

versterken

Line Windey
Yves Larock
Emilie Van Daele
Luc De Droogh
Gunter Gehre
Jon Goubin
Hugo Callens
Gie Van den Eeckhaut
Bea Elksens
Fred Dhont

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk





HEFBOOM 3

Burgerinitiatieven versterken

Situering

WAT IS DE HEFBOOM 'BURGERINITIATIEVEN VERSTERKEN'?

Wil je als organisatie je meer of anders oriënteren op burgerinitiatieven? Dan is dit de hefboom waarmee je aan de slag kan gaan. Stapsgewijs reiken we verschillende tools aan om als organisatie om te gaan met bestaande of zich nog te ontwikkelen burgerinitiatieven. Ook bekijken we hoe je deze initiatieven kan ondersteunen of versterken en wat de gevolgen van deze manier van werken zijn voor je organisatie.

WAT ZIJN BURGERINITIATIEVEN?

Burgerinitiatieven vatten we ruim op: bijv. een groep burgers die zich al enkele jaren engageert en organiseert rond een bepaald thema of topic. Het kan echter ook gaan om een idee of plan dat burgers tot ontwikkeling willen brengen. Zoals het woord burgerinitiatief het zelf zegt: het gaat over 'burgers' én 'initiatieven'.

De initiatieven spelen zich af buiten de sfeer van gevestigde organisaties. Burgers initiëren en organiseren zelf. Deze zelforganisatie is vaak gericht op de verbetering van de eigen leefomgeving of van aspecten uit de ruimere samenleving. Het gaat dus niet om participatieprojecten waarbij je als organisatie iets initieert en waarbij burgers betrokken worden. Belangrijke kenmerken zijn eigenaarschap en autonomie, intrinsieke motivatie, samenhang met de omgeving, creativiteit, informeel karakter, concreet, snel en organiseren op een manier zoals mensen het zelf willen.

WAAROM ZOU JE MET DEZE HEFBOOM AAN DE SLAG GAAN?

Er gebeurt heel wat in onze samenleving. Mensen engageren zich, burgers nemen initiatieven en zetten zich vanuit hun persoonlijke overtuiging met hart en ziel in. Veel van die initiatieven maken het verschil en streven naar een inclusieve en meer rechtvaardige samenleving. Nogal wat initiatieven zijn succesvol en brengen waardevolle veranderingen teweeg. Samen kunnen ze de huidige maatschappelijke spelregels veranderen.

Veel van deze burgerinitiatieven stralen een enorme kracht uit. Meer nog, deze initiatieven hebben vaak een 'innoverende' kracht. Een kracht die kan doorstoten en voor maatschappelijke innovatie zorgen. Toch blijven heel wat burgerinitiatieven onder de radar: ze zijn niet zichtbaar, hebben niet voldoende slagkracht of komen moeilijk en zelfs nooit van de grond.

Sociaal-culturele organisaties die zichzelf open en sensitief noemen, hebben niet alleen voeling met actuele maatschappelijke tendensen, andere organisaties en sectoren, maar ook met waarmee burgers bezig zijn. Het is dat laatste waar deze hefboom op inspeelt. Wil je als sociaal-culturele organisatie een wipplank of hefboom zijn om deze (vaak kleinschalige) burgerinitiatieven te ondersteunen en te versterken? Hoe kan je als organisatie het eigenaarschap van burgers stimuleren, versterken en ondersteunen? Hoe kan je als sociaal-culturele organisatie een rol spelen om van bepaalde innoverende krachten maatschappelijke innovaties te maken? Dit zijn de uitdagingen waarmee je in deze hefboom aan de slag gaat. We bieden daarvoor een inhoudelijk denkkader en een uitgewerkte werkvorm aan.

VOOR WIE IS DEZE HEFBOOM BEDOELD?

Deze hefboom is bedoeld voor organisaties die zich (meer) willen oriënteren op burgerinitiatieven. Je kan met het hele team of met een deel van het team met deze hefboom werken. Zorg voor gedragenheid en motivatie bij je collega's en ga ook na of je een mandaat hebt om te werken volgens de manier die hier beschreven wordt.

WELK RESULTAAT MAG JE VERWACHTEN?

De hefboom 'Burgerinitiatieven ondersteunen en versterken' biedt resultaten op twee vlakken:

Het stimuleert een handelingsproces binnen je organisatie waarmee je je verhoudt tot bestaande of potentiële burgerinitiatieven, deze ondersteunt en zo mogelijks innoverende krachten versterkt.

Het stimuleert een leerproces in de eigen organisatie waarbij je leert wat er nodig is bij de 'organisatie van de organisatie' om deze 'andere' manier van werken te realiseren. Het maakt van je organisatie een lerende organisatie.

Beide processen verlopen simultaan en vragen om reflexief handelen: al-doende-leren en al lerende-doen. Hou er daarom rekening mee dat het doorlopen van de verschillende stappen tijd vergt.

Beschrijving van proces en werkvormen

ALGEMENE BESCHRIJVING VAN DE WERKVORM

Bij het gebruik van deze hefboom doorloop je verschillende stappen. We overlopen ze hier kort zodat je een overzicht krijgt van wat je te wachten staat:

1. Scherp stellen

Je stelt samen met je team je beeld scherp over wat burgerinitiatieven nu precies zijn en denkt na over een aantal leidende principes die burgerinitiatieven bepalen.

2. Kennismaken en verzamelen

Eens dit beeld scherp gesteld is, ga je als teamlid (individueel of samen met andere teamleden) op stap en maak je kennis met verschillende burgerinitiatieven. Tijdens deze kennismakingsgesprekken tracht je samen met de burgers in beeld te brengen wie of wat ze zijn, waar ze voor staan en wat ze doen. Vervolgens vraag je ze een toekomstbeeld te schetsen. Tot slot breng je samen met hen in kaart wat er nodig is om van de huidige situatie naar dat toekomstbeeld te evolueren.

3. Engageren en verhouden

Je keert terug naar je organisatie en licht alle bezochte burgerinitiatieven aan elkaar toe. Samen met het gehele team bekijk je met welke initiatieven je een engagement wil aangaan, wat dit engagement inhoudt en wat dit voor jullie als organisatie betekent.

4. Samen handelen

Je gaat opnieuw in gesprek met de door het team gekozen burgerinitiatieven. Je doet voorstellen, ondersteunt en versterkt hen. Ook met de niet geselecteerde initiatieven ga je opnieuw in gesprek en licht je toe waarom je geen ondersteunende rol zal opnemen.

5. Organiseren van de organisatie

Doorheen het proces van samen handelen met de burgerinitiatieven, breng je in kaart wat dit betekent voor de 'inrichting' en de 'organisatie van je organisatie'.

Een handelings- én leerproces

Zoals eerder beschreven stimuleert deze hefboom twee processen die zo goed als simultaan verlopen. Een handelingsproces in het veld waarbij je je als organisatie verhoudt tot bestaande of potentiële burgerinitiatieven, ze ondersteunt en zo mogelijks innoverende krachten versterkt. Daarnaast is er het leerproces in de eigen organisatie waarbij je leert wat er nodig is bij de 'organisatie van de organisatie' om deze 'andere' manier van werken te realiseren.

Beide processen kunnen gevat worden in onderstaande figuur. Het vraagt om reflexief handelen: al-doende-leren en al lerende-doen. Dit betekent ook dat de te doorlopen stappen nooit af zijn en het reflexief handelen steeds verder gaat.

	HANDELINSPROCES IN HET VELD	LEERPROCES IN DE ORGANISATIE
STAP 1		Scherpstellen
STAP 2	Kennismaken en verzamelen	
STAP 3		Engageren en verhouden
STAP 4	Samen handelen	
STAP 5		Organiseren van de organisatie
STAP 6		
STAP 7		
STAP 8		

UITGEBREIDE BESCHRIJVING VAN HET PROCES IN VERSCHILLENDE STAPPEN

Hieronder beschrijven we stap voor stap de verschillende fasen die je als team doorloopt. Per stap behandelen we het doel, de benodigdheden en het ondersteunend materiaal, een mogelijke werkwijze, randvoorwaarden, aandachtspunten en het te verwachten resultaat.

SCHERPSTELLEN

Wil je als organisatie burgerinitiatieven ondersteunen en versterken, dan is het belangrijk om als team eerst een beeld te krijgen van wat burgerinitiatieven juist zijn. In deze stap stel je samen met je team dit beeld scherp.

Doel

Een gezamenlijk idee ontwikkelen over wat burgerinitiatieven zijn en wat de kenmerkende elementen ervan vormen. Op deze manier worden teamleden voorbereid om het gesprek aan te gaan met bestaande of potentiële burgerinitiatieven in het veld en te ontdekken hoe zij deze kunnen ondersteunen en versterken.

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

- → Invulfiche 'Burgerinitiatieven, wat zijn dat?'
- → Kaartenset 'Burgerinitiatieven'
- → Een ruimte met prikbord of magnetisch bord
- → Invulfiche 'Met welke burgerinitiatieven gaan we in gesprek?'
- → Poster 'Kennismaken en verzamelen'

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

1. Neerschrijven

- → Laat elk teamlid een aantal burgerinitiatieven benoemen en beschrijven. Het mag gaan over allerlei soorten burgerinitiatieven (lokaal, bovenlokaal, virtueel, reëel, groots, klein, verschillende thema's). De bedoeling is om te reflecteren over burgerinitiatieven, dus het kader mag nog redelijk breed zijn. (noot: Kiezen voor concrete burgerinitiatieven waarmee je aan de slag gaat, gebeurt pas later in deze fase.)
- → Gebruik hiervoor de invulfiche 'Burgerinitiatieven, wat zijn dat?'. Gebruik voor elk burgerinitiatief een andere fiche.

→ Resultaat: lijst van burgerinitiatieven.

2. Toelichten

→ Hang deze fiches aan de muur (prikbord, magnetisch bord) en laat iedereen zijn of haar burgerinitiatieven toelichten. Voorzie hiervoor voldoende tijd.
→ In deze fase ligt de nadruk op het toelichten van de initiatieven en nog niet op de discussie of de toegelichte initiatieven wel degelijk burgerinitiatieven zijn.
→ Resultaat: meer informatie over elk burgerinitiatief.

3. Verdiepen

→ Je geeft, samen met je team, richting en betekenis aan het concept burgerinitiatief aan de hand van de kaartenset 'Burgerinitiatieven'.
→ De kaartenset: De kaartenset bestaat uit 44 kaarten met daarop een reeks uitspraken die richting en betekenis geven aan het concept burgerinitiatief. In de kaartenset vind je vijf basisprincipes: Eigenaarschap, Samen, Slagkracht, Noodzaak en passie en Ruimte. Elk principe heeft een andere kleur en bevat een reeks uitspraken over burgerinitiatieven.
→ Praktisch: Verdeel je team in groepjes van twee. Alle kaarten uit de kaartenset 'Burgerinitiatieven' worden verdeeld onder die groepjes. Zorg ervoor dat elk duo kaarten van de vijf kleuren ontvangt.
→ Opdracht: Elk groepje gaat na welke kaartjes relevant, van toepassing, of belangrijk zijn wanneer je het hebt over burgerinitiatieven in de algemene zin. Haal die kaartjes die volgens jullie relevant zijn wanneer jullie spreken over burgerinitiatieven uit de stapel en creëer eventueel nieuwe kaartjes indien je vindt dat er iets ontbreekt (bedenk dat andere groepjes over andere kaartjes beschikken). Beargumenteer de relevante kaartjes en eventueel de nieuwe kaartjes.
→ Plenum: Het resultaat van de verschillende groepjes wordt samengelegd en besproken. Zo kom je tot een gemeenschappelijke en gedeelde visie op wat burgerinitiatieven voor jullie betekenen.
→ Resultaat: lijst met principes over de invulling van burgerinitiatieven.

4. Scherpstellen

→ Opdracht: Elk groepje toetst op basis van de relevant bevonden kaartjes af welke burgerinitiatieven aan de muur sterk zijn.
→ Plenum: Het resultaat van de verschillende groepjes wordt samengelegd en besproken.
→ Resultaat: een lijst met burgerinitiatieven sterk bevonden door middel van de kaartenset 'Burgerinitiatieven'.

5. Burgerinitiatieven kiezen

→ Nu je over een gezamenlijk idee beschikt over wat burgerinitiatieven voor jullie zijn, bepaal je met welke burgerinitiatieven je in gesprek gaat. Maak hiervoor gebruik van de invulfiche 'Met welke burgerinitiatieven gaan we in gesprek?'
→ Bespreek welke bestaande of potentiële burgerinitiatieven jullie kennen en in overweging willen nemen (ongeacht of ze dichtbij of veraf bij je visie en missie liggen). Met welke initiatieven gaan we in gesprek of welke initiatieven beantwoorden aan onze lijst met principes over de invulling van burgerinitiatieven? Bepaal zelf het aantal. Gebruik voor elk burgerinitiatief een andere fiche.
→ Resultaat: een reeks ingevulde fiches van burgerinitiatieven waarmee je in gesprek gaat.

6. Praktische afspraken maken

→ Vervolgens maak je als team een reeks praktische afspraken over fase twee 'Kennismaken en verzamelen'. Dit is de fase waarbij je het veld in trekt en kennismaakt met burgerinitiatieven.
→ Praktische vragen: Wie gaat wanneer op gesprek? Hoeveel tijd hebben we daarvoor nodig? Wat heb je nog nodig om op gesprek te gaan?
→ Resultaat: aantal concrete afspraken.

7. Voorbereiden tweede fase 'Kennismaken en verzamelen'

→ Naast een aantal praktische afspraken, is het belangrijk dat iedereen goed voorbereid is om inhoudelijk het gesprek aan te gaan met de voorgestelde burgerinitiatieven. Je bekijkt in team hoe je dit aanpakt. Je kan hiervoor gebruik maken van de poster 'Kennismaken en verzamelen'.
→ Met deze poster kan je met bestaande of potentiele burgerinitiatieven kennismaken. De poster bestaat uit drie flappen waarin je samen met de burgers van het initiatief de huidige situatie, het toekomstscenario en wat daarvoor nodig is in kaart kan brengen.
→ Je licht de poster 'Kennismaken en verzamelen' toe aan je team.
→ Bekijk in team deze poster en bespreek hoe je ermee aan de slag gaat en of er iets ontbreekt (in fase twee 'Kennismaken en verzamelen', vind je nog extra materiaal en werkvormen).

→ Resultaat: teamleden voelen zich zeker om met burgerinitiatieven in gesprek te gaan.

Randvoorwaarden

Zorg dat je voor deze stap voldoende tijd en ruimte vrijmaakt.

Zorg dat iedereen zijn of haar mening kan uiten en een inbreng kan doen.

Aandachtspunten

Deze eerste stap legt het fundament voor de rest van het proces. Voorzie dus voldoende tijd om deze stap te doorlopen. Plan deze stap op een moment waarop je teamleden er voldoende aandacht en energie aan kunnen besteden. Zorg dat iedereen uit je organisatie die bij het proces betrokken zal worden bij deze stap aanwezig kan zijn.

Tip: Doorheen de verschillende fasen van het gehele proces verzamel je heel wat materiaal. Voorzie een ruimte waarin dit materiaal gedurende heel het proces zichtbaar aanwezig is, waar je dingen op de muur kan hangen en waar je het materiaal van de reeds doorlopen fasen steeds kan consulteren.

Het kan zijn dat je al doende in latere fasen ook nog interessante burgerinitiatieven op het spoor komt. Indien je met deze initiatieven in gesprek wil gaan, kan het nuttig zijn om stap vijf, zes en zeven met je team nog eens te doorlopen.

Resultaat

Na het beëindigen van de eerste stap beschik je als team over:

→ Een gezamenlijk idee over wat burgerinitiatieven zijn en wat de bepalende principes ervan zijn.

→ Een plan van aanpak om de komende maanden in gesprek te gaan met bestaande en potentiele burgerinitiatieven in het veld.

[17] Zie http://www.mindmapping.com/nl.

[18] Zie http://www.decommunicatiedesk.nl.

KENNISMAKEN EN VERZAMELEN

Nu je een scherp beeld hebt over wat burgerinitiatieven zijn, is het tijd om op stap te gaan. Als teamlid ga je alleen of samen met andere teamleden kennismaken met een aantal burgerinitiatieven en verzamel je zoveel mogelijk relevante gegevens.

Doel

In kaart brengen van zoveel mogelijk relevante gegevens over de bestaande en potentiële burgerinitiatieven waarop je je als organisatie zou willen oriënteren. Zorg ervoor dat je voldoende initiatieven hebt die je in kaart kan brengen.

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

→ Poster 'Kennismaken en verzamelen'
→ Werkvorm 'Hoe een mindmap maken'[17]
→ Werkvormen 'Futuring'[18]

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

Elk teamlid spreekt af met één of meerdere burgerinitiatieven voor een uitgebreide kennismaking. Tijdens het kennismakingsgesprek kan je gebruikmaken van de poster 'Kennismaken en verzamelen'. Deze poster bestaat uit drie delen of flappen waarin je samen met de burgers van het initiatief de huidige situatie, het toekomstscenario en wat daar voor nodig is in kaart kan brengen. Je neemt voldoende tijd om elke stap te doorlopen:

1. Kennismaken met de huidige situatie

Maak samen met het burgerinitiatief een mindmap over de huidige situatie van het initiatief. Vragen die je hierbij kan stellen zijn: Wie of wat is het initiatief? Waaruit bestaat het initiatief? Hoe is het ontstaan? Wat was de aanleiding? Wat is de doelstelling? Wat doen jullie nu? Hoe doen jullie het? Wie trekt het? Wie is op het initiatief betrokken? Met wie werk je samen, wie ondersteunt mee en op welke manier?

2. De toekomst verbeelden

Maak samen met het burgerinitiatief een mindmap over de toekomst van het initiatief, over wat ze in de toekomst (nog) willen realiseren (zowel wat betreft de doelstellingen van het initiatief als het initiatief zelf). Wat zou je in de toekomst willen doen? Wat wil je realiseren? Waar wil je binnen 10 jaar staan?

3. Wat is nodig om de droom te realiseren?

Wat is nodig om van de huidige situatie naar de gedroomde situatie te evolueren?

Lijst samen met het burgerinitiatief op wat nodig is om de droom te realiseren en kijk samen bij wie ze hiervoor terecht zouden kunnen.

Enkele voorbeelden: Hoe een netwerk uitbouwen? Hoe trekkers zoeken en/of ondersteunen? Hoe publiciteit verzorgen? Hoe het initiatief opschalen? Hoe en waar (publieke) ruimtes zoeken die de acties ondersteunen of waar financiële of andere middelen zoeken? Geef deze voorbeelden niet onmiddellijk mee aan de initiatieven. Laat ze zelf nadenken over wat zij nodig hebben en laat hen dit zoveel mogelijk zelf invullen.

Randvoorwaarden

- → Schets het doel van het gesprek. Het gaat om een kennismakingsgesprek (niet om een ondervraging) waarin je nog geen beloften doet.
- → Creëer een veilige ruimte en stel je op als gelijke.
- → Spreek af op een moment dat goed haalbaar is voor de initiatiefnemers en eventueel op een plaats die relevant is voor hen (bijv. op een plek die voor hun initiatief een betekenis heeft, waar het initiatief begonnen is, …).

Aandachtspunten

- → Het is belangrijk dat je tijdens deze kennismakingsgesprekken ook het leerproces van je eigen organisatie zichtbaar maakt. Je bent nog een zoekende organisatie en wil leren hoe je als organisatie te verhouden tot burgerinitiatieven.
- → Geef mee dat dit een eerste kennismakingsgesprek is en dat je samen in team zal aftoetsen wat je als organisatie voor het initiatief kan betekenen. Maak geen valse beloften of creëer geen verwachtingen die je niet kan waarmaken.
- → Let er op dat je tijdens het gesprek niets aanzwengelt waarvan je zelf graag zou zien dat het gerealiseerd wordt.
- → Vraag uitdrukkelijk of het initiatief ondersteuning door je organisatie ziet zitten.
- → Besef dat je tijd neemt met dit gesprek terwijl de return voor je gesprekspartner misschien nul is.

[19] Raadpleeg hiervoor het boek 'Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief' (Gie Van den Eeckhaut, 2014, Brussel: Socius).

Resultaat

Na het beëindigen van de tweede stap beschik je als team over relevante informatie met betrekking tot de huidige situatie, het toekomstbeeld en over een lijst van vragen en behoeften van deze burgerinitiatieven.

ENGAGEREN EN VERHOUDEN

Als het goed gaat, hebben jullie in deze fase met een aantal burgerinitiatieven kennisgemaakt en beschik je voor elk burgerinitiatief over een poster die de huidige situatie, het toekomstbeeld en een lijst met vragen en behoeften weergeeft. Het is nu tijd om samen met je team te bespreken met welke initiatieven je een engagement wil aangaan en wat dit engagement inhoudt.

Doel

- → Afbakenen met welke burgerinitiatieven je in zee gaat.
- → Bepalen welke engagementen je als organisatie aangaat: Welke handelingsprincipes kies je? Welke attitudes neem je aan? Welke praktische zaken kan je realiseren? …

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

- → De ingevulde posters 'Kennismaken en verzamelen'
- → Fiche 'maatschappelijke innovatie'[19]
- → Lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden'
- → Ruimte met prikbord of magnetisch bord

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

De teamleden lichten de verschillende burgerinitiatieven aan elkaar toe. Je bepaalt als team met welke initiatieven je een engagement aangaat en hoe dit eruit zal zien. Ten slotte maak je een aantal praktische afspraken over de volgende stap 'Samen handelen'.

1. Toelichten

Je hangt de posters uit op een muur en laat de teamleden die het kennismakingsgesprek voerden, hun poster toelichten aan de rest van het team.

2. Kiezen

- → Na deze toelichting stel je je als team de vraag welk engagement je met welke burgerinitiatieven wil en kan

aangaan. Bij het beantwoorden van deze vraag moet dus duidelijk worden welke en hoeveel burgerinitiatieven je als organisatie wil ondersteunen en versterken.

→ Belangrijke toetsstenen:
Belangrijk toetsstenen hierbij zijn volgende vragen: Bewerkstelligt dit initiatief mogelijk maatschappelijke verandering en innovatie? In welke mate verhoudt dit initiatief zich tot onze eigen visie en missie?

- Toetssteen 1: Of initiatieven maatschappelijke innovatie kunnen bewerkstelligen is altijd een onduidelijke en onvoorspelbare zaak. Je voert hierover een gesprek met je team. Om samen scherp te krijgen wat maatschappelijke innovatie is, kan je gebruik maken van de fiche 'Maatschappelijke innovatie'. Probeer op basis van deze fiche na te gaan welke burgerinitiatieven innoverend zijn en potentieel hebben om tot maatschappelijke innovatie te leiden.
- Toetssteen 2: In welke mate verhouden bestaande of potentiele burgerinitiatieven zich tot je eigen visie en missie? Bedenk hierbij dat de eigen visie en missie geen onveranderlijke toetssteen hoeven te zijn. Het kan ook zijn dat deze burgerinitiatieven je eigen visie en missie uitdagen en ter discussie stellen.

→ Tip: Selecteer niet te snel en doelgericht tussen de verschillende mogelijkheden en initiatieven, maar houd rekening met voldoende variatie.

→ Kies met welke burgerinitiatieven je een engagement aangaat en beargumenteer waarom. Leg uit waarom je met de andere initiatieven geen engagement aangaat (ook dit laatste is belangrijk zodat je ook aan deze burgerinitiatieven feedback kan geven).

3. Invullen van je engagement

→ Eens bepaald hoe je je als organisatie verhoudt tot de verschillende burgerinitiatieven en met welke je een concreet engagement aangaat, formuleer je hoe dit engagement eruit kan zien. Je kan hiervoor de lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden' gebruiken.

- De lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden': deze lijst bestaat uit een reeks ondersteuningsmogelijkheden onderverdeeld in handelingsprincipes, houdingen en praktische handelingstips.
- Praktisch: Haal die initiatieven waarmee je geen concreet engagement aangaat van de muur. Met de overige initiatieven ga je nu één per één aan de slag. Hang onder elke poster een lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden'. Geef elk teamlid een reeks groene en een reeks rode stickers. Groen staat voor: belangrijk. Rood staat voor: niet van toepassing.

→ Concrete opdracht:

- Individueel: Elk teamlid bepaalt nu individueel bij elk burgerinitiatief welke engagementen uit de lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden' hij[20] belangrijk vindt en welke hij niet van toepassing acht. Zij maken hiervoor gebruik van de groene en rode stickers. Indien zij vinden dat er belangrijke engagementen of ondersteuningsmogelijkheden ontbreken, kunnen zij deze toevoegen in de voorziene witruimte op de lijst.
  Tip: Verdeel je teamleden over de verschillende burgerinitiatieven aan de muur. Geef elk teamlid vijf à tien minuten de tijd per burgerinitiatief en laat ze vervolgens doorschuiven naar het volgende burgerinitiatief.
- Plenum: Per burgerinitiatief lichten de teamleden aan elkaar toe welke zij belangrijke engagementen vinden en wordt beslist welke engagementen kunnen worden aangegaan en hoe deze engagementen concreet kunnen worden ingevuld (Gaan we dit doen? Waarom wel/niet? Hoe gaan we dit concreet doen? Welke stappen kunnen we hiervoor ondernemen?).
  Maak hiervan per burgerinitiatief een lijst op. Check na het bepalen van je engagement of er nog iets ontbreekt. Met deze lijst kan je in een volgende fase opnieuw het gesprek aangaan met de burgerinitiatieven.
  Resultaat: per burgerinitiatief een lijst met 'concrete' engagementen.

4. Praktische afspraken

Na het bepalen van je concrete engagement, maak je als team enkele praktische afspraken over de volgende stap 'Samen handelen'. Dit is de stap waarin je opnieuw het veld in trekt en samen met de burgerinitiatieven concrete afspraken maakt en ook effectief samen begint te handelen:

→ Wie gaat met wie opnieuw in gesprek en wanneer?

→ Hoeveel tijd hebben we daarvoor nodig?

---

[20] Om de leesbaarheid te bevorderen gebruiken we in deze publicatie de hij-vorm wanneer we spreken over professionals of praktijkwerkers en niet de dubbele hij/zij of zijn/haar-vorm. In de praktijk worden deze functies echter door zowel mannen als vrouwen uitgeoefend.

→ Wat heb je nog nodig om verder in gesprek te gaan?
→ Hoe gaan we samen handelen?
→ Hoe koppelen we aan elkaar terug?
→ …

Randvoorwaarden

→ Tijd en ruimte.
→ Een context waar iedereen zijn of haar mening kan uiten en een inbreng kan doen. Een context waar iedereen op gelijke voet staat.
→ Voorkennis: visie en missie van je organisatie.

Aandachtspunten

→ Dit proces zal behoorlijk wat tijd in beslag nemen en wordt best gespreid over verschillende dagdelen. Zo kan je het kiezen van initiatieven en het invullen van het engagement spreiden over verschillende dagen.

→ Neem voldoende tijd om een gezamenlijk idee te ontwikkelen over maatschappelijke innovatie.[21]

→ Sta lang genoeg stil bij de burgerinitiatieven waarmee je geen engagement aangaat. Beargumenteer waarom en geef ook aan deze initiatieven feedback en bedank ze.

Resultaat

Na het beëindigen van de derde stap beschik je als team over:

→ Een lijst met burgerinitiatieven waarmee je een engagement wil en kan aangaan en een argumentatie waarom.

→ Een lijst met burgerinitiatieven waarmee je geen engagement zal aangaan en een argumentatie waarom.

→ Een lijst van mogelijke ondersteuningsmogelijkheden per geselecteerd burgerinitiatief waarmee je opnieuw in gesprek kan gaan.

→ Een plan van aanpak om opnieuw in gesprek te gaan met de bestaande en potentiele burgerinitiatieven.

[21] Raadpleeg hiervoor het boek *Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief.* (Gie Van den Eeckhaut, 2014, Brussel: Socius).

SAMEN HANDELEN

In deze fase ga je opnieuw in gesprek met de door het team gekozen burgerinitiatieven en bepaal je wat jullie samen willen ondernemen, wat je als organisatie kan doen en waarvoor je naar andere partners kijkt. Ook met de niet geselecteerde initiatieven ga je opnieuw in gesprek en licht je toe waarom je geen rol opneemt.

Deze stap wordt hier niet in detail beschreven omdat de concrete ondersteunings- en versterkingsmogelijkheden per burgerinitiatief zeer specifiek zullen zijn en niet algemeen beschreven kunnen worden.

Doel

Samen met de burgerinitiatieven tot concrete ondersteunings- en versterkingsmogelijkheden komen en deze in de praktijk brengen.

Werkwijze

De teamleden gaan opnieuw in gesprek met de burgerinitiatieven. Met elk initiatief bespreek je de handelingsprincipes, houdingen en praktische ondersteuningstips. Je toets alles samen af met de burgerinitiatieven en op basis daarvan bepaal je samen een gezamenlijke handelingsstrategie. Op basis van dit samenwerkingsplan begin je samen te handelen.

Randvoorwaarden

Een veilige ruimte waar je op basis van gelijkwaardigheid in gesprek gaat met elk geselecteerd initiatief.

Aandachtspunten

→ Het is belangrijk om open kaart te spelen met de initiatieven waarmee je in gesprek bent gegaan, door terug te koppelen over wat er in je team is gezegd en beslist.

→ Het initiatief blijft van de initiatiefnemers. Zij maken de keuzes. Je neemt het niet over.

→ Spreek duidelijk af wat en op welke manier je hierover naar de buitenwereld en eventueel de overheid (denk bijvoorbeeld aan voortgangsrapporten) communiceert.

Resultaat

Na het beëindigen van de vierde stap:

→ Beschik je over een samenwerkingsplan dat het burgerinitiatief ondersteunt en versterkt.

→ Je kan nu aan de uitvoering beginnen.

ORGANISEREN VAN DE ORGANISATIE

Na verloop van tijd kan je je afvragen wat het samen handelen met innoverende burgerinitiatieven betekent voor de 'organisatie van je organisatie'. Het ondersteunen en versterken van burgerinitiatieven vergt immers een andere manier van werken en organiseren. Het kan zijn dat deze manier van werken bestaande structuur- en cultuurelementen in je organisatie onder druk zet. Zo zal het ondersteunen van burgerinitiatieven misschien om een andere planningslogica vragen, om alternatieve vormen van ondersteuning voor je teamleden, een nieuwe manier van leidinggeven, rapporteren of een andere deskundigheid. Wil je als organisatie grondig met deze veranderingen omgaan om op een duurzame manier innoverende burgerinitiatieven te versterken, dan zal je bepaalde structuur- en cultuurelementen eventueel moeten herzien.

Doel

In kaart brengen van de spanningsvelden en beter organiseren van dat deel van je werking dat innoverende burgerinitiatieven versterkt.

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

→ Fiche 'Organiseren van de organisatie'

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

Bekijk, samen met het team dat burgerinitiatieven ondersteunt, de werking van je organisatie en vraag je samen af of het versterken van burgerinitiatieven om een andere 'organisatie van je organisatie' vraagt. Je kan hiervoor de fiche 'Organiseren van de organisatie' gebruiken. Deze fiche brengt enkele elementen van je organisatie in kaart die om een andere invulling vragen.

1. In kaart brengen

Ga in team na voor welke uitdagingen je in je organisatie staat. Welke uitdagingen op de fiche vind je relevant? Zijn er uitdagingen die je graag eraan zou toevoegen?
Tip: Probeer de uitdagingen concreet te maken door voorbeelden te geven van waarop je met de ondersteuning van burgerinitiatieven stoot.

→ Uitdagingen 'Planning en Beleid':
- Stelt het ondersteunen van burgerinitiatieven je visie en missie ter discussie?
- Vraagt deze manier van werken om een andere strategische planning (beleidsplan, jaarplan)?
- Vraagt deze manier van werken om een andere vorm van rapporteren?
- Vraagt deze manier van werken om een andere manier van budgetbeheer?

→ Uitdagingen 'Ondersteuning':
- Vraagt deze manier van werken om een andere vorm van coaching van de medewerkers?
- Over welke kennis en vaardigheden moeten je medewerkers beschikken?
- Hoe ga je aan kennisdeling en -borging doen?
- Hoe gaan medewerkers om met hun tijd? Krijgen ze voldoende 'witte tijd', tijd om te experimenteren, tijd om te gaan gluren bij de buren …

→ Uitdagingen 'Leiding geven':
- Vraagt het ondersteunen van burgerinitiatieven om een andere manier van leidinggeven?

→ Uitdagingen 'Communicatie':
- Vraagt deze manier van werken om een andere communicatie naar de buitenwereld?

→ Uitdagingen 'Draagvlak':
- Heb je voldoende draagvlak in je team/organisatie voor deze manier van werken?

→ Uitdagingen '…':
- …

2. Anders organiseren van de organisatie

Ga per uitdaging na hoe je ermee aan de slag gaat. Formuleer een aantal voorstellen die je aan je leidinggevenden en de rest van de organisatie kan voorleggen. Enkele mogelijke tips:

→ Een evaluatiesysteem dat niet enkel dient om te rapporteren maar ook om te leren.

→ Een duidelijk kader en klankbord (intervisie, coaching) om samen te bepalen waar je op inzet en hoe.

→ Ruimte voor reflectiemomenten.

→ Veilige ruimtes waar medewerkers voorlopige resultaten aan elkaar durven tonen, aftoetsen en durven experimenteren.

→ Ruimte voor niches waar specifieke dingen zich veilig kunnen ontwikkelen.
→ Meer verantwoordelijkheid voor werkers.
→ Een evenwicht tussen vrijheid en gebondenheid voor werkers.
→ Aandacht voor voorlopers.
→ Leiderschapscompetenties bij teamleden.
→ Een evenwicht tussen sturen, stimuleren en coachen.
→ Zichtbaar communiceren dat je als organisatie openstaat om burgerinitiatieven te ondersteunen. Enkele tips hierover vind je op www.socius.be/innovatie.

3. Toepassen en opnieuw aftoetsen…
Je past voorstellen toe en toetst, na voldoende tijd, opnieuw samen af.

Randvoorwaarden
Engagement, openheid, motivatie om te werken aan de 'organisatie van je organisatie'.

Aandachtspunten
→ Deze fase kan je pas na verloop van tijd inplannen.

→ Zorg dat iedereen die betrokken is bij het ondersteunen en versterken van burgerinitiatieven zijn inbreng heeft. Zij weten namelijk waar de knelpunten zich bevinden in de huidige werking.

→ Koppel terug naar de andere medewerkers in je organisatie en betrek hen indien nodig ook bij het proces.

→ Zorg dat iedereen vrijuit kan en durft spreken, anders heeft deze stap geen zin.

→ Voorzie voldoende tijd om de concrete voorstellen te implementeren, toe te passen en achteraf te evalueren en eventueel opnieuw bij te stellen.

Resultaat
Na het beëindigen van de vijfde stap beschik je over:

→ Een overzicht van de uitdagingen voor de 'organisatie van je organisatie' die het versterken en ondersteunen van burgerinitiatieven faciliteert.

→ Voorstellen om deze uitdagingen aan te pakken.

JE BENT NOOIT KLAAR!
In het voorgaande stappenplan werden vijf stappen van een proces beschreven. Het is belangrijk om weten dat dit proces nooit af is. Het ondersteunen van burgerinitiatieven vraagt immers om een voortdurend op elkaar inspelen van verschillende partijen. Welke stappen zijn er ondernomen? Wat zijn de resultaten hiervan? Wat zijn knelpunten of onvoorziene omstandigheden? Hoe verloopt (of verliep) de samenwerking? Wat zijn vervolgacties?

Niet alleen de verhouding tussen je organisatie en de burgerinitiatieven vraagt om deze afstemming. Ook binnen je team of organisatie wordt er voortdurend geleerd, teruggekeken, vooruitgeblikt, nagedacht en afgetoetst hoe je samen kan handelen met burgerinitiatieven om hen te ondersteunen. Successen én mislukkingen zijn daarvoor een bron van informatie om na te gaan hoe je daar de volgende keer mee kan omgaan. Met andere woorden: je bent nooit klaar! Na stap vijf komt stap zes, vervolgens stap zeven, enzovoort. Dit voortdurende leerproces is eigen aan een lerende organisatie.

Een lerende organisatie is een organisatie waar alle medewerkers zich voortdurend proberen te verhouden tot de veranderende omgeving. Deze voortdurende transformatie vraagt om het aanleren van nieuwe vaardigheden en indien nodig om het afleren van oude manieren van werken. Ook op het niveau van de organisatie van je organisatie vraagt dit om een voortdurend aftoetsen en evalueren van de werking. Je leert dus niet alleen burgerinitiatieven te ondersteunen en te reageren op wat zich aandient (single loop learning), maar je brengt ook voortdurend in kaart wat deze manier van werken voor jou als werker en voor je organisatie betekent. Ook op basis hiervan stuur je je handelen voortdurend bij (double loop learning). Dit proces vraagt dus heel wat tijd en aandacht, maar wanneer je er met passie en overtuiging voor gaat, zal dit zeker zijn vruchten afwerpen.

STIMULERENDE CONTEXTEN ONTWIKKELEN VOOR BURGERINITIATIEF
Deze hefboom gaat over het ondersteunen en versterken van reeds bestaande of potentiële burgerinitiatieven. De voorwaarde om met deze hefboom aan de slag te gaan, is natuurlijk dat er voldoende bestaande en ontluikende burgerinitiatieven zijn die je als organisatie kan gaan versterken.

Een andere piste die je als organisatie kan bewandelen, is voorwaarden scheppen waardoor de kans op het ontstaan

van burgerinitiatieven merkbaar toeneemt. Zo kan je ontmoetingsmomenten organiseren om mensen samen te brengen zoals ideeënmarkten of wedstrijden uitschrijven waarbij je een prijs uitlooft voor het beste nieuwe burgerinitiatief. Je kan ook gebruik maken van crowdsourcing of nieuwe media. Met andere woorden: maak het aantrekkelijk voor burgers om initiatief te nemen en ervoor te gaan.

Extra links en nuttige tips

Onderstaand materiaal kan je downloaden via www.socius.be/innovatie

- → Fiche 'Maatschappelijke innovatie'
- → Fiche 'Organiseren van de organisatie'
- → Invulfiche 'Burgerinitiatieven wat zijn dat?'
- → Invulfiche 'Met welke burgerinitiatieven gaan we in gesprek?'
- → Kaartenset 'Burgerinitiatieven'
- → Lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden'
- → Poster 'Kennismaken en verzamelen'
- → Tips over zichtbaar communiceren over het ondersteunen van burgerinitiatieven.

Literatuur

Blom, R., Bosdriesz, G., van der Heijden, J., van Zuylen, J., Schamp, K. (2010) *Help een burgerinitiatief!* Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Denters, B., Tonkens, E., Verhoeven, I., Bakker, J. (2013). *Burgers maken hun buurt.* Den Haag: Platform 31.

Hurenkamp, M., Tonkens, E., Duyvendak, J.W. (2006). *Wat burgers bezielt. Een onderzoek naar burgerinitiatieven.* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/NICIS Kenniscentrum Grote Steden.

Larock, Y., De Weerdt, S. (2012). *Cocreatief leiderschap. Mierenspel.* Antwerpen: Garant.

Stam, M. (2012). *Outreachend besturen in tijden van transitie.* Utrecht: Movisie.

Dewaele, C. (2010). *Straathoekwerk. Een actieve werkvorm.* Berchem: Vlastrov.

Van der Lans, J. (2011). *Loslaten, vertrouwen, verbinden. Over burgers en binding. Verslag van een startconferentie en 8 workshops.* Amsterdam: Nationale Goede Doelen Loterijen, Stichting Doen.

Van der Sluis, M., van der Land, M. (2009). *Inspelen op initiatief. Actieve burgers en sociale professionals in je buurt.* Utrecht: Movisie.

Met dank aan

Deze hefboom werd ontwikkeld op basis van een reeks diepte-interviews met mensen uit de praktijk, bijkomend literatuuronderzoek en enkele kleine focusgroepen waarbij het materiaal werd afgetoetst.

Auteur en begeleiding

Emilie Van Daele (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

Nicole Van Bael (Vredesactie), Roel Stynen (Vredesactie), Jan Vannoppen (Velt), Katelijn Bombeke (Vormingplus Antwerpen), Marjan Blokland (Vormingplus Antwerpen), Griet Malfroid (Vormingplus Antwerpen), Johny Bambust, Martine Coppieters (Vormingplus Kempen), Ruben Benoit (Bolwerk), Wim Merckx (Voedselteams), Greet Heylen (Transitie Deurne), Lieven Heuten (ATB De Natuurvrienden), Griet Veris (ATB De Natuurvrienden), Diederik De Wit (ATB De Natuurvrienden), Heidi Van Deuren (ATB De Natuurvrienden).