

# Handboek

...

## Belevingsbijeenkoms Burgerkracht sociaal domein

Inleiding en Procesbeschrijving | juni 2015



# Inhoud



<b>Het draaiboek</b>	
Inleiding	3
Wat is een belevingsbijeekomst burgerkracht?	4
Waar kun je deze bijeekomst voor gebruiken?	4
Waarom werkt het zo goed?	4
Vorbereiding bijeekomst	5
Uitvoeren bijeekomst	7
Theoretische onderbouwing werkwijze	7
Waarderend innoveren (appreciative inquiry)	7
Presentietheorie	7
Theorie U (U-theory)	7
Lessons learned	8
Voor ambtenaren	8
Voor initiatiefnemers	9
<b>Het draaiboek</b>	10
<b>De tools</b>	17
Tool 0: Instructies facilitator	18
Tool 1 : Voorbeeldtekst introductie	20
Tool 2 : De buitenwereld in beeld	21
Tool 3 Vraag instructies interview	22
Tool 4 : Reflectievragen	23
Tool 5 : Journaling	24
Tool 6 : Prototyping	25

# Inleiding



In een periode waarin de overheid bezuinigt, de verzorgingsstaat transformeert en burgers in toenemende mate zelf initiatief ontplooien, ontstaat een nieuw speelveld tussen burger en lokale overheid. De gemeente zet graag burgers in hun kracht: burgers die zaken oplossen voor zichzelf en anderen, die verantwoordelijkheid nemen. Als dat ook echt gebeurt is er echter geen standaard werkproces om te volgen.

Initiatiefnemers hebben vaak een ambivalente houding tegenover een gemeente: ze doen vooral graag hun eigen ding, soms omdat ze vinden dat de gemeente of het systeem faalt, maar ze hebben soms ook hulp, ondersteuning, of in ieder geval begrip nodig.

Ambtenaren in 'vooruitgeschoven posten', die de opdracht hebben om samenleving en de gemeentelijke organisatie te verbinden, zitten regelmatig in een positie waar zij de vertaalslag naar twee kanten moeten maken: naar het initiatief van ondernemende burgers die iets aan de gemeente vragen, of de gemeente willen betrekken, en naar hun collega's of het hogere management waarvan zij denken dat het belangrijk is dat ze luisteren naar deze ondernemende burgers.

Daar is de gemeentelijke organisatie lang niet altijd klaar voor. Bij initiatieven van burgers komen bijvoorbeeld sterke overtuigingen kijken, passie en emotie. We zijn in een tijdperk aangekomen waarin duurzame oplossingen en gezamenlijke waardecreatie nieuwe vormen aannemen, waar de systeemwereld naar manieren zoekt om soepeler te zijn en zich dichter bij de burger op te houden, mede omdat ze diezelfde burger ook steeds meer nodig heeft om haar doelstellingen te behalen.

Om dit proces te ondersteunen, en deze twee werelden met elkaar te verbinden, kan een belevingsbijeenkomst burgerkracht helpen. Hoe organiseer je dat dan? Deze procesbeschrijving met

draaiboek en instructies kan daar bij helpen. In dit document wordt beschreven wat een belevingsbijeenkomst is, waar u op moet letten bij de organisatie daarvan in de voorbereiding en uitvoering van de bijeenkomst. Dit handboek sluit af met een aantal geleerde lessen op basis van de reeds afgeronde belevingsbijeenkomsten. Als bijlagen vindt u een uitgebreid draaiboek en beschrijvingen van de oefeningen/opdrachten die u kunt inzetten tijdens de bijeenkomst.

Dit handboek is ontwikkeld door Laura Hornick, Participation@work in opdracht van het programma Gemeenten van de Toekomst van het ministerie van BZK. Met dank aan de gemeenten Zwolle, Emmen, Leeuwarden voor het houden van de eerste bijeenkomsten en het meedenken.

# Wat

## is een belevingsbijeekomst burgerkracht?



Een belevingsbijeekomst burgerkracht - ook wel 'Komt een burgerinitiatief bij het loket' genoemd - is een bijeekomst van drie tot vier uur waarbij een aantal ambtenaren van een gemeente luistert naar een aantal initiatiefnemers dat vertelt over waarom zij een initiatief zijn gestart en wat er vervolgens is gebeurd. Ook vertellen ambtenaren die er mee te maken hebben gehad wat hun beleving is geweest. In deze bijeekomst ligt enerzijds de nadruk op onbevooroordeeld luisteren en anderzijds openhartig vertellen over drijfveren en ervaringen.

Niet het oplossen van hun eventuele vraagstukken staat centraal, maar het begrijpen van elkaars wereld. Het gaat met name om het creëren van een moment, een gelegenheid om ambtenaren te laten ervaren wat het is om vanuit een persoonlijke overtuiging of belang iets op te zetten in het publiek domein, waar niet alleen een grote betrokkenheid bij nodig is, maar ook doorzettingsvermogen. Vervolgens kunnen ambtenaren bedenken wat dit betekent voor hun eigen rol en voor hun organisatie.

# Waar

## kun je deze bijeekomst voor gebruiken?



De bijeekomst is in de eerste plaats bedoeld om het ambtelijk leren rondom burgerkracht te ondersteunen. Zoals een deelnemer in de gemeente Emmen zei: "het is fantastisch om anderhalf uur lang te mogen luisteren en niets te hoeven vinden".

### Procestips

- **Spreek klare taal**, dat doen initiatiefnemers ook, vermijd ambtelijk jargon.
- **Doe het samen:** bereid de bijeekomst met een groepje voor: dan vergroot je de kans dat het beklift in de organisatie.
- **Walk the way you talk:** het gaat over luisteren en waarderen, ga zo ook met mensen om in aanloop van de bijeekomst.
- **Wees flexibel in het proces:** initiatiefnemers willen soms alleen 's avonds afspreken, ze hebben er ook een baan naast.
- **Kom afspraken na, leg niets op en wees betrouwbaar**, het zijn noodzakelijke ingrediënten voor een veilig veranderproces.

# Waarom

## werkt het zo goed?



Omdat we bijna geen tijd meer krijgen om te leren en hier wel de tijd wordt genomen. Steekwoorden zijn: openhartigheid, gelijkwaardigheid, uit vertrouwde rollen stappen, de gelegenheid krijgen om je oordeel uit te stellen en je te laten raken waardoor het makkelijker wordt om iemand te begrijpen. Niet het oplossen van een probleem staat centraal, zoals we dat in ons werk meestal gewend zijn, maar het leren door middel van waarneming, aanwezig zijn en de volle aandacht geven. Er hoeft even niet direct gehandeld te worden en dat is niet alleen prettig; het creëert de gelegenheid om iets nieuws te ontdekken.

# Voor- bereiding bijeekoms



Om de bijeenkomst voor te bereiden is een aantal stappen nodig:

## 1. Doel bepalen

Bepaal wat het gewenste doel is. Wil je als gemeente vooral leren wat burgerkracht of –initiatief is? Of hoe je als organisatie en als individuele ambtenaren het beste voorbereid en actief kunt zijn rond dit onderwerp? De doelstelling bepaalt wie je uitnodigt, voor welke setting je kiest maar vooral hoe je verwachtingen van ambtenaren en initiatiefnemers moet managen en hoe je daarna verder gaat.

## 2. Eigenaarschap en rollen

Bepaal wie de opdracht geeft (opdrachtgever) van de bijeenkomst en wie de bijeenkomst begeleidt (facilitator). Het is verstandig als degene die de bijeenkomst faciliteert (het draaiboek bestudeert en volgt) zelf niet direct belanghebbende is, maar als opdrachtnemer voor het proces fungeert. Degene die faciliteert doet ook de voorbereiding in de zin van gesprekken met deelnemers. Het is prettig om nog iemand erbij te hebben die kan meedenken over doel, deelnemers en voorbereiding. Het vraagt altijd meer tijd dan je denkt, en het is handig om te kunnen sparren met elkaar.

## 3. Initiatief kiezen

Kies een initiatief met een ‘rijk’ verhaal: dit gaat met name op bij de doelstelling om er als gemeente van te leren. Als een initiatief al een tijdje draait dan zijn de mensen die erbij betrokken zijn al een aantal fases doorgegaan: de initiatiefnemers zelf (idee neerzetten, vragen rond doelstelling, samenwerking intern en extern, de eerste teleurstellingen, het doorzetten, kansen benutten etc.), maar vaak zijn er ook al ambtenaren betrokken geweest. Van groenbeheerder, afdeling vergunningen tot managers, beleidsmensen of soms ook een wethouder. Waar het om gaat is dat mensen

al ervaringen hebben opgedaan en dat je daar juist van kan leren. Als er schuring is geweest, dan kan dat juist heel interessant zijn. Dan zijn er ook gevoeligheden, die moeten in het voortraject goed besproken worden, zodat ze niet tijdens de bijeenkomst omhoog komen of relaties beschadigen.

## 4. Voorbespreking initiatief

Bespreek voor de eigenlijke bijeenkomst het doel en de werkwijze persoonlijk met de mensen die vanuit het initiatief aanwezig zullen zijn. Bespreek het doel, de opzet en wat je hoopt er uit te halen. Vooral als het leren van de ambtenaren/de ambtelijke organisatie centraal staat dan is het belangrijk de initiatiefnemers te vragen of ze bereid zijn om hun ervaring ten dienste te stellen van het leren van de ambtenaren, Maak duidelijk dat het oplossen van eventuele vraagstukken vanuit het initiatief niet het doel is. Vraag ze daarvoor expliciet om hun goedkeuring, dan is dit helder. De bijeenkomst kan theoretisch (niet in het draaiboek verwerkt) gebruikt worden om vraagstukken van het initiatief op te lossen. De kracht van het draaiboek zoals nu beschreven, is dat deelnemers juist gevraagd wordt om even niet oplossingsgericht te denken, maar zich juist open te stellen en zonder oordeel te luisteren waardoor een dieper niveau van begrijpen kan worden geraakt.

## 5. Voorbereiden collega’s

Vraag collega’s die in aanraking zijn geweest met het initiatief om te komen. Als dit niet lukt dan mist de bijeenkomst in feite zijn doel. Het is dus een voorwaarde om verder te gaan. Voor hen is een rol weg gelegd: tijdens de bijeenkomst vraagt de facilitator hen naar hun ervaringen. Zowel de ervaringen met mensen uit het initiatief als (juist) de ervaringen in de eigen organisatie. Collega ambtenaren krijgen de kans uit te leggen hoe complex het voor hen is (geweest), welke

## Waardegericht leren

In de bijeenkomst burgerkracht wordt gewerkt met ervaringsgericht leren en waardegericht leren. De ervaring staat volledig centraal in de opzet van de bijeenkomst. Voor waardegericht leren (en het gaat hier om maatschappelijke vernieuwing, dus daarmee over waarden) is nodig dat er horizontaal en verticaal diversiteit bij de deelnemers aanwezig is. Deelnemende ambtenaren komen uit verschillende delen van de organisatie en er is management aanwezig. Daarnaast zijn er initiatiefnemers aanwezig. De verschillen helpen om betekenis te geven. Zwart-wit gesteld ontmoeten systeem- en leefwereld elkaar. Zo hard is het echter niet. De waarderende werkwijze is juist bedoeld om de (vermeende) tegenstelling al bij voorbaat te dempen: initiatiefnemers zoeken de gemeente vaak op voor hulp, of erkenning en ambtenaren zijn ook burger.

tegenkrachten zij zijn tegen gekomen en welke slimme oplossingen zij daarvoor hebben verzonnen. Het delen van deze ervaringen helpt heel goed om gezamenlijk verbeterpunten te kunnen formuleren aan het eind van de bijeenkomst, maar vraagt om durf van de betrokken ambtenaar én ruimte en veiligheid die vooral de leidinggevende kan geven. Ook deze moet dus betrokken worden.

## 6. Deelnemers bepalen en uitnodigen

De bijeenkomst kent drie type deelnemers:

- **Minimaal twee initiatiefnemers.** Bij één is al gauw de balans niet goed, zeker als er tegenover die persoon 10 ambtenaren zitten. Verder hebben twee mensen twee verhalen en dat geeft een breder beeld.
- **Minimaal één ambtenaar die met het initiatief te maken heeft gehad.** Het verdient de voorkeur als er meer ambtenaren zijn die het initiatief kennen. De ervaring leert dat sommige ambtenaren van elkaar niet weten dat ze ook met het initiatief te maken hebben (gehad). Dan heb je meteen de eerste winst te pakken.
- **Ambtenaren die willen leren en die warm zijn uitgenodigd.** Nodig ambtenaren uit van verschillende hiërarchische niveaus en afdelingen om het leren rijker te maken.

Het minimum aantal deelnemers is 6, het maximum 18. Meer mensen is voor de groep (en ook de facilitator) niet goed te hanteren en kost teveel tijd. Het uitnodigen van de deelnemers gebeurt idealiter persoonlijk. De bijeenkomst heeft als centrale thema's: oprechte aandacht, luisteren, ervaren en vernieuwing. Dit betekent dat de voorbereiding dit al moet uitstralen: er wordt uitgelegd wat het doel is, er wordt geluisterd waarom mensen, wel of niet willen meedoen. Meedoen is in principe vrijblijvend, alle stappen worden met aandacht uitgevoerd. In de voorbereidingen stappen er door duwen

wordt afgestraft door een geringe opkomst, of een geringe opbrengst. Het is ook niet zonder risico: de relatie met de initiatiefnemers staat op het spel en collega's die ervaringen delen moeten dit in een veilige setting kunnen doen.

# Uitvoeren bijeekomst



In het bijgeleverde draaiboek staat het uitvoeren van de bijeekomst beschreven van minuut tot minuut. In de bijlage zijn de instructies te vinden bij de diverse onderdelen van de bijeekomst. De bijeekomst steunt op het gedachtengoed van een aantal theorieën die in elkaars verlengde liggen en die hieronder kort worden toegelicht.

## Theoretische onderbouwing werkwijze

Het gedachtengoed van drie theorieën, die op onderdelen elkaar raken, dan wel overlappen, is bij het maken van het draaiboek en het proces gebruikt. Dat gaat om:

1. Waarderend innoveren
2. Presentietheorie
3. Theorie U

## Waarderend innoveren (appreciative inquiry)

Het waarderend innoveren is eind jaren negentig ontwikkeld door Cooperrider D.L.<sup>1</sup> en hij heeft dit met veel anderen doorontwikkeld tot de dag van vandaag. Het waarderend innoveren is een vooruitkijken naar wat kan zijn staat centraal en is een reactie op de voorkeur van probleemoplossende benadering door organisaties. Rob Hundman duidt in zijn proefschrift over weerbaarstig veranderen<sup>2</sup> de relatie tussen waarderend vernieuwen en de dynamiek van burgerinitiatief als volgt: “Met het nemen van initiatief creëren mensen waarde en nemen zij plek en positie in, in het publieke domein”. Door te doen, stelt hij, ontstaat vanzelf beweging aan de kant van de overheid. Die zich vervolgens afvraagt of zij daar iets mee moet of niet.

Met het uitvoeren van een belevingsbijeekomst breng je dit proces, deze interactie, in versnelling. Het kan een krachtig

instrument zijn om ervaring, inzicht en daarmee handelingsperspectief te vergroten. Door de waarde centraal te zetten en waarderend met elkaar om te gaan ontstaat een setting waar nieuwe ideeën tot nieuwe patronen kunnen uitgroeien.

## Presentietheorie

De presentietheorie van Andries Baart<sup>3</sup> gaat over aanwezig zijn zonder oordeel. Door de tijd te nemen voor de ander, weg te blijven bij het ‘in actie schieten’ ontstaat ruimte voor waarneming. In de dagelijkse praktijk van een gemeentelijke organisatie is daar weinig gelegenheid voor. Met een belevingsbijeekomst wordt de tijd voor aandachtig luisteren en waarnemen genomen.

## Theorie U (U-theory)

De U-theory van Otto Scharmer<sup>4</sup> is de basis van de belevingsbijeekomst. In deze theorie, in een lijvig boek beschreven en gelukkig in praktische hand-outs op internet terug te vinden, staat de U centraal. In de U gaat het om het loslaten van wat je al weet en oordelen, door via steeds diepere lagen van luisteren en waarnemen te komen tot een punt waar het nieuwe gedachtengoed als vanzelf (emergent) omhoog komt en zo kan leiden tot het uitproberen (prototypen) van nieuwe ideeën of concepten. Deze theorie is gebaseerd op vele andere theorieën, van natuurkundigen, het gedachtengoed van Peter Senge (organisatieveranderingen) tot inzichten van Goethe. In de belevingsbijeekomst worden vooral oefeningen uit de U-theory gebruikt om tot diepere lagen van luisteren te komen en om dat wat wordt waargenomen te verbinden met het zelf. Juist het koppelen van de ervaring aan het zelf maakt dat we ons oprecht kunnen verbinden aan nieuw gedachtengoed. Het hoe is dan wel de volgende vraag, een vraag die na de bijeekomst nog open ligt!

<sup>1</sup> Cooperrider D.L. & Whitney D., *A positive revolution in change: appreciative inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, 2005.

<sup>2</sup> Rob Hundman, *Weerbaarstig veranderen, Paradox van de vrijheid* (proefschrift), Uitgeverij Eburon, Delft 2010.

<sup>3</sup> Andries Baart, *Een theorie van de presentie*, Lemma, Utrecht, 2001.

<sup>4</sup> Theory U, Scharmer C. Otto, *THEORY U: Leading from the Future as it emerges*, 2009, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

# Lessons Learned



Elke bijeenkomst is uniek en levert zijn eigen inzichten op: op persoonlijk niveau, op organisatie niveau, in de interactie. De winst zit in het zelf doorleven van het inzicht en het creëren van nieuw handelingsperspectief. Dat werkt veel sterker dan een lijstje dat door anderen is opgewerkt. Toch is het zo dat er duidelijk generieke inzichten omhoog komen. Voor wie dit toch graag tot zich wil nemen of achteraf zijn eigen lijstje er naast wil leggen, volgt hieronder toch een aantal inzichten en tips voor ambtenaren en een beetje voor initiatiefnemers. Deze geleerde lessen zijn gebaseerd op de ervaringen met de eerste belevingsbijeenkomsten burgerkracht sociaal domein.

## Voor ambtenaren

### Communicatie

- Er moet eenheid (voorspelbaarheid) zijn in communicatie naar de initiatiefnemers.
- Zorg er voor dat je een betrouwbare partner bent en ga uit van een duurzame samenwerking.
- Doe wat je belooft en wees bereikbaar.
- Communiceer vanuit vertrouwen.
- Laat burgers vertellen wat ze te bieden hebben.

### Organisatie

- Organiseer doorzettingsmacht binnen de gemeente voor mensen die in de frontlijn, buiten het gemeentehuis werken.
- Overweeg als ambtenaar minder op het gemeentehuis te werken en meer in de wijk. Dit kan door de gemeentelijke organisatie ook gepromoot worden.
- Laat de gewoonte van sturing en/of controle los als het om initiatief van burgers gaat. Luister en neem de tijd.
- Het kan helpen om als gemeente vast te stellen hoe je je opstelt tegenover initiatief en waarom: een visie dus die als handelingskader kan werken.

## Samenwerking, interactie

- Wees als gemeente een kritische vriend. Kritisch: dan neem je de ander serieus en denk je mee, maar wees ook een vriend.
- De burger die je als gemeente ontmoet is steeds minder iemand vanuit representativiteit en steeds meer iemand die vanuit regelend perspectief handelt: hij doet gewoon. Dat vraagt dus een andere ontvangst in de gemeente: meer reageren dan een beleidsmatige reactie.
- Wees beiden eerlijk over je belangen, leg ze maar op tafel.
- Maak partnerschap concreet: evalueer, maar leer ook samen en van elkaar!
- Organiseer als gemeente contact: bijvoorbeeld door (verplichte) stages voor ambtenaren. De cultuur in deze tijd moet niet zijn om te conformeren, maar om vragen te stellen. Vraag wat initiatiefnemers nodig hebben.
- Een initiatief kan voor een gemeente een belangrijke bijdrage aan een maatschappelijke doelstelling leveren. Het valt te overwegen op enig moment een vorm van steun aan te bieden. Dit kan start-up geld zijn, coaching, een platform, kennis, verbinding et cetera. Blijf wel vragen of steun nodig en gewenst is en in welke vorm!
- Het samen werken gaat vaak over een nieuwe invulling van gedeelde waarden (bijvoorbeeld dat het belangrijk is voor elkaar te zorgen). Die nieuwe waarden kunnen het fundament van de samenwerking zijn.
- Een ambtenaar kan soms enorm helpen door zaken simpeler te maken, kennis in te vliegen of belemmeringen uit de weg te helpen.
- Geld kan zaken heel ingewikkeld maken: geef je wel/niet geld als gemeente, of vraag je dat wel/niet als initiatief. Maak het van beide zijden bespreekbaar, wees er open over, het kan als vliegwiel dienen om zaken helder te maken, overtuigingen aan het licht te brengen. Daarna kun je nieuwe stappen zetten.



### Ruimte

- Maatwerk is moeilijk. Probeer ruimte voor maatwerk in beleidsregels op te nemen, laat het kaders of richtlijnen zijn.
- Organiseer ruimte voor ambtenaren om flexibel, creatief en dergelijke te zijn, buiten kaders te denken en doen.
- Zorg voor minder werkdruk bij ambtenaren die zich in de buitenwereld bewegen, anders kunnen ze niet op de buitenwereld reageren, maar wordt de agenda 100% door de organisatie bepaald.

### Vernieuwing organiseren

- Vernieuwing laat zich het best bedienen door mensen die ruimte nemen en die dus soms ook grenzen opzoeken. Deze mensen hebben back-up nodig in de eigen organisatie.
- Sommige ambtenaren werken in de buitenwereld vanuit een sterke visie, anderen weer vanuit een streetwise mentaliteit en/of ondernemerschap. Nieuw ambtelijk gedrag kent diverse verschijningsvormen.
- Creativiteit vraagt ruimte in je hoofd. Je moet het dus niet te druk hebben.
- Sommige ambtenaren vinden dat de vernieuwing alleen tot stand komt door te doen. Later kan het soort werk geformaliseerd worden.
- Als je verbonden bent, dan pak je vanzelf de ruimte die je nodig vindt.
- Veel initiatiefnemers werken vanuit een passie, een overtuiging: dat is de waarde waar de ambtenaar zich vaak aan kan verbinden.

### Tempo

- Bewaar de rust en neem de tijd.
- Een initiatief heeft een eigen tempo waarin een nieuwe wereld wordt uitgevonden. Een initiatief gaat ook door verschillende fases met stappen vooruit en vaak ook achteruit. Het is goed om te begrijpen, want atypisch voor

een gemeentelijk project dat bijvoorbeeld meer sturing en voorspelbaarheid kent. Als ambtenaar is het handig die dynamiek en dat tempo te snappen.

- Ook het leren in de gemeentelijke organisatie kent zijn eigen tempo. Vaak lopen een paar ambtenaren voorop, maar vergeet niet de rest mee te nemen en leg geduldig uit hoe het werkt.

### Voor initiatiefnemers

- Zoek deskundigen buiten de gemeente om, bijvoorbeeld over hoe je zelf (meer) inkomen kunt genereren.
- Gebruik de synergie van vrijwilligers om na te denken over het dilemma dat het initiatief vooral draait door één drijvende kracht.
- Laat het gebeuren (niet wat, maar hoe).
- Werk samen met bestaande structuren, sociale wijkteams kunnen bijvoorbeeld helpen in de begeleiding van vrijwilligers of zorg overnemen voor kwetsbare vrijwilligers als het te zwaar of complex wordt.
- Realiseer je dat je flexibiliteit van een ambtenaar of gemeente vraagt: bouw dit in je verwachting in, de wereld verandert niet zo snel als je vaak wilt. Een overheidsorganisatie of instituut heeft veel minder flexibiliteit dan actieve burgers.
- Nodig ambtenaren vooral uit en laat je niet beletten door beelden.
- Handel vanuit je eigen belang, maar realiseer je dat de overheid zich bezighoudt met vraagstukken als gelijkwaardigheid, inclusie (tegenover exclusie), legitimiteit en dergelijke. Daar is de overheid van en dat gesprek mag er zijn.
- Waar eenheid in communicatie vanuit de gemeente een voorwaarde is om een betrouwbare partner te zijn, kan dat andersom ook zo werken: veel shoppen in de gemeente kan ook leiden tot een gevoel van onbetrouwbaarheid bij

ambtenaren richting het initiatief. Dus als je daarvoor kiest, wees je bewust van dat effect.

- Ambtenaren zijn ook mensen: ze zijn gevoelig voor de passie en het doorzettingsvermogen van individuele burgers rondom een welbegrepen eigenbelang, zet dit dus vooral ook in.

# Draaiboek

...

## Belevingsbijeenkoms Burgerkrach

gemeente \_\_\_\_\_

datum \_\_\_\_\_



**VOORAFGAAND : LEES HET PROCES EN VOLG DE 6 STAPPEN VAN DE VOORBEREIDING.****OPDRACHTGEVER***(naam)*

---

**FACILITATOR***(naam)*

---

**THEMA**

Verkennen van wat burgerkracht is en wat voor ieder in zijn rol betekent in een eenmalige bijeenkomst van 3 - 4 uur.

**SITUATIE**

Gemeenten krijgen steeds meer te maken met initiatief nemende burgers in het sociaal domein. Dit wordt toegejuicht vanuit de gemeentelijke organisatie. Het is nieuw, terwijl de wereld met de overkomst van drie nieuwe wetten (transitie) in het sociaal domein ook nieuw is, met nieuwe verantwoordelijkheden en taken. Ook de rol van ambtenaren is aan het veranderen: zij krijgen, naast het maken en uitvoeren van beleid en beleidsregels, steeds meer de rol van verbinder in de buitenwereld en facilitator van complexe processen in de maatschappij. Daar zijn veel partijen bij betrokken en ondernemende burgers horen hier ook bij. De verkenning is hoe je als ambtenaar initiatieven kunt ontvangen en eventueel kan laten aansluiten op gemeentelijke werkprocessen. Dit gaat over de nieuwe rol van ambtenaren, burgers en maatschappelijke partners. Dit gaat over leren: individueel, professioneel en transformationeel (waarde gericht leren).

**DOEL**

Het leren faciliteren van de gemeentelijke organisatie over burgerkracht en de rol van de gemeente(elijke ambtenaar) middels een lokale casus. De casus is het middel, oplossen daarvan is niet het doel.

**RESULTAAT**

Elke deelnemer voelt zich, door de vorm en intensiteit van de oefeningen, verrijkt met deze ervaring. De ervaring biedt inzicht in wat burgerkracht betekent voor zijn rol en voor zijn organisatie (het systeem). Deelnemers hebben de schuring tussen leef- en systeemwereld ervaren en kunnen hier woorden aan geven en dit omzetten naar inzichten voor hun persoonlijk functioneren. Deelnemers hebben tips geformuleerd die zij willen doorgeven aan hun organisatie en andere gemeenten.

**DATUM**

---

**LOCATIE**

---

**DEELNEMERS**

---

## VOORAF AAN DE BIJeenKOMST:

### Regelen ruimte, facilitatoren en materialen

- Koop vooraf opschrijfboekjes en deel die ter plekke uit. Schrijven werkt goed voor de verwerking van informatie, dus liever geen aantekeningen digitaal.
- Locatie: buiten het kantoor. Bij voorkeur op de locatie van het initiatief! Genoeg ruimte voor ongeveer (en maximaal) 18 mensen. Een plek waar je ook even naar buiten kan is heel prettig. Ook is het fijn als er ruimte is om met kleine groepjes te werken.
- Regel op tijd een facilitator die zich kan inwerken op het draaiboek en het thema.
- Bespreek met de mensen van de ruimte hoe je koffie/thee en wat lekkers organiseert (goede sfeer).
- Naambordjes, pennen, tape, stiften, flipover regelen.
- Print van te voren alle instructies uit en leg ze alvast op volgorde (de planning is strak).
- Vraag vooraf al aan iemand of hij/zij je wil helpen met praktische zaken: bijvoorbeeld bij de ontvangst, als er iets ontbreekt of geregeld moet worden, je kunt het als facilitator niet allemaal tegelijk.

### Tools

- **Tool 0** Instructie Facilitator
- **Tool 1** (Voorbeeld) introductietekst
- **Tool 2** Luisterinstructies (tijdens verhalen vertellen)
- **Tool 3** Vraag instructies (dialoog interview)
- **Tool 4** Reflectie instructies
- **Tool 5** Journaling instructies
- **Tool 6** Prototyping instructies

### Regels

#### Uitgangspunten (aan de muur):

- We beschouwen leren als spannend, als een sociaal avontuur; wij – de facilitatoren – hebben de antwoorden ook niet
- We stellen onszelf ondersteunend naar elkaar op
- Wanneer je iets niet kan of wil doen, mag je dat altijd zeggen, zonder dat je dat hoeft toe te lichten
- Neem het niet persoonlijk: het kan gebeuren dat je geraakt wordt door wat gezegd of gedaan wordt
- Leren staat centraal: er is geen goed of fout

Starttijd van dit draaiboek: 13.30 uur

NO	TIJD	WAT	HOE, WERKWIJZE	DOEL	WELK RESULTAAT	WIE, WAT, WAARMEE = TOOL [TOELICHTING ONDER TABEL]
2.	-/- 0.60	Inrichten ruimte	(her)inrichten, ophangen vellen. Naambordjes maken. Ruimte prettig aankleden als dat kan.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tool 0:</b> instructie facilitator</li> </ul>
3.	-/- 0.30	Ontvangst	Facilitatoren ontvangen	Mensen op hun gemak stellen Contact maken met de groep		
4.	13.30	Welkom (5 min)	Aanleiding vertellen Introduceren facilitatoren			
5.	13.35	Opening (10 min)	Agenda Uitgangspunten van de training regels Verder toelichten waar het over gaat/gewenst resultaat	Structureren bijeenkomst, managen verwachtingen	Iedereen snapt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom hij hier zit</li> <li>• Waar het over gaat</li> <li>• Bekendheid met begrippen burgerkracht, u-theory</li> </ul>	Deelnemers krijgen schriftje. Tijdens de bijeenkomst wordt deelnemers voortdurend gevraagd inzichten op te schrijven. Letterlijk schrijven werkt beter dan digitaal, maar dat mag natuurlijk ook. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tool 1:</b> Introductie (facilitator)</li> </ul>
6.	13.45	Vertellen (De buitenwereld in beeld) 35 min	Een of twee casuïstiekhouders vertellen. Een of twee ambtenaren vertellen. Plenair	De diepere lagen van het luisteren aanboren. Oordeel uitstellen.	Deelnemers krijgen alle facetten van een verhaal te horen. Deelnemers kunnen uit patronen stappen.	De vertellers De facilitator <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tool 2:</b> Luisterinstructies</li> </ul>

NO	TIJD	WAT	HOE, WERKWIJZE	DOEL	WELK RESULTAAT	WIE, WAT, WAARMEE = TOOL [TOELICHTING ONDER TABEL]
7.	14.20	Dialogo interview 10 minuten	Plenair F legt vraaginstructies uit. F geeft het woord aan deelnemers: vragen stellen	Inzicht krijgen in casuïstiek.		Facilitator • <b>Tool 3:</b> Vraaginstructies
8.	14.30	Reflectie 15 minuten	Uitleg plenair Eerst individueel Dan in tweetallen Casushouders rusten	Bewust worden wat het luisteren met je doet.	Een diepere laag van inzicht aanboren. Bewust van eigen oordelen worden.	Facilitator • <b>Tool 4:</b> Reflectievragen  Spanningsboog kan al een beetje opraken. Koffie en thee tijdens oefening nemen.
9.	14.45	Pauze	Mensen kunnen eventueel weg			
10.	14.55	Verbinden 20 minuten	Journaling oefening Individueel Opdracht schrijf je inzichten op. Casushouders mogen kiezen of ze meedoen.	Bewust worden van jouw relatie met de thematiek. Vasthouden inzicht door opschrijven.	Een begin van begrip waar de link ligt met jou. Met je werk, maar vooral als persoon.	Facilitator • <b>Tool 5:</b> Journaling
11.	15.30	Pauze	Naar buiten, verwerk, wissel uit als je wilt. Geen telefoon etc!	Laten doorwerken wat je hebt gezien, gehoord, gevoeld (sensing)	Beklijven ervaring	Strak op tijd tijdens oefening. Genoeg tijd vrij erna. Hier staat een kwartier. Iets langer is wenselijker als de tijd het toelaat.

NO	TIJD	WAT	HOE, WERKWIJZE	DOEL	WELK RESULTAAT	WIE, WAT, WAARMEE = TOOL [TOELICHTING ONDER TABEL]
12.	15.45	Check  5 minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zit iedereen er nog goed bij?</li> <li>• Ruimte om brandende vragen te stellen aan initiatiefnemers.</li> <li>• Schrijf nog wat op als je dat wilt.</li> </ul>	Even terugkomen. Belemmeringen uit de weg halen.	Iedereen is er weer bij. Er zijn geen remmingen.	Facilitator
13.	15.50	Prototyping  20 minuten	<p>Formuleren Gouden Tips. Voor jezelf, je eigen rol. Voor de organisatie. Individueel en in groepjes van vier. 5 minuten voor jezelf. 15 minuten met groep. Een persoon presenteert. (aanwijzen) Initiatiefnemers doen hetzelfde in eigen groepje als ze dat willen.</p>	Concretiseren van inzicht.	Deelnemers hebben inzichten verwoord. Inzichten zijn overdraagbaar naar anderen.	Facilitator • <b>Tool 6:</b> Prototyping Instructie
14.	16.10	Presentatie	Groepjes presenteren de organisatie inzichten aan de initiatiefnemers. Desgewenst ook eigen inzichten (vrij)	Delen van kennis Teruggeven aan initiatiefnemers	Deelnemers leren van elkaar. Inzicht beklijft. Door presenteren is er eigenaarschap.	Deelnemers
15.	16.25	Rondje	Hoe gaat het? Wat vond je hier van?	Goed afronden	Iedereen gaat prettig weer weg.	Facilitator. Als iemand anders het openingswoord heeft gedaan, even aandacht voor hem/haar (OG)
16.	16.30	Afsluiting				

### Doorwerking

Deze bijeenkomst kan veel meer zijn dan een eenmalige ‘beleving van burgerkracht’. Het kan een katalysator zijn van het gesprek over burgerkracht, of een eerste sessie van meerdere sessies over casuïstiek die speelt. Uiteraard kan de bijeenkomst heel goed worden gebruikt om complexe dynamiek rondom een bepaalde casuïstiek verder te brengen door deze bijeenkomst – die vooral aan inzicht en bewustwording werkt – te laten volgen door een meer praktische bijeenkomst over de casus. De belevingsbijeenkomst kan aanleiding geven om rollen ter discussie te stellen, nieuwe afspraken te maken, andere mensen te betrekken et cetera. Indien je meer wilt dan een eenmalige bijeenkomst is het verstandig voorafgaand al met elkaar te bespreken hoe je verder gaat met de uitkomst van de bijeenkomst. Dan kan aan de deelnemers ook verteld worden wat er naast de opbrengst van de dag – gedaan wordt met de verworven inzichten.



# Tools

...

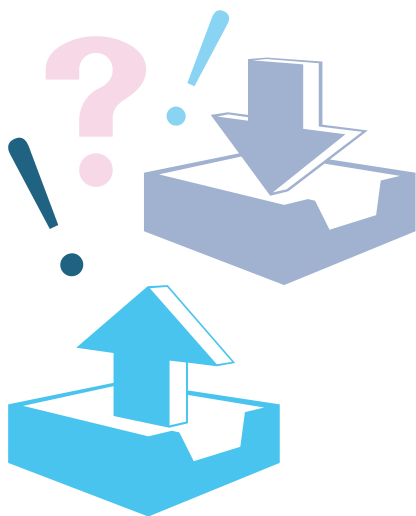
Belevingsbijeenkoms Burgerkracht



# Tool 0:

# Instructies

# facilitator



## Opening

### Introductietekst

Een aantal deelnemers (initiatiefnemers en ambtenaren, namen noemen) gaat vertellen. De rest luistert (luisterinstructies vertellen en uitdelen).

Je kunt een aantal regels van de bijeenkomst met elkaar afspreken tijdens de bijeenkomst, of op een flip-over op de muur hangen.

## Regels bijeenkomst

- We beschouwen de vraag als belangrijker dan het antwoord
- We beschouwen leren (leren transformeren) als een sociaal avontuur
- We zijn niet gelijk, wel gelijkwaardig
- We proberen te begrijpen, niet te overtuigen
- We gebruiken momenten van spanning voor het verkrijgen van inzicht
- Het is genoeg wanneer we gewoon zijn

## De buitenwereld in beeld

We gaan luisteren naar een aantal verhalen, af en toe vraag ik door. Doel is om het verhaal zonder oordelen te downloaden, dus zo veel mogelijk informatie tot je te nemen, zonder er iets van te vinden. Je zou het dataverzameling kunnen noemen.

- Wat we doen: Downloaden, feiten onderscheiden, empathisch luisteren en verbinden.
- Dit zijn de luisterinstructies (vertellen en uitdelen)
- Schrijf in je schrift, je hebt je observaties later nodig.

### Vraaginstructies facilitator:

Vooral in het begin sturen met vragen, laat de rijpheid boven komen (alle facetten). Als het niet nodig is, niet vragen, maar laten praten.

### Voorbeeld vragen:

- Wat heb je gedaan en waarom?
- Hoe is het begonnen?
- Wat deed je daarna?
- Wat was het belangrijkste dat je wilde bereiken?
- Wanneer begon er iets te veranderen?
- Wanneer vind je dat je succesvol bent?
- Wat was moeilijk of ingewikkeld voor jou en waarom?
- Wat zou je anders doen?

## Tools

### Dialogoog interview

- Doel: een casus vanuit een ander perspectief gaan bekijken.
- Leg vraaginstructies uit. Deel ze uit.

### Reflectie

- Doel: dieper inzicht krijgen, bewust van je eigen oordelen
- Ga in groepjes van 4 uiteen. Neem een paar minuten voor jezelf met deze vragen, schrijf het op. En bespreek dan de inzichten die je wilt delen met elkaar. Schrijf het op.

### Journaling

- Vertrouwen vragen, we gaan de diepte in, geef je over. Je hoeft niets te delen. Ik ga vragen stellen, jullie gaan antwoorden: werk en je eigen motivatie of drive met elkaar verbinden.

### Prototyping

- Leg instructies uit. Deel ze uit. Bewaak de tijd.
- Roep plenair bij elkaar.

## Presentatie

Facilitator vraagt aan mensen hun Gouden tips te vertellen en toe te lichten. En de co-facilitator schrijft.

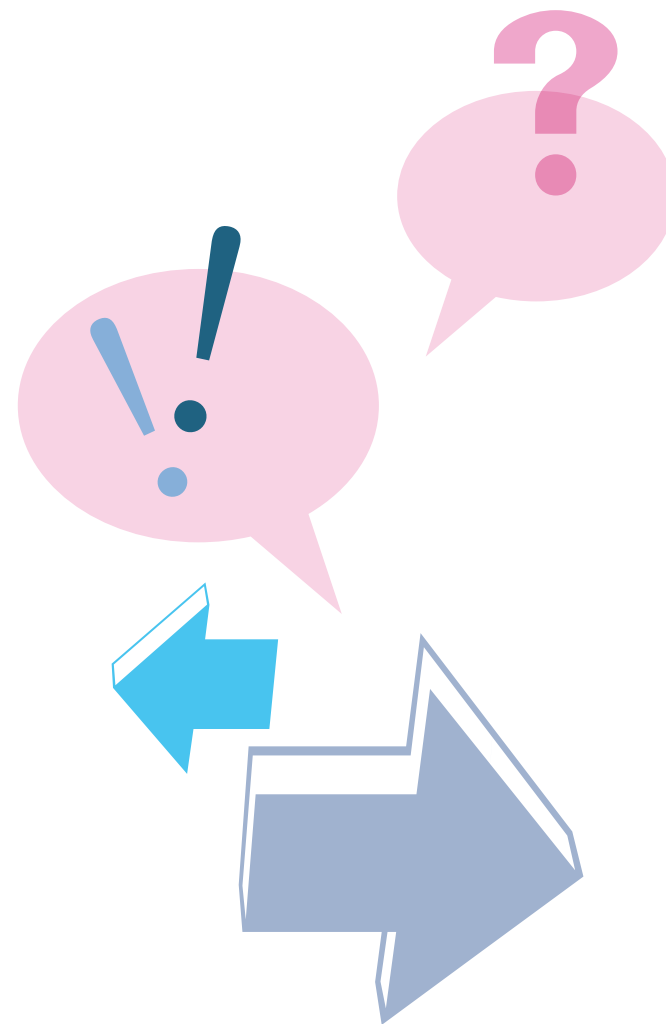
Als het plaatje compleet is, voert men een plenair gesprek: wat zegt dit? Wat doen we hier mee?

Kijken of er afspraken gemaakt kunnen worden (denk aan intervisie, aan een ander onderwerp of programma haken, vernieuwingsnetwerken, intervisiegroepjes etc.)

### Overig:

Als er begripsverwarring ontstaat dan is het belangrijk om er als groep bij stil te staan en de gezamenlijke definitie op te schrijven.

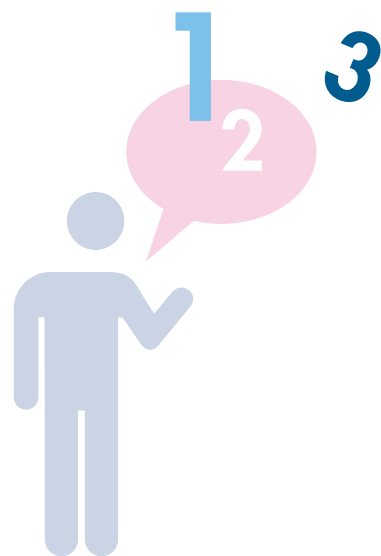
Een parkeerflap tijdens de bijeenkomst helpt je om (andere) problemen, vraagstukken tijdelijk te parkeren. Zo verstoren ze de bijeenkomst niet en kun je er aan het eind op terug komen en ze met de groep adresseren.



# Tool 1:

---

## Voorbeeld- tekst introductie



- **Opening door gastheer of facilitator**
- **Voorstellen wie je bent en in welke rol je hier zit.**
- **Uitleggen: aanleiding, waar komt dit vandaan, wat gaan we doen op hoofdlijnen.**

### Bijvoorbeeld:

We gaan leren over burgerkracht; wat we ons moeten realiseren: we moeten vooral zelf leren wat burgerkracht is, hoe we het kunnen ontvangen, maar ook hoe het zich verhoudt tot onze wettelijke taken als gemeente en tot onze rol als ambtenaar. Onze wereld verandert snel: we zitten midden in de uitvoering van nieuwe gemeentelijke taken, vooral rondom zorg en participatie. De rol van overheid, burgers en organisaties in het maatschappelijk veld verandert ook snel. Terwijl de gemeente midden in het technisch inregelen zit, begint de transformatie, de échte verandering al contouren aan te nemen. Maar waar gaat dat over? Dat is een vraag die niet zo simpel en snel te beantwoorden valt. Iets over waarden.

De beste leerpraktijk is de echte praktijk en daarom zitten we hier in ..., een dorp waar bewoners uitermate ondernemend werken aan de gemeenschap. Hun verhaal, en dat van ambtenaren (hiermee bedoel ik een rol, niet de mens), die hiermee te maken hebben, staat centraal voor ons leren.

Vandaag gaat dus over het leren: leren waar de samenleving en de organisatiekant van een gemeente elkaar raken. Het gaat over de organisatie (systeemwereld) en over mensen. De mensen die in de organisatie werken en de mensen daarbuiten.

Daarom vraag ik jullie vandaag in de eerste plaats jezelf te zijn en vanuit je eigen beleving als persoon te leren over je rol in dit samenspel. Het begin van de bijeenkomst nemen we de rust en

verdieping om te begrijpen. Daarna gaan we kijken wat onze inzichten betekenen voor onze eigen rol en welke inzichten we opdoen voor de organisatie. Het verhaal staat dus ten dienste van ons leren en er hoeft niets worden opgelost. Elk inzicht is natuurlijk wel een cadeautje en ik ben vol vertrouwen dat alle mensen die met dit initiatief te maken hebben genoeg ingrediënten hebben om een vruchtbare samenwerking voort te zetten.

Laten we met elkaar een veilige setting creëren: er is geen goed of fout: er is verwondering.

Voor ik het programma met jullie doorneem: zijn er vragen over waarom we hier zijn en wat het doel is?



# Tool 2 :

---

## De buiten- wereld in beeld

### Luisterinstructies

- Luister zonder oordeel. Open geest, open hart.
- Open geest: Laat je onwetendheid toe; laat het tot je komen zonder er iets van te vinden
- Het gaat er in deze fase niet om of je het ergens mee eens bent, maar om de wereld vanuit de ander te leren zien.
- Open hart: waardeer het verhaal dat je hoort vertellen zoals het zich aandient, verbind je met de verteller.

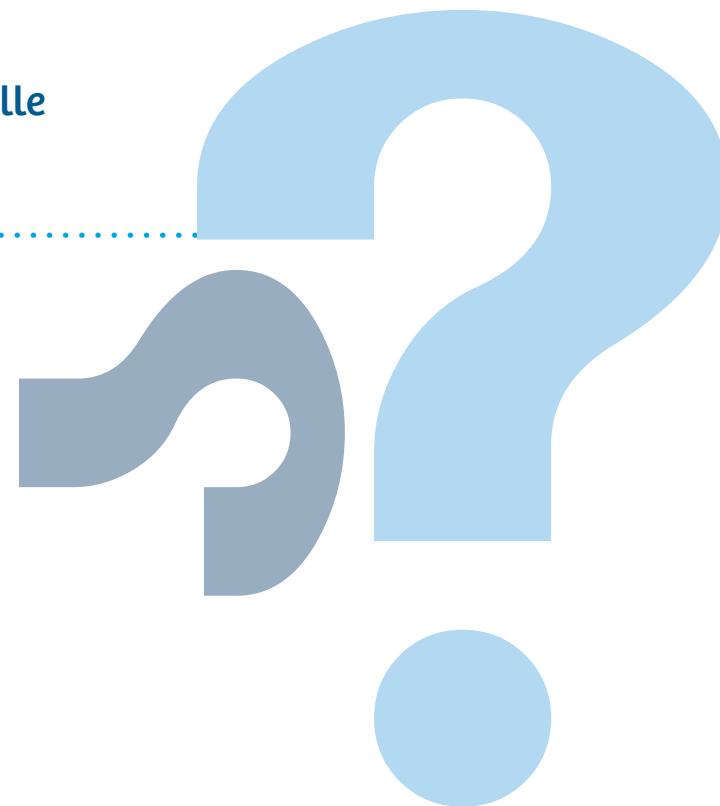
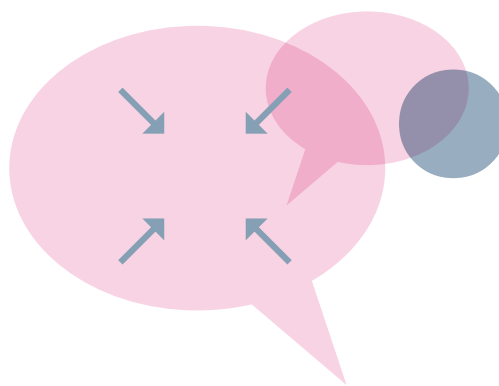
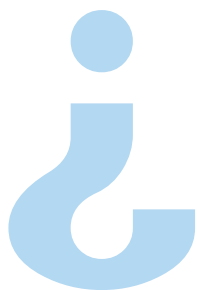


# Tool 3:

---

## Vraag instructies interview

- Stel verhelderende vragen
- Vraag naar uitdagingen, succes, belemmeringen
- Vind niets, geef geen mening.  
Stel je oordeel nog steeds uit.
- Wees nieuwsgierig, probeer alle  
facetten in beeld te brengen.



# Tool 4: Reflectie- vragen

15  
MINUTEN

- **Wat heeft je geraakt?**
- **Wat heeft je verwonderd?**
- **Wat valt je op?**

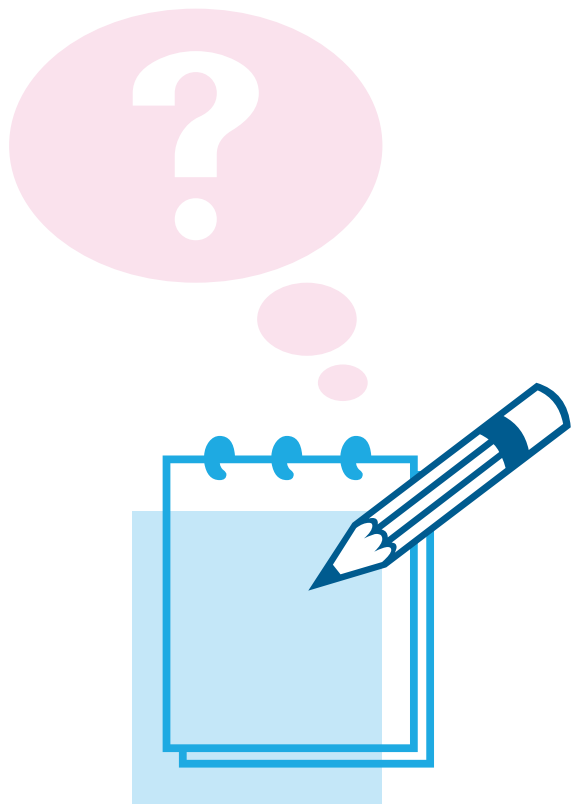
Laat associaties toe.

- Neem een paar minuten om bovenstaande vragen te beantwoorden.
- Deel –alleen als je dat wilt – een aantal reflecties, gedachten met je buurman/vrouw.



# Tool 5:

## Journaling



### Instructie voor de facilitator:

*Lees de vragen op en laat de mensen het antwoord opschrijven in hun boekje. Geef ze steeds even de tijd. Kijk hoeveel mensen er nog schrijven, probeer de sfeer goed op te pikken, neem genoeg tijd tussen de vragen, maar hou de flow er in. Laat je stem rustig zijn en neutraal, zodat je intonatie niet afleidt. Als er teveel informatie in een vraag zit herhaal hem dan. Straal rust uit.*

### Attentie:

*Deze oefening heeft soms een grote impact op mensen. Geef ze daarna dus altijd de tijd om bij te komen, zelfs als je in tijdnood bent gekomen. Let goed op de reacties erna en loop eventueel even naar iemand toe om te vragen hoe het is. Het beste is als je als facilitator de oefening zelf een keer hebt ondergaan.*

### Uitleg aan de groep:

*Deze oefening is een zelfreflectieproces om jezelf te verbinden met het verhaal dat je hebt gehoord. Door te schrijven zonder stoppen boor je diepere lagen van bewustzijn aan. Het helpt om meer in het hier en nu te zijn bij de casus en om concrete stappen te formuleren. Ik vraag vertrouwen dat dit een oefening is die er toe doet.*

- Je hoeft hierna niets van deze oefening te delen.
- Vraag elkaar niet naar de inhoud, hooguit naar de beleving (dit is heel belangrijk!).
- Schrijf wat er in je opkomt, het gaat er niet om compleet te zijn.
- Stel dan nu de volgende vragen.

1. Kijk naar jezelf alsof je iemand anders bent: wat zijn de 3 belangrijkste uitdagingen of taken in je leven op dit moment.
2. Schrijf 3 belangrijke feiten over jezelf op. Wat is het belangrijkste dat je hebt bereikt in het leven?
3. Welke 3 uitdagingen, gebieden of onderontwikkelde talenten zou je willen behalen of aandacht willen geven?
4. Wat frustriert je op dit moment het meest in je werk of je leven?
5. Wat zijn je belangrijkste bronnen van energie? Wat vind je geweldig?
6. Wat houdt je tegen? Kun je een situatie beschrijven waarin één van de volgende innerlijke stemmen je tegen hield? Die van je eigen oordeel, cynisme of angst?
7. Welke nieuwe aspecten heb je over jezelf ontdekt in de afgelopen dagen of weken? Welke nieuwe vraag of thema komt op?
8. Denk aan wie jij jouw gemeenschap noemt? Beschrijf van 3 mensen die jou kennen wat zij van jou verwachten in de toekomst.
9. Kijk van boven naar je zelf. Wat ben je aan het doen? Wat doe je in deze fase van je werk en je persoonlijk leven?
10. Stel jezelf voor over 20 jaar. Welk advies zou je aan je huidige zelf geven vanuit dat perspectief?
11. Terug naar het nu. Welke visie en intentie heb je voor je zelf in de komende 3 tot 5 jaar? Wat wil je in elk geval bereiken in je werk en persoonlijk leven?
12. Wat moet je daarvoor laten gaan (gedachten, gedrag) om dat te bereiken?
13. Waar liggen de zaden in je huidige leven om die doelen voor de komende jaren te bereiken? Waar kan je toekomstig leven beginnen?
14. Wat voor nieuws zou je de komende 3 maanden kunnen doen om je gedachte toekomst alvast op weg te helpen? Hoe kun je het nieuwe al gaan maken?
15. Wie kan je helpen om je beste toekomst waar te maken?
16. Welke praktische stappen kun je deze week al maken?



# Tool 6:

---

# Prototyping



## Gouden tips

Handvatten voor medewerkers en organisatie

**Opdracht:** Formuleer 3 gouden tips.

- Formeer groepjes van 3 mensen
- Neem 5 minuten voor jezelf om:
  - te formuleren wat voor jou je 3 gouden tips zijn.
  - te formuleren wat de 3 gouden regels voor de organisatie zijn
- Ga bij elkaar zitten en maak samen de 3 gouden tips voor de organisatie.  
Die voor jezelf mag je voor jezelf houden, je mag ze ook delen als je wilt. Spreek af wie ze gaat vertellen aan de groep.

25  
MINUTEN

5  
MINUTEN

20  
MINUTEN