Samen leren, omdenken en vernieuwen

De lessen van de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn, 2009-2011

Intro

In deze wegwijzer zijn de lessen van de pilot ‘Lerende Gemeenschap’ in de gemeente Hellendoorn gebundeld. De Lerende Gemeenschap was een gelegenheidscoalitie van 25 actieve Hellendoorners (ondernemers, inwoners, medewerkers van maatschappelijke organisaties en gemeente) die twee jaar lang samen aan maatschappelijke thema’s werkten.

De wegwijzer gaat over de dingen die we onderweg zoal tegenkwamen, wat het ons gebracht heeft, maar ook waar we niet uitkwamen. We willen daarmee anderen helpen die met een Lerende Gemeenschap (LG) aan de slag willen of met een vergelijkbare samenwerkingsvorm, die zich kenmerkt door gelijkwaardigheid, een veranderopgave en de wens om met en van elkaar te willen leren.

Deze wegwijzer is geen stappenplan, maar bedoeld als een kompas om koers te houden in een landschap met veel ruimte voor de deelnemers en verrassende zijwegen. Want ook dat is een Lerende Gemeenschap.

Wie graag meer wil weten over de achtergrond van de LG in Hellendoorn en over de maatschappelijke betekenis van een LG, kan het rapport van het LESI (Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie) bestellen: ‘De Lerende Gemeenschap als sociale interventiepraktijk’. Het LESI heeft de LG Hellendoorn twee jaar lang gevolgd en de uitkomsten van dat participerende onderzoek in het rapport vastgelegd . Onze speciale dank gaat uit naar Roelof Hortulanus en Els Bliekendaal van het LESI voor hun inspirerende begeleiding en scherpe observaties tijdens de twee jaar LG.

Veel plezier met het lezen van deze wegwijzer en het zelf experimenteren met een Lerende Gemeenschap

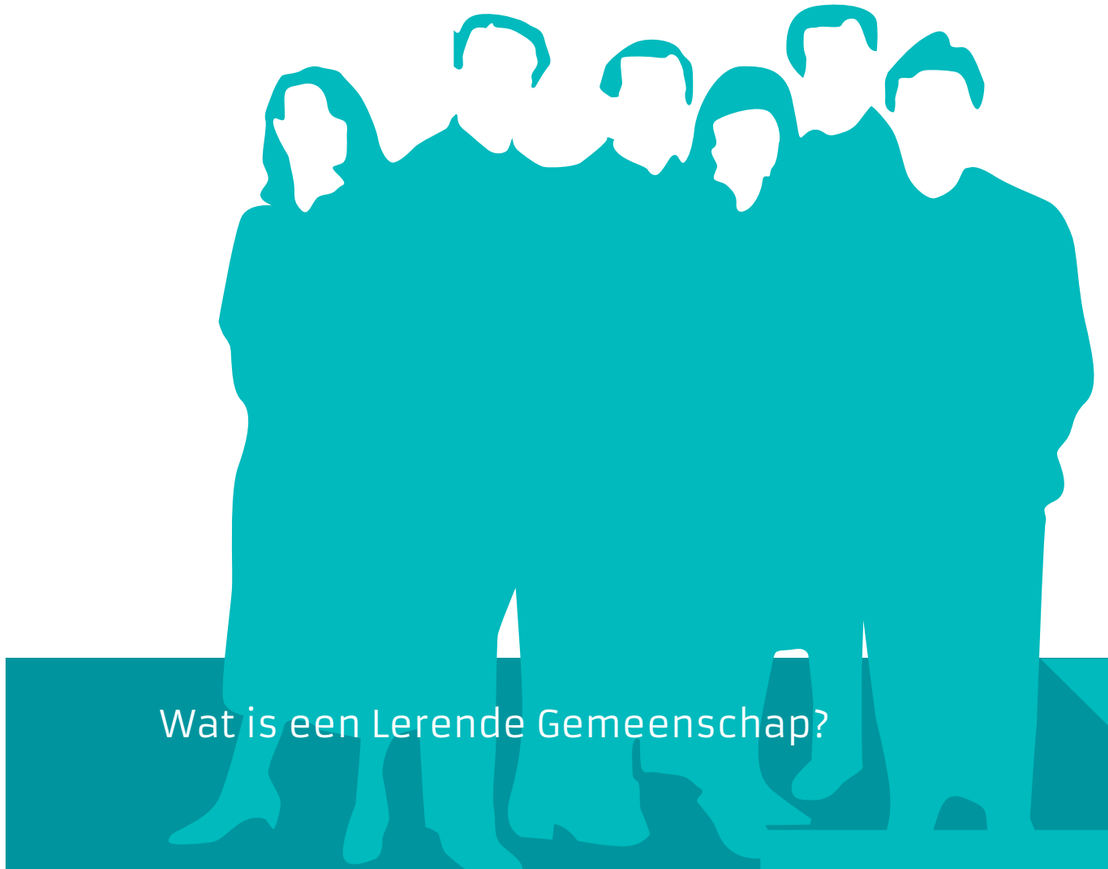
Het faciliterend team van de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn

Inhoudsopgave

- → Factsheet over de Lerende Gemeenschap Hellendoorn
- → Wat is een Lerende Gemeenschap?
- → Alle lessen op een rijtje
- → Het begin: Waarom en waarvoor een Lerende Gemeenschap?
- → Deelnemers en drive: Wie kan meedoen, wie niet? Waar let je op bij de samenstelling?
- → Werkwijze: Hoe werkt een Lerende Gemeenschap? Hoe ziet de samenwerking eruit?
- → Organisatie en facilitering: Wie stuurt aan? Welke faciliteiten zijn nodig?
- → Thema’s en activiteiten: Wat bespreekt een Lerende Gemeenschap?
  Wat zijn concrete activiteiten?
- → Rendement: Wat levert het samenwerken in een Lerende Gemeenschap op?
- → Het leren: Hoe wordt er geleerd in een Lerende Gemeenschap, welke inzichten levert het op?
- → Communicatie: Wat is belangrijk bij de onderlinge communicatie?
- → De kosten: Wat ben je kwijt voor een Lerende Gemeenschap? Gaat het met gesloten beurs?
- → Bonustips

Factsheet:
de Lerende Gemeenschap (LG) in Hellendoorn

Duur	Twee jaar (2010 en 2011)
Deelnemers	25 maatschappelijk betrokken burgers, ondernemers en organisaties
Achtergrond/ Aanleiding	Vervolg op gemeentelijke campagne 'Hellendoorn in Actie' uit 2008, gericht op duurzame sociale kwaliteit en maatschappelijke inzet van inwoners
Doel	Bij de start in 2010: 1. maatschappelijk betrokken ondernemen in Hellendoorn op een hoger plan tillen 2. een duurzaam netwerk een duurzaam netwerk tussen gemeente, ondernemers, inwoners en instellingen waarmee maatschappelijke initiatieven beter gefaciliteerd kunnen worden In 2011: verbreding van de inhoudelijke doelstelling naar 'maatschappelijke betrokkenheid van samenleving vergroten'. Netwerkdoelstelling blijft overeind.
Werkwijze	Start met plenaire bijeenkomsten met 20-25 mensen (eens in de 6-8 weken). Vrij snel aangevuld met werkgroepen en werkbezoeken. Op het eind vaste kerngroep van acht mensen en werkgroepen over inhoud, proces en communicatie met 1x per 3 maanden plenaire bijeenkomst van de grote netwerkgroep
Organisatie en facilitering	Organisatie: LG-groep, externe klankbordgroep met landelijke experts, gemeentelijke stuurgroep (vanwege experiment met overheidsparticipatie). Facilitering: gemeente Hellendoorn levert procesbegeleiders, gespreksleider en communicatiemedewerker. Het LESI (Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie) voert participerend onderzoek uit
Thema's en activiteiten	Organiseren van maatschappelijke beursvloeren, maatschappelijke stageplekken bij lokale omroep, oprichten nieuw maatschappelijk netwerk voor ondersteuning van initiatieven uit de samenleving: www.hellendoornsamen.nl
Rendement	Ontwikkeling nieuw maatschappelijk ondersteuningsnetwerk voor maatschappelijke initiatieven en een jaarlijkse maatschappelijke beursvloer. Verder veranderingen achter de schermen: verbetering onderlinge verhoudingen en samenwerking, kortere lijnen
Het leren	Gericht op nieuwe praktijken, op een nieuwe kijk op samenwerkingspartners, op de waarde van persoonlijke netwerksamenwerking als structurele werkwijze (i.p.v. institutionele samenwerking), de waarde van persoonlijke inbreng vanuit verschillende functies i.p.v. als vertegenwoordiger van een organisatie
Communicatie	2010 vooral interne communicatie, om ongestoord een weg te zoeken als LG. 2011 meer extern. Communicatieaanpak is hoofdzakelijk persoonlijk: in ieders (nieuwe) netwerken, via de website van HellendoornSamen en vanaf september 2011 via twitter
De kosten	Vooral voor facilitering en procesbegeleiding, onderzoek en kennisuitwisseling. Dekking: bijdragen gemeente, provincie en het LESI (voor participerend onderzoek). LG-deelnemers namen de meeste materiële- en activiteitenkosten voor hun rekening.



Wat is een Lerende Gemeenschap?

Een Lerende Gemeenschap (in het Engels: ‘Community of practice’) is een groep mensen die belang heeft bij een bepaald vraagstuk, met elkaar kennis wil uitwisselen en van elkaar wil leren. Zo breed als dat klinkt, zo breed kan het inderdaad in de praktijk zijn. Een LG kan vele vormen hebben, bijvoorbeeld beginnen of eindigen als een wat losser netwerk, met mensen uit verschillende groepen, organisaties en individuele ‘organisatieloze’ personen. De deelnemers werken langere tijd samen om ideeën uit te wisselen, oplossingen te bedenken en nieuwe werkwijzen te introduceren. Het startpunt van een LG is geen projectplan, dat uitgevoerd moet worden, maar de betrokkenheid bij een gezamenlijk onderwerp en de behoefte aan verandering. Voorop staat het delen van kennis en het vernieuwen en verbeteren van werkwijzen, producten, een bepaalde aanpak etc. Zoals het Engelse begrip al zegt staat praktijkkennis daarbij centraal. Met andere woorden: handelen, daarvan leren en vervolgens het handelen daarop afstemmen.

De LG in Hellendoorn was een oefening in gelijkwaardige samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners.

Onmisbaar voor de LG in Hellendoorn waren:

- onderling vertrouwen;
- gelijkwaardigheid van alle deelnemers;
- zelfstandigheid: zelf inhoudelijke thema’s, doelstellingen en werkwijze bepalen;
- ruimte voor het gaandeweg ontstaan van onverwachte zijwegen, werkwijzen en oplossingen. Een start met een strak plan van aanpak gericht op een bepaald resultaat was de dood in de pot geweest. De gemeente die initiatiefnemer van de LG was, kon dus ook niet van te voren bepalen wat de uitkomsten van de LG moesten zijn.
- de drive om met het thema maatschappelijk betrokken ondernemen aan de slag te gaan op een innovatieve wijze.

Meer informatie over Lerende Gemeenschappen

De lessen van een tweejarige community of practice van rijk en steden over de wijkaanpak

Over digitale community’s of practice als kennisversneller

TIP! Scan de QR-code met je smartphone

Alle lessen op een rijtje

Keuze voor een Lerende Gemeenschap

Een LG is	Een LG is geen
… geschikt voor complexe vraagstukken	… instant-oplossing voor problemen of conflicten
…een nieuwe samenwerkingsvorm zonder hiërarchieën	… belangenclub of klankbordgroep
… een verkenning van innovatieve oplossingen met ruimte voor zijwegen	… projectgroep met een hiërarchische structuur en een kant-en-klaar-projectplan

En een LG is niet geschikt als
… er heel concrete knelpunten opgelost moeten worden. In dat geval past een werkgroep of projectgroep beter.
….er grote onderlinge conflicten zijn. In dat geval kun je beter een mediation starten

Het begin

Dit is altijd nodig	Dit hangt af van de situatie
bereidheid om te veranderen	welk vraagstuk je kiest. Een LG Is geschikt voor veel actuele vraagstukken
een complex vraagstuk waarvoor omdenken vereist is	wie een LG initieert: gemeente, ondernemers- of inwonersgroep
een gezamenlijke doelstelling en de bereidheid om samen te werken zonder zekerheden	

Deelnemers en drive

Kies voor	Kies niet voor
een persoonlijke benadering van deelnemers	een representatieve samenstelling
ongewone combinaties van deelnemers	alleen maar vertegenwoordigers van organisaties
een gemiddelde groepsgrootte van 10-12 deelnemers	mensen die slechts tijd hebben voor plenaire bijeenkomsten
deelnemers met een sterke betrokkenheid	
duidelijkheid over inbreng en commitment	

Werkwijze

Dit is altijd nodig	Dit hangt van de situatie af
minimaal een jaar, liefst twee jaar	tijdelijk of structureel
gelijkwaardigheid	wel of niet achter gesloten deuren werken
vertrouwen en ruimte voor zijwegen	wel of niet in werkgroepen werken
niet alles dichttimmeren	
linken met lopende zaken	

Organisatie en facilitering

Dit is altijd nodig	Dit hangt af van de situatie
oppassen dat de LG geen instituut wordt	wel of geen klankbordgroep
facilitering goed regelen	veel of weinig trekken en duwen, inspireren en aanjagen
procesbegeleider met ervaring	
aansprekende werkvormen	

Thema's en activiteiten

Dit is altijd nodig	Dit hangt af van de situatie
praktische activiteiten waarmee deelnemers zelf aan de slag gaan	samenwerken aan de hand van bestaande of nieuwe praktijken en projecten
bedacht zijn op individuele thema's en activiteiten die teveel aandacht vragen	hoeveelheid tijd voor inhoudelijke voortgang en voor reflectie op proces
ook nieuwe matches en kennisuitwisseling als activiteiten labelen	

Rendement

Dit is altijd nodig	Dit hangt af van de situatie
anders naar rendement kijken	hoe je rendement definieert
ideeën over rendement inventariseren	welke verwachtingen deelnemers hebben over rendement
met tussenevaluaties werken	welk rendement een LG uiteindelijk oplevert
ook 'slibstream-rendement' en 'relatierendement' in beeld brengen en honoreren	

Leren

Dit is altijd nodig	Dit hangt af van de situatie
switchen tussen actie en leren (reflectiemomenten inbouwen)	welke leerdoelen een LG heeft
middenweg zoeken tussen inhoudelijke voortgang en stilstaan bij leren, reflectie op processen	welke leermethodieken je gebruikt
aansluiten bij leerstijlen deelnemers	welke individuele leerinzichten er ontstaan

Communicatie

Dit is altijd nodig	Dit hangt af van de situatie
persoonlijke communicatie	wat en wanneer naar buiten communiceren
uitwisseling tussen LG-deelnemers en hun directe achterban stimuleren	welke sociale media inzetten en met welk doel
niet alleen over inhoud, ook over proces communiceren	

Kosten

Dit is meestal makkelijk te regelen	Dit is moeilijker te regelen
faciliteiten zoals ruimtes, catering, simpele materialen	kosten voor secretariële ondersteuning, procesbegeleiding en ‘zakgeld’
werkbezoeken, onderlinge kennisuitwisseling	structurele bijdragen voor nieuwe activiteiten en werkwijzen
	bijdragen voor bredere kennisuitwisseling, zoals bijeenkomsten

Het begin:

waarom en waarvoor een LG?

Voorbeeld Hellendoorn

De Lerende Gemeenschap (LG) in Hellendoorn vloeide voort uit Hellendoorn in Actie (‘HIA’, 2006-2008), een tweejarige campagne waarmee de gemeente inwoners wilde stimuleren zich meer in te zetten voor de samenleving. Na afloop van HIA waren de deelnemers het erover eens dat de campagne een vervolg moest krijgen. Dit vervolg moest in ieder geval innovatief van aard zijn, met een accent op een gelijkwaardige en horizontale manier van samenwerken.

Een belangrijke les uit HIA was dat een gemeente die actieve burgers wil, haar houding daaraan moet aanpassen: luisteren, meedenken als partner, samen naar oplossingen zoeken, aansluiten bij maatschappelijke initiatieven en verbanden leggen.

Niet denken vanuit regels, regie, beleid en beperkingen, maar vanuit behoeften en mogelijkheden. Het idee om vanuit deze principes een LG te organiseren, kwam van de gemeente Hellendoorn en het LESI (Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie). Onder de campagnedeelnemers van HIA werd gepeild of ze aan een tweejarig experiment voor een LG wilden meedoen en zo ja, wat hun wensen waren voor thema’s, werkwijzen, samenstelling, voorwaarden etc. Uit de interviews en bijeenkomsten die daarvoor georganiseerd werden, kwamen drie thema’s naar boven drijven:

1. een andere werkwijze voor het organiseren van woonzorgarrangementen,
2. meer doorstroom vanuit maatschappelijke stages naar vrijwilligerswerk en
3. maatschappelijk betrokken ondernemen (mbo) structureler maken

Eind 2009 ging een heel gemêleerde groep van zo’n 20/25 Hellendoorners als LG aan de slag. Mbo werd het hoofdthema voor hun samenwerking, met als doelstellingen:

1. mbo in Hellendoorn op een hoger plan tillen
2. een duurzaam netwerk opbouwen tussen gemeente, ondernemers, bewoners en instellingen waarmee maatschappelijke initiatieven beter gefaciliteerd kunnen worden.

Na het eerste jaar werd het thema mbo verbreed naar maatschappelijk betrokken inzet van ondernemers én burgers.

Lessen en tips

- Zomaar een initiatiefnemer.
  Een LG kan door verschillende personen of organisaties geïnitieerd worden, bijvoorbeeld een welzijnsorganisatie, een inwonersgroep, een ondernemer of ondernemersplatform etc.

- Gezamenlijk vraagstuk.
  Begin alleen aan een LG als er een gezamenlijk vraagstuk is waar alle deelnemers warm voor lopen of waar ze allemaal last van hebben.

- Complex onderwerp.
  Voor welk onderwerp je ook kiest: een LG is geschikt voor allerlei actuele vraagstukken die een andere manier van denken en werken vereisen: niet vanuit regels en gewoonten, maar vanuit behoeften en mogelijkheden.

- Verder dan representativiteit...:
  Representativiteit kan een criterium voor de samenstelling van een LG zijn, maar het is niet het enige criterium. Deelnemers van een LG hoeven niet de hele gemeente te representeren. Bedenk wie betrokken is bij het thema en let bij de samenstelling ook op andere criteria: zoals netwerken, mate van betrokkenheid, houding, creativiteit etc.

Deelnemers en drive

Wie kan meedoen, wie niet?

Waar let je op bij de samenstelling?

'The magic is not in the method, but in the people who use it.'
Citaat van Weisbord en Janoff in M&O, nr. 3/4, 2006

Voorbeeld Hellendoorn

"Als maatschappelijk betrokken ondernemer wil ik meer structurele aandacht geven aan dat wat ik belangrijk vind in onze samenleving. Via de LG kan ik met creatieve ideeën ook bijdragen aan meer structurele oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken." LG-deelnemer Hellendoorn

De gemeente Hellendoorn polste allemaal mensen die eerder meegedaan hadden met de campagne Hellendoorn in Actie: via gerichte en persoonlijke uitnodigingen (telefonisch, gevolgd door een mail). Om de LG een zo goed mogelijke start te geven, waren een paar algemene criteria opgesteld voor deelname aan de LG.

LG-deelnemers op de vraag welke competenties deelnemers van een LG moeten hebben:
"Leergierig en betrokken zijn. Geïnteresseerd. Naar elkaar kunnen luisteren. Elkaar feedback kunnen geven. Maar ook eerlijk zijn ten opzichte van elkaar."

Uiteindelijk deden aan de LG 20-25 meedenkers en -doeners mee. Het waren vooral mensen die een collectief belang hadden bij het beginthema 'maatschappelijk betrokken ondernemen'.

Hoe actief en bevlogen mensen meededen had vooral te maken met:

- hun persoonlijke betrokkenheid en eigen belang bij het thema.
  Voor ondernemers was het in de LG Hellendoorn vooral belangrijk dat hun mbo-activiteiten meer gewaardeerd werden en er meer verbindingen ontstonden met andere maatschappelijk actieve organisaties. Voor de kerk was de LG belangrijk in haar zoektocht naar een meer praktische invulling van haar maatschappelijke taken. Voor actieve inwoners ontstonden door de LG betere contacten met ondernemers en een gelijkwaardige samenwerking met o.a. gemeente, woningcorporatie e.a.
- hun persoonlijke contacten en band met andere deelnemers, die al dan niet door de samenwerking ontstonden;
- de 'chemie' tussen de werkgroepleden: daar waar een goede onderlinge chemie was, ontstonden ook goede ideeën.

"Wat misschien ook wel belangrijk is, is dat er verschillende disciplines zijn. [ ] ... Ook dat de LG uit mensen bestaat die gezamenlijk een heel netwerk hebben waar ze een beroep op kunnen doen." Citaat LG-deelnemer

Lessen en tips

- Denkers én doeners.
  Zorg op verschillende gebieden voor een heterogene groep. Achterhaal wat de drijfveren van een potentiële deelnemer zijn. Kies bijvoorbeeld voor een mix van verschillende beroepen en achtergronden, denkers en doeners, visionairs, strategen, netwerkers en luizen in de pels. Dat kan best handig zijn voor het leren en om met elkaar verder te komen. Veel behoudende 'ja-maar-denkers' zijn dodelijk voor de sfeer, veel doeners eisen een andere leerstijl dan filosofisch ingestelde deelnemers. Als je hier van te voren geen rekening mee kunt houden, let dan tijdens de LG op deze verschillen en heb het er met elkaar over. *Een groepsrollenrest* kan daarvoor nuttig zijn.

- Zwaan kleef aan.
  Kies zoveel mogelijk voor een persoonlijke benadering bij de samenstelling van de LG. Dus niet in de vorm van een anonieme oproep. Maar door persoonlijke contacten en 'viavia' (wie moet volgens jou meedoen?), informele netwerken.

- Individuele motivaties.
  Omdat een LG (weer) een extra tijdinvestering betekent in drukke levens van de deelnemers, moeten deelnemers belang of betrokkenheid hebben bij het thema en de doelstellingen en een sterke intrinsieke motivatie. De ervaring leert dat de LG de deelnemers die zich er echt voor inzetten, ook een heleboel energie geeft, inspireert en verrijkt. Houd dus rekening met de individuele motivaties van mensen om mee te doen.

- Verwachtingen uitspreken.
  Het zou natuurlijk mooi zijn als alle deelnemers zaten te springen om van elkaar te leren, te experimenteren met nieuwe samenwerkingsvormen en in hun praktijk met nieuwe werkwijzen te oefenen. De vraag is of dat ook echt zo is in de praktijk. Bespreek dat met potentiële deelnemers. Zien ze het zitten om zich op die manier te engageren? Bespreek in ieder geval de verwachtingen van deelnemers, hoe zij zelf hun eigen rol zien en hoe ze verbindingen willen leggen tussen de LG en hun eigen netwerk of organisatie (collega's, medewerkers, buren, vrijwilligers).

- Willen leren.
  Een LG komt pas tot leven als de deelnemers een bijdrage willen leveren vanuit hun eigen praktijkervaringen, kritisch naar hun eigen routines en werkwijzen willen kijken, open staan voor veranderingen en om van elkaar en met elkaar te leren. Bespreek meteen in het begin of de deelnemers daartoe bereid zijn. Het werken in een LG kan namelijk best confronterend zijn en het kost bovendien behoorlijk wat tijd om een veilige leeromgeving te creëren.

- Onderlinge binding.
  Zorg zoveel mogelijk voor een stabiele groep, werk aan de onderlinge binding. Spreek met de deelnemers in begin ook af of ze zich voor de looptijd van de LG kunnen committeren. Veel verloop is funest voor de motivatie en het opbouwen van vertrouwen en op elkaar ingespeeld raken. Persoonlijke contacten en elkaar goed leren kennen zijn essentieel voor de drive van deelnemers en hoe ver hun inzet gaat. Maar let op: als iedereen elkaar al langer kent, kan dat ook juist de ruimte voor vernieuwing beperken doordat mensen dan minder snel zeggen dat ze het ergens niet mee eens zijn.

Werkwijze

Hoe werkt een Lerende Gemeenschap?

Hoe ziet de samenwerking eruit?

Voorbeeld Hellendoorn

"Niemand is geïnteresseerd in een projectplan. Dat is misschien nodig, maar maak het niet tot het belangrijkste onderwerp, ga aan de slag met de ideeën."Deelnemer tijdens eerste bijeenkomst

In 2010 kwam de LG in Hellendoorn eens in de 2 maanden bij elkaar voor een sessie van 4 uur.

De plek van de bijeenkomsten rouleerde. Elke keer was iemand anders gastheer/-vrouw, die ook voor een eenvoudige maaltijd of hapjes zorgde. Vrij snel na het begin troffen deelnemers elkaar ook in werkgroepen. In 2011 werd minder vaak plenair vergaderd, waren de bijeenkomsten korter (eerst 4 uur, later 2 uur) en nam het overleg in werkgroepen toe. Er ontstond een kerngroep van zo'n acht mensen, die ook de agenda van de plenaire bijeenkomsten voorbereidde. Een deelnemer was gemiddeld 4-8 uur per maand aan de LG kwijt.
Van begin af aan was duidelijk dat de LG voor twee jaar opgericht was. En dat het aan de deelnemers was, om er na afloop zelfstandig mee verder te gaan, zonder facilitering van de gemeente.

Een belangrijk kenmerk van de LG was, dat keuzes voor de werkwijze en inhoudelijke thema's gaandeweg werden gemaakt.

De LG begon dus niet met een kant-en-klaar projectplan of uitvoeringsplan. De deelnemers wilden de samenwerking ook niet beperken tot een aantal projecten. Er was ruimte voor zijwegen en voor wijzigingen van de werkwijze. Ook stelden de deelnemers gezamenlijk een aantal uitgangspunten voor hun samenwerking, een soort *gentlemen's agreement*
In het begin stonden de plenaire bijeenkomsten van de LG in het teken van het verkennen en bedenken van onderwerpen om mee aan de slag te gaan, de praktijkervaringen van deelnemers met deze thema's, het inventariseren van knelpunten en dilemma's. Vervolgens werden praktijkdeskundigen uitgenodigd, werd een vertaalslag gemaakt naar de eigen lokale situatie en gingen werkgroepen aan de slag.

Vrij snel werd duidelijk dat de plenaire bijeenkomsten niet naar tevredenheid werkten.

De groep was te groot voor een intensieve uitwisseling. Ook vonden de meeste deelnemers vier uur veel te lang.
Met de start van werkgroepen en het werken in subgroepjes tijdens plenaire bijeenkomsten kwam daar verbetering in. Dat leverde meer energie en creativiteit op en maakte een uitwisseling van persoonlijke ervaringen mogelijk. Hoe verder het proces vorderde, hoe meer thema's en vraagstukken in werkgroepen werden uitgewerkt. De plenaire bijeenkomsten gingen vooral over hoe samen verder, wat zijn leerpunten, strategie en communicatie. Na een half jaar ontstonden steeds meer tussentijdse contacten, 1-2tjes en andere kleine, ook spontane groepjes over verschillende thema's.

Lessen en tips

- Minimaal een jaar.
  Hoe lang en hoe vaak een LG bij elkaar komt, is afhankelijk van de setting, de deelnemers en de ambities. Maar één jaar is naar onze ervaring minimaal nodig voor een LG en misschien zelfs nog te kort. Je moet namelijk ook tijd rekenen voor het creëren van een veilige sfeer, een hechte groep, voor het overwinnen van voorbehouden en losweken van ingesleten patronen. Wij denken dat je gauw zo'n anderhalf tot twee jaar bezig bent, wil je een aantal complexe vraagstukken te lijf gaan en tegelijkertijd onderlinge verhoudingen wilt veranderen en ingesleten patronen wilt losweken. Ook het ontwikkelen van nieuwe relaties en open stellen voor veranderingen en samen leren kost tijd. Plan daarvoor ruimte in.

- Wees niet bang voor tijdelijkheid.
  Een LG kan na twee jaar weer ophouden te bestaan, maar kan ook lang doorgaan. Dat ligt aan het vraagstuk, de veranderopgave en of de deelnemers er meerwaarde in zien om door te gaan. Belangrijk: als je stopt, doe dat bewust, laat het niet zomaar doodbloeden.

- Niet te groot.
  Hoe groot moet/mag de groep zijn? Tja, dat is een hele interessante vraag. In Hellendoorn wilden graag heel veel mensen meedoen. Eigenlijk zou het een LG met 10, hooguit 15 mensen worden. Maar er zaten uiteindelijk rond de 25 mensen aan tafel. Dat vraagt wel wat van de werkvormen, want het bleek vrij snel dat zo'n grote groep niet echt bevorderlijk is voor de interactie. Bij plenaire gesprekken ontstond vrij snel een passieve sfeer. Opsplitsen in werkgroepen was een uitkomst. Maar als je kunt kiezen, kies dan voor een groep van 10-15 mensen. Dat geeft meer dynamiek.

- Ruimte geven.
  De LG-deelnemers bepalen gezamenlijk waaraan en hoe ze met elkaar willen werken en welke leervragen ze willen behandelen. De initiatiefnemer of facilitator kan dus niet van te voren bepalen wat de activiteiten en uitkomsten van de LG zullen zijn. Die hangen af van de inhoudelijke prioriteiten die deelnemers met elkaar bepalen en de leervragen. Op z'n twents: Kiek'n wat 't wot.

- Wel of niet achter gesloten deuren?
  Spreek met elkaar af of de LG met haar doen en laten van begin af naar buiten gaat en zich op die manier ook in de samenleving profileert. Of dat de groep een tijdje gewoon haar gang gaat, eerst met elkaar een aantal dingen uitvogelt en pas later naar buiten treedt en voor verbreding zorgt.

- Link met lopende zaken.
  Pas op dat een LG niet alleen maar als apart project functioneert, los van bestaande werkwijzen. Bruggenbouwen tussen de LG en lopende zaken en dagelijks werk en andere samenwerkingsverbanden is dus heel belangrijk. Deelnemers moeten bereid zijn om met de ervaringen en inzichten van de LG in hun eigen organisatie en netwerken aan de slag te gaan.

Organisatie en facilitering

Wie stuurt aan?

Welke faciliteiten zijn nodig?

Voorbeeld Hellendoorn

Citaat LG-deelnemer Hellendoorn: "Zorg ervoor de eerste jaren de ondersteuning goed regelt, want anders verwatert zo'n initiatief heel snel weer. Wij hebben die ondersteuning de afgelopen twee jaar echt nodig gehad."'

Organisatie

De LG Hellendoorn was relatief eenvoudig en horizontaal georganiseerd:

- een plenaire groep van 20-25 mensen;
- inhoudelijke werkgroepen;
- een kleine klankbordgroep met mensen uit verschillende werkgebieden en delen van het hele land;
- een gemeentelijke stuurgroep, voor het vertalen van uitkomsten naar de gemeentelijke organisatie en het volgen van de LG op afstand;
- een faciliterend team, bestaande uit twee procesbegeleiders, een communicatieadviseur en een webredacteur (allemaal parttime).

Facilitering

Dat de facilitering gedurende de twee jaar goed geregeld was, gaf stabiliteit aan het proces. Veel deelnemers hadden voor het begin van de LG als voorwaarde gesteld,dat ze zic h niet met procesmatige en organisatorische rompslomp bezig hoefden te houden. De LG-deelnemers hielden zich in het eerste pilotjaar dan ook helemaal niet met de organisatie en proceszaken bezig. Hun focus lag op de inhoudelijke activiteiten, de onderlinge kennismaking en samenwerking en de vraag welke rol de LG voor de samenleving kon spelen. Na een jaar begon dat te verschuiven. Zo ontstond in 2011 een kerngroep van zo'n acht mensen. Die groep deed voorstellen voor de toekomst van de LG en voor manieren om zonder gemeentelijke ondersteuning zelfstandig door te gaan.

Klankbordgroep

Voor de tweejarige pilot werd een externe klankbordgroep opgericht. De *klankbordgroep* gaf gevraagd en ongevraagd advies. De communicatie verliep vooral via de twee procesbegeleiders. De adviezen betroffen de wijze van leren, inhoudelijke adviezen over de rol van mbo'ers in een lokaal netwerk, de rol en inbreng van de gemeente bij de LG en het onderzoek. De LG-deelnemers zelf maakten nauwelijks gebruik van de adviesmogelijkheden van de klankbordgroep. De klankbordgroep was ingesteld door de gemeente, maar vanuit de LG-deelnemers was er niet echt behoefte aan klankborden met 'buitenstaanders'. Voor het faciliterend team en de gemeente waren de ervaringen, netwerken en adviezen van de KBG-leden daarentegen heel waardevol. Daardoor ontstond de situatie dat de klankbordgroep vooral een adviesorgaan werd voor het faciliterend team.

Gemeentelijke stuurgroep

De gemeentelijke stuurgroep was ingesteld om een verband te leggen tussen de ontwikkelingen rondom de LG en de gemeentelijke organisatie en ambities op het gebied van overheidsparticipatie.
Samenstelling stuurgroep: burgemeester (voorzitter), LESI-onderzoeker, wethouder, directielid, procesbegeleiders LG, communicatieadviseur.

Lessen en tips

- Geen instituut.
  Maak de organisatie niet te ingewikkeld, maak van de LG geen instituut. Houd het zo eenvoudig mogelijk. Spreek met elkaar spelregels af en let er op dat de deelnemers zich daaraan houden. Niet door een handtekening te vragen, maar door het aan zien komen dat het misgaat. En als het is misgegaan, erachter komen waarom.

- Goede facilitering.
  Zorg ervoor dat de facilitering van de LG goed geregeld is en dat deelnemers ontlast worden, ongeacht door wie. De faciliterende partij moet door de deelnemers geaccepteerd worden, in staat zijn om (actief!) te verbinden en belangen bij elkaar te brengen. Een goede moderator is daarbij heel belangrijk, ook voor het creëren van een groepsgevoel en een sfeer waarin deelnemers zich durven te laten kennen.

- Go with the flow.
  Vertrouw als facilitator op wat er ontstaat, probeer niet harder te gaan dan de groep zelf. In de Hellendoornse LG was het heel vaak zoeken naar een middenweg tussen te veel en te weinig sturing.

Onze ervaring is dat beide uitersten tot irritatie, demotivatie en passiviteit van deelnemers leiden. Je moet dus goed kunnen aanvoelen wanneer je moet switchen tussen op afroep ondersteunen en op de juiste momenten pro-actief kunnen schakelen en makelen.

- Persoonlijke communicatie.
  Besteed veel aandacht aan relatieonderhoud en de onderlinge communicatie van deelnemers in de LG. Houd het luchtig, opbouwend, met de nodige humor. Richt je in de contacten niet alleen op de plenaire bijeenkomsten, maar zorg ook voor tussentijdse contacten en het werken in kleinere groepen. Dat versterkt onderlinge persoonlijke banden en stimuleert betrokkenheid bij doel en thema.

- Heterogene werkgroepen.
  Let goed op de dynamiek en heterogeniteit in de groepen: alleen maar doeners, twijfelaars of denkers in een werkgroep kan de dood in de pot betekenen.

- Creatieve werkvormen.
  Experimenteer met werkvormen, kijk naar waar mensen energie van krijgen, wees creatief. Bied ruimte voor brainstormen. Zoek naar voorbeelden die de interesse en belangen van deelnemers raken en ze op een ander spoor zetten. Stel praktijkervaringen en -voorbeelden centraal, werk met casussen.

- Wel of geen klankbordgroep?
  Een klankbordgroep en een gemeentelijke stuurgroep zijn geen voorwaarde voor een LG. In Hellendoorn zijn ze ingesteld omdat de LG een experiment was dat ook wetenschappelijk onder de loep genomen werd. Als je ze wel instelt, kijk goed naar hun concrete betekenis voor de LG en hun taken. In Hellendoorn betekenden beide groepen vooral een meerwaarde voor het faciliterende team, voor kennisuitwisseling lokaal en landelijk en voor de gemeentelijke ontwikkeling van het werkprincipe ‘overheidsparticipatie’.

Thema’s en activiteiten

Wat bespreekt een Lerende Gemeens

Wat zijn concrete activiteiten?

Voorbeeld Hellendoorn

In begin was de centrale vraag van de LG wat er precies moest gebeuren om mbo op een hoger plan te tillen. In begin was het best lastig voor de deelnemers om een keuze te maken voor bepaalde acties. Daarvoor waren er verschillende redenen. In Hellendoorn bestonden geen zeer urgente maatschappelijke problemen op het gebied van mbo; het ging vooral om verbeteringsidee en preventieve maatregelen. Bovendien wilde de LG zich niet beperken tot nieuwe projecten. De ambitie was groter: nieuwe manieren van samenwerking en een ondersteuningsstructuur voor maatschappelijke activiteiten. Na de organisatie van de eerste grotere gezamenlijke activiteit van de LG, de maatschappelijke beursvloer, werd duidelijk waar de gezamenlijk ambities lagen: in het opbouwen van een faciliterend netwerk als nieuwe vorm van samenwerking.

Activiteiten in 2010/2011

- De organisatie van een maatschappelijke beursvloer in 2010.
  Op de beursvloer kwamen vragen van 30 non-profitorganisaties en maatschappelijke organisaties en het aanbod van 30 ondernemers bij elkaar. Dat werd een groot succes met 92 geslaagde matches ter waarde van bijna € 85.000,-. In 2011 vond de tweede beursvloer plaats. Intussen is de beursvloer structureel onderdeel geworden van de sociaal-maatschappelijke infrastructuur.

- Workshop Goede Zaken
  In de aanloop naar de beursvloer organiseerde de Rabobank als deelnemer van de LG een workshop 'Goede Zaken', die vrijwilligersorganisaties helpt bij het opbouwen van relaties met ondernemers.

- Hellendoorn Samen
  De belangrijkste activiteit van de LG werd het oprichten van het maatschappelijk netwerk *'HellendoornSamen'.* Via dat netwerk wilden de LG-deelnemers hun kennis, netwerkcontacten en menskracht beschikbaar stellen aan maatschappelijke initiatiefnemers. De voorbereiding van HellendoornSamen werd het laatste half jaar de corebusiness van de LG.

- MBO in Overijssel
  Het faciliterend team inventariseerde begin 2010 welke Overijsselse gemeenten met maatschappelijk betrokken ondernemers samenwerkten en in welke *vorm.* Eind 2010 vond, met een bijdrage van Arcon, een tweede uitwisseling plaats tijdens een provinciale bijeenkomst.

- Aspirinegroep
  Een 'Aspirinegroep' dacht in 2010 met de gemeente mee over procesvoorwaarden voor bezuinigingsmaatregelen. Deze Aspirinegroep bestond uit vijf LG-deelnemers: een ondernemer, een inwoner, een gemeentelijke manager, een predikant en de LG-moderator. De groep benadrukte dat ze niet van plan was om zich voor het karretje van de gemeente te laten spannen (bijvoorbeeld als bemiddelaar bij bezuinigingstaakstellingen bijvoorbeeld). Ze stelde voor de gemeente wel verschillende procesadviezen op. Eén daarvan betrof het advies om interactief te bezuinigen. Dit advies voerde de gemeente met succes uit bij het bezuinigen op sociaal-culturele organisaties. De bezuinigingstaakstellingen verstoorden overigens niet de verstandhouding in de LG, terwijl ze tegelijkertijd met de LG-pilot plaatsvonden en een aantal LG-deelnemers ook rechtstreeks bij de bezuinigingen betrokken waren.

- Landelijke kennisuitwisseling
  De LG heeft in november 2011 een landelijke bijeenkomst georganiseerd over *'Meer burgers, minder overheid'* en in februari 2012 een landelijke manifestatie over lokale netwerken *'Samen doen'* , waar 200 mensen aan meededen. Link naar de uitnodiging en manifestatiekrant

Lessen en tips

- Bestaande of nieuwe praktijken.
  Een LG kan over bestaande praktijken en projecten gaan met als doel verbetering van werkwijzen en het vinden van nieuwe wegen en nieuwe verhoudingen. Een LG kan ook gezamenlijk nieuwe projecten en praktijken ontwikkelen en gezamenlijk aan de uitvoering ervan werken. In Hellendoorn lag de nadruk op het vinden van nieuwe praktijken en werkwijzen.

- Inhoud én proces.
  Een LG is geen actie- of werkgroep. Er moet altijd ruimte blijven voor reflectie en leerpunten. Activiteiten zijn niet het doel, maar een middel voor veranderingen en 'omdenken': hoe kan het ook anders? Het is maar net wat je als 'activiteiten' definieert. Zo past het bij een LG om niet alleen inhoudelijke activiteiten, maar ook het opdoen van leerervaringen tijdens kennisuitwisseling en nieuwe

matches als ‘activiteiten’ te labelen.

- Schakelen tussen versnellen en vertragen.
  Wees er op bedacht dat er altijd deelnemers zijn, voor wie het bereiken van inhoudelijk resultaten niet snel genoeg gaat en andersom: deelnemers die vinden dat teveel nadruk op inhoud en resultaten ten koste gaat van het leren en omdenken en duurzaam veranderen.

- Geen politieke agenda.
  Misschien een open deur maar toch belangrijk: probeer niet iets te agenderen waar je eigen organisatie mee worstelt, maar waar de andere deelnemers geen boodschap aan hebben. Bij de LG Hellendoorn was een ongeschreven code: geen inbreng van politieke en persoonlijke belangen.

Rendement

Wat levert het samenwerken in een Lerende Gemeenschap op?

Voorbeeld Hellendoorn

De opbrengsten van de LG gaan verder dan alleen concrete activiteiten. Sterker nog: de winst zit vooral in een verbetering van de onderlinge relaties, nieuwe korte lijntjes en verbindingen en veranderingen in het denken en doen van individuele deelnemers. Het rendement is dus op heel verschillende niveaus te vinden en soms ook alleen indirect naar de LG te herleiden.

Wat is door de LG bereikt/veranderd

- HellendoornSamen:
  "Er is met de Lerende Gemeenschap een waardevol netwerk ontstaan. Er zijn samen nieuwe initiatieven ontwikkeld en er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand gebracht. Dit waardevolle netwerk moet blijven bestaan na 2011."
  Citaat deelnemers LG.Door het vervolg met *Hellendoorn Samen* wordt één van de doelstellingen van de pilot gerealiseerd namelijk:
  "een duurzaam netwerk opbouwen tussen gemeente, ondernemers, bewoners en instellingen waarmee maatschappelijke initiatieven beter gefaciliteerd kunnen worden."

- De LG heeft de maatschappelijke beursvloer als jaarlijks terugkerend evenement opgezet.
  Daarnaast zijn LG-deelnemers op individueel niveau bezig met allerlei andere maatschappelijke makelaarsacties. Een voorbeeld daarvan is de Businessclub die bemiddeld heeft bij de ondersteuning van buitenschoolse opvang van kinderen met beperkingen.

- Betere samenwerking:
  door de samenwerking in de LG zijn er tussen alle deelnemers kortere lijntjes en een betere verstandhouding ontstaan, waardoor men elkaar sneller weet te vinden bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
  Een deelnemer zegt het als volgt:
  'Twee jaar LG was nodig voor het leggen van een nieuw samenwerkingsfundament en het 'bouwrijp' maken van een nieuwe infrastructuur. Nu we dat hebben, kunnen we van alles boven de grond gaan doen'.
  De deelnemende predikant heeft zijn visie over de waarde van de LG in een *essay* verwoord En de Raad van Kerken heeft een actieplan opgesteld voor meer maatschappelijk engagement. De welzijnsorganisatie, verschillende dominees en de burgemeester van Hellendoorn gaan meer met elkaar samenwerken op het gebied van jongeren- en vrijwilligerswerk. Ook tussen de kerken, de woningstichting en de businessclub zijn korte lijntjes ontstaan. Samenwerking op buurtniveau over concrete projecten komt daardoor veel makkelijker tot stand dan in het verleden.

- Verandering van stereotiepe beeldvormingen.
  Ondernemers worden door de LG-deelnemers niet meer alleen als sponsors van maatschappelijke initiatieven gezien maar veel meer gewaardeerd als meedenkers. In begin was bij de leden van een van de LG-werkgroepen weinig animo om ook een ondernemer als werkgroeplid uit te nodigen. Hun redenering was: 'dat hoeft pas later als we weten of we sponsoring nodig hebben'. Op het eind van de LG keken de LG-deelnemers daar heel anders tegenaan. Het ging niet alleen maar om de sponsormogelijkheden, maar vooral om de meerwaarde van hun ondernemerszin en meedenkkracht en om hun beroepsmatige en persoonlijke netwerken. Ondernemers zijn op het eind van de LG vanzelfsprekend in elke werkgroep te vinden. Een van hen werd zelfs één van de aanjagers in de kerngroep en stelde zijn secretariaat ter beschikking voor administratieve taken van het nieuwe netwerk.

- Een gezamenlijke visie.
  Deelnemers van de LG en later HellendoornSamen onderschrijven een gezamenlijke visie van 'Geven en Geven'. Daarmee willen ze uitdrukken dat hun maatschappelijke inzet voor hen net zoveel oplevert als voor de samenleving. En dat hun inzet ook andere mensen uitnodigt om te geven.

- Praten vanuit verschillende petten en met een gezamenlijke taal.
  Opvallend is dat deelnemers in begin uitsluitend inbreng leverden vanuit hun organisatie of één bepaalde actieve rol in de samenleving. Op het eind werden veel meer bijdragen geleverd vanuit de verschillende rollen die iemand in het dagelijkse leven vervult. Bijvoorbeeld door ook persoonlijke netwerkrelaties in te brengen en bijvoorbeeld door betrokkenheid te tonen als directeur van een professionele instelling én als actieve bewoner van Hellendoorn. Kortom, men schroomde niet meer om met verschillende petten op te praten. Daardoor werd het ook veel makkelijker om een gezamenlijke taal te ontwikkelen. De persoonlijke kennismaking tijdens onderlinge werkbezoeken en werkgroepoverleg bij mensen op kantoor of thuis stimuleerde bovendien nieuwe verbindingen: tussen predikant en ondernemers, tussen thuiszorg en bouwonderneming.

- Betere verankering werkprincipe 'overheidsparticipatie' in gemeentelijke organisatie.
  Binnen de gemeentelijke organisatie is de samenwerking in de LG een voorbeeld voor overheidsparticipatie: horizontale samenwerking met maatschappelijk betrokken burgers. Dat heeft tijdens de LG tot meer verankering van dit werkprincipe in de gemeentelijke organisatie geleid. De gemeente heeft een *bestuurlijke visie* en *ambtelijke wegwijzer* opgesteld over 'Burgers aan het stuur'. Over deze visie en wegwijzer werden bestuurlijke bijeenkomsten met de raad georganiseerd, lunchbijeenkomsten met ambtenaren, er werd een interne communicatiecampagne gestart en een ambtelijke intervisiegroep opgericht. De intervisiedeelnemers wisselen hun praktijkervaringen over horizontale samenwerking uit en ondersteunen elkaar bij het beter faciliteren van en deelnemen aan maatschappelijke initiatieven uit de samenleving.

- Inspiratie door kennisdelen.
  Kennisoverdracht naar andere organisaties over de ervaringen met de Lerende Gemeenschap hebben tot veranderingen in het denken van andere betrokkenen over burger- en overheidsparticipatie geleid, verder dan de grenzen van de gemeente Hellendoorn. Zo zijn er vanuit de LG twee grote landelijke bijeenkomsten georganiseerd. De eerste bijeenkomst, na het eerste pilotjaar in november 2011, ging over het thema 'Meer burger, minder overheid'. De tweede bijeenkomst, een landelijke manifestatie na afloop van de pilot in februari 2012 is gericht op de toekomst van de LG als HellendoornSamen met als titel: *'Samen doen! Eigenwijze netwerken in dorpen en steden'.* Wethouder Bart Crouwers van de gemeente Vlist, die deelnemer was aan de bijeenkomst 'Meer burgers, minder overheid':
  "Met twee zaken zijn we aan de slag gegaan. 'Vlist in Actie!' - geïnspireerd door iets soortgelijks in Hellendoorn - is een succesvol project geweest gedurende de afgelopen twee-en-een-half jaar met vooral de gemeente als trekker. Dat gaan we nu verankeren in de Vlister samenleving, waarbij de gemeente alleen nog maar faciliteert. En het organiseren van een 'beursvloer' (waarvan we op die dag een overtuigende presentatie hebben gezien) gaat daar een belangrijke rol in spelen."
  Verschillende andere gemeenten hebben interesse getoond in het werken met een LG.

- RollingStone-bijeenkomsten zijn een ander gevolg van de LG, als lokale voortzetting van de landelijke manifestatie in februari 2012.
  Deze bijeenkomsten worden in het kader van de beweging 'Kracht in Nederland' http://www.facebook.com/KrachtInNederland georganiseerd, waar lokale maatschappelijke netwerken een kijkje in hun keuken bieden. Matchmaker is de moderator van de Lerende Gemeenschap. Lees hier over de première van de RollingStone-bijeenkomsten in juni 2012 in Gouda: http://www.ideeenbrouwerij.nl/nieuws/

Wat is niet bereikt/niet veranderd door de LG?

- Bekendheid
  Landelijk is de LG Hellendoorn een begrip geworden als experiment voor een nieuwe manier van samenwerking. In de lokale Hellendoornse samenleving daarentegen is de LG bijna niet bekend. Dat was op zich geen doel en het rendement wordt daar niet minder om. Maar het is toch een doorn in het oog van de deelnemers, die in 2012 met HellendoornSamen 'naar buiten' willen.

- Ambassadeur
  De volgende ambassadeursgedachte, die in begin werd geformuleerd, is niet goed van de grond gekomen.
  "De Lerende Gemeenschap staat hoog op de agenda bij de deelnemende organisaties en instellingen. De deelnemer wordt ambassadeur van de Lerende Gemeenschap, in de eigen organisatie en daar buiten. In de eigen organisatie is ruimte om met de nieuw verworven inzichten en afspraken aan de slag te gaan."

- LG-brochure

Lessen en tips

- Ideeën over rendement bespreken.
  Breng van te voren in kaart wat iedereen onder rendement verstaat. Dat hebben we in Hellendoorn verzuimd, waardoor pas later duidelijk werd dat er veel verschillende beelden van rendement bestonden: sommige noemden verbetering van onderlinge verhoudingen, anderen bekendheid van de LG in de samenleving, weer anderen inhoudelijke doelstellingen op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen.

- Waardevol in de slipstream.
  Maak zoveel mogelijk ook leerervaringen, dwarsstraten en veranderingen expliciet die niet meetbaar zijn in concrete activiteiten. Rendement kan ook in veranderingen zitten die pas in de 'slipstream' van een LG of zijdelings ontstaan en niet op het conto van de LG geschreven worden. Bijvoorbeeld veranderingen die door de intensieve netwerkcontacten, andere verhoudingen, nieuwe manieren van denken en cross-overs tussen organisaties ontstaan.

Het leren

Hoe wordt er geleerd in een Lerende Gemeenschap, welke inzichten levert het op?

Voorbeeld Hellendoorn

Tijdens de twee jaar bleek dat 'samen doen' de deelnemers heel makkelijk af ging, dat was een van de kernkwaliteiten van de deelnemers. Ook het kritisch evalueren van inhoudelijke activiteiten was geen punt. Maar het reflecteren op eigen patronen en onderling gedrag, tijd nemen voor leermomenten was minder vanzelfsprekend. Het was in de LG zoeken naar passende leerstijlen en de goede momenten daarvoor, dat viel niet altijd mee. Deelnemers benadrukten vaker dat hun kracht vooral in het doen zat en uitvoerige reflectie niet voor hen weggelegd was. 'Tijd is een probleem. Het moet praktischer en minder praten.' Citaat LG-deelnemer. Bovendien gebeurde het leren minder direct dan het faciliterend team verwacht had: 'Ik merk dat ik onbewust geleerd heb van de andere mensen uit de groep en van de hele groep.' Citaat deelnemer.

- Belangrijke inzichten

  Halverwege de pilot ontstond het besef dat alle LG-deelnemers vanuit dezelfde visie werkten. Die visie werd omschreven als 'Geven en Geven', vanuit het wederkerigheidsprincipe dat iedereen elkaar iets te bieden heeft. 'Geven en Geven' werd vanaf 2012 ook het motto van het maatschappelijk netwerk HellendoornSamen.

- De waarde van 'netwerkdenken'.

  Netwerksamenwerking werd met de LG 'salonfähig': netwerksamenwerking en persoonlijke contacten werden niet meer gezien als 'iets wat je ook doet', maar juist als de kern van samenwerking. De deelnemers gingen ook anders denken over representativiteit, namelijk dat dat niet per se het belangrijkste aspect hoeft te zijn bij netwerksamenwerking.

  Citaat LG-deelnemer: 'Persoonlijke contacten opbouwen en onderhouden is belangrijk. Bij netwerkopbouw gaat het niet om instituties maar om personen. In een kleine kern is het heel gebruikelijk dat deze rollen vermengd zijn in contacten en samenwerking. Men vindt elkaar omdat men elkaar persoonlijk kent. Maar in een grotere plaats zoals Nijverdal zijn deze persoonlijke contacten niet vanzelfsprekend. Persoonlijke verbindingen moeten op een andere manier tot stand komen. De LG is daar een voorbeeld van.'

- Een nieuwe kijk op de samenwerkingspartners: de LG bood de mogelijkheid om elkaar anders te leren kennen en elkaars taal te leren spreken (ondernemers, welzijnsorganisaties, bewoners, onderwijs, kerken, cultuur, gemeente e.a.)

  Citaat van een gemeentelijke LG-deelnemer naar aanleiding van de vraag wat voor hem veranderd is door deelname aan de LG: 'Dat persoonlijke verbindingen en contacten belangrijk zijn om samen iets te kunnen betekenen en neer te zetten. En het inzicht dat HET KAN! Dat de samenleving gezamenlijk een nieuw netwerk kan vormen en ook zelf de motor daarvan wordt, met de gemeente als partner.'

Voorbeelden van LG-activiteiten en –werkwijzen die op 'Leren' gericht waren

- Leren door praktijkvoorbeelden.

  Het leren van praktijkervaringen van anderen triggerde deelnemers om eigen werkwijzen onder de loep te nemen en elders beproefde werkwijze ook in Hellendoorn in te voeren. Zo kwam de Beursvloer tot stand en droeg een werkbezoek van de LG aan een multifunctioneel bewonerscentrum in IJhorst bij aan de ontwikkeling van een vergelijkbaar initiatief in een van de kernen in Hellendoorn.

- Online uitwisselen en leren.

  Om het contact tussen de plenaire sessies en de werkgroepen extra te faciliteren werd een besloten LG-groep op LinkedIn gestart voor onderlinge uitwisseling en discussie. Maar daar is weinig gebruik van gemaakt.

- In elkaars keuken kijken.

  In het tweede jaar van de LG was een andere manier om van elkaar te leren het organiseren van werkbezoeken *'In elkaars keuken kijken'.*

- Kennisuitwisseling over samenwerking in een LG.

  LG-deelnemers vertelden op verschillende landelijke en regionale kennisuitwisselingen en workshops over hun ervaringen. Zie voor meer informatie onder 'thema's en activiteiten'.

- Ambtelijke intervisie.

  Binnen de gemeentelijke organisatie kreeg de LG vanaf 2011 een intern equivalent in de vorm van een ambtelijke intervisiegroep. Die groep bestaat uit ambtenaren die vanuit verschillende disciplines voorlopers zijn op het gebied van burger- en overheidsparticipatie ('ruimtemakers'). De gemeentelijke procesbegeleider van de LG is de coördinator van deze groep.

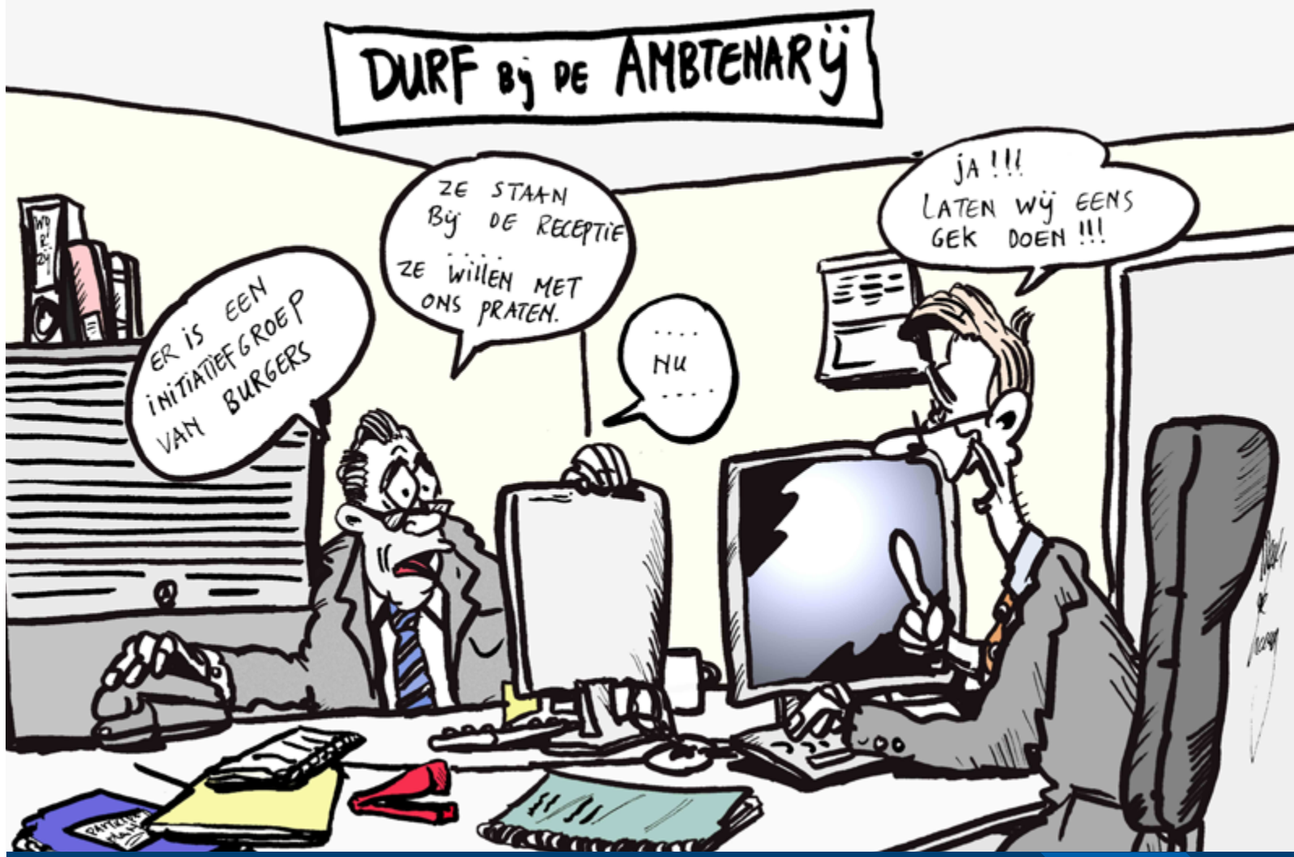
Lessen en tips

- Manier van leren achterhalen.
  Probeer erachter te komen hoe de deelnemers leren, welke manier van leren bij de betreffende groep past en welke plek het leren kan innemen. Gebruik persoonlijke ervaringen (hoe leer je het beste) en kies instrumenten en methoden die deelnemers raken. Maar beperk je niet tot één bepaalde methode. Maak er echt werk van, zorg ervoor dat leren leuk is. Voorbeelden: inzet van proceswatchers, vaste terugkijk-momenten na samenwerkingsactiviteiten, werken aan casussen, leren van prikkelende experts, ook op het gebied van leren, inspirerende praktijkvoorbeelden van elders, werkbezoeken, tussenevaluaties in kleine groepen. Zorg voor een veilige uitnodigende sfeer, let bij de samenstelling van de LG op een combinatie van verschillende leertypes, spreek met elkaar praktijkopdrachten af, organiseer tussentijdse luchtige themabijeenkomsten.

- Leerdoelen opstellen.
  Maak het zo specifiek mogelijk, maar wees ook realistisch in je ambities. Stem het goed af op wat de deelnemers willen en kunnen. Willen de deelnemers zich individuele nieuwe capaciteiten en kennis eigen maken? Gaat het om het veranderen van onderlinge verhoudingen? Of moeten bestaande patronen op de schop? Ontbreekt er specifieke kennis rondom een bepaald thema? Mist het aan creativiteit?

- Switchen tussen actie en leren.
  Het switchen tussen handelen en reflecteren is een belangrijk onderdeel van het gezamenlijke proces. Er moet genoeg tijd zijn om te kunnen reflecteren maar de deelnemers moeten de urgentie daarvoor wel voelen. Maar de balans tussen leren en handelen moet vooral voor de deelnemers kloppen. Bij te veel aandacht voor het proces haken mensen af. Vooral ondernemers hebben snel het gevoel dat er te veel gepraat wordt en te weinig resultaten worden bereikt. Als handelen niet gekoppeld wordt aan tussentijdse reflectiemomenten, blijft het lerende effect uit en is de Lerende Gemeenschap niet meer dan een dure projectgroep.

- Werk met kwalitatieve tussenevaluaties.
  Die zijn ook meteen een reflectie op wat er gebeurd is en ze kunnen nodig zijn om verwachtingen bij te stellen. In Hellendoorn heeft de tussenevaluatie bijvoorbeeld geleid tot een verbreding van de doelstelling (van mbo naar maatschappelijke betrokkenheid van de hele samenleving).



De communicatie

Wat is belangrijk bij de onderlinge communicatie?

Voorbeeld Hellendoorn

Interne communicatie

Het eerste halve jaar hielden de twee procesbegeleiders de boel op gang met mailtjes en telefoontjes. Ze was de spin in het web, legde linken en zorgde ervoor dat iedereen goed op de hoogte was en de juiste mensen met elkaar gingen overleggen. Later veranderde dat. De onderlinge informele tamtam nam toe en de rol van de procesbegeleiders als spin in het web beperkte zich tot het voorbereiden en coördineren van de plenaire bijeenkomsten en de ontmoetingen tussen onderzoekers en LG'ers.

Externe communicatie

In het eerste jaar was de LG 'een broedende kip die je niet stoort'. In de gemeente Hellendoorn was de LG tot na de zomer 2011 dan ook weinig bekend. De focus lag op het ontwikkelen van het onderlinge netwerk. Alleen concrete acties van de LG, zoals de beursvloer-acties werden gecommuniceerd. In het najaar 2011 begon de LG met het digitale netwerk HellendoornSamen.nl aan een communicatie-inhaalslag. Nu was er een concreet plan, dat aansloot bij de dagelijkse praktijk van veel inwoners en ondernemers. Daar kon over verteld worden. Er werd een pr- en acquisitiewerkgroep samengesteld, met inbreng vanuit de facilitaire werkgroep. Dat leidde onder andere tot een *flyer*, een actiever websitebeheer, het werven van 'ambassadeurs' voor *HellendoornSamen,* een nieuw twitteraccount *@heldernsamen* en een filmpje dat bijvoorbeeld in de plaatselijke bioscoop in het reclameblok werd gedraaid.

Landelijk was er van begin af aan veel belangstelling voor de LG als werkwijze. Op landelijke en provinciale bijeenkomsten en in workshops vertelden de procesbegeleiders over de ervaringen met de LG, als een instrument om overheidsparticipatie in de praktijk te brengen.

Lessen en tips

Interne communicatie

- **Persoonlijk en informeel.**
  Geef prioriteit aan onderlinge persoonlijke communicatie, dat is de kurk waarop een LG drijft. Dat geldt niet alleen voor de ondersteuners van een LG, maar ook voor de deelnemers. Door algemene 'bulk-mailtjes', die aan iedereen gecc'd worden, haken mensen af en raak je elkaar kwijt. Breng ook onderlinge (informele) communicatie buiten de plenaire bijeenkomsten tussen de deelnemers op gang. Vooral een-tweetjes zorgen voor meer verbindingen en betrokkenheid.

- **Tussenstappen communiceren en bijpraten met wegzakkers.**
  Belangrijk voor de onderlinge verbondenheid en de omgeving van de deelnemers: activiteiten en tussenstappen communiceren, ook van het proces. Houd in de gaten of mensen geleidelijk afhaken, om welke reden dan ook. Ga erachter aan als je merkt dat iemand 'wegglijdt' of een aantal keren niet kan. Praat degene dan bij.

- **Snelheid.**
  Een belangrijke factor voor de communicatie: niet dralen, zo snel mogelijk reageren op vragen, voorstellen en ideeën. Iedereen heeft hier een verantwoordelijkheid in, maar ondersteuners nog meer. Die houden ook in de gaten als niemand (lijkt) te reageren.

- **Gebruik sociale media op maat.**
  Interne communicatie via social media kan een belangrijk middel zijn, maar check eerst of het bij de deelnemers aanslaat. In Hellendoorn werd nauwelijks gebruik gemaakt van de besloten Linkedin-groep over de LG. Voor de meeste deelnemers hadden de fysieke ontmoetingen de meeste betekenis. Sommige werkgroepen hadden wel veel tussentijds mailcontact, met name de communitygoep, die het initiatief voor de website en het twitteraccount nam.

Externe communicatie

- Wat komt de buitencirkel te weten.
  Maak afspraken over het communiceren van (leer)ervaringen van individuele deelnemers met directe collega's, leidinggevenden, medewerkers. Spreek ook iets af over communicatie van de LG met een bredere groep: de lokale gemeenschap, netwerkrelaties, achterbannen: mensen die zelf niets met de LG te maken hebben.

- Meer twitteren.
  Meer bekendheid en meer mensen vinden om kennis over de LG te delen bereik je natuurlijk ook via twitter, facebook, blogs, linkedin etc. De uitbreiding en bekendmaking van de LG als maatschappelijk netwerk HellendoornSamen liep via persoonlijke contacten én via Twitter: binnen twee maanden had HellendoornSamen 200 volgers.

De kosten

Wat ben je kwijt voor een Lerende Gemeenschap?

Gaat het met gesloten beurs?

Voorbeeld Hellendoorn

De meeste kosten betroffen de begeleiding van de LG, het onderzoek, twee grote conferenties, diverse publicaties en de website van de LG. Daarvoor waren bijdragen van de gemeente beschikbaar, de provincie Overijssel, het LESI en een bijdrage van BZK voor het vooronderzoek van de LG. De overige activiteiten van de LG werden allemaal pro deo georganiseerd. De deelnemers waren om de beurt gastheer voor een bijeenkomst en betaalden de kosten daarvoor uit eigen zak.

Lessen en tips

- Onderling regelen.
  Probeer zoveel mogelijk met elkaar onderling te regelen: vergaderruimtes, catering etc. Maak ook gebruik van DTV – Durftevragen! De LG in Hellendoorn kreeg na een dtv-vraag via Twitter bijvoorbeeld een groot plasmascherm ter beschikking voor een openlucht-presentatie van het nieuwe netwerk HellendoornSamen.

- Creatieve financiering
  Alternatieve manieren van financiering van inhoudelijke activiteiten, die voor veel informele groepen handig zijn, gelden natuurlijk ook voor een LG : zoals crowdfunding, sponsor- en fondsbijdragen (bijvoorbeeld via www.idealenkompas.nl, coöperatiefondsen etc).

- Externe financieringspartners zoeken:
  maar... er zijn ook kostenposten die je als LG niet zo makkelijk kunt wegzetten en waarvoor het handig kan zijn om er externe partners voor te vinden. Dat betreft bijvoorbeeld
  - zakgeld voor simpele dingen, zoals websitekosten, onkosten van gastsprekers, communicatiemateriaal etc
  - bijdragen voor nieuwe structurele inhoudelijke activiteiten en werkwijzen;

- procesmiddelen: bijvoorbeeld voor een coördinator en voor secretariële taken, zoals achter-de-schermen-werk, bijeenkomsten coördineren en voorbereiden, het actueel houden van een digitale platform en websites en communicatie met platform- en websitebezoekers etc. Dat kost veel meer tijd dan je denkt en het zijn meestal geen vrijwilligersvacatures die snel vervuld worden. Bovendien is het ook heel lastig om daarvoor subsidie of sponsorbijdragen te krijgen. Dat geldt trouwens ook voor vormen van kennisuitwisseling die verder gaan dan die tussen LG-deelnemers onderling, in het geval de LG zich ook extern wil manifesteren.

Met een LG aan de slag als.....

gemeente/bewonersgroep/netwerk/welzijnsorganisatie

/maatschappelijk betrokken ondernemersgroep

/maatschappelijke organisatie of stichting

We hebben ook een aantal bonustips op een rijtje gezet. Voor initiatiefnemers van LG's, bijvoorbeeld een gemeente, een inwonersgroep/netwerk, een welzijnsorganisatie, een club van maatschappelijk betrokken ondernemers en anderen.

Sommige tips zijn uitsluitend voor de betreffende groep van toepassing, andere gelden net zo goed voor andere initiatiefnemers, ondersteuners en deelnemers. Het kan dus ook handig zijn om behalve de tips voor de eigen organisatie ook die voor andere groepen te lezen.

met een LG aan de slag als.... gemeente

Voorbeelden van vraagstukken voor een LG

- Hoe kun je leegstaande bedrijfsruimtes/bedrijventerreinen beter benutten?
- Hoe kun je eigen beheer van bewoners van gebouwen en openbare ruimtes beter faciliteren?
- Hoe kun je een vliegwiel organiseren voor duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving?
- Hoe kun je overheidsparticipatie als werkprincipe in je eigen organisatie verankeren?

- Zorg er vanaf het begin voor dat de politiek (gemeenteraad) op de hoogte is en de functie van de LG begrijpt.
  Dit om te voorkomen dat de raad zich bedreigd gaat voelen door een 'nieuw orgaan' dat dwars door allerlei verbanden heen lijkt te werken. Als de LG leidt tot nieuwe werkwijzen, ook bij de gemeente, is de betrokkenheid van de gemeenteraad van belang. Dat het college de rol van de gemeente in een LG (bijvoorbeeld faciliterend) kent en steunt, gaat daar uiteraard aan vooraf.

- Als je als gemeente initiator bent van een LG:
  durf inhoudelijk los te laten, maar zorg voor goede procesmatige begeleiding en ondersteuning en waar nodig inspiratie (in best practices, werkvormen, leermethoden). Ga de twee rollen scheiden: facilitator en partner/deelnemer. Laat niet beide rollen door één iemand vervullen.

- 'Meervoudig' en zorgvuldig kunnen handelen is heel belangrijk voor de rol van de gemeente in een LG.
  Voorbeeld bezuinigingen: tijdens de LG-pilot in Hellendoorn werd bekend dat de gemeente ingrijpend moest bezuinigen op subsidies aan organisaties die deel uitmaakten van de LG. Twee dingen waren relevant. 1. De bezuinigingen konden onder meer door de relaties en ervaringen in de LG als gezamenlijk proces met de instellingen worden vormgegeven. 2. Het bezuinigingsproces heeft zich los van de LG afgespeeld. Door beide processen – bezuinigingen en LG - gescheiden te houden én door de gezamenlijkheid in de aanpak met de instellingen, bleven de relaties goed en beschadigde het bezuinigingsproces niet de samenwerking in de LG.

- Besteed expliciet aandacht aan het gemeentelijke rendementsdeel.
  Wat levert het voor de gemeente op en wat doet de gemeente met de uitkomsten van de LG? Of het nou werkwijzen, cultuurverandering of concrete activiteiten betreft. Een risico is dat er aan een LG teveel verwachtingen gesteld en te snel resultaten verwacht worden.
  Terwijl een belangrijke functie van de LG het verbeteren van relaties is en het opbouwen van een gemeenschap rondom gezamenlijke vraagstukken. Het is ook goed mogelijk dat concrete winst, acties, maatregelen, projecten etc. pas na beëindiging van een LG ontstaan.
  Het maatschappelijke netwerk HellendoornSamen was geen oorspronkelijke doelstelling van de LG, maar kon ontstaan omdat de deelnemers op zoek waren naar iets waar ze gezamenlijk hun schouders onder konden zetten. Het was een winst, die pas tegen het einde van de LG zichtbaar werd.

met een LG aan de slag als .... bewonersgroep/netwerk

Voorbeelden van vraagstukken

- Hoe kun je ook andere bewoners motiveren om zich maatschappelijk in te zetten?
- Hoe kun je een zilveren krachtbeweging op gang brengen?
- Hoe kun je meer kracht zetten met nieuwe bewegingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid?
- Hoe kun je zelf een dorps- of wijkhuis opzetten en runnen?

- Zoek partners die een stevige rol spelen bij het vraagstuk dat je voor een LG wilt agenderen,
  maar laat je niet leiden door de wens naar representativiteit. Let er meer op of de deelnemers netwerkers zijn, of ze leergierig en creatief en handelingsbereid zijn en of ze zich voor een tijdje kunnen committeren. Als je de gemeente wilt uitnodigen, kijk of een ambtenaar mee wil doen, die goede verbindingen kan maken en vanuit verschillende perspectieven kan denken. Kies niet alleen maar gelijkgezinden, nodig ook mensen uit die elkaar aanvullen.

- Kenmerkend van een LG is, dat ze verbindend werkt.
  Tegelijkertijd is het geen geschikt middel als er ingrijpende conflicten zijn. Zorg ervoor dat die eerst opgelost zijn of kies een thema waar misschien wel sprake is van wederzijds onbegrip, maar geen sprake van verstoorde relaties.

- Een goede facilitering is heel belangrijk voor het succes van de LG.
  Als je het niet zelf kunt regelen, ga op zoek naar ondersteuning, bijvoorbeeld via de deelnemers van de LG. De moderator/coördinator moet wel iemand zijn die door iedereen geaccepteerd wordt, die een goede procesbegeleider is en die subtiel kan schakelen tussen inhoud/proces, leren en handelen, individueel/persoonlijk etc.

- En vergeet ook niet dat het werk achter de schermen de nodige tijd en aandacht vraagt.
  Een LG vraagt, misschien zelf nog meer dan een ‘gewone projectgroep’, om professionele ondersteuning vanuit een secretariaat.

met een LG aan de slag als…. welzijnsorganisatie

Voorbeelden van vraagstukken

- Hoe kan de kanteling samen met bewoners vormgegeven worden?
- Hoe kan meer samenwerking tussen zorginstellingen en welzijnswerk ontstaan?
- Hoe kun je sociaal isolement in de gemeente aanpakken?
- Hoe kun je het eigen kracht principes als uitgangspunt voor alle organisatieonderdelen inzetten?

- Als initiatiefnemer van een LG: zorg voor een brede samenstelling,
  weliswaar afhankelijk van het onderwerp, maar zoek verder dan de gebruikelijke partners. Zie ook onder ‘deelnemers en drive’: ’ongewone combinaties’.

- Als faciliteerder van een LG: als je gevraagd wordt voor facilitering van een LG:
  laat je niet onder druk zetten door een opdrachtgever om op korte termijn resultaten te moeten boeken. Geef de LG-deelnemers de ruimte die nodig is en zorg er tegelijkertijd voor dat de LG koers blijft houden en faciliteer ze op cruciale momenten pro-actief. Stel je ook als ondernemende procesbegeleider op. Inhoudelijke ambities, waar het naar toe moet gaan en het ontwikkelen van nieuwe vormen en oplossend vermogen, is een zaak van de groep zelf. Profileer je als Zwitserland (neutrale partner). Zoek iemand uit je organisatie die daarmee ervaring heeft (zie ook onder: ‘Met een LG aan de slag als inwonersgroep’). Probeer een verbinder te vinden met vaardigheden als trainer, procesmanager en netwerkbouwer, met een klein ego en veel humor.

- Als partner in de LG:
  breng de kennis in van je verschillende organisatie-onderdelen, maar ook: laat in de LG zien hoe je de leerervaringen vertaalt naar je eigen organisatie, naar buurt- en dorpnetwerken, verbindt het naar nieuwe werkwijzen zoals welzijn nieuwe stijl en andere burgerkrachtinitiatieven.

met een LG aan de slag als …

maatschappelijk betrokken ondernemersgroep

Voorbeelden van vraagstukken:

- Hoe kun je je werknemers stimuleren om zich maatschappelijk te engageren?
- Hoe kun je van maatschappelijke betrokkenheid je bedrijfsmissie maken?
- Hoe kun je de lokale maatschappelijk betrokken ondernemersnetwerken beter op elkaar afstemmen?
- Hoe kun je samen met bewoners en anderen voor een bruisend centrum zorgen?

- Nodig voor de LG niet uitsluitend andere ondernemers uit.
  Maak de kring groter, zorg voor een mix van mensen uit verschillende delen van de samenleving, betrek er bijvoorbeeld ook een plaatselijke kunstenaar bij of de voorzitter van een buurtbeheergroep. Het moeten wel mensen zijn die zich iets bij het thema kunnen voorstellen.

- Houd er rekening mee dat niet iedereen in het begin dezelfde taal spreek.
  Misschien irritant, maar het kan ook een leerdoel van een LG zijn. Zodra er onderling meer begrip ontstaat, komen nieuwe kansen op tafel en kunnen mensen écht met elkaar meedenken en van elkaar leren. In de LG Hellendoorn had niemand van de ondernemers van te voren verwacht dat ze misschien wat konden leren van de Raad van Kerken. Maar toch was dat zo.

- Maak van de LG geen projectgroep.
  Als je niet zonder projectplan en snelle acties kunt leven, kun je beter niet aan een LG beginnen. Je moet bereid zijn om te investeren in relatieopbouw zonder snelle acties en zo nu en dan pas op de plaats maken voor reflectie, ook al gaat dat ten koste van het korte termijn-resultaat. Een LG is slow management, met uitgestelde, maar duurzame winst.

met een LG aan de slag als … maatschappelijke organisatie of stichting (als kerk, woningcorporatie, informele thuiszorg, wijkvereniging, woonzorgcentrum, school, cultuurinstellingen)

Voorbeelden van vraagstukken:

- Hoe kan een kerk haar maatschappelijk engagement versterken en meer samenwerken met wijkpartners?
- Hoe kan informele thuiszorg beter samenwerken met wijkbeheer en meer gebruik maken van informele bewonersinitiatieven die er al zijn?
- Hoe kunnen wijkverenigingen beter samenwerken met maatschappelijk betrokken ondernemers?
- Hoe kunnen woonzorgcentra meer samenwerken met kunst- en cultuurinstellingen?

- Het eerste adviesdotje van ‘met een LG aan de slag als welzijnsorganisatie en als maatschappelijk betrokken ondernemers’ geldt ook voor deze organisaties.
  Zoek naar mensen die belang hebben bij het thema, maar die een beetje buiten je eigen straatje liggen. Bijvoorbeeld de ondernemende snackbarhouder, die in zijn vrije tijd betrokken is bij jouw LG-thema. Of de coördinator van school, die verantwoordelijk is voor maatschappelijke stages van jongeren.

- Probeer niet institutioneel te denken, ook al is dat even wennen.
  Denk van begin af aan in relaties en in persoonlijke netwerken. Bevlogen mensen die belang hebben bij het vraagstuk en over een netwerk beschikken kunnen je soms verder brengen dan 100 experts met een invloedrijke positie en een instituut achter zich.

- Zoek eventueel een partner voor het starten van een LG, die hetzelfde belang heeft dan jij.
  Daardoor wordt het makkelijker om de facilitering te regelen, het kost je minder tijd en het brengt je thema waarschijnlijk sneller verder. Bovendien is het waarschijnlijk veel leuker en leerzamer met z’n tweeën, zeker als je een goede taakverdeling kunt regelen.

Colofon

Dit is een uitgave van de gemeente Hellendoorn | Juli 2012

- Tekst: Birgit Oelkers/Plan & Aanpak en Jane Knol/gemeente Hellendoorn
- Vormgeving: Bjorn Souverijn/gemeente Hellendoorn
- De LG en deze uitgave zijn mede mogelijk gemaakt door provincie Overijssel