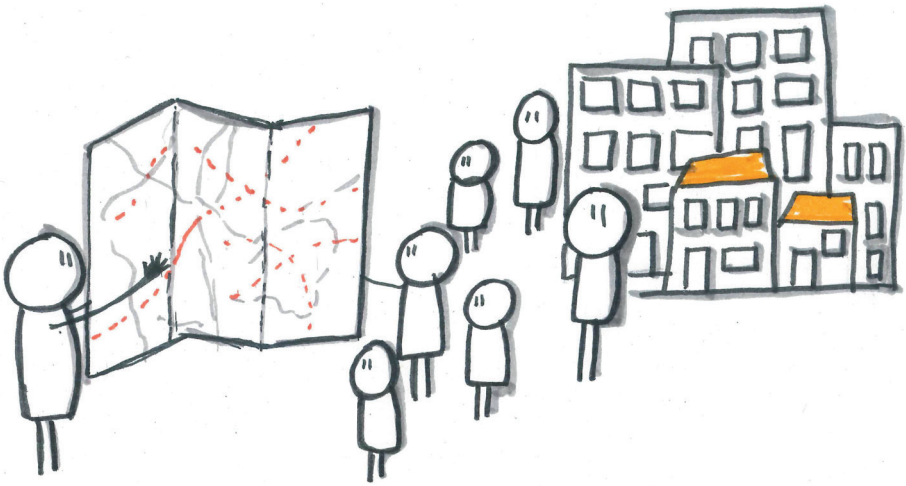
In de loop van het project bereikte de J100 steeds meer een homogene groep jongeren: eerder kwetsbare jongeren van Marokkaanse afkomst. Door hun sterke aanwezigheid verliep ook de agendasetting in grote mate via hen. Enerzijds is het goed dat deze groep bereikt wordt, en moet dat zeker verder bewaakt en versterkt worden. Anderzijds is een andere aanpak noodzakelijk om de doelgroep verder uit te breiden en ook andere Antwerpse jongeren te (blijven) betrekken.

Belangrijkste realisatie van het project

(Kwetsbare) jongeren van Kras, Formaat, JES, Samen Op Straat en ACM vonden het fijn om samen te komen met andere jongeren uit andere jeugdwerkorganisaties en wijken uit de stad Antwerpen, om uit te wisselen en elkaar te ontmoeten. Jeugdwerkers werden versterkt in het politiserend werken, onder andere dankzij de wijkwandelingen. De wijkwandelingen leverden bruikbare acties op om met de jeugdwerkorganisaties verder politiserend te werken op wijkniveau. Voorbeelden zijn het ijveren voor een nieuwe luifel in samenwerking met district Deurne, de toegangsprijzen van het zwembad naar beneden krijgen, contacten leggen met lokale politie om paspoortcontrole bij steeds dezelfde groep meerdere malen per week aan te kaarten, enzovoort.

Voor de stuurgroep is de belangrijkste realisatie het grote bereik en de versterking van de bereikte groep jongeren.

PROJECT 5:
Compagnons



"Bruggenbouwer zijn vraagt ruimte in je hoofd." *(Kalifa, JES vrijwilliger)*

Projectverantwoordelijke

JES vzw

Omschrijving brug

Met het Compagnonsproject ondersteunt JES een groep van twintig jongeren uit de Brusselse Kanaalzone om zelf sleutelfiguren in hun buurt te worden. Jongeren worden meegenomen in een vormingsproces waarin ze elkaar, de mogelijkheden in de buurt, andere jongeren en jeugdwerkingen en andere buurten in Brussel leren kennen. Door zelf competenter te worden, kunnen deze sleutelfiguren andere jongeren in hun buurt ondersteunen of naar activiteiten en werkingen toeleiden, of fungeren ze als sterk rolmodel voor andere jongeren in hun buurt.

Omschrijving proces

Tijdens een vorig project werd een gelijkaardige groep sleutelfiguren opgeleid. Vanuit hun netwerk en het netwerk van de professionele ondersteuner van JES werden er tien jongeren gezocht die een nieuwe groep wilden starten. Deze tien jongeren brachten op hun beurt andere jongeren in het project. Met deze groep, de Compagnons, werd een aantal vormingsweekends en activiteiten opgezet.

In een eerste fase lag de focus op elkaar leren kennen en deelnemen aan elkaars activiteiten. Dat zorgde meteen voor veel dynamiek en een aantal jongeren legde de basis voor een eigen jeugdwerking. Na de enthousiaste start was het moeilijker om de groep met de neuzen in dezelfde richting te krijgen. In deze fase lag de focus op het werken aan groepsdynamiek en het zoeken naar de invulling van het begrip Compagnons.

De Compagnons gingen in een laatste fase van het project een samenwerking aan met een andere jeugdwerking. In die samenwerking konden ze als groep met een duidelijke rol voor hun buurt naar voor komen en zich ook echt als Compagnons presenteren.

De enthousiaste start was zeker een groot succes voor het project, maar meteen ook een valkuil. Een aantal jongeren waren nog niet helemaal mee in het proces en er ontstond een cultuurverschil in de groep. Dat heeft het project wel terug met de voeten op de grond gezet en men is heel bewust met twee snelheden in de groep beginnen te werken.

Belangrijkste realisatie van het project

Binnen de startgroep van twintig mogelijke Compagnons zijn er een vijftiental jongeren effectief gegroeid in hun rol van sleutelfiguur. Een aantal jongeren ontwikkelden jeugdwerking Nakama. Via Nakama zullen deze Compagnons opnieuw jongeren kunnen warm maken voor het Brusselse vrijetijdsaanbod.

De andere Companons blijven betrokken in verschillende projecten van JES en partners. In hun rol als begeleider van een groep, bijvoorbeeld in het toekomstige jeugdhuis in Elsene, zullen zij blijvend bruggenbouwen naar het aanbod in vrije tijd en cultuur.

Door dit project heeft JES zelf ook extra nagedacht over mogelijke spanningen tussen de verwachtingen en mogelijkheden van jongeren en de verwachtingen van de organisatie.

PROJECT 6:
JNM Brussel en VMJ bouwen aan een brug

"Elkaar goed leren kennen als organisatie is een absolute must. Ik heb nu pas zicht op het geheel en kan nu pas mogelijke aanknopingspunten zien." *(Mathias, JNM)*

Projectverantwoordelijke

Jeugdbond voor Natuur en Milieu (JNM) vzw

Omschrijving brug (pijlers, doelstelling)

Met dit project bouwde JNM expertise op rond werken met kwetsbare kinderen en jongeren. De lokale afdeling in Brussel (Sint-Jans-Molenbeek) zocht naar een structurele samenwerking met de VMJ-wijkacademie (Vereniging van Marokkaanse jongeren). Bij het bruggenbouwen was het de bedoeling om elkaars werking te leren kennen (kinderen, jongeren én monitoren), een structurele samenwerking op te zetten en op basis van die ervaringen te zoeken naar doorstroming binnen de nationale werking van JNM.

Omschrijving proces

In de eerste fase van het project lag de nadruk op meedraaien binnen de VMJ-werking: organiseren van activiteiten rond het thema milieu en natuur voor de kinderen van de buurt. Daarna werd er gezocht naar verbinding met de lokale afdeling van JNM en werden er gezamenlijke activiteiten georganiseerd (fietstocht, picknick, vossenzoektocht, tweedaagse, enz.).

Doorheen het proces werd er ook altijd getracht om de lokale ervaring met de nationale werking van JNM te verbinden. Er werd een vorming uitgewerkt in functie van de kadervorming van de JNM-monitoren. Het thema diversiteit werd zoveel mogelijk op de agenda gezet.

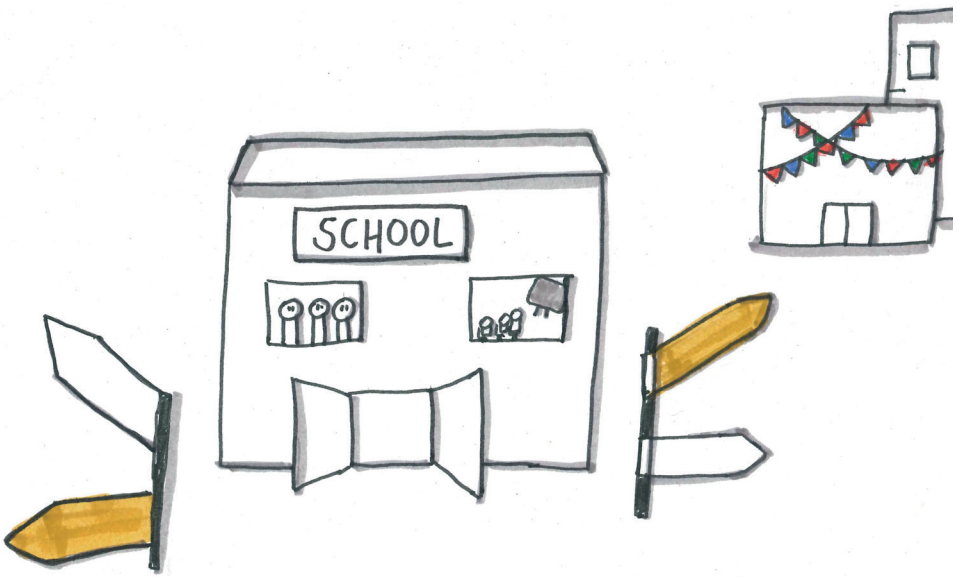
De natuuractiviteiten voor de kinderen hadden veel succes binnen de VMJ-werking. Dat bleek ook een ingangspoort te zijn om ouders op een andere manier bij de werking te betrekken.

Naar het einde van het project toe werd duidelijk dat er nog grote uitdagingen liggen in het effectief leren kennen van elkaars werking. Een moeilijkheidsfactor in dit verhaal is zeker het feit dat aan de ene kant van de brug een professioneel ondersteunde werking (VMJ) staat en aan de andere kant een op vrijwillige basis georganiseerde lokale afdeling (JNM).

Belangrijkste realisatie van het project

Natuurbeleving is ondertussen ingebed in het activiteitenaanbod van VMJ. Bij JNM-nationaal is er een visieverschuiving ingezet; de lokale afdeling heeft de eerste stappen gezet om over het muurtje te kijken.

PROJECT 7:
Geen brug te ver



"Om bruggen te kunnen bouwen heb je iemand nodig met veel kilometers op de teller." *(Bart, Uit De Marge)*

Projectverantwoordelijke

Jeugdontmoetingscentrum (JOC) Ieper

Omschrijving brug

Omdat Ieper een grote kinderarmoedeproblematiek kent, werd dit project gestart in samenwerking met de werkgroep onderwijs. Vanuit een concrete samenwerking met twee secundaire scholen werd er gezocht naar een brug met welzijn, vrijetijd en onderwijs voor de meest kwetsbare jongeren. Het project kreeg verder vorm door een samenwerking met Uit De Marge en door de keuze voor de methode van het jeugdopbouwwerk. Het belangrijkste doel was om een brug te bouwen vanuit twee scholen met kwetsbare jongeren en ouders in functie van het welbevinden op school. Werken aan 'scholen waar kinderen en ouders zich thuis voelen' was het leidmotief.

Omschrijving proces

In de eerste fase van het project werd er voornamelijk ingezet op het uitbouwen van een vertrouwensrelatie met jongeren. De jeugdopbouwwerker probeerde zoveel mogelijk jongeren te bereiken op de speelplaats, aan het station, via Facebook, enz. Er werden ook contacten gelegd met de belangrijkste welzijnsorganisaties in Ieper. Binnen de scholen werd er gezocht naar samenwerking met de zorgcoördinatoren en de leerkrachten.

In een volgende fase van het project was het de bedoeling om vanuit een signaalnota (geschreven vanuit de ervaringen van de jeugdopbouwwerker) structureel aan de slag te gaan binnen de werking van de scholen, het JOC en eventuele andere welzijnspartners. In deze fase van het project hebben een aantal personeelswissels, een onduidelijke visie binnen de stuurgroep en een beperkt draagvlak voor de methode van het jeugdopbouwwerk ervoor gezorgd dat het project vast kwam te zitten. Omwille van duidelijk andere verwachtingen hebben de scholen de samenwerking stopgezet.

Voor JOC Ieper en Uit De Marge betekende dat de start van een reflectieproces over de rol van jeugdopbouwwerk binnen onderwijs, de rol van JOC Ieper binnen het jeugdwelzijnsbeleid en het algemene beleid van de stad Ieper. Een leerproces dat nog lang na het afronden van het project zal doorwerken.

Belangrijkste realisatie van het project

Vanuit de vertrouwensrelatie kon er contact gelegd worden met jongeren die voor de scholen zelf moeilijk te bereiken waren. Er werden een paar individuele jongeren ondersteund en op weg geholpen door de toegankelijkheid en geloofwaardigheid van de jeugdopbouwwerker. Daarnaast is er een grondig reflectieproces op gang gebracht binnen het jeugdwelzijnsbeleid van de stad Ieper en het JOC.

PROJECT 8:

Banden met Gentse zelf-organisaties en de jongeren waar zij voor staan →

"Steen voor steen bruggenbouwen, er valt al eens een steen af en dan moet je er weer een nieuwe opleggen. En als de brug klaar is, ben je er nog niet, je moet je doelgroep ook nog zo ver krijgen om over de brug te gaan."

(Tachini, Jong vzw)

Projectverantwoordelijke

Jong vzw

Omschrijving brug (pijlers, doelstelling)

Zelforganisaties (met verschillende ondersteuningsnoden) werden verbonden met eerstelijnsmiddenveld, met tweedelijnsondersteuners en met de stad Gent met als doel de zelforganisaties te versterken. Denk aan professionalisering of organisatieontwikkeling van de zelforganisaties of samenwerking om acties op te zetten.

De bruggenbouwer benoemde samen met de organisaties de juiste noden en faciliteerde een netwerk met de juiste partners.

Omschrijving proces

In eerste instantie legde de bruggenbouwer contact met de zelforganisaties op een heel informele en laagdrempelige manier. Door wekelijks aanwezig te zijn, kon het vertrouwen groeien en konden wederzijdse verwachtingen kenbaar gemaakt worden. Op die manier werden de noden van de organisaties duidelijker en kon er daadwerkelijk gezocht worden naar een antwoord of oplossing.

Bruggenbouwen is investeren in een traag proces. Een onafhankelijke positie (niet spreken vanuit één organisatie) is belangrijk om vandaaruit verschillende perspectieven te kunnen zien. Vanaf het begin werd ook het ruimere middenveld betrokken, met een steeds sterker wordende samenwerking tot gevolg. Op die manier werden kleine organisaties zichtbaarder.

Het hele proces was een zoektocht naar de juiste evenwichten: werken met vrijwilligers en niet-professionele organisaties had als gevolg dat de betrokkenheid niet altijd hoog ligt of kan liggen door andere verplichtingen. De ambitie om een heterogene groep aan zelforganisaties samen te brengen, heeft niet gewerkt: er was weinig dynamiek tussen de organisaties want er waren te weinig raakvlakken.

Bruggenbouwen, opbouwen van een relatie en vertrouwen winnen kosten veel tijd.

Belangrijkste realisatie van het project

Het project maakte dankbaar gebruik van de openheid tussen (zelf)organisaties, doelgroepen en de stad. Daardoor konden zwakke verbindingen versterkt worden en werden kleinere organisaties zichtbaarder.

Misschien was dat wel het meest duidelijk tijdens het slotevent *Building Bridges.* Zeventien organisaties of diensten namen deel met als doel expertise uit te wisselen, elkaar te informeren en te inspireren.

PROJECT 9:
Inclusieve speelpleinwerking →

"Ik vond het echt geweldig toen het ene kindje aan het andere vroeg: Wanneer mag ik eens met de rolstoel spelen?"

(Hannah, Koraal vzw)

Projectverantwoordelijke

Koraal vzw Antwerpen

Omschrijving brug

Het uitgangspunt voor dit project was een brug bouwen tussen speelpleinwerk en gespecialiseerde opvang voor kinderen met specifieke zorgbehoeften. De doelstelling was om op zoek te gaan naar een passend en zo inclusief mogelijk vrijetijdsaanbod voor alle kinderen. Het project werd vooral opgezet om expertise te ontwikkelen met de bedoeling die te laten doorstromen binnen de organisatie.

Omschrijving proces

Er werd een concrete samenwerking aangegaan met twee voorzieningen voor kinderen met specifieke zorgbehoeften. In een stuurgroep, waarbij ook de dienst Regie Buitenschoolse Kinderopvang van de stad Antwerpen betrokken was, volgden alle partners het project op en werd het zoveel mogelijk afgestemd op elkaars werking. Rekening houdend met de kenmerken van elke werking werd er gedurende een aantal vakanties in één (kleuter) groep 'inclusief' gespeeld. Vanuit de voorzieningen kwamen een tiental kinderen naar het speelplein. Een paar begeleidsters uit de voorzieningen werkten mee: zo konden ze expertise doorgeven en het speelplein beter leren kennen.

Bij de start van het project lag de nadruk vooral op het leren kennen van de werking van de voorzieningen. De bruggenbouwer draaide een paar keer mee in de voorziening en met haar eigen speelpleinwerkachtergrond kon ze vanuit beide leefwerelden richting geven aan het project.

Doorheen het proces lag de focus vooral op experimenteren, meespelen, organiseren, uitwisselen en reflecteren. Tijdens tussentijdse evaluatiemomenten met de stuurgroep werd er bijgestuurd waar nodig.

Een van de belangrijkste succesfactoren in dit project was zeker de open en constructieve samenwerking binnen de stuurgroep. Feedback werd onmiddellijk omgezet naar een verbeterde werking en alle partners rond de tafel waren van dichtbij betrokken bij het project (als begeleider op het speelplein, als medewerker van de voorziening).

Een grote uitdaging voor het project lag duidelijk in het zoeken naar verankering binnen Koraal vzw en de voorzieningen. Het was niet evident om de interne werking van de vzw te laten meebewegen met de ervaringen op het speelplein.

Belangrijkste realisatie van het project

De samenwerking binnen dit bruggenbouwproject heeft voor een grondige reflectie binnen de verschillende werkingen gezorgd. Zowel op het speelplein als in de voorzieningen is het ondertussen duidelijk dat inclusief spelen een meerwaarde is voor vele kinderen. Het is ook duidelijk geworden dat er bij de verschillende organisaties nog werk is aan het creëren van de randvoorwaarden om dit op grotere schaal te realiseren.

PROJECT 10:
Rondhangen is no crime →

“Het is niet omdat anderen er moeite mee hebben dat wij er mee moeten bezig zijn.”

(jongere)

Projectverantwoordelijke

CAW Limburg/LiSS

Omschrijving brug (pijlers, doelstelling)

Het project wilde een brug bouwen tussen jongeren die rondhangen enerzijds en buurtbewoners en beleidsmakers anderzijds. Op die manier wilden jeugdwerkers en straathoekwerkers van negen Limburgse gemeenten werken aan positieve beeldvorming over jongeren. Ze wilden laten zien en horen dat met rondhangen niets mis is.

De bruggenbouwer nam de rol op van communicator en vertaler tussen jongeren enerzijds en buurtbewoners en lokale besturen anderzijds. Op die manier vroeg LiSS (positieve) aandacht voor het thema.

Omschrijving proces

De jeugdwerkers en straathoekwerkers trokken het veld in om contact te leggen met jongeren. Voor sommigen was dat gewoon een verderzetting van een bestaande opdracht, voor anderen was het nieuw en behoorlijk uitdagend. Voor iedereen was het een extra taak om rondhangen als beleidsthema aan te kaarten bij zowel jongeren als besturen.

Jongeren werden aangemoedigd om zelf of samen met de werker hun leefwereld in beeld te brengen. Op die manier stimuleerden de werkers dat alle actoren elkaars leef- en denkwereld leerden kennen.

Het proces verliep regelmatig moeilijk. Niet alleen stelden de werkers vast dat jongeren eigenlijk niet wakker lagen van het thema. Ook was het moeilijk om met veel partners samen te werken: zowel om ze op één lijn te krijgen als om de positieve drive erin te houden.

Positief aan het project was wel dat nieuwe jongeren werden bereikt. Werkers werden 'verplicht' om zoveel mogelijk, dus ook nieuwe jongeren te bereiken. Uit een van die contacten groeide zelfs een meisjeswerking.

En daarnaast: bruggenbouwen vraagt tijd, maar best ook continuïteit.

Belangrijkste realisatie van het project

Het besef dat jongeren minder met het thema bezig zijn dan professionals. Vooral volwassenen maken er een probleem van. Een open deur werd dus nog eens ingetrapt: laat dingen van onderuit groeien, leg ze niet van bovenaf op. Er moet een nood gevoeld worden door de betrokken doelgroep.

PROJECT 11:
Toeleiders naar het jeugdwerk →

"Je moet het nog wat tijd geven!"

(Ali, Toeleider PIN vzw)

Projectverantwoordelijke

Pin vzw

Omschrijving brug

Er werden contacten opgebouwd met individuele jongeren – vaak nieuwkomers - die nog niet bereikt worden door de gemeente of door het bestaande jeugdwerkaanbod. Op die manier wil het project de kloof verkleinen tussen jeugdwerk en de gemeente enerzijds en jongeren anderzijds. In functie daarvan werden ook contacten opgebouwd met buurtbewoners en andere inwoners van Beersel.

Een 'jongerentoeleider', zelf een nieuwkomer, bouwde contact op met de jongeren. PIN vzw ondersteunde deze bruggenbouwer via coaching en begeleiding en zorgde voor contact met organisaties en de gemeente.

Omschrijving proces

In eerste instantie werd gezocht naar een locatie die als instuifruimte kon fungeren voor de jongeren. Daarnaast was de bruggenbouwer – een jongerentoeleider - elke woensdagnamiddag en zondag op het terrein om contact met de jongeren op te bouwen. Vaak ging de bruggenbouwer gewoon wat mee rondhangen, maar mee voetballen kon ook. De echte hoogtepunten waren de speciale activiteiten en uitstappen. Jongeren werden in eerste instantie niet toegeleid naar bestaande organisaties, wel werd samen met hen een aanbod op maat uitgewerkt.

Tegelijk werd een netwerk uitgebouwd met interessante organisaties, zoals de speelpleinwerking, buurthuis Babbelot of Kazou. Die partners organiseerden bijvoorbeeld activiteiten zoals de buitenspeeldag, waarop de jongeren konden kennismaken met die organisaties en met het georganiseerde jeugdwerk.

Partnerschap met professionele jeugdopbouwwerkers helpt om met de juiste competenties in het veld te kunnen staan, net als voldoende aanwezig zijn op het terrein. Samenwerking met andere organisaties verbreedt de mogelijkheden. Ook de

faciliterende rol van gemeentelijke diensten bood heel wat kansen, zoals de sporthal die op zondag ter beschikking werd gesteld.

Opbouwwerker ben je niet zo maar. Er is veel begeleiding en ondersteuning nodig om veldwerk te kunnen opnemen. Een doorgedreven vorming voor jongerentoeleiders om te groeien in hun rol als opbouwwerker is nodig.

De juiste mensen vinden om een netwerk met jongeren uit te bouwen, kost tijd. Je moet vooral flexibel zijn en de kansen grijpen die zich voordoen.

Belangrijkste realisatie van het project

Het feit dat deuren opengaan naar moeilijker te bereiken jongeren is de grootste meerwaarde. Vooral als je ziet dat die jongeren zich gewoon goed amuseren.
Daarnaast is bij alle actoren het besef gegroeid dat er tussen jongeren ook veel diversiteit is. Niet iedereen heeft hetzelfde nodig (zoals voetbal en jeugdbeweging).
Tot slot is het leerproces van de jongerentoeleiders een mooie realisatie.

PROJECT 12:
Buitenspelen

"Echt, zo'n saaie activiteiten? ... (2 uur later) ... En wanneer is er weer een activiteit? En mag ik dan ook weer meedoen?" *(kind, wijk Dierdonk)*

Projectverantwoordelijke

VOC Opstap

Omschrijving brug (pijlers, doelstelling)

Dit project wilde de brug leggen tussen kinderen en tieners uit de wijk Dierdonk en het vrijetijdsaanbod van Tielt. De doelstelling was drieledig:

1. het isolement van de wijk Dierdonk ten opzichte van de rest van Tielt doorbreken;
2. jeugdwerkers ondersteunen in hun werking voor en met kwetsbare doelgroepen door een platform te realiseren waar ervaring en expertise uitgewisseld kan worden;
3. het lokale bestuur ondersteunen bij het voeren van jeugdwelzijnsbeleid.

De bruggenbouwer legt de contacten met de mensen uit de wijk (door aanwezig en aanspreekbaar te zijn) en met de vrijetijdsaanbieders. Daarnaast zorgt de bruggenbouwer voor het kader en de ondersteuning waar de vrijetijdsaanbieders nood aan hebben. De rol van bruggenbouwer werd opgenomen door iemand van VOC Opstap en door iemand van het OCMW Tielt.

Omschrijving proces

Het vrijetijdsaanbod van Tielt werd binnengebracht in de wijk. Verschillende jeugdbewegingen, bibliotheek, kunstacademie, taalsprong, enz. kwamen langs om de kinderen te laten proeven van hun activiteiten. Elke week verzorgde één organisatie een aanbod in de wijk. Op die manier konden kinderen laagdrempelig kennismaken met de organisaties. Er was ook aansluiting met verschillende activiteiten die door de stad Tielt georganiseerd worden (Buitenspeeldag, Wereldfeest, enz.). Tijdens de zomervakantie werd in de wijk vier weken speelpleinwerking georganiseerd.

Bij de opstart van het project nam één organisatie, de Kleine Torenvalk, de verantwoordelijkheid op om de andere jeugdbewegingen mee te krijgen in het project. Zij zorgde ervoor dat er verschillende verenigingen aan het project hebben meegewerkt. De relatie met de stedelijke diensten was niet evident; met sommige diensten was de relatie eerder moeizaam. Andere lokale diensten, zoals het OCMW, toonden zich dan weer erg betrokken.

Belangrijkste realisatie van het project

Er zijn ondertussen drie enthousiaste kinderen ingeschreven in een jeugdbeweging. Ook de vrijetijdsaanbieders die meewerkten aan het project, zijn heel enthousiast en blijven de activiteiten verder organiseren.

DEEL 3:
Brug in verbinding van pijlers

In dit deel kijken we naar de rol van organisaties in het bruggenbouwen en wat er nodig is om het bruggenbouwen te versterken vanuit de organisaties.

"Het voortraject dat je met je organisatie doet, is erg belangrijk." *(Peerevaluatie bruggenbouwers)*

Bruggenbouwen gebeurt niet in het luchtledige. Projecten vertrekken vanuit twee (of meer) pijlers: professioneel ondersteunde organisaties en/of vrijwilligerswerkingen en/of een doelgroep die niet in een georganiseerde setting te vinden is. De verschillende partners in het project hebben elk hun eigen verhaal. Elke partner bouwt aan de brug vanuit een eigen context, die soms stimulerend kan zijn en kan zorgen voor een goede vertrekbasis, of het proces net kan vertragen. De organisatie(s) die betrokken zijn in het bruggenbouwen hebben een belangrijke invloed op het proces en de focus van projecten. Dat is minder van toepassing als er bruggen worden gebouwd met individuele kinderen en jongeren.

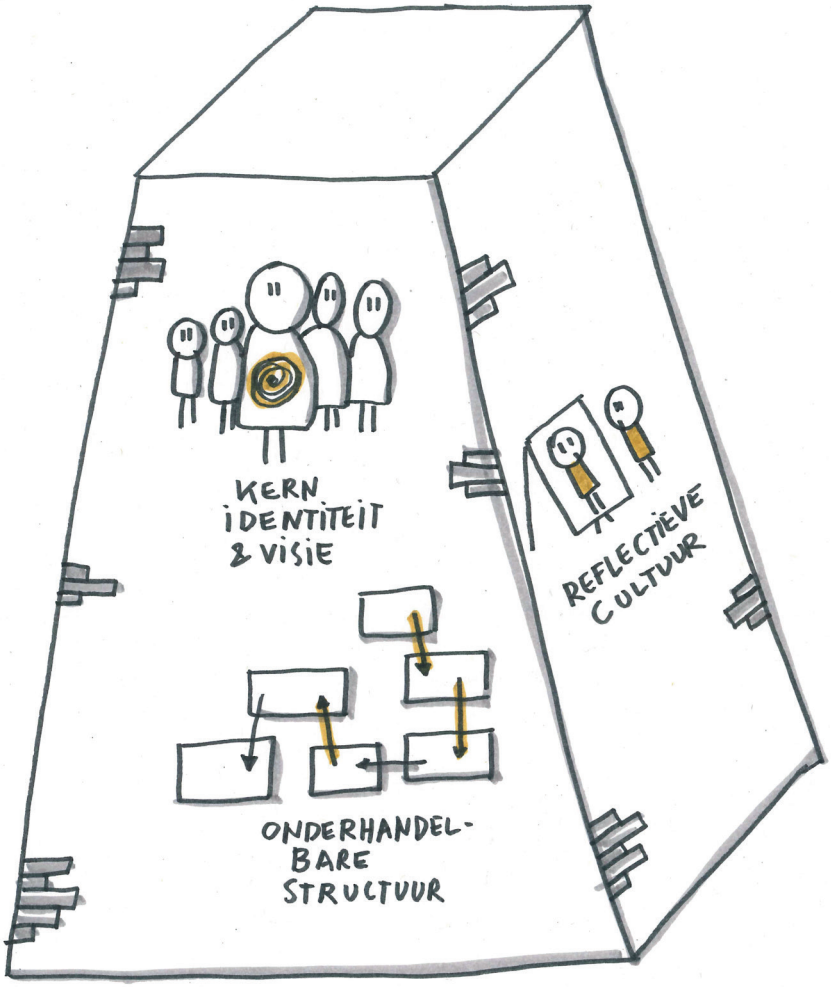
Een stevige basis voor bruggenbouwen in de organisatie is een belangrijke parameter voor het tempo en het succes van een project. Daar waar die basis niet stevig is, gaat veel (of alle) energie naar interne organisatieprocessen. Is de basis stevig, dan kan de focus naar het bruggenbouwen zelf gaan.

Drie elementen bepalen de sterkte van een pijler:

1. een sterke visie en kernidentiteit
2. een reflectieve cultuur
3. een onderhandelbare structuur.

Vanuit die elementen ontstaan er noodzakelijke voorwaarden om kwaliteitsvol bruggen te kunnen bouwen. In dit deel gaan we dieper in op die voorwaarden.

EEN STEVIGE PIJLER, WAAR GAAT HET OVER



EEN DUIDELIJKE VISIE VOOROP

Waar staat de organisatie, de werking voor? Wie zijn we en waar gaan we naartoe? Waarom bestaan we? Waarom is dat belangrijk? Hoe gaan we dat realiseren?

Bewust vertrekken van een eigen en heldere visie is een succesfactor in het bruggenbouwen. **Het betekent dat de organisatie duidelijk weet waar ze voor staat, wat ze wil bereiken en op welke manier bruggenbouwen daar (kan) aan bijdragen.** Projecten kunnen zeer actiegericht starten, zonder veel stil te staan bij wat de impact of relatie is met de organisatievisie en –missie. De motivatie - het waarom van acties en handelingen - is in eerste instantie niet altijd onderwerp van het gesprek. Maar om duurzaamheid en draagvlak te verzekeren, is stilstaan bij organisatievisie en bij de meerwaarde van bruggenbouwen onvermijdelijk. Vanuit een duidelijke en organisatiebreed gedragen visie en missie, kan elke organisatie nagaan op welke manier bruggenbouwen kan bijdragen aan de organisatie. Op die manier is de organisatievisie een basis voor bruggenbouwen.

 # Project 2: Het project van Cultureghem sluit helemaal aan bij de organisatievisie in het algemeen. Het uitgangspunt van de organisatie is om van 'den Abattoir' in Anderlecht een plek te maken waar 'samenleven' voorop staat. Dat 'samenleven' gebeurt het liefst met zoveel mogelijk mensen in zoveel mogelijk vormen. Een duidelijke link met het bouwen van bruggen naar kinderen en jongeren met een beperking.

Het jeugdwerk kent een lange geschiedenis in het ontwikkelen van beleidsplannen en heeft doorheen de jaren heel wat ervaring opgebouwd met het schrijven van visies en missies. Het gaat over het benoemen, delen en uitdragen van een kernidentiteit.

Niet louter om het neerschrijven van visieteksten in functie van verantwoording, maar als kompas voor de hele organisatie. Het neerschrijven alleen is geen garantie dat de visie ook voelbaar is in de werking. En als ze niet voelbaar is voor medewerkers, dan al helemaal niet voor vrijwilligers, partners of doelgroepen. Een visie die werkbaar is, is dus niet alleen geëxpliciteerd, maar ook gedeeld en gedragen.
Nadenken over de visie start met nadenken over de 'waarom'-vraag. Waarom bestaan we? Waar dromen we van? Het is een zaak van iedereen in een organisatie. Alle medewerkers, vrijwilligers, deelnemers of ouders voelen deze 'waarom' en dat is vaak de reden waarom mensen ergens werken, deelnemen of zich inzetten (of niet).

Een visie geeft perspectief op de toekomst en geeft richting aan het handelen in een organisatie. Een visie legt een 'niet-onderhandelbare kernidentiteit' van de organisatie vast. Het helpt bij het bepalen van prioriteiten of positie in een complexe context. Dat vraagt om reflectie en af en toe afstand nemen van het dagdagelijkse. Hindernissen in het bouwen van bruggen hebben een duidelijke link met onvoldoende inzetten op deze basis en met conflicten in en met de (organisatie)identiteit.

Kwaliteitsvol bruggenbouwen vraagt meer van een werking of organisatie dan de wil om samen te werken. Tijdens het bruggenbouwen zet je de deuren open voor andere werelden en dat vraagt een open en soms kwetsbare houding. Stevig op je poten staan is dus een must. Een verbinding van de projectdoelstelling met je bestaansreden, het 'waarom' van je werking, is dan het enige navigatie-instrument. Zonder een stevige basis valt de brug snel in en zijn projecten ad-hoc-initiatieven met beperkte resultaten.

OPEN EN REFLECTIEVE CULTUUR

Een tweede bepalend element voor een stevige basis is een reflectieve (organisatie)cultuur. We zien organisatiecultuur hier als het geheel van waarden en normen en onuitgesproken aannames van een organisatie. De cultuur van een werking of organisatie is dus impliciet aanwezig, en moeilijk snel te vatten. Als twee werelden samenkomen, ontmoeten deze culturen elkaar en zoals dat gaat in het leven, kan dat heel aantrekkelijk, vertrouwd, interessant aanvoelen of afstoten, irriteren en vooroordelen

bevestigen. **Bruggenbouwen vraagt nadenken over de eigen werking en die op sommige momenten in vraag durven te stellen.** Kunnen aansluiten bij elkaars cultuur is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol parcours. **Als er een verstandshuwelijk moet worden aangegaan, leidt dat vaak tot frustraties of zelf stopzetten van projecten.** Een open reflectieve cultuur kan weliswaar groeien of versterkt worden doorheen het project, door kleine successen te ervaren. Maar een minimum aan bereidheid om kritisch stil te staan bij de eigen werking, is toch een voorwaarde om te starten met bruggenbouwen.

 # Project 10: Straathoekwerkers en jeugdambtenaren in Limburg spraken rondhangende jongeren aan om samen een brug te bouwen naar buurt en beleid. Toen jongeren weinig interesse toonden, beseften ze dat het bruggenbouwproject een top-down initiatief is van enkele professionals. Een manier van werken die helemaal niet bij de cultuur van het straathoekwerk past. Door hier op tijd bij stil te staan, konden nog kleine bijsturingen gebeuren.

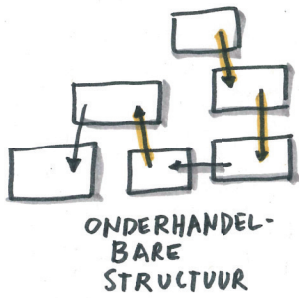
 # Project 7: Het project in Ieper werd aan het einde van de rit om weldoordachte redenen stopgezet. Een belangrijke aanleiding daarvoor was een clash tussen twee heel verschillende culturen binnen de pijlers van de brug. Enerzijds probeerde het project verbinding te maken met heel kwetsbare jongeren via de methodiek van het jeugdopbouwwerk. Anderzijds werd er gezocht naar een verbinding met de school als systeem. Beide werelden bleken elkaar onvoldoende te vinden en het project zorgde in beide pijlers voor frustratie en weerstand.

Naast het zoeken naar aansluiting bij de organisatiecultuur van de andere pijler van de brug, is er ook zoiets als een ondersteunende of afremmende cultuur voor bruggenbouwen. Organisaties en werkingen die reflectief, flexibel en open zijn, evolueren en leren gemakkelijker tijdens het bruggenbouwen. Ze laten toe dat projecten de eigen werking veranderen of beïnvloeden. Daar waar men uitgaat van het eigen gelijk en eerder defensief ingesteld is, is bruggenbouwen heel moeilijk of onmogelijk.

De nodige zin voor vernieuwing en een externe gerichtheid zijn cultuurelementen die het bruggenbouwen bevorderen. Als de organisatie of werking naar binnen plooit omwille van veel interne processen, is het moeilijk om engagementen aan te gaan t.a.v. andere doelgroepen of organisaties. Bruggenbouwen gedijt dus in een open, reflectieve cultuur.

 # Project 4: J100 is een samenwerking van jeugdorganisaties. Samenwerking en openheid naar andere organisaties maakt daardoor deel uit van de cultuur en aard van het project. Die zin voor samenwerking, blik naar buiten, draagt bij tot het succes van het project: samen in vraag stellen, samen zoeken, samen nieuwe samenwerkingen aangaan.

ONDERHANDELBARE STRUCTUUR



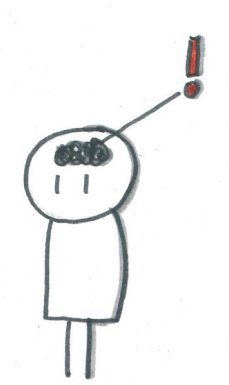
Vanuit een visie en missie werken organisaties aan het realiseren van hun droom. De dagelijkse werking krijgt vorm door allerlei processen en posities in de organisatie: er zijn taakinvullingen, werkprocessen, methodes, afspraken, uitgangspunten, werkplekken, faciliteiten enzovoort. Al deze aspecten van de werking geven vorm aan het concrete handelen. Het gaat over de expliciete en duidelijk tastbare elementen in een werking.

In een open en reflectieve cultuur zijn deze structuuraspecten onderhandelbaar en veranderbaar om op die manier tegemoet te komen aan (de leefwereld van) de andere pijler. **De grenzen van wat onderhandelbaar is en wat niet, liggen in de kernidentiteit geformuleerd in missie en visie.** Structureel veranderen kan hardnekkig zijn en veel tijd vragen, maar **het uitgangspunt voor kwalitatief bruggenbouwen omvat een zekere mate van bereidheid om deze structuurelementen in vraag te stellen.**

 # Project 1: In welke mate zijn de activiteiten van Circusplaneet onderhandelbaar? FIFA-spelen en de meisjeswerking komen wel tegemoet aan één deel van de identiteit, namelijk 'community', maar niet aan de andere: 'circus'. Het project daagt de volledige organisatie opnieuw uit om stil te staan bij hun kerndoelstellingen: Wat staat voorop, circus of het gemeenschapsgerichte? Of zijn ze verenigbaar? Zo ja, op welke manier en waar liggen de grenzen van de eigen missie?

 # Project 3: Binnen 'Jeugdwerk voor alleman' is er in een eerste fase heel erg gewerkt op het verstevigen van de jeugdwerkpijler. Met elke jeugdbeweging werd er, vanuit een ondersteunende houding en met veel aandacht voor de signalen uit hun leefwereld, een proces aangegaan. Er werd samen gezocht naar de mogelijkheden die er waren om bruggen te bouwen met andere doelgroepen. Er werd heel bewust niet vertrokken vanuit een 'gewenste situatie', maar in een reflectief proces afgetast waar er mogelijkheden lagen en daar werd zoveel mogelijk bij aangesloten. Engagementen werden daardoor heel erg verschillend.

WAAR LET JE BEST OP?



Bij het bruggenbouwen komt het erop aan om een proces aan te gaan vanuit een duidelijke visie en identiteit, zodat je stevig staat. Bruggenbouwen vraagt veel compromisbereidheid van een organisatie. Het moet duidelijk zijn waar en hoe je kunt ingrijpen op de structuurelementen van je werking of organisatie zonder dat je het gevoel hebt dat je je oorspronkelijke eigen kernidentiteit moet opgeven. Een aantal aandachtpunten:

- Bruggenbouwen is eenvoudiger vanuit een gedeelde **organisatiecultuur**. Kunstmatige of instrumentele verbindingen vragen veel extra energie, terwijl een verbinding vanuit een gedeelde droom energie geeft.
- Onderzoek of de interne werking voldoende duidelijk voor ogen heeft waar ze naartoe werkt. Bepaal heel duidelijk de '**waarom**' en maak werk van een gedeelde visie bij iedereen in de organisatie. Zoek ook naar een verbinding met het bruggenbouwen. Is er een *sense of urgency*? Is er een hoogdringendheid?
- Zorg dat de doelstelling van het bruggenbouwen **aansluit bij de visie en missie** van de werking of organisatie(s). Wat valt er te winnen met het bruggenbouwen?
- Vermijd het werken vanop een eiland binnen een organisatie. Een breed **draagvlak** voor het bruggenbouwen binnen elke pijler is een noodzaak! Het draagvlak kan weliswaar groeien in de loop van het project, maar een stevige gedragenheid is nodig om van te vertrekken.
- Zijn alle '**stakeholders**' in beeld en zijn die betrokken? Een draagvlak is ook te vinden bij de 'gebruikers' van de organisatie (kinderen en jongeren, ouders, buren, partners, enz.).
- Is de organisatie klaar om bruggen te kunnen bouwen? Als er veel **intern werk** is om de werking of organisatie op de rails te houden, is er vaak onvoldoende veerkracht om veranderingsprocessen en vernieuwing toe te laten.

- Zonder een duidelijke **trekker** is het moeilijk om alle ballen in de lucht te houden. Het is belangrijk dat iemand overzicht kan houden en alle mogelijkheden kan benutten. De trekker is niet per definitie diegene die effectief de brug bouwt (zie verder), maar wel diegene die zorgt dat de brug stevig verankerd is in de leefwereld en werking van de pijler.
- **Kleine successen** vieren en zichtbaar maken kan helpen om dingen in gang te zetten en het effect van acties te vergroten. Communiceer altijd vanuit het 'waarom' van de organisatie zodat ook het langetermijnperspectief duidelijk is.

WAT HEB JE NODIG?

Om een stevige basis in elke pijler te garanderen zijn er een aantal randvoorwaarden, activiteiten en competenties nodig:

WAT KUN JE DOEN?

- Stel duidelijke en haalbare doelstellingen op (onderscheid tussen must have en nice to have) die aansluiten bij de visie van de organisatie(s).
- Sta ook stil bij het proces dat je wilt afleggen en neem dat mee op in de tijdsplanning.
- Voorzie voldoende tijd en specifieke momenten om te reflecteren over het project, zowel op het vlak van het proces als op het vlak van de resultaten, de impact, kansen en gevolgen van het bruggenbouwen voor de organisatie.
- Zorg voor een duidelijke en transparante communicatie over de voortgang en/of de resultaten van het project in alle geledingen van de organisatie.

WAARMEE HOUD JE BEST REKENING?

- Zorg voor een uitgeschreven en gedragen visie en missie per organisatie.
- Zorg voor een bevorderende (organisatie)cultuur (open, flexibel, vrij, op vernieuwing gericht, enz.).
- Duid een (tijdelijke?) trekker voor het project aan, liefst iemand in een autonome positie. Vrijheid om te mogen experimenteren (en mislukken) en flexibiliteit zijn immers belangrijk, net als af en toe van op afstand kunnen kijken naar de eigen organisatie.
- Voorzie ondersteuning en draagvlak in de organisatie(s). Laat deze trekker niet aan zijn lot over.

WAT MOET JE KENNEN/KUNNEN?

- Strategisch denken vanuit de visie en missie van de organisatie en/of de noden en behoeften van de doelgroep.
- Reflectieve en kritische houding.
- Proactief nadenken over mogelijke impact van bruggenbouwen op de organisatie.
- Denken en handelen vanuit 'waarom' en niet vanuit 'wat' en 'hoe'.
- Visie intern uitdragen, draagvlak creëren en enthousiasmeren voor het project.

5 dingen om te onthouden!

1. Het tempo en slagen van bruggenbouwen zijn mede afhankelijk van de sterkte van pijler(s).
2. Een duidelijk, gedragen kernidentiteit van de pijler(s) is een noodzakelijke navigatie voor het bruggenbouwen.
3. Het doel van het project moet een meerwaarde zijn voor die kernidentiteit en de hele organisatie.
4. Durf kritisch kijken naar de eigen organisatie.
5. Formuleer op basis van de kernidentiteit wat onderhandelbaar is en wat niet.

DEEL 4:

Bruggenbouwen vertaald in rollen en opdrachten

In dit vierde deel beschrijven we op basis van de twaalf projecten, hoe de brug groeit en ontwikkelt. Daarvoor ontleden we drie verschillende rollen: verkennen, verbinden en verankeren.

Bruggenbouwen is het verbinden van (minstens) twee werelden waardoor er een (nieuwe) inclusieve situatie ontstaat waar beide werelden vertrouwen in hebben, zich in herkennen, de meerwaarde van zien en er deel van kunnen uitmaken" formuleerden we als definitie.

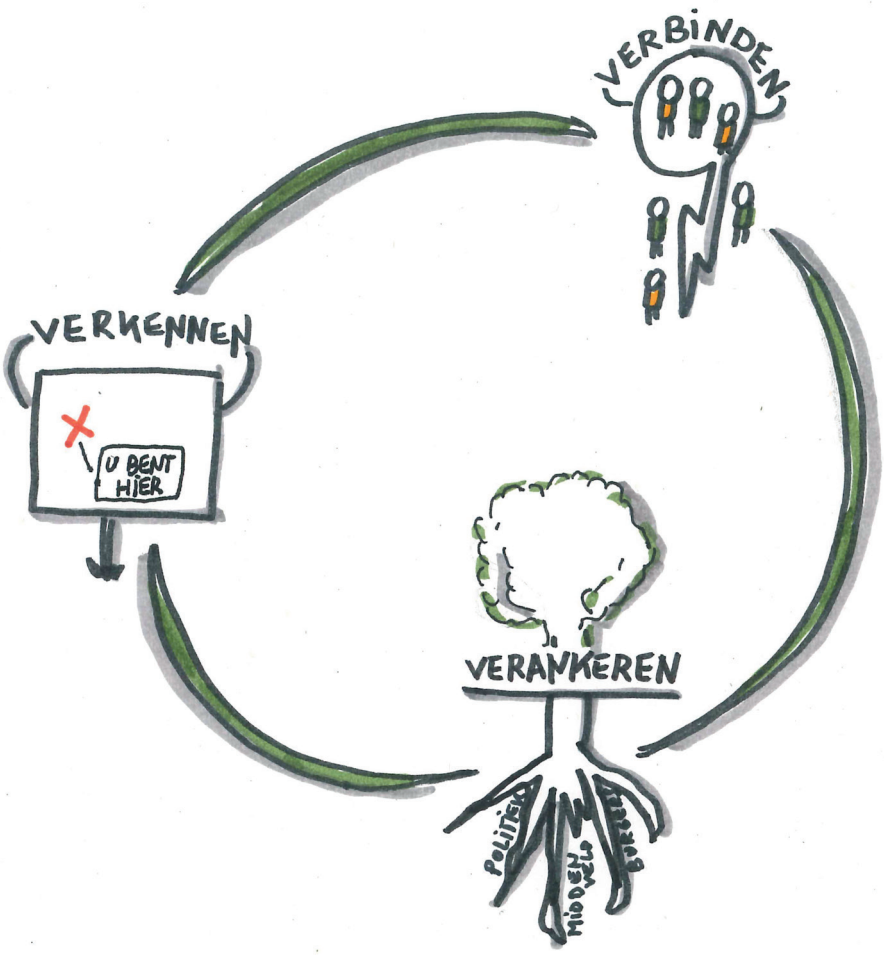
Wat is er dan nodig om te zorgen voor die verbinding? Waar gaat het over?

Zoals eerder vermeld, beschrijven we bruggenbouwen vanuit drie rollen die dynamisch op elkaar ingrijpen: verkennen, verbinden, verankeren. De eerste rol is 'verkennen'. Verkennen geeft zicht op de verschillende (leef)werelden waartussen een brug moet groeien. Deze rol zorgt dat ambities bottom-up kunnen groeien. Je gaat er niet vanuit dat je weet wat de andere wil, maar gaat op verkenning om dat samen te detecteren en te omschrijven. Welke zijn de noden, zorgen, twijfels van de actoren binnen de twee pijlers? Waar zit het onderhandelbare binnen de pijler?

Een tweede rol is 'verbinden'. Deze rol brengt de twee pijlers samen en creëert stapsgewijs verbinding tussen de pijlers.

De derde rol, 'verankeren', zorgt voor het verduurzamen, verankeren (van delen) van de brug. Door deze verankering overstijgt het bruggenbouwen de experimentele fase en wordt het verduurzaamd binnen werking of beleid.

Deze drie rollen lopen door elkaar, ze voeden en inspireren elkaar. En hebben uiteindelijk, in het ideale geval, terug effect op elk van de pijlers. Ze verlopen dus niet chronologisch, een na een, maar in een constant dynamisch, circulair proces. In wat volgt beschrijven we de rollen.



ROL 1: VERKENNEN

WAAR GAAT HET OVER?

> *"Je moet vooral aanwezig zijn op pleintjes in de buurt, of via Facebook en Messengergroep. Zo leer je die jongeren kennen en kan je hen bereiken."* *(PIN vzw)*

De verkennende rol gaat over het zich eigen maken en invoelen van de leefwereld(en) in de verschillende pijlers. **Leefwereldgericht** verkennen betekent dat je je 'het alledaagse leven' van de doelgroep(en) probeert eigen te maken. Bruggenbouwen vertrekt van (minimaal) twee realiteiten die verbonden worden. Verbinding kan echter alleen ontstaan vanuit een grote gevoeligheid met de verschillende (leef)werelden en pijlers. Wat is bijvoorbeeld de motivatie van het lokale beleid om nieuwkomers te bereiken? Met welke zorgen en goesting willen kinderen uit een voorziening deelnemen aan de speelpleinwerking? Waarom zou een zelforganisatie van Marokkaanse kinderen en jongeren samenwerken met een jeugdbeweging?

Antwoorden op deze en andere vragen kunnen niet van bovenaf geformuleerd worden, maar moeten samen met de betrokkenen in kaart gebracht worden. Uit elk van de projecten blijkt dat vertrouwen dé noodzakelijke voorwaarde is om mee te gaan in

verbinding. Die nood aan vertrouwen geldt voor elk van de pijlers en actoren binnen die pijler. Niet enkel voor die kwetsbare tieners, maar ook voor de organisatie of het lokale bestuur.

Verkennen houdt dus per definitie in: in de leefwereld van de doelgroepen stappen, aanwezig zijn en samen leren. Vaak – maar niet altijd – houdt dat een vorm van **vindplaatsgericht of outreachend werken** in. In sommige gevallen is het niet mogelijk om actief en veelvuldig aanwezig te zijn in de leefwereld van een doelgroep, zeker als het gaat over sterk geformaliseerde contexten als een VAPH-voorziening of lokale besturen. Maar ook dan is het noodzakelijk om met een open, respectvolle en nieuwsgierige houding te luisteren naar de actoren. Door aandacht en zorg kan er vertrouwen groeien.

> **# Project 8:** De bruggenbouwer die aangetrokken werd om de Gentse zelforganisatie te versterken, was tewerkgesteld bij Jong vzw, maar werkte elke dag van de week in een van de zelforganisaties. Door echt samen te werken en aanwezig te zijn, kreeg de bruggenbouwer zicht op de reële noden en vragen van de organisatie.

In meer open contexten, zoals kleine zelforganisaties of individuele kinderen en jongeren, lijkt 'vindplaatsgericht werken' bijna noodzakelijk. Vindplaatsgericht werken houdt in dat je letterlijk, in de wereld stapt van de doelgroep(en) die je wilt verkennen. Je zoekt de plaatsen waar de doelgroep zich bevindt en bent daar aanwezig. Vanuit die aanwezigheid leer je en kan er vertrouwen groeien. Het is een **zeer traag proces**, dat vaak met vallen en opstaan gaat. Het vraagt een grote openheid en respect voor de leefwereld. Die openheid is vaak gemakkelijker ten opzichte van één pijler dan ten opzichte van de andere. Iemand die de rol van 'verkennen' opneemt, heeft niet zelden meer affiniteit met een van de (leef) werelden. Nochtans is de verkennende fase even belangrijk voor beide werelden. **Dat betekent dat die persoon uit zijn of haar eigen veilige, vertrouwde wereld – en daardoor uit de comfortzone - moet stappen om beide pijlers evengoed te verkennen.**

 # Project 7: De bruggenbouwer vanuit het JOC Ieper had een profiel van jeugdopbouwwerker. Daardoor verliep het invoelen van jongeren heel natuurlijk en stond de jeugdwerker ook heel duidelijk in haar kracht. Het invoelen van een school als systeem was een stap uit de comfortzone, zowel voor de werker, als voor JOC Ieper en voor de inhoudelijke ondersteuners van het project. Zowel de werker als de stuurgroep botsten op de vaststelling dat het niet evident is om buiten je comfortzone te treden en bruggen te bouwen naar beide werelden vanuit één persoon, in dit geval de jeugdwerker.

 # Project 3: Het bruggenbouwproject daagt alle betrokkenen uit om de leefwereld en perspectieven van beide kanten van de brug voldoende diepgaand te leren kennen. Eén kant van de brug, in het geval van Jeugdwerk voor Alleman, de jeugdbewegingen, lijkt makkelijker vast te grijpen omdat dat een bekende, vertrouwde kant is voor de bruggenbouwer.

Vindplaatsgericht werken en vertrouwen opbouwen, vragen een stuk **onvoorwaardelijke en niet-oordelende houding** ten aanzien van elkaar. Vertrouwen groeit niet als je jongeren van in het begin aanspreekt op elke kleine overtreding, zoals voeten op een zitbank of een joint die rondgaat, of elke onenigheid, zoals een verschil in visie met een lokaal bestuur. Het kan helpen om van bij de start posities en wederzijdse verwachtingen te expliciteren: “ik ben x en ik wil jullie leren kennen om… of ik wil zicht krijgen op …”.

De projecten leren dat verkennen en vertrouwen opbouwen **gemakkelijker gaat voor iemand die al bekend is met de leefwereld van de doelgroep, ervaringsdeskundige is of iemand die kan terugvallen op een ruime expertise en/of anciënniteit.**

 # Project 1: De veldwerker van het Caravanproject was erg gemotiveerd maar miste ervaring en ondersteuning om vindplaatsgericht te werken. De opdracht van outreachend contact te leggen met de wijk en de jongeren bleek niet evident om 'even' aan te leren. Daardoor was het project één – boeiend en uitdagend – leerproces voor veldwerker en organisatie. Een samenwerking met een partner met veel ervaring in vindplaatsgericht werken, had het project ongetwijfeld positief gestimuleerd.

Sleutelfiguren of partnerorganisaties kunnen helpen om toegang te krijgen tot een leefwereld. **Ze kunnen contacten faciliteren, expertise delen en/of zelf het verkennen opnemen**. Verkennen is dus niet per definitie een opdracht van één persoon maar kan binnen een netwerk opgenomen worden.

 # Project 9: Om zicht te krijgen op elkaars werking en doelgroepen wisselden de bruggenbouwer en de personeelsleden van de voorzieningen hun ervaring uit via plaatsbezoeken en het meedraaien in elkaars werking. Er werd op die manier altijd vertrokken vanuit de eigenheid van beide werelden om het project vorm te geven en bij te sturen en er werd gebruik gemaakt van elkaars expertise.

 # Project 11: Om jongeren te bereiken, maakte PIN vzw gebruik van een veldwerker – een toeleider – én van het netwerk van de partners in de stuurgroep. Zo kende de zoon van een collega nog wat interessante jongeren om te betrekken, en werd een collega van de integratiedienst ingeschakeld om nieuwkomers met kinderen en jongeren in contact te brengen met de toeleider.

Verkennen is een veeleisend en grillig proces van bruggenbouwen dat heel wat competenties en zorg vraagt. Je moet empathisch, open en respectvol staan ten opzichte van de leefwereld die je wilt verkennen, voldoende tijd voorzien om aanwezig te zijn en ruimte geven aan het proces zodat het kans heeft om te verlopen met vallen en opstaan. **Tegelijk is het ook belangrijk om eigen grenzen te bewaken. Invoelen van een leefwereld betekent niet je vereenzelvigen met die leefwereld. Duidelijke grenzen en afspraken geeft het proces meer slaagkansen.**

 # Project 5: In het aansluiten bij de leefwereld merkte de bruggenbouwer binnen het "Compagnons-project" dat het niet altijd makkelijk was om eigen grenzen te bewaken. Vooral het veelvuldig gebruik van sociale media onder de jongeren bleek moeilijk te volgen. De jongeren waren het gewend om constant in contact met elkaar te zijn en het gebruik van bijvoorbeeld een WhatsAppgroep was voor hen een evidentie bij de start van het project. Het werkte goed om zicht te krijgen op hun leefwereld, maar nuttige info (over activiteiten en dergelijke) gingen verloren in het 'gebabbel'. Daarenboven verwachtten jongeren soms meteen reactie van de projectmedewerker, waardoor grenzen stellen niet makkelijk was.

Vanuit dat contact en vertrouwen kun je de doelgroep meenemen in verbinding en participatie die zinvol en betekenisvol zijn voor (de leefwereld van) de pijler. Door de noden, behoeftes en wensen van de doelgroep te verkennen, kan samen gezocht worden op welke manier bruggenbouwen daaraan kan bijdragen of tegemoet kan komen. Creëren van verbinding leidt immers bijna altijd tot een spanningsveld tussen leefwereldperspectieven en/of de eerder voorgedefinieerde context van veel organisaties. Door te zoeken naar een 'passende' verbinding, kan het spanningsveld zo klein mogelijk gehouden worden.

WAAR LET JE BEST OP?

- Verkennen gaat best als je een duidelijke, al dan niet voorgedefinieerde **context** voor ogen hebt. Dit is zeker belangrijk als een van de twee pijlers geen organisatie of georganiseerde context is. Wil je bijvoorbeeld 'individuele jongeren' bereiken, hou dan voldoende voor ogen over wie je het hebt. Bruggenbouwen met 'een buurt' maakt dat je dreigt verloren te lopen in die buurt. Een heldere afbakening helpt.
- Als je vertrekt vanuit één pijler, bijvoorbeeld tewerkgesteld bent bij een organisatie, is het uitdagend om toch naar de andere pijler te gaan. De ene pijler voelt immers vertrouwd aan, terwijl de andere een **onbekende wereld** is. Probeer daarom heel duidelijk te formuleren hoe en wanneer je toch kunt zorgen voor voldoende verkenning van die andere leefwereld. Zorg dat je hierin voldoende ondersteuning krijgt.
- Pas je verkenning aan **de leefwereld** aan die je wilt ontdekken. Het heeft geen zin om bijvoorbeeld elke donderdagavond aanwezig te zijn als op dat moment je doelgroep niet aanwezig is. Een eerste opdracht is dus te ontdekken waar en wanneer je je doelgroep kan bereiken. Tijdens week of in het weekend? 's Avonds of overdag? Op het plein of aan de werking? Misschien wel aan de bushalte na school?
- Voorzie voldoende **tijd en ruimte** in je agenda om aanwezig te kunnen zijn. Vertrouwen ontstaat niet zo maar, maar vraagt een continue investering.
- Zorg voor voldoende **herkenbaarheid** in het verkennen. Eén persoon die verschillende keren terugkomt, wordt een vertrouwd gezicht.

- Verkennen, net als de andere rollen, moet gebeuren door de '**juiste persoon**'. Het aanvoelen van een nood en de nood opvangen vraagt een openheid en empathie die niet iedereen kan tonen. Niet alleen vraagt het de juiste competenties, ook de goede vertrekpositie is belangrijk. Een ambtenaar heeft bijvoorbeeld meldingsplicht, die een stafmedewerker van een organisatie niet heeft.
- **Binding** met de doelgroep zorgt voor vertrouwen. Binding kan groeien door authentiek te zijn in je contact en te geloven in de doelgroep die je wil bereiken.
- Verkennen en vertrouwen opbouwen is een **traag en lang proces**. Geduld, doorzettingsvermogen en durven falen zijn dan ook noodzakelijk om vol te houden!
- Werk **aanklampend** in je contact met de doelgroep. Dit wil zeggen dat het niet ophoudt na één contact: wees zo vaak mogelijk aanwezig, blijf (respectvol) contact zoeken op zoveel mogelijk manieren, stop niet na een minder succesvolle ervaring.
- Wees **realistisch** in je contact met de doelgroep. Doe aan jongeren geen langetermijnbeloftes als je niet weet of het project zal blijven bestaan of beloof een schepen niet dat je x aantal jongeren zal toeleiden. Het resultaat van bruggenbouwen is moeilijk in te schatten op korte termijn.
- En ten slotte, onderschat de rol van verkennen niet. Het vraagt veel van één persoon om leefwereldgericht en eventueel vindplaatsgericht te werken. Zorg voor voldoende **expertise en omkadering** om dit te doen. Zorg voor een veilige basis waar je ideeën of (deontologische) vragen kan voorleggen.

WAT HEB JE NODIG?

In je gereedschapskist om te verkennen, zitten een aantal activiteiten, wat randvoorwaarden en enkele competenties.

WAT KAN JE DOEN?

- Breng vindplaatsen in kaart: waar en wanneer is de doelgroep bereikbaar?
- Krijg zicht op de dynamieken in de doelgroep.
- Leer de leefwereld van de doelgroep zo goed mogelijk kennen: door aanwezig te zijn, mee te doen en ervaringsgericht te leren.
- Maak contact door middel van huisbezoeken, sociale media, een belronde, fysiek aanwezig zijn in de leefwereld, enz.
- Organiseer activiteiten samen met de doelgroep om het contact voor hen 'functioneel' te maken.
- Brengen de noden en vragen in kaart.
- Zoek sleutelfiguren en –organisaties om de doelgroep te bereiken. Verkennen moet niet door één persoon gebeuren, maar kan ook door verschillende personen of organisaties samen worden opgenomen.

WAARMEE HOU JE REKENING?

- Wees je ervan bewust dat het een langdurig, traag proces is.
- Houd een open doel, focus op het proces.
- Kijk, ga in contact en leer.
- Voorzie voldoende tijd om aanwezig te zijn en procesmatig te werken. Niet op de momenten die het beste uitkomen voor de veldwerker, maar voor de doelgroep.
- Een leefwereld verkennen is een complexe opdracht, niet iets dat je zomaar even aanleert. Zorg dus dat deze rol wordt opgenomen door iemand of door personen met de nodige competenties.

WAT MOET JE KENNEN OF KUNNEN?

- Empathisch zijn naar verschillende werelden;
- Eerlijke, authentieke en open houding;
- Vragen stellen, nieuwsgierig zijn, luisteren naar wat er leeft en wat er kan;
- Uit de eigen comfortzone durven komen, ook naar de andere pijler stappen;
- Flexibel zijn in denken, het eigen referentiekader in vraag durven stellen;
- Kunnen omgaan met een open en flexibele agenda;
- Sterk in je schoenen staan: zelfvertrouwen hebben, positie kunnen innemen, met kennis van zaken handelen;
- Voorkennis van de leefwereld van de doelgroep die je wil verkennen.

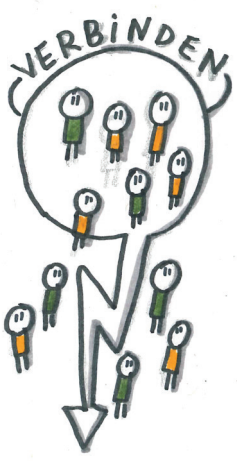
5 dingen om te onthouden!

1. Verkennen is een eerste noodzakelijke stap om de leefwereld, noden en behoeften van de doelgroep(en) en de pijler(s) te leren kennen.
2. Verkennen gebeurt meestal vindplaatsgericht.
3. Uit de comfortzone durven stappen is nodig om beide pijlers te kunnen verkennen.
4. Bovenal is het een traag en grillig proces van vertrouwen opbouwen. Het vraagt doorzettingsvermogen en aanklampend werken.
5. Verkennen vraagt de juiste m/v/x'en op de juiste plaats want het is een complexe opdracht.

ROL 2: VERBINDEN

WAAR GAAT HET OVER?

"Continu blijven samenwerken op een vertrouwelijke en laagdrempelige manier maakt dat men kan bruggenbouwen."
(Tachini, vzw Jong)



LEEFWERELDEN SAMENBRENGEN

Een tweede rol is de verbindende rol. Deze rol brengt de verschillende leefwerelden samen en creëert zo verbinding tussen de pijlers. Die verbinding moet niet per se vanaf de start 'fysiek' zijn. Soms is het veiliger om eerst **binnen elke pijler te werken aan de verbinding** voor er ook fysiek wordt samen gekomen. Dat gaat zeker op als de twee (leef) werelden ver uit elkaar liggen.

 # Project 4: Op de J100 meetings ontmoeten jongeren uit de verschillende organisaties elkaar maandelijks. Tijdens die bijeenkomsten leren ze elkaars jeugdwerking en interesses kennen. Ze bespreken er zelf gekozen thema's zoals onderwijs, politiek, media, etc. Ze nodigen ook beleidsmakers of experten uit om bij te leren over het onderwerp of om erover te praten.

Verbinding creëren start met kennisuitwisseling over de verschillende leefwerelden en het formuleren van een duidelijke, gedeelde doelstelling voor het bruggenbouwen: "we willen bruggenbouwen om….". Deze doelstelling moet door elk van de pijlers worden ervaren als een meerwaarde. De doelstelling moet een win-win benoemen voor elk van de leefwerelden en pijlers. De doelstelling kan bepaald worden vanuit het verkennen en omgekeerd gaat de doelstelling het verkennen verder verfijnen en afbakenen.

Verbinden betekent dat het onderhandelbare van elke pijler samengebracht wordt en dat zo één, gedeeld verhaal ontstaat. Het is dus een **laboratoriumrol**: je brengt iets nieuws tot stand met respect voor de kernidentiteit van beide pijlers.

Verbinding creëren verloopt in kleine stapjes, op het tempo van de leefwerelden. De verschillende pijlers hebben tijd nodig om vertrouwd te geraken met elkaar en/of zelf terug te koppelen naar de eigen organisatie. Op de brug kunnen er dus 'tussenstops' nodig zijn. In plaats van rechtstreeks twee pijlers samen te brengen **kan het zinvol en nodig zijn om eerst andere netwerken tot stand te brengen of binnen de pijler zelf aan de slag te gaan. Verbinding creëren betekent dus goed overwegen wat er nodig is voor elk van de pijlers om tot die verbinding te komen.**

 # Project 12: Kinderen uit de wijk maken stapsgewijs kennis met jeugdwerk: eerst werd een aantal weken een heel laagdrempelig speelplein naar het buurtplein gebracht, nadien organiseerden jeugdwerkingen een voor een op dat plein een activiteit om de kinderen vertrouwd te maken met de organisaties en omgekeerd. Het uiteindelijke doel was om kinderen toe te leiden tot die jeugdwerkingen.

 # Project 8: In eerste instantie zochten zelforganisaties en bruggenbouwer samen naar wat de organisatie zelf nodig had om te professionaliseren en te versterken. Vanuit die versterkte positie kon een samenwerking met de stad en het beleid groeien.

De gedeelde doelstelling van het bruggenbouwen is de langetermijndoelstelling, maar de weg ernaartoe kan wispelturig zijn, met veel tussenstops en haltes. Een stevig netwerk kan daartoe bijdragen.

Het uiteindelijk samenbrengen van de verschillende pijlers gebeurt vanuit de eigenheid van en met respect voor beide leefwerelden: door te spelen, te hangen, te praten, te doen, enz. Het gaat vooral om samen ervaren, daarop reflecteren en leren en daardoor de verbinding sterker maken.

Bruggenbouwen is verbindingen creëren zodat er wederkerigheid ontstaat en actoren 'de brug kunnen oversteken'.

VERBINDING OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

Verbinding creëren gaat echter niet alleen over samen spelen, leren of praten. Elke pijler bestaat uit verschillende actoren of stakeholders. Op de speelpleinwerking zijn er bijvoorbeeld professionals, hoofdanimatoren, animatoren, kinderen en hun ouders. Elk van die actoren kan of moet meegenomen worden in de verbinding, maar elk op de voor hen gepaste manier. Dat betekent dat er in de verkennende fase voldoende aandacht moet gaan naar het leren kennen en beschrijven van de verschillende actoren in die pijler.

Hoe meer actoren binnen een pijler betrokken zijn in de verbinding, hoe steviger die verbinding. Verbinding op niveau van de pijler als geheel – denk aan een organisatie als geheel - kan zorgen voor structurele verankering, **verbinding op niveau van de verschillende actoren zorgt voor draagvlak.** Beide zijn nodig voor duurzame verbinding.

 # Project 6: Door de specifieke context van Brussel was werken aan meer diversiteit en verbinding met de lokale context een evidente zaak voor het bruggenbouwen tussen JNM Brussel en VMJ. De jeugdwerkers van VMJ, de bruggenbouwer en een paar sterke figuren bij de JNM-vrijwilligers hadden een intentie om een structurele verankering op te zetten binnen de lokale werkingen. Hun koploperspositie heeft hen met twee voeten in de realiteit gebracht. De verbinding werd vooral lokaal gezocht, maar binnen de nationale werking bleek er op vlak van visievorming en standpuntinname nog veel werk aan de winkel. Ook binnen de vrijwilligerswerking bij JNM Brussel was nog niet iedereen mee in het verhaal. De verbinding werd niet overal even sterk op gang gebracht. Een belangrijke reden waarom het project soms ter plaatse bleef trappelen.

SPANNINGSVELDEN ALS VOEDINGSBODEM

Het verbinden van twee pijlers en leefwerelden leidt bijna per definitie tot een spanningsveld. **Verschillende waarden en normen – eigen aan de verschillende werelden – raken elkaar immers hard of zacht.**

 # Project 9: Tijdens de vakanties op het speelplein van Horst kwamen beide pijlers uit het project letterlijk samen en dat zorgde voor de nodige dynamiek. Enerzijds was het speelplein altijd al het terrein van de monitoren en de kinderen en plots zijn daar een bruggenbouwer én begeleidsters uit voorzieningen aanwezig die mee vorm komen geven aan een speelpleindag. Anderzijds stappen begeleidsters uit voorzieningen een heel 'vrije' context binnen met veel zorg voor 'hun' kinderen. Doorheen het project werd duidelijk dat in dat ontmoeten mooie leerprocessen tot stand zijn gekomen. Monitoren hebben oog gekregen voor noden en behoeften van kinderen met een beperking en de begeleidsters van de voorzieningen hebben durven loslaten en vertrouwen.

Dat spanningsveld is dé voedingsbodem voor het bepalen van het onderhandelbare in elke pijler en het vormgeven van een nieuwe situatie, een compromis tussen beide pijlers. Veel projecten kennen bijvoorbeeld een **spanningsveld tussen het zeer informele, vrije van individuele kinderen en jongeren enerzijds en de gestructureerde context van een organisatie anderzijds**. Het daagt organisaties uit om zichzelf in vraag te stellen om toegankelijker te worden en verplicht kinderen en jongeren om na te denken over engagement.

 # Project 5: Voor JES Brussel was het opstarten van de groep *Compagnons* een bewust en doordacht proces. Ze stelden een groep jongeren samen en gingen met hen op pad om bruggenbouwers te vormen. De jongeren zelf hadden heel andere motieven om mee te stappen in het project: "ik kom eens mee kijken", "het blijkt daar leuk te zijn", "ik ken daar iemand". Die verschillende motieven zorgde voor een spanningsveld tussen de jongeren en op het eerste vormingsweekend kwam dit duidelijk tot uiting. Er ontstond een 'trekkers-groep' die zich afzette tegen de stillere en meer zoekende jongeren. Naar aanleiding van de volgende vormingen werd daar sterk op ingezet en is er duidelijk gewerkt aan het verbinden van alle jongeren met de projectdoelstellingen.

Een ander voorkomend spanningsveld is dat tussen professionele werkingen enerzijds en vrijwilligersorganisaties anderzijds. Ook hier zien we dezelfde dynamiek. Het tempo waarop een vrijwilligersorganisatie kan meestappen in het bruggenbouwen, is anders dan bij een professionele organisatie. Voor beide pijlers kan samenwerken leiden tot spanningsvelden die de pijler verplichten na te denken over engagement en compromisbereidheid.

Vanuit een spanning of conflictsituatie krijgt de verbinding net verder vorm. Oplossingen worden samen geformuleerd en die optelsom van compromissen vormen samen de verbinding. Belangrijke voorwaarde is dat er een **gelijkwaardigheid** bestaat tussen de verschillende pijlers. Dat betekent dat er gelijkwaardigheid bestaat tussen noden en leefwerelden van de verschillende pijlers. Die gelijkwaardigheid bestaat uit wederzijdse erkenning en respect. Niet alleen vanuit de verbindende rol naar de verschillende leefwerelden, maar ook tussen de leefwerelden en pijlers onderling. Dit is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. Iedereen die betrokken is in het bruggenbouwen, is geneigd om de ene nood hoger of lager in te schatten dan de andere, afhankelijk van de positie van die betrokkene. Een jeugdwerker die met kwetsbare groepen werkt kan bijvoorbeeld de noden van zijn of haar jongeren urgenter inschatten dan die van het gemeentebestuur. Nochtans moeten beide een gelijkwaardige plaats krijgen in de verbinding. Nog moeilijker wordt het als er een reëel machtsverschil bestaat tussen verschillende pijlers.

EEN FACILITERENDE ROL

De persoon of personen die dit proces faciliteert of faciliteren, wordt in de literatuur vaak benoemd als bruggenbouwer. Het mag duidelijk zijn dat deze rol andere, extra competenties vraagt dan 'verkennen'. Het is een zeer complexe rol die door meerdere personen tegelijk kan opgenomen worden. Voorwaarde is dan wel een sterke communicatielijn tussen iedereen die bijdraagt aan de verbindende rol.

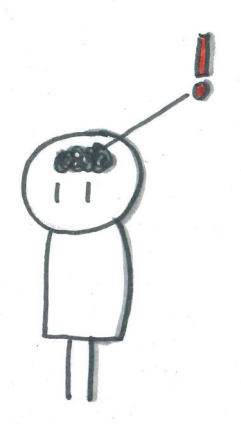
Verbinding faciliteren vraagt een permanente reflectie op de eigen tussenpositie en op de twee pijlers. De positie van bruggenbouwer kan wisselen in de loop van het project. Soms staat die iets dichter bij de ene pijler, dan weer bij de andere. De focus van het project verschuift als de positie van de bruggenbouwer verandert. De bruggenbouwer moet voortdurend stilstaan bij zijn of haar positie t.o.v. de beide pijlers en zich afvragen waarom hij of zij op deze positie staat en welke impact het heeft op het project en de andere pijler.

 # Project 3: De bruggenbouwer moest zoveel verschillende verbindingen in stand houden dat de positie van facilitator telkens anders is. De ene dag staat hij naast de ouders van een Marokkaans gezin, dan naast de leider die een vluchteling begeleidde in de werking of tussen de jeugddienst en J@M. Het was een continue zoektocht naar de invulling van de faciliterende rol, waarbij de grenzen van engagement worden bepaald door de projectdoelstellingen. Het vraagt van de bruggenbouwer een voortdurende reflectie op wat wel en wat niet kan binnen de opdracht.

Is de persoon of personen die de verbinding creëren of faciliteren verbonden aan één organisatie, dan is het belangrijk stil te staan bij de eigen loyaliteit t.a.v. de organisatie. En bij de beeldvorming die dat met zich meebrengt bij de andere actoren.

De bruggenbouwer moet van beide pijlers een duidelijk mandaat krijgen om effectief aan de slag te kunnen gaan. Bij dat mandaat horen een expliciete opdracht en duidelijk geformuleerde verwachtingen. De bruggenbouwer dreigt anders immers een speelbal te worden van en tussen de verschillende actoren.

WAAR LET JE BEST OP?



- Formuleer een **doelstelling** voor bruggenbouwen die dicht bij de kernopdracht van de organisatie(s) ligt en voldoende afgebakend is. Eventueel kan de ene kleine doelstelling de andere kleine doelstelling opvolgen. Op die manier kan de verbinding langzaam groeien.
- De doelstelling is best zo zuiver en **transparant** mogelijk. Verborgen of dubbele agenda's van politiek of organisaties helpen niet.
- Focus op **kleinere successen** tussenin en probeer het grotere geheel soms even los te laten. Verbindingen creëren zijn trage, grillige projecten, die nooit echt af zijn.

- Een **fysieke ruimte** als uitvalsbasis of neutrale zone kan helpen om actoren samen te brengen.
- In veel projecten gaan jongeren '**consumeren**', zeker in eerste fase van kennismaking. Dit wil zeggen dat ze komen en gaan naar eigen goeddunken. Probeer jongeren te blijven betrekken tot ze zich mede-eigenaar voelen.
- De lat moet niet altijd te hoog liggen. Durven te geloven in het **proces** van iets, maar wees tegelijk voldoende kritisch of je proces nog ergens naartoe gaat.
- Heb oog voor de **spanningsvelden** tussen de werelden die elkaar raken: vrijwilligers – professionals; beleid – middenveld; jongeren – organisaties.
- Blijf als bruggenbouwer op de achtergrond. Je moet de organisaties en pijlers hun werk laten doen zodat het hun brug is. Je hebt dus vooral een **faciliterende** rol.
- **Openheid** van iedereen die betrokken is, is noodzakelijk om nieuwe dingen te proberen.
- Vraag mandaat, vrijheid en **flexibiliteit** om snel te kunnen bijsturen of snel in te spelen op kansen die zich voordoen.
- Zorg voor een goede **omkadering** van de bruggenbouwer. Goesting en energie zijn een goed vertrekpunt om aan de slag te gaan, maar een professionele omkadering is noodzakelijk: samen nadenken, dilemma's bespreken, ervaring uitwisselen, een uitvalsbasis bieden, enz.

WAT HEB JE NODIG?

WAT KAN JE DOEN?

- Zoek naar een win-win voor alle pijlers van de brug.
- Organiseer bijeenkomsten of activiteiten. Niet per definitie veel nieuwe of extra dingen, **maar zoek naar overeenkomsten om bestaande activiteiten eventueel samen te doen zonder dat er veel extra werk bij komt kijken.**

 # Project 2: "We gaan niet zeggen dat het fantastisch gaat zijn. We geven een realistisch beeld op de werking. We durven ook toegeven dat het niet altijd lukt, en geven aan dat we graag feedback hebben om de werking te verbeteren. We willen leren van kinderen en scholen."

- Geef in activiteiten ruimte aan de weerstand die de activiteit oproept voor één of beide pijlers. Zorg voor ruimte om voorzichtig op te bouwen en af te tasten.
- Versterk bestaande netwerken of investeer in nieuwe netwerken.
- Blijf het **gemeenschappelijk lange-termijn-doel bewaken maar investeer in kleine successen.**

 # Project 1: Met het oog op het versterken van de brug tussen de wijk Malem en de stad Gent, stelt Circusplaneet haar gebouw ter beschikking voor infomomenten. Zo kwam IVAGO informatie geven over het afvalbeleid. Weinig te maken met circus of gemeenschapsvorming, maar wel een kleine stap in de richting van een grotere participatie van Malem en stad Gent.

- Communiceer met en tussen de verschillende pijlers. In je communicatie probeer je te **vertalen vanuit je kennis en ervaring met beide leefwerelden.**

 # Project 3: Een belangrijke output voor 'Jeugdwerk voor alleman' is het zichtbaar maken van wat jeugdbewegingen zijn. Op die manier willen ze alle Mechelaars informeren over wat jeugdbewegingswerk inhoudt, ook diegenen die er niet mee vertrouwd zijn. Ook de ondersteuningswebsite voor de jeugdverenigingen is een manier om vanuit de kennis over beide leefwerelden verbinding te maken tussen beide pijlers.

- Creëer vrije ruimte waarin geëxperimenteerd kan worden.
- Plan voortdurend reflectie in door vragen te stellen of aan te zetten zichzelf of de organisatie in vraag te stellen.
- Voorzie ontspanning, het moet ook gewoon leuk zijn. Zorg zeker voor een eerste positieve ervaring!

WAARMEE HOU JE REKENING?

- Zorg dat je het mandaat krijgt van de verschillende pijlers/leefwerelden om te verbinden.
- Voorzie voldoende tijd en ruimte. Verbinden is niet altijd kwantificeerbaar in resultaten.
- Wees contextgevoelig. Probeer de **ruimere omgeving rond het project (buren, politiek)** niet te bruuskeren.

 # Project 11: Van bij de start werd gezocht naar een lokaal voor jongeren om bijeen te komen. Omdat PIN vzw en de stuurgroep zich bewust waren van de mogelijke gevoeligheid van hun project, hebben ze van bij de start ingezet op brede communicatie, bijvoorbeeld door informatie over het project op het raam van het lokaal te hangen of door ruimte te maken voor een Facebookdiscussie over het project.

- Bewaak het engagement van de verschillende betrokkenen.
- Zorg dat iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft en blijft hebben.
- Zorg voor een heldere positie met duidelijk geëxpliciteerde verwachtingen ten aanzien van de verbindende rol en een goede ondersteuning en omkadering. Daar hoort bij dat je geloofwaardigheid moet hebben voor beide kanten.
- Erken de complexiteit van het bruggenbouwen.
- Zorg voor voldoende handelingsruimte in het creëren van verbinding. Durven doen en experimenteren, de vrijheid hebben om nieuwe dingen te proberen en snel op kansen te springen.

WAT MOET JE KENNEN/KUNNEN?

- Kansen grijpen die zich voordoen;
- Ideeën samenbrengen;
- Daadkrachtig zijn, initiatief nemen;
- Volhouden, doorzettingsvermogen hebben;
- Bemiddelen, niet oordelend communiceren;
- Kunnen relativeren en positief ingesteld zijn;
- Faciliteren van activiteiten en processen;
- Netwerken: linken leggen, kennis sociale kaart;
- Creatief denken;
- Confrontatie kunnen aangaan en begeleiden.

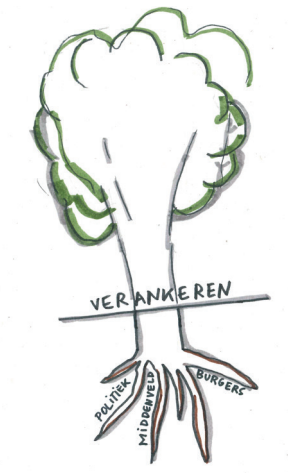
5 dingen om te onthouden!

1. Verbinden gaat over leefwerelden samenbrengen via kennisuitwisseling en/of gezamenlijke activiteiten.
2. Hoe meer actoren uit elke pijler betrokken zijn, hoe steviger de verbinding is.
3. Als verbinding ontstaat, kunnen er spanningen groeien die een voedingsbodem kunnen zijn voor de brug.
4. Heel dit proces moet gefaciliteerd worden vanuit een gelijkwaardigheid tussen de pijlers, een gemeenschappelijke doelstelling en taal.
5. Werken in de verbindende rol vraagt creatief denken en kleine successen kunnen vieren.

ROL 3: VERANKEREN

WAAR GAAT HET OVER?

"Zolang het een project blijft dat we extra doen, zal het altijd als eerste wegvallen." *(J100)*



Een derde rol tot slot gaat over het structureel maken van de verbinding. We benoemen deze rol als 'verankeren'. Bij verankeren of verduurzamen denk je na over wat er nodig is om de verbinding te behouden en een duurzame brug te verkrijgen. Het is geen rol die op het einde van het project opgenomen moet worden; ze start al bij de eerste verkenning. Om een verbinding te verduurzamen zijn 'inbedding' en 'draagvlak' immers cruciaal. Hoe sneller de actoren die belangrijk zijn voor verduurzaming mee zijn, hoe beter. Het is dus een eerder strategische rol.

Draagvlak en inbedding vertrekken bij geloof in en gedragenheid van de meerwaarde van de verbinding. Afhankelijk van de doelstelling en de aard van de pijlers van de brug moeten het draagvlak en de inbedding organisatie-intern, politiek en/of publiek verzekerd worden.

Organisatie-intern kan er gekozen worden om de verbinding een vaste plaats te geven in de bestaande werking om op die manier de brug duurzaam te verzekeren. De verbinding en de compromissen die daarvoor tot stand kwamen, **maken deel uit van het nieuwe 'DNA' van de organisatie. Het wordt dus niet meer ervaren als iets extra, maar iets dat mee de kern van de organisatie bepaalt.** Wat niet wil zeggen dat er geen extra investeringen naar personeel of werking meer nodig zijn!

 # Project 9: De inclusieve speelpleinwerking was van bij de start bedoeld als experiment. Op termijn moest deze ervaring kunnen dienen als good practice en verankeren binnen de globale werking van Koraal en nog verder binnen het algemene inclusieve aanbod van de stad Antwerpen.

Het bruggenbouwen binnen het project met specifieke context en specifieke partners is zeker gestart en er is een duidelijk engagement naar verankering binnen deze context. Het opvangen van zwaardere beperkingen dan voordien zorgde voor het vormgeven van extra randvoorwaarden. Een verankering van deze randvoorwaarden is (nog) niet gebeurd omdat daarvoor steeds middelen ter beschikking moeten zijn.

Politiek draagvlak en inbedding betekenen dat **het lokale beleid – vanuit een geloof in de meerwaarde van het project - kiest om te (blijven) investeren in de verbinding.** Dat kan zowel financieel als materieel. In sommige gevallen is dat de enige manier van verduurzamen. Een project dat nieuwkomers wil verbinden met de gemeente en met vrijetijdsactiviteiten, zal blijvend moeten contact zoeken en vertrouwen opbouwen met jongeren. Er gaan immers steeds nieuwe jongeren aankomen in de gemeente.

 # Project 12: Tijdens het bruggenbouwproject werkte een jeugdwerker van VOC Opstap samen met een buurtwerker van het OCMW. Dat duo droeg letterlijk het project. Voor het verankeren van de werking wordt bekeken of een deel van de werking kan opgenomen worden in de opdracht van de OCMW-buurtwerker.

Publiek ten slotte betekent dat de context, de omgeving rond het bruggenbouwen mee is in het verhaal. Denk aan buurtbewoners die een positieve impact ervaren. Wanneer er publieke weerstand bestaat ten opzichte van het project is de kans op succesvolle verduurzaming klein. Het gaat over de beeldvorming over het bruggenbouwen: de directe omgeving van het bruggenbouwen moet snappen wat en waarom er gebeurt.

 # Project 2: Een mooi onbedoeld effect van de regelmatige aanwezigheid van kinderen, jongeren en vrijwilligers met een beperking op de markt in Anderlecht, was de merkbare geduldige, vriendelijke en nieuwsgierige houding bij de marktkramers. Er ontstonden nieuwe ontmoetingen en de markt werd voor nog meer mensen een leuke en veilige plek om te vertoeven.

De weg naar verankering kan in kleine stapjes verlopen. Niet alleen de hele brug, maar ook kleine dingen die nodig zijn om de brug de brug laten zijn, kunnen helpen om de verbinding duurzaam te maken. **Het beschrijven en doorgeven van de gehanteerde methodiek in functie van kennisdeling,** kan zo'n stap zijn.

 # Project 11: PIN vzw organiseerde met Centrum West een vijfdaagse opleiding tot jongerentoeleider voor erkende vluchtelingen. De opleiding is gebaseerd op de ervaring en expertise opgebouwd tijdens het bruggenbouwproject. Na de opleiding kunnen de jongerentoeleiders via een tijdelijke sociale tewerkstelling bij PIN vzw beroepservaring opdoen als brugfiguren naar het jeugdwerk en het ruime vrijetijdsaanbod.

De drie contexten waarin verankering zich kan afspelen, kunnen ook een grote impact hebben op elkaar: door een publiek draagvlak kan het beleid gemotiveerd worden om te (blijven) investeren in de verbinding; door een politiek draagvlak kan een organisatie aangemoedigd worden om het bruggenbouwen (verder) op te nemen.

Verankeren is dus een strategische opdracht waarbij nagegaan moet worden wie wanneer mee in bad getrokken moet worden om tot een duurzaam resultaat te komen. **Netwerken speelt daarbij een erg belangrijke rol, net zoals het opnemen van een signaalfunctie t.a.v. het beleid en het middenveld.** Verankeren betekent ook structurele dingen zichtbaar maken en taal geven, het ruimer plaatje schetsen en mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheid.

 # Project 12: *"Er is zoveel dat speelt dat je niet zomaar met dit project kan oplossen."*

 # Project 1: Door het bruggenbouwproject kreeg Circusplaneet nog beter zicht op de noden van de jongeren en andere buurtbewoners in Malem. Omdat Circusplaneet niet zelf op alles een antwoord kon bieden, gingen ze in overleg met andere vrijetijds- en buurtorganisaties.

Door een signaalfunctie op te nemen, maak je de noden van de pijlers, de meerwaarde én de grenzen van de brug zichtbaar. Op die manier stimuleer je vanuit de verankerende rol dat zowel actoren, pijlers als de brug versterkt worden. Een signaalfunctie vertrekt altijd vanuit een bottom-up beweging. Voeding voor die signaalfunctie komt dus vanuit de verkennende en verbindende rol. De plaats en de doelstelling van de signaalfunctie kan verschuiven doorheen het project: soms intenser, soms wat minder, soms gericht op de ene partner, dan weer op de andere.
De rol 'verankeren' wordt best opgenomen door verschillende personen: degene die werkt aan de verkenning, degene die de verbinding faciliteert en de persoon die organisatie-interne processen – processen binnen één pijler opvolgt.

WAAR LET JE BEST OP?

- Wees je bewust van je eigen invloedcirkel en handelingsruimte en vooral van de grenzen daaraan. Op basis van die grenzen kun je anderen aanspreken op hun verantwoordelijkheid.
- Zorg voor voldoende ondersteuning en gedragenheid bij de pijlers zelf voor de verankering en de signaalfunctie.
- Gebruik het netwerk van alle betrokken actoren, blijf niet steken in je eigen netwerk.
- Zorg dat de kennis, ervaring en netwerk van degene(n) die de verkennende en verbindende rol opnemen, voldoende gedeeld worden.

WAT HEB JE NODIG?

WAT KAN JE DOEN?

- Investeer in overleg en netwerken met mogelijke partners. Zoek de juiste sleutelfiguren om aan te spreken. Een schepen die wel overtuigd is, kan bijvoorbeeld beter zelf een schepen die niet overtuigd is, aanspreken.
- Communiceer over wat je doet met mogelijke partners.
- Geef ruimte aan organisatie-interne processen en mogelijke weerstand.
- Stimuleer beleidskeuzes door verantwoordingen te geven, kleine resultaten zichtbaar te maken of memoranda te schrijven.

- Beschrijf en communiceer over de gehanteerde methodiek.
- Geef aandacht aan de beeldvorming en de externe communicatie over het project.

WAARMEE HOU JE REKENING?

- Blijf voortdurend oog hebben voor de verankering. Zeker bij de start van het proces dreigt het vooruitgeschoven te worden, terwijl dan al de basis wordt gelegd.
- Hou rekening met het tempo en gevoeligheden van de actoren die je mee wilt nemen in het verhaal. Is het een verkiezingsjaar? Was er net vandalisme in de buurt? Kies het juiste moment. Soms is het interessanter om net even onder de radar te blijven werken in plaats van meteen naar buiten te richten.

WAT MOET JE KENNEN OF KUNNEN?

- Strategisch denken en handelen;
- Diplomatisch optreden;
- Overtuigen vanuit de bruggenbouwdoelstellingen;
- Systematiseren en beschrijven van informatie;
- Gericht communiceren over het project.

5 dingen om te onthouden!

1. Verankeren doe je van bij de start van het bruggenbouwen.

2. Afhankelijk van de pijlers van het project gebeurt verankering in verschillende contexten: op organisatieniveau, op beleidsniveau en/of maatschappelijk.

3. Verankering kan zichtbaar worden in kleine acties.

4. Verankering kan net bestaan uit het duurzaam verzekeren van de verkenning en de verbinding.

5. Verankering betekent het zoeken naar wie waar een verantwoordelijkheid of een rol kan opnemen.

DEEL 5:
Aan de slag?

In dit deel voorzien we een instrument dat bruikbaar kan zijn bij het ontwerpen, het uitvoeren en het evalueren van bruggenbouwen. We halen de inspiratie hiervoor uit de ervaringen binnen de projecten zelf. We focussen vooral op het stellen van de juiste vragen en bieden een reflectievragenbak.

REFLECTIEVRAGENBAK

Reflecteren over bruggenbouwen betekent op het juiste moment met de juiste vragen aan de slag gaan. In deze reflectievragenbak clusteren we alle reflectievragen per fase in het bruggenbouwproces. Je kunt op verschillende manieren aan de slag gaan met de vragen:

- Individueel antwoorden zoeken, noteren en eventueel voorleggen binnen je organisatie/werking. Je kunt van hieruit ook randvoorwaarden voor jezelf formuleren en afwegen of er een kwaliteitsvol proces opgezet kan worden of niet.
- In groep werken met de vragen en mensen in duo's of in grote groep samen antwoorden laten neerschrijven, enz.

OPSTARTFASE: EEN EERSTE ORIËNTERING

Het opstarten van een project gebeurt soms door de drijvende kracht van één trekker, soms door een team, soms in een bestaand samenwerkingsverband, soms in een nieuw. Wat we leerden uit de bruggenbouwprojecten is dat een zorgvuldige start met de verschillende partners voor een meer duurzaam resultaat kan zorgen. Wat het zeker oplevert, is dat de neuzen in dezelfde richting staan en dat er vooraf voldoende wordt stilgestaan bij ieders verwachtingen bij het project en de mogelijke resultaten ervan. Deze eerste vragenset kan een richtlijn zijn voor een gezamenlijke **opstartvergadering** van het project. De vragen kwamen tot stand in een overlegmoment met alle bruggenbouwers.

- Van waaruit komt de vraag voor een project of samenwerking? Wat betekent dat voor het project?
- Waar is er urgentie? Wie heeft welke behoeften? Wat betekent dat voor de vormgeving van het project?
- Waar sta je als partner(s) in het project? Waar kun je beginnen met het project? Welke mogelijkheden heb je? Waar liggen er mogelijke drempels?
- Welke positie mag/kun je opnemen als partner in het project?
- Hoeveel draagvlak is er binnen de verschillende pijlers voor dit idee? Waaraan merk je dat?
- Hoeveel tijd kan er vrijgemaakt worden voor dit proces/project?
- Welke “win” zit er in voor verschillende pijlers?
- Welke mogelijke “win” zie je voor de andere partners in het project?
- Wanneer is het project geslaagd in functie van bruggenbouwen?
- Wanneer is het project voor de pijlers geslaagd?

ZOEKENDE FASE: ZOEKEN NAAR OPENHEID IN DE ORGANISATIE

De eerste hindernissen zijn misschien gelinkt aan de mate waarin een of meerdere partners in het project open staan voor vernieuwingen en hoe ze omgaan met vernieuwingen. Onderstaande vragenset kan bruikbaar zijn om dat zichtbaar en bespreekbaar te maken. Bedoeling is dat de vragen per pijler worden besproken (Vanhoof&Van Petegem, 2017).

- In welke mate ga je actief op zoek naar andere meningen voor je werking, je aanpak, algemene expertise?
- Hoe organiseer je inspraak en participatie en hoe hanteer je dat in je werking?
- Ga je bij problemen op zoek naar hulp bij externe partners?
- Hoe sta je stil bij evoluties in je sector/omgeving of de samenleving in zijn geheel? Is er plaats en ruimte voor reflectie op deze evoluties?
- In welke mate ben je intern of eerder extern gericht als organisatie? Hoe sterk is de blik naar buiten gericht?
- Bespreek je je eigen overtuigingen met externen? Hoe? Waar?
- Hoe ga je om met vernieuwingen in je organisatie/werking?
- Word je aangezet om te experimenteren in je organisatie/werking?
- In welke mate werk je aan constante verbetering van je werking?
- In welke mate worden vanzelfsprekendheden in vraag gesteld?
- In welke mate confronteert het bruggenbouwen je met bovenstaande vragen?
- Hoe kan je je positie in het bruggenbouwen bijsturen op basis van bovenstaande vragen?
- Hoe kan daar een organisatiebreed draagvlak voor ontstaan?

OP ZOEK NAAR HERNIEUWDE ENERGIE: TUSSENTIJDS EVALUEREN

Als de zoekende fase te lang duurt, zorgt dat in veel gevallen voor energieverlies in het project. Tijd maken voor een gezamenlijke tussentijdse evaluatie blijkt geen overbodige luxe. Het project kan daardoor een nieuwe start maken en dat geeft weer energie. Deze vragenset is ontstaan uit het evaluatiekader dat gebruikt werd tijdens de begeleiding van de verschillende projecten.

- Wat betekent bruggenbouwen voor ons en hoe komt dat naar voor in ons project? Klopt dit nog t.o.v. wat we bij de start van het project formuleerden?
- Hoe proberen we te verbinden tussen de pijlers en diverse leefwerelden? Welke concrete (nieuwe?) activiteiten zetten we op?
- Welke plaats hebben kinderen en jongeren in ons project?
- Welke doelstellingen hebben we tot nu toe bereikt? Welke nog niet?
- Welke randvoorwaarden zijn noodzakelijk voor het realiseren (of nog te realiseren) van de doelen van het project?
- Welke onbedoelde effecten heeft het project op de verschillende actoren (eigen medewerkers, bestaande doelgroep, nieuwe doelgroep of andere organisaties)?
- Op welke manier proberen we om het project in te bedden in de basiswerking(en) van de organisatie(s)?
- Wat zijn de belangrijkste hindernissen tot nu toe?
- Welke successen worden er geboekt en hoe komt dat?
- Welke (nieuwe) samenwerkingen worden er aangegaan, met welke doelstelling?
- Hoe is het bruggenbouwen nu organisatorisch ingebed en wat zijn daarvan de voor- en nadelen?

AFRONDINGSFASE: EVALUEREN EN VERANKEREN WAAR MOGELIJK

- Vanuit welke gedeelde visie willen we bruggenbouwen blijven verzekeren?
- Met welke doelstelling?
- Welke praktijken kunnen daaraan bijdragen?
- Welke moeten zeker verder gezet worden? Welke aangepast of bijgestuurd?
- Zijn er activiteiten of praktijken die opgenomen kunnen worden in de reguliere werking van een betrokken organisatie? Of in die van een partner?
- Wat zijn knelpunten of kansen in het verankeren van het project?
- Op welke manier kunnen gekende kansen gecreëerd worden? En hoe kunnen we valkuilen vermijden?
- Welke begeleiding heeft het project nodig en hoe kan dat uitdoven of ingebed worden in de organisatie(s)/werkingen? Welke organisatie leent zich daar het meeste toe?
- Welke andere organisatie(s) of diensten kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelstelling?

Referentielijst

Bouverne-De Bie, M., De Droogh, L., & Verschelden, G. (2006). Sociaal-cultureel werk : van burgerdeugd naar realisatie van burgerschap. *Wisselwerk Cahier "Ne zanger is ne groep": over gemeenschapsvorming.* SoCiuS: Brussel.

Buffel, T., Verté, D., Vyncke, V., Willems, S. (2009) Netwerken, vertrouwen en wederkerigheid: over de complexiteit van het concept sociaal kapitaal, Mechelen: Welzijnsgids, p.25-60

Castermans, E. (2004) Vindplaatsgericht werken ALLE FAQ's OP EEN RIJTJE. in Krax, vakblad van het jeugdwerk, jaargang 4, nummer 3

Coussée, F., & Mathijssen, C. (2011). *Uit de marge van het jeugdbeleid. Werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren.* Leuven: Acco.

De Pauw, P., Vermeersch, H., Cousseé, F., Vettenburg, N. & Van Houtte, M. (2010). Jeugdbewegingen in Vlaanderen. Een onderzoek bij groepen, leiding en leden. Onderzoeksrapport in opdracht van de Vlaamse Overheid. Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen: Brussel.

De Visscher, K., & Neyens, M. (n.d.). *Diversiteit in/en het jeugdwerk: prioritaire werkgroep diversiteitsbeleid in opdracht van de Commissie Jeugdwerk.* De Ambrassade – Demos.

Departement CJM (2018) Diversiteit in/en het jeugdwerk Masterplan 2018 – 2020 geconsulteerd op https://cjsm.be/jeugd/sites/cjsm.jeugd/files/public/180221_masterplan_diversiteit_in_het_jeugdwerk.pdf

Departement CJM (2017) Bestek Onderzoeksopdracht Begeleidingsonderzoek Bruggenbouwers

Dirkse-Hulscher, S. & Talen, A. (2018) *Het groot werkvormen boek – deel 1,* Amsterdam: Boom Uitgevers

Fountain-Hardick, C., Rensen, p. (2011) Methodebeschrijving Kwartiermaken. Databank Effectieve sociale interventies, Movisie, geconsulteerd op https://www.kennisplein.be/Documents/Krachtgericht%20werken/Methodebeschrijving%20Kwartiermaken%20[MOV-183107-0.21.pdf

Gent. (2015). Verbinden werkt! Inspiratieboek voor de inzet van brugfiguren naar werk. Gent, stad in werking.

Görgöz, R. (2006). Gemeenschapsvorming en diversiteit: de dr. Jeckyll & mr. Hyde of de Bert en Ernie van het hedendaagse samenleven? *Wisselwerk Cahier "Ne zanger is ne groep": over gemeenschapsvorming.* SoCiuS: Brussel.

Grunwald, K., Thiersch H. (2009) The concept of the 'lifeworld orientation' for social work and social care, Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community, 23:2, 131-146

Hillaert I., Dehertogh B., Maelstaf H., (2011). Vruchten van proeftuinen: beleidsmatige evaluatie proeftuinprojecten en instrument proeftuin. Een evaluatieonderzoek naar Proeftuinen voor kansengroepen 2009-2011 (in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap). Artesis Hogeschool: Antwerpen.

Hooghe, M. (2006). Gemeenschapsvorming en sociale cohesie: een sociologische analyse. *Wisselwerk Cahier "Ne zanger is ne groep": over gemeenschapsvorming.* SoCiuS: Brussel.

Jager-Vreugdenhil, M. (2012). Nederland participatieland? *Maatwerk, vakblad sociaal werk.* (6). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2013). Inclusie: conceptualisatie en meting. In: Dotsch, R., Papies, E., Pronk, T., Rutjens, B., Ufkes, E., & Van der Toorn, J. (Red.) Jaarboek Sociale Psychologie. Rijksuniversiteit Groningen/Universiteit Twente.

Kal, D., Post, R. & Wilken, J.P. (red) (2013) *Verder met kwartiermaken. Naar de verwelkoming van verschil,* Amsterdam: Uitgeverij Tobi Vroegh

Kostet, I., Nys, K., Verhaegen, I., & Van Puyenbroeck, J. (2018). *Persoonlijke netwerkversterking bij mensen in armoede. Een overzicht van werkmodellen en een sterkte-zwakteanalyse door ervarings- en praktijkdeskundigen* (Onderzoek in opdracht van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG), afdeling Welzijn en Samenleving) Brussel: Kenniscentrum Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen – Orthopedagogie (Odisee).

Nolf, E., & Van Den Daele, K. (2012). *Bruggenbouwers: werken aan toegankelijkheid.* Brusselse Welzijns- en Gezondheidsraad: Brussel.

Peters, A. & Debosscher, T. (2006). *Praktijkgids sociale cohesie (Expoo).* Vlaamse Overheid: Brussel.

Schouppe, L., De Visscher, K., & Van de Walle, I. (2014). *Verbinding in vrije tijd: netwerken tussen jeugdwerk en gezinnen in armoede.* Brussel: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Schraepen, B., Maelstaf, H., Dehertogh, B., & Halsberghe, M. (2015). *Vrije tijd als handicapsituatie.* Onderzoeksrapport in opdracht van de Afdeling Jeugd van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, Vlaamse Overheid.

Scholtens, G. (2007) *Acht keer kwartiermaken. Een verkennend onderzoek naar de methodische aspecten van kwartiermaken,* Amsterdam: BV Uitgeverij SWP

Scourfield, P. (2010). Going for Brokerage: A task of 'independent support' or social work? *British Journal of Social Work.* (40), pp 858-877.

Smits, W. (2004) *Maatschappelijke participatie van jongeren. Bewegen in de sociale, vrijetijds- en culturele ruimte. Samenvatting en beleidsaanbevelingen.* Onderzoeksgroep TOR, Vakgroep Sociologie, Vrije Universiteit Brussel

Sommerville, P. (2011). *Understanding community: politics, policy and practice.* University of Bristol: Bristol.

Stovel, K. & Shaw, L. (2012). Brokerage. *Annual review of sociology.* (38), pp. 139-158.

Van Dam, S., & Raeymaeker, P. (2017). *Brug binnen buiten: inzetten op ondersteuningsnoden van ex-gedetineerden door vrijwilligers* (Rap.). Brussel: Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

Van der Meulen, R. (2007). Alle Menschen werden Brüder: Lidmaatschap van sportverenigingen, vriendschappen, kennissenkringen, en interetnisch vertrouwen. *Mens & Maatschappij,* 82(2), 155.

Vanhoof, J., Van Petegem, P. (2017) Doeltreffend schoolbeleid, Uitgeverij Acco

Vantomme, F., van Leeuwen, J., Van Genechten, H., Nuyttens, D., Neyrinck, J., & Jacobs, M. (2011). *Makelaardij in erfgoed: praktijkkennis voor bruggenbouwers.* Brussel: Faro.

VBJK. (n.d.). Bruggenbouwen: *kinderopvang en inburgering. Samenwerken aan toegankelijkheid.* (Rap.). Gent.

Zwaenepoel, H. (2016). Buurtwerk en geestelijke gezondheid: de buurt als springplank voor psychisch kwetsbare mensen. *Sociaal.net.*

Decreet van 9 januari 2008 houdende de bevordering van de participatie in cultuur, jeugdwerk en sport. Vlaams Parlement, zitting 2007-2008.

Departement Cultuur, Jeugd en Media
Arenbergstraat 9
1000 BRUSSEL