

## Epiloog: “Een pedagogisch sportklimaat vraagt om een kanteling”

Harold Hofenk

“Nederland kantelt van een verticaal geordende en centraal aangestuurde top-down samenleving naar een samenleving van horizontale verhoudingen, waar vernieuwing en ontwikkeling van onderop plaatsvindt.” (Kusiak & Dirven, 2015)

In navolging van bovenstaande quote leven we volgens professor Jan Rotmans (idem) in een tijdperk waarin de samenleving onomkeerbaar verandert. Vandaaruit ontstaat een nieuwe orde die een beweging van onderop gedreven door nieuwe waarden een ander soort samenleving representeert. Hierdoor verschuift de focus van bezit naar gebruik en van waarde ontlenen naar waarde creëren. Als ik de sportvereniging in Nederland beschouw, heeft deze in zichzelf al elementen die gehoorgeven aan uitkomsten van deze transitie. Echter, zie ik tegelijkertijd dat er in de behoefte een pedagogisch sportklimaat te creëren nog een wereld te winnen is. In die zin is het een kwestie van jezelf als sportvereniging opnieuw uitvinden.

De vraagstukken die gepaard gaan met bovenstaande beschreven transitie zijn complex van aard waarvoor niet één simpele oplossing geldt. Deze zijn naar mijn mening kenmerkend voor beleidsproblemen die door Dirven, Rotmans en Verkaik (2002) zogenaamde *hardnekkige beleidsproblemen* worden genoemd. Volgens hen zijn kenmerken van hardnekkige beleidsproblemen namelijk:

- *Complex*: vaak meerdere oorzaken en raken meerdere maatschappelijke domeinen.
- *Onzeker*: er zijn geen passende oplossingen, meer kennis levert juist meer onzekerheid op en potentiële oplossingen veranderen vaak de perceptie van het probleem.
- *Moeilijk stuurbaar*: veel actoren die elkaar proberen te beïnvloeden vanuit hun eigen belang.
- *Moeilijk grijpbaar*: lastig te duiden en onderhevig aan een sterke omgevingsdynamiek.

Volgens Rotmans is er meer nodig dan de bestaande aanpak van dergelijke beleidsproblemen en in het kader van het creëren van een pedagogisch sportklimaat deel ik die visie.

### *Veilig sportklimaat als hardnekkig probleem:*

In 2011 ging het landelijke actieplan ‘Naar een veiliger Sportklimaat’ van start. Doel van dit actieplan is om ongewenst gedrag in de sport tegen te gaan en gewenst gedrag te bevorderen, zodat elke sporter veilig en met plezier kan sporten. Het programma is nu enkele jaren actief en de opbrengsten worden meer en meer zichtbaar. In de laatste VSK-monitor van het Mulier Instituut werd bijvoorbeeld geconcludeerd dat het programma heeft geleid tot meer bewustwording rondom het thema van veiligheid in de sport onder diverse stakeholders en daarbij is het aantal excessen gedaald. Tevens concluderen de onderzoekers dat de samenwerking tussen bonden en verenigingen door het programma is verbeterd. Echter wordt ook de conclusie getrokken dat er nog geen grote omslag in de sport zichtbaar is. Gesteld wordt dat dit waarschijnlijk komt doordat het VSK-aanbod goed is maar vaak gebaseerd op losse maatregelen, en daarbij lukt het veel sportverenigingen niet om een deel uit te maken van een ketenaanpak. Er is bij sportverenigingen behoefte aan een degelijke implementatiestrategie waarbij structureel en organisatiebreed aandacht is voor een veilig sportklimaat. Waarschijnlijk ligt er een oplossingsrichting buiten de sport.....

**Diversiteit loont...**

Om de gedachten van Rotmans te blijven volgen vraagt eerder genoemde transformatie om een herziening van de kennisinfrastructuur. Een belangrijke verandersleutel is een meer en intensievere publiek-private samenwerking. Institutioneel is Nederland namelijk nog steeds zeer verkokerd en opgedeeld in silo's (sectoren, branches) en disciplines. Dat kunnen we doorbreken door ons meer multisectorieel en multidisciplinair te gaan organiseren. Als er al wordt samengewerkt, dan is het nu nog vooral binnen de silo's, maar er wordt nog te weinig samengewerkt tussen de silo's onderling, terwijl oplossen van complexe vraagstukken dwars door de sectoren heen snijdt. Wat betekent bovenstaande omwenteling voor organisaties? De nieuwe tijd vraagt om een ander type organisatie: niet verticaal maar horizontaal, niet hiërarchisch maar organisch en niet log maar wendbaar. Ook als sportvereniging krijg je te maken met deze verschuiving.

### **Pleidooi voor Boundary Crossing**

Zoals ik hierboven al betoog wordt ook steeds meer erkend dat leren en transformeren plaats kan vinden wanneer meerdere verschillende expertisegebieden bij elkaar komen. *Boundary crossing* (Bakker & Akkerman, 2011) kan leiden tot kennisinnovatie, tot hybridisatie van concepten en culturen, tot nieuwe perspectieven, en tot vernieuwing van gehele beroepen. Boundary crossing kan dan worden opgevat als het opheffen van de discontinuïteit door het leggen van verbindingen tussen verschillende praktijken en het vinden van een manier om te handelen en te communiceren. Om meer beeld te krijgen bij het construct boundary crossing beschrijf ik hieronder een voorbeeld van een initiatief waarin getracht is bewust een cross-over tussen de sportpraktijk en de onderwijs- en jeugdzorgpraktijk te realiseren.

#### **Transformatie van PBS in het onderwijs naar de sport**

In het onderwijs vindt al vele jaren uitgebreid onderzoek en innovatie plaats rondom het creëren van een pedagogisch verantwoord klimaat. Een organisatiebrede implementatiemethode die in het onderwijs al jaren succesvol is gebleken is Positive Behavior Support (PBS). PBS is een combinatie van een aantal beleidsstrategieën en gedragstheorieën zoals de sociale leertheorie. Het doel is het creëren van een pedagogische leeromgeving waarin kinderen zich vrij en veilig kunnen ontwikkelen.

Vijf ervaringsdeskundigen, die in het onderwijs en de jeugdzorg bekend zijn geraakt met PBS hebben in de afgelopen twee jaar een PBS-traject bij een sportvereniging opgestart en denken daarmee dat (onderdelen van) deze methode ook interessant is in het ontwikkelen van een pedagogisch verantwoord sportklimaat. In dit kader zijn in het voorjaar van 2016 vijf semigestructureerde interviews afgenomen. Deze interviews zijn vervolgens samenvattend getranscribeerd. De analyse van de transcripties leidde tot een aantal inzichten waar de respondenten in hun projecten mee te maken hebben gehad.

#### *Lessons learned tegen de achtergrond van boundary crossing:*

Een inzicht van de respondenten was dat de actoren die het sportklimaat van een sportvereniging bepalen volgens hen gevarieerder zijn dan men in een school aantreft. Ten eerste heb je te maken met kinderen van de tegenpartij waarmee de wedstrijd wordt gespeeld. De ouders van de kinderen die aan de kant van het veld staan is nog zo'n actor die typerend is voor jeugdsport. De gedragsverwachtingen die worden opgesteld naar aanleiding van de waarden waar de sportvereniging voor staat, zou volgens de respondenten dan ook voor meerdere actoren moeten gelden (waaronder de tegenstanders & ouders).

*'Ik zie ook handelingsverlegenheid bij ouders. Want naast schreeuwende ouders zie je ook vaak ouders die zich doodergeren, maar zij weten ook niet goed of zij daar dan iets van moeten zeggen.'*  
(Ervaringsdeskundige onderwijs/jeugdzorg)

Een aantal PBS-ervaringsdeskundigen waren geschrokken van de professionaliteit binnen de sportvereniging. Om een organisatie brede aanpak succesvol te maken zou een sportvereniging minimaal moeten beschikken over een degelijke organisatiekracht. Een aantal respondenten dacht dat in de doorontwikkeling van PBS naar de sport een verenigingsscan zou kunnen helpen bij het in beeld brengen van de organisatiekracht van de vereniging. Op basis van deze eerste scan kan dan vervolgens besproken worden of er gestart kan worden met een PBS-traject. En wat er specifiek nodig is om een PBS-traject binnen een sportvereniging te laten slagen.

*'Eigenlijk moet je voortborduren op de energie die al aanwezig is. In een driejarig traject krijg je de mensen niet mee. Niet alleen praten, maar snel zichtbaar resultaat.'* (Ervaringsdeskundige onderwijs/jeugdzorg)

Het viel op dat er binnen de sport nog maar weinig ervaring is opgedaan met het bewust belonen van goed gedrag. Hoewel er al wel enige ideeën zijn hoe belonen van goed gedrag in de sport eruit zou kunnen zien, zijn de respondenten ook nog niet zover dat dit leidt tot concreet & fysiek beloningsgedrag op het sportveld. 'Duimen omhoog' en verbale beloning zijn uiteraard wel in ruime mate aanwezig.

*'Minimaal aandacht voor negatief gedrag. Soms bewust niet benoemen. Dan liever positief gedrag van een ander belonen.'* (Ervaringsdeskundige onderwijs/jeugdzorg)

(Deze casus is aangepast overgenomen uit Bronkhorst, Hofenk, & Schippers-van Veldhoven, 2016).

Ik vind deze casus een mooi voorbeeld, omdat het de verschillende leermechanismen van boundary crossing blootlegt (Bakker & Akkerman, 2011). Allereerst laat zien hoe boundary crossing kan leiden tot een proces van *identificatie*: er ontstaat een hernieuwd inzicht in hoe verschillende praktijken zich van elkaar onderscheiden of elkaar aanvullen. Een tweede type leermechanisme is die van *coördinatie*, welke betekent dat er in het opzetten van de PBS-aanpak in de sport nieuwe procedures werden ingezet om de samenwerking mogelijk te maken. Denk hierbij aan overlegvormen en het nastreven van overlappende doelstellingen. Het derde proces dat kan optreden bij boundary crossing is *reflectie*: verschillende perspectieven worden door betrokkenen opnieuw gedefinieerd en men leert daardoor door de ogen van de ander naar de eigen praktijk te kijken. Er vindt dus zowel een definiëring als een uitwisseling van perspectieven plaats. In situaties waarin reflectieprocessen worden beschreven, zijn mensen vaak gericht op wederzijdse betekenisverlening en het verbinden van verschillende kennis. Ten slotte kan boundary crossing leiden tot een proces van *transformatie*. Hierbij ontstaan door het contact tussen praktijken nieuwe identiteiten en soms ook nieuwe hybride praktijken.

### **De doorontwikkeling naar een lerend netwerk**

Je vraagt je misschien af hoe het verder gegaan met de vijf PBS-ervaringsdeskundigen uit de hierboven beschreven casus? Het viel je wellicht op dat de ervaringsdeskundigen moeite hadden de PBS-aanpak op eenzelfde wijze te implementeren in een sportvereniging als zij gewend waren dit te implementeren in een school. Een van de inzichten betreft de samenwerking met ketenpartners (en ouders) binnen de PBS-aanpak indien er sprake is van gespecialiseerde individuele interventies voor kinderen met hoog-risico gedrag. De ervaringsdeskundigen merkten dat sportverenigingen veel minder in contact staan met andere organisaties uit de jeugd(zorg)keten dan scholen. Zij twijfelen dan ook of sportverenigingen momenteel in staat zijn om zelf een actieve rol in de vorm van een hulpvraag binnen de keten op zich te nemen. Dergelijke inzichten geven een aantal aanknopingspunten voor doorontwikkeling van PBS in de sport. Na aanleiding van het onderzoek is er met de betrokken

respondenten een netwerk opgestart en zijn de inzichten en nieuwe ontwikkelingen met elkaar gedeeld en zijn op basis van de inzichten nieuwe behoeften uitgesproken.

Ik ben van mening dat de oplossing in het creëren van een pedagogisch sportklimaat zit in het starten van een dergelijke 'lerende netwerk' zoals die hierboven beschreven is. Zij gaat duurzaam de verbinding aan om vraagstukken op te lossen en stelt het co-creatieproces voorop. Ze komt uit een diversiteit aan kennisgebieden en nemen de tijd om elkaars expertise herkennen erkennen en te benutten. Maar dit is niet voldoende om een lerend netwerk te zijn, hoewel er in termen van identificatie, coördinatie en reflectie zeker geleerd wordt. We spreken pas van lerende netwerken als er sprake is van bewust met en van elkaar leren waarbij gewerkt wordt aan een gezamenlijke kennisagenda. Pas dan is transformatie mogelijk. Ieder heeft daarin zijn of haar eigen doelstellingen en heeft alle ruimte om de eigen kennisagenda te bedienen (De Laat, 2006), en tegelijkertijd zijn ze zich bewust van het collectieve van het lerende netwerk. In de aanleiding voor het netwerk om zich aan elkaar te verbinden zit in ieder geval het element dat men van elkaar en met elkaar wil leren. Tevens is er een behoefte het netwerk te ontwikkelen zodat het leren in de loop van deze ontwikkeling waardevoller wordt voor het individu en het collectief (Wenger-Trayner et al., 2014). De kern zit hem erin dat er bewust een kennisagenda wordt gevoerd en dat de deelnemers de persoonlijke en collectieve kennisagenda weten te combineren. Een belangrijk kenmerk dat Wenger-Trayner en collega's (2014) met name benadrukken is een gezamenlijke identiteit als netwerk. Dat hoeft niet te betekenen dat het netwerk duidelijk afgebakend is. Het is juist interessant dat mensen in de periferie van het netwerk deelnemen en de grenzen daarmee niet heel duidelijk zijn, maar net als een wolk herkenbaar is.

Ik wil mijn betoog eindigen te stellen dat degenen die onderdeel zijn van het complexe vraagstuk binnen de sportvereniging niet vaak met de oplossing komen. Andere verfrissende inzichten zijn nodig om het vraagstuk aan te pakken en de verandering te doen kantelen. Een uitgebalanceerd netwerk met een gedragen kennisagenda geeft genoeg houvast om het vraagstuk aan te vliegen. Vanuit een leeroriëntatie aanvliegen op meerdere niveaus tegelijkertijd en kennis ophalen uit meerdere niveaus tegelijk is de kunst van het 'in transitie' zijn. Dat is in dit boek duidelijk gemaakt. Op het speelveld zijn dat trainers, coaches, scheidsrechters en ouders, binnen de vereniging zijn dat onder andere commissies en het bestuur en buiten de vereniging ligt de kennis voor het oprapen bij verschillende relevante stakeholders zoals gemeente, bonden, sportbedrijven, het onderwijs, jeugdzorg en nog veel meer.

Maar bovenal is er één die niet mag ontbreken aan deze lijst. Dat is namelijk de gebruiker waar het ons uiteindelijk om is te doen: het jonge sportende kind. Daarom: KIDS FIRST!

#### Literatuur:

- Akkerman, S.F. & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81, 132-169.
- Bronkhorst, A., Hofenk, H., & Schippers-van Veldhoven, N. (2016). Eerste praktijkervaringen met PBS in sportverenigingen. *Remediaal*, 16(4/5), 28-35.
- De Laat, M. (2006). *Networked learning* (Doctoral dissertation).
- Dirven, J., Rotmans, J., & Verkaik, A. P. (2002). *Samenleving in transitie: Een vernieuwend gezichtspunt*. Ministerie LNV.
- Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke innovatie*. Rotterdam: Erasmus University DRIFT.
- Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C., & Wenger-Trayner, B. (Eds.). (2014). *Learning in landscapes of practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. Routledge.

Websites:

<http://horizontalisering.ning.com/profiles/blogs/interview-met-jan-rotmans-over-verandering-van-tijdperk-en-kantel>. Geraadpleegd op 1 juni 2018.