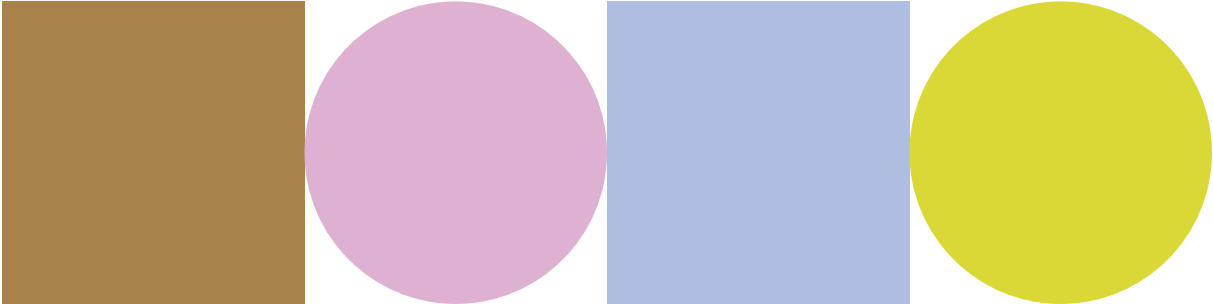




**Sociaal-cultureel werk
vanuit meervoudig
perspectief**

Silke Jaminé



Dankwoord

Hartelijk bedankt aan de volgende mensen voor hun expertise en deskundig advies bij de opbouw van dit handelingskader:

Elke Deforce (KDG Hogeschool), Ikrame Kastit, Jamal Belmahi (Saamo Antwerpen), Pascal Debruyne (Odisee hogeschool) en Sarah Scheepers (Ella vzw)



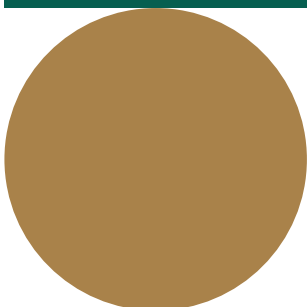
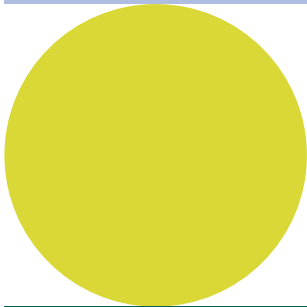
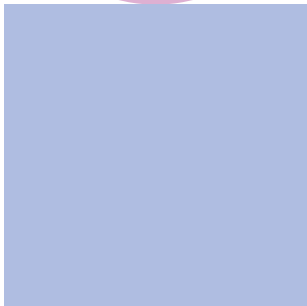
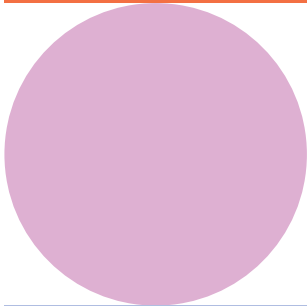
Vlaanderen
verbeelding werkt

DANKWOORD	2
1. KIEZEN VOOR EEN ANDERE AANPAK	6
1.1 Wat we delen	8
1.1.1 De uitdaging	8
1.1.2 Wat niet voldoende werkt	9
1.1.3 Wat kunnen we dan wél proberen?	10
1.1.4 Mensen betrekken vanuit meervoudige perspectieven	11
1.1.5 Kiezen én doen	12
1.2 Meervoudige perspectieven: kruispuntdenken als basisidee	13
1.2.1 Meervoudig perspectief in het sociaal-cultureel werk	14
1.2.2 Elf perspectieven als vertrekpunt	16
2. HANDELINGSKADER VOOR EEN VERANDERINGSTRAJECT	18
2.1 Hoe begin je eraan?	19
2.1.1 Een traject dat met je meegroeit	20
2.1.2 Een traject op maat van je organisatie	20
2.2 Een groep aan het stuur	21
2.2.1 Verandering roept weerstand op	22
2.3 Opbouw stappen in het handelingskader	24
2.3.1 Fase 1: Vertrek vanuit wat je veranderd wil zien	25
Opzet	25
Resultaat	25
Voor je verder gaat	26
Mogelijke werkvormen	27
2.3.2 Fase 2: Kijk vanuit diverse perspectieven	30
Opzet	30
Resultaat	31
Voor je verder gaat	32
Mogelijke werkvormen	33
2.3.3 Fase 3: Verdiepen vanuit meervoudige perspectieven	38
Opzet	38

Het resultaat	40
Voor je verder gaat	40
Mogelijke werkvormen	42
2.3.4 Fase 4: De huidige werking	45
Opzet	45
Resultaat	46
Voor je verder gaat	48
Tussenschappen en werkvormen	50
2.3.5 Fase 5: Actieplan	56
Opzet	56
Resultaat	56
Voor je verder gaat	57
Tussenschappen en werkvormen	59
2.3.6 Fase 6: Verankering	66
Opzet	66
Resultaat	66
Voor je verder gaat	67
Mogelijke stappen en werkvormen	67
2.3.7 Het veranderingstraject: een proces dat nooit af is	72
3. REFERENTIES	74
4. BIJLAGEN	78
Bijlage 1: 11 perspectieven en achterliggende uitsluitingsmechanismen	79
Bijlage 2: In gesprek met AI – voorbeelden van Prompting	85
Bijlage 3: Toegankelijkheid – reflectievragen	89
Bijlage 4: In beeld brengen van activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen	90
Bijlage 5: solidaire samenwerking	95
Bijlage 6: participatieraster	96
Colofon	100



Kiezen voor een andere aanpak



Wat kan er gebeuren als we uitgaan van wat we echt willen veranderen in de samenleving en ons afvragen hoe die verandering betekenisvol zou kunnen zijn voor een heel diverse groep van mensen? Stel dat we op zoek gaan naar wat we kunnen doen om de energie en goesting van die diverse groep mensen te mobiliseren om zo bij te dragen aan wat we in de samenleving willen teweegbrengen?

Of met andere woorden: wat verandert er als we onze werking afstemmen op de vele perspectieven van een diverse groep mensen die allemaal belang hebben bij wat wij willen realiseren? Om die denkoefening grondig te doen, ontwikkelde Socius¹ het handelingskader ‘meervoudig perspectief’.

De geschiedenis leert ons dat mensen toeleiden via drempelverlaging, een folder in een andere taal of foto’s van gekleurde mensen op onze website niet het verhoopte effect heeft. Een meer diverse groep mensen betrekken bij wat we nu al doen, werkt niet voldoende. En dus moeten we voor een echt andere benadering kiezen.

Organisaties die meervoudige perspectieven hanteren, kijken niet alleen vanuit wat zij nu al doen. Ze betrekken iedereen die belang kan hebben – of mee aan het stuur zou moeten zitten – bij het waar maken van hun maatschappelijke ambities. Omdat een inclusieve, solidaire, duurzame en democratische samenleving geen uitsluiting kan en mag verdragen. Omdat we sociaal-cultureel werk op maat van de superdiverse² samenleving nodig hebben.

Dit handelingskader biedt organisaties en projecten houvast om te kantelen naar meervoudig perspectief. Het is geen stappenplan met een garantiebewijs op een meer diverse werking. Wel is het een leidraad voor een langlopend traject waarbij je de verschillende onderdelen van je werking onder de loep neemt en waarbij je je veranderingstraject zorgvuldig plant. Want iedere stap in dit handelingskader biedt waardevolle inzichten voor een werking die verandering brengt vanuit meervoudige perspectieven.

¹ Socius is het steunpunt sociaal-cultureel werk. Dit handelingskader hebben we geschreven vanuit onze ervaring en expertise rond praktijken en ontwikkelingen in deze sector. Meer informatie over socius en het sociaal-cultureel werk vind je op socius.be.

² Superdiversiteit duidt op een kwantitatieve verandering in migratiepatronen met mensen uit meer verschillende herkomstlanden die naar hier migreren en die hier in meer verschillende verblijfsstatuten leven (de Haas, 2023; Geldof, 2023). Daaruit volgt ook een kwalitatieve verschuiving die de diversiteit – over generaties heen – meer complex maakt (Geldof, 2015; Meissner & Vertovec, 2014; Super-diversity in societies explained by Steven Vertovec, 2019; Vertovec, 2007).

Dit veranderingstraject vraagt om de betrokkenheid van je huidige team, (bestuurs)vrijwilligers en partners maar ook om een zoektocht naar mensen die nu nog niet betrokken zijn.

1.1 WAT WE DELEN

Wat elke vorm van sociaal-cultureel werk verbindt, is de ambitie om bij te dragen aan een inclusieve, solidaire, duurzame en democratische samenleving. Jouw werk is dus belangrijk: als sociaal-cultureel werker, coördinator of directeur, bestuurder of communicatiemedewerker doe je er alles aan om je organisatie en je werking te richten op een punt aan de horizon waarin het samenleven er beter uitziet. Waarin iedereen de kans krijgt om samen de samenleving te maken en eigen rechten op te nemen. Mensen betrekken bij de zaken die er voor hen toe doen, is onze bijdrage aan een vitale en weerbare democratie.

1.1.1 De uitdaging

Veel sociaal-culturele organisaties zetten in op de participatie van meer en meer diverse mensen. Toch tonen cijfers dat we daar samen nog niet echt in slagen (Vermeersch et al., 2024).

We bereiken globaal genomen met alle onder het decreet erkende sociaal-culturele organisaties vooral mensen ouder dan 60 jaar, vaak hoogopgeleid, van Belgische afkomst en met een stabiele financiële situatie. Er zijn natuurlijk verschillen tussen en binnen organisaties, maar dit profiel blijft in het sociaal-cultureel werk overheersend.

Dat profiel zien we ook terug bij de professionals in de sector 19-11-2025 18:50:00. Vergeleken met de Vlaamse bevolking en andere sociale sectoren, zijn die door de band genomen gemiddeld ouder, hoger opgeleid en vaker van Belgische afkomst. Het gaat om groepen die maatschappelijk vaak sterker staan.

Daardoor blijft echt inclusief werken en het doorbreken van uitsluitingsmechanismen een uitdaging waar we samen voor staan. Hoe kunnen we so-

ciaal-culturele praktijken ontwikkelen die passen bij de superdiverse realiteit waarin we werken? Hoe zorgen we ervoor dat onze organisaties ook in de toekomst relevant blijven voor iedereen die zich aangesproken voelt door onze missie? Die antwoorden hebben we nodig om ook in de toekomst onze rol als speler in het democratische middenveld zinvol te blijven opnemen.

1.1.2

Wat niet voldoende werkt

In de zoektocht naar manieren om inclusiever te werken, spelen veel verschillende motieven mee. Soms komt de impuls van buitenaf: “het moet van het decreet”. Die externe druk spreekt niet altijd onze eigen motivatie aan, maar kan wel helpen om de organisatie in beweging te brengen.

Soms vertrekt de beweging vanuit de zorg om de toekomst: “als we geen nieuw publiek aanspreken, verliezen we leden en verzwakt onze vereniging”. Een divers publiek bereiken voelt dan als een manier om de organisatie levenskrachtig te houden.

Het lijkt dan logisch om op zoek te gaan naar nieuwe vrijwilligers of een nieuw publiek. Vaak willen we meer diverse mensen toeleiden naar onze bestaande werking of ons aanbod. We noemen dit de ‘**toeleidingsreflex**’. Die reflex is begrijpelijk en kan een belangrijke eerste stap zijn. Maar uit meer dan dertig jaar ervaring met allerlei toeleidingsstrategieën weten we dat ze nooit voldoende werken. Ze kunnen waardevol zijn als opstap, maar zijn zelden voldoende om echt duurzame verandering te realiseren.

De toeleidingsreflex vertrekt vaak vanuit de oprechte overtuiging dat iedereen welkom is. We willen iedereen een plek geven in lokale afdelingen, in het aanbod of in de vrijwilligersploeg. We willen toegankelijk zijn. De bestaande werking blijft daarbij het uitgangspunt. Die willen we verbreden en openstellen voor andere en meer diverse groepen.

De focus ligt op het bereiken van nieuwe mensen, groepen of gemeenschappen vanuit onze geschiedenis en sterktes. We vertrekken van de gedachte dat mensen niet deelnemen omdat ze ons niet kennen of omdat er drempels zijn. Daarom zetten organisaties vaak in op communicatie (andere talen, beelden of kanalen) of op maatregelen die de toegankelijkheid verhogen. Of ze be-

trekken ‘doelgroeporganisaties’ zoals etnisch-culturele federaties, verenigingen voor personen met een handicap of voor mensen met armoede-ervaring om op die manier ‘andere’ mensen kennis te laten maken met wat ze doen.

Soms werken organisaties met een diversiteitsbeleid of een diversiteitsmedewerker om meer diversiteit te realiseren. Lijstjes met doelgroepen of kansen gebaseerd op de demografische realiteit dienen daarbij vaak als houvast: de organisatie wil een afspiegeling zijn van de samenleving. Dan worden cijfers niet enkel context, maar ook maatstaf: elke bereikte doelgroep wordt een vinkje op de lijst. Toeleiding of werken met afvinklijsten levert zelden het gewenste resultaat. Dat kan leiden tot teleurstelling of ‘diversiteitsmoehed’: “Ze komen toch niet” of “Het is toch nooit genoeg”.

We investeren in het bereiken van doelgroepen, maar nemen minder vaak de tijd om onze eigen werking kritisch te bekijken. Daardoor blijven het aanbod, de omgeving voor vrijwilligers en de manier waarop we samenkomen vaak grotendeels hetzelfde. En dan sluit ons aanbod of die context niet aan bij wat een meer diverse groep mensen zoekt of nodig heeft. Of is er in onze manier van werken te weinig ruimte voor mensen om het aanbod zelf mee vorm te geven. Of houden we te weinig rekening met de uitsluiting die zij ervaren.

Deze kritische blik op de eigen werking is niet eenvoudig. Het vraagt tijd, dialoog en moed om niet enkel kleine aanpassingen te doen, maar om de organisatie diepgaander te herdenken of zelf min of meer te heruitvinden.

Dit handelingskader erkent dat verandering tijd vraagt. Tegelijk biedt het concrete **handvatten om stap voor stap te groeien naar een organisatie die verandering mogelijk maakt vanuit meervoudige perspectieven.**

1.1.3

Wat kunnen we dan wél proberen?

Dit veranderingstraject vertrekt vanuit de kern van het sociaal-cultureel werk. We gaan terug naar de vraag waarom we dit doen. Wat willen we in de samenleving werkelijk veranderen of verbeteren? Dan moeten we ons afvragen wie er allemaal belang heeft bij die verandering. Welke vormen van uitsluiting ervaren die mensen als we hen niet betrekken bij die verandering?

Wie wordt het meest geraakt of uitgesloten als ze geen verandering ervaren?
Wie wint erbij als de verandering lukt?

We vragen ons af hoe we de ervaring en kennis van die mensen, groepen en gemeenschappen een plek kunnen geven in onze organisaties en projecten. Enkel inzetten op toeleiding volstaat niet. Sociaal-cultureel werk vandaag vraagt om een bredere transformatie op alle niveaus: in onze activiteiten en praktijken, in onze communicatie, in het personeels- en vrijwilligersbeleid, in de samenstelling van het bestuur en in de manier waarop inspraak en medezeggenschap georganiseerd worden.

Zo'n proces vraagt bereidheid om vertrouwde paden te verlaten, en moed om verandering in gang te zetten – ook als er weerstand opduikt. Want wie maatschappelijke verandering wil, moet die ook durven toelaten binnen de eigen organisatie.

Vanuit het besef dat er niets kan veranderen *voor* mensen zonder hen *zelf* te betrekken, zetten we in op transformatie. Dat betekent dat sociaal-culturele organisaties ruimte maken voor participatie in al haar vormen: van deelnemen tot deelhebben. In plaats van te vragen “Hoe bereiken we deze mensen?”, stellen we de vraag: “Hoe geven we hun ervaringen en perspectieven een plek in onze organisatie? Hoe gaan we samen uitsluiting tegen of gewenste verandering realiseren?”

1.1.4

Mensen betrekken vanuit meervoudige perspectieven

Sociaal-cultureel werk wil mensen betrekken bij maatschappelijke verandering. Om dat te doen, moeten we aansluiten bij hun leefwereld. Die leefwereld is vandaag superdivers. De ervaringen en levenslopen van mensen verschillen meer dan vroeger.

We leven in een samenleving met mensen uit vele herkomstlanden en met uiteenlopende verblijfsstatuten. We hebben verschillende religies, levensbeschouwingen en culturele achtergronden. We spreken meer talen, wat invloed heeft op hoe we informatie begrijpen. Onze school- en arbeidsloopbanen lopen sterk uiteen. We zijn met meer ouderen, generatieverschil-

len volgen elkaar sneller op. We leven langer, maar onze ervaringen van gezondheid verschillen sterk. Er zijn grote verschillen in inkomen en levenskwaliteit. En we kijken op uiteenlopende manieren naar gender en seksualiteit. Niet alleen verschillen nemen toe; ook ongelijkheden worden complexer en kruisen elkaar.

Als we al die mensen willen betrekken bij maatschappelijke verandering, loont het om die verandering te bekijken vanuit hun ervaringen. We willen sociaal-culturele werkingen opzetten die betekenisvol zijn vanuit hun perspectieven. De verandering die we voor ogen hebben, moet ook bijdragen aan het verminderen van uitsluiting. Dat is werken **vanuit meervoudige perspectieven**.

Niemand brengt de samenleving in z'n eentje in beweging. De eigen motivatie is een sterke motor, maar maatschappelijke verandering vraagt vele radertjes die elkaar versterken. Leren kijken vanuit meervoudige perspectieven helpt om die verschillende radertjes te herkennen, verbinding te maken met mensen die anders buiten beeld blijven, en samen nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Werken aan inclusie is dan geen verplicht nummer, maar een democratische noodzaak om iedereen te betrekken bij het tegengaan van uitsluiting.

1.1.5 Kiezen én doen

Werken vanuit meervoudige perspectieven vraagt een bewuste keuze. Leidinggevenden, bestuurders, medewerkers en vrijwilligers hebben elk een rol in deze kanteling. Het is geen gemakkelijk proces, maar wel een proces dat echte verandering mogelijk maakt. Een proces met zicht op een meer democratische, solidaire, inclusieve, duurzame en participatieve werking.

In deze brochure vind je een handelingskader dat jou en je organisatie kan ondersteunen. Het is geen stappenplan dat je in één-twee-drie doorloopt, maar een hulpmiddel om op terug te vallen tijdens een traject dat tijd en oefening vraagt. De ideeën achter **kruispuntdenken** en **intersectionaliteit** vormen de basis van dit traject.

Met dit handelingskader willen we je op weg zetten om je werking open te breken en bewust andere perspectieven te betrekken. Doorheen de verschil-

lende fasen vind je manieren om ervaringen van uitsluiting te onderzoeken en te gebruiken als een lens om naar maatschappelijke verandering te kijken. Zo ontwikkel je de vaardigheid om vanuit meervoudige perspectieven te werken, en ontdek je nieuwe uitdagingen én mogelijkheden voor je organisatie. Elk nieuw perspectief is een uitnodiging om verbinding te maken met nieuwe mensen, groepen en gemeenschappen, en samen uitsluiting tegen te gaan.

Dit veranderingstraject is nooit 'af'. In een superdiverse en voortdurend veranderende samenleving blijf je nieuwe perspectieven ontdekken, nieuwe projecten of trajecten ontwikkelen en je werking bevragen. Elke stap in dit traject is waardevol. Het is niet 'pas goed' als je alles hebt doorlopen. Elke stap is een moment van groei dat je zichtbaar kan maken, als teken van de verandering die je als organisatie doormaakt.

*Bij een diepgaand veranderingsproces kan extra begeleiding zinvol zijn. **Socius** kan je ondersteunen via ons open aanbod en binnen je organisatie. Kijk hiervoor op socius.be. Op dezelfde site vind je de 'Gids zakelijke ondersteuning'. Die biedt je een overzicht van organisaties die kunnen meedenken over je organisatiebeleid. Externe begeleiding kan soms precies die competenties en energie binnenbrengen die nodig zijn om verder te geraken, weerstand te overwinnen of nieuwe ideeën te mobiliseren.*

1.2 MEERVOUDIGE PERSPECTIEVEN: KRUISPUNTDENKEN ALS BASISIDEE

Het werken met **meervoudige perspectieven** vertrekt vanuit het idee van **kruispuntdenken** of **intersectionaliteit**. Klassieke diversiteitsbenaderingen focussen vaak op één verschil: bijvoorbeeld gender, afkomst of leeftijd. Kruispuntdenken toont hoe die kenmerken elkaar kruisen en hoe kansen en ongelijkheden zich kunnen opstapelen of juist afnemen.

De verschillende identiteitskenmerken die kruispuntdenken bekijkt – en die we hier ook als 11 perspectieven meenemen – zijn **niet neutraal, maar machtsgeladen**. We verschillen bijvoorbeeld ook in muzieksmaak, lievelingskleur of in onze favoriete kookstijl, maar deze verschillen hebben weinig invloed op onze maatschappelijke positie. Hoe we verschillen in etniciteit, gender, seksualiteit, leeftijd, afkomst en nationaliteit, taal, sociaal-economi-

sche positie, gezondheid, handicap ... bepaalt wel hoe we ons bewegen in de wereld en hoe we worden bekeken in die wereld. Het zijn bepalende verschillen voor **ongelijkheid en uitsluiting**.

De identiteitskenmerken van groepen met meer macht gelden vaak als “normaal”. Onze maatschappelijke spelregels – feestdagen, gebouwen, werkritmes – zijn opgezet vanuit dat “normaal”. Mensen, groepen en gemeenschappen die verschillen van dat “normaal” ervaren maatschappelijke uitsluiting. Om feestdagen te vieren met vrienden en familie moeten heel wat werkagenda's, schooldagen of vrijetijdsactiviteiten worden verschoven. Afspraken lopen mis omdat het gebouw niet toegankelijk is. Of omdat je er niet geraakt met het openbaar vervoer. Je loopt jobs mis omdat de werkdag niet eindigt voor de opvang sluit.

Omdat spelregels vaak diep ingesleten zijn, lijken ze onzichtbaar. Spelregels ter discussie stellen, vraagt eerst om ze zichtbaar te maken en om vervolgens de norm uit te dagen. Dit proces wordt uitdagender als je verschillen kruist. Als bijvoorbeeld de toegang tot werk beperkt wordt door zowel opvanguren, andere feestdagen en de ontoegankelijkheid van het openbaar vervoer. Het vraagt een strijd op heel veel domeinen om die verschillende uitsluitingsmechanismen zichtbaar te maken en uit te dagen.

1.2.1

Meervoudig perspectief in het sociaal-cultureel werk

Sociaal-cultureel werk verbindt en overbrugt. Het brengt mensen samen rond wat hen bindt. Het bouwt bruggen tussen verschillende groepen en gemeenschappen door te zoeken naar gedeelde grond. Maar wanneer we alleen oog hebben voor wat mensen delen, dreigen we verschillen te verdoezelen en hun maatschappelijke impact te negeren.

Als we ongelijkheid niet benoemen, maken we ze onzichtbaar. Ongelijkheid verdwijnt niet vanzelf. Wie de regels wil veranderen, moet ze kunnen bevragen. Dat raakt aan de **politiserende rol** van het sociaal-cultureel werk: het zichtbaar maken van wat onzichtbaar bleef en het vertalen van persoonlijke ervaringen naar publieke kwesties. Op die manier hangt het niet meer af van individuen of ongelijkheid wordt besproken.

Sociaal-cultureel werk is niet alleen een kritische stem van de samenleving, maar maakt er zelf ook deel van uit. De manier waarop mensen zich verenigen, waarop we thema's aankaarten, hoe we leren organiseren en de cultuur die we aandacht geven ... zijn ook onderhevig aan uitsluiting. Als we maatschappelijke uitsluiting willen aankaarten, hebben we daarom niet alleen oog voor 'andere' contexten, maar ook voor onszelf als organisaties waar mensen zich vrijwillig inzetten, waarin ze werken, vrijetijd organiseren ... Het is een uitdaging om zowel onszelf als de maatschappij waar we deel van uitmaken te bevragen.

Meervoudig perspectief is een manier om met die uitdaging om te gaan. We behouden het kruisen van verschillende perspectieven, hebben oog voor meervoudige uitsluiting. Tegelijkertijd passen we dit toe binnen het kader van onze organisatie en de maatschappelijke verandering waaraan we werken.



Als sociaal-cultureel werker stel je voortdurend de vraag hoe we het samenleven organiseren. Hoe kunnen we betere maatschappelijke spelregels formuleren én in praktijk brengen? Dat doe je altijd binnen een specifieke

context: die van ouderen, van vrijwilligerswerk, van zwakke weggebruiker ... Door naar jouw context te kijken vanuit verschillende perspectieven ontdek je welke vormen van ongelijkheid relevant zijn en waar verandering nodig is. Die extra perspectieven geven je werk meer diepgang en maatschappelijke betekenis.

Ze helpen je om thema's te verbreden, te verdiepen en te vernieuwen. Het zijn de radertjes die de motor van maatschappelijke verandering versterken. Daarom kiezen we in dit kader voor de insteek van het **meervoudig perspectief**.

1.2.2

Elf perspectieven als vertrekpunt

Voor meervoudig perspectief gebruiken we bovenstaand beeld. Centraal staat de gewenste verandering, waarbij het grote tandwiel symbool staat voor wat je in beweging wil zetten.

Er omheen zie je de vele kleine radertjes: zij symboliseren wat vanuit 11 perspectieven van belang kan zijn voor de gewenste verandering en vooral ook hoe vanuit die perspectieven kracht en energie kan ontstaan om zo bij te dragen aan de gewenste verandering.

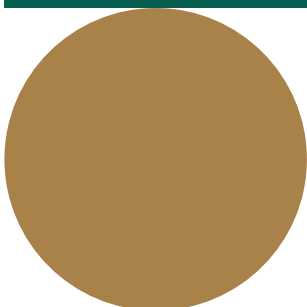
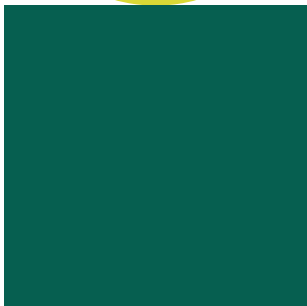
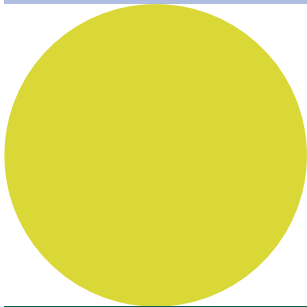
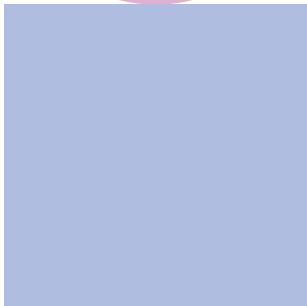
De focus op meervoudige perspectieven betekent niet dat we nieuwe namen geven aan doelgroepen. De perspectieven vertrekken vanuit ongelijkheid en helpen om beter te begrijpen hoe maatschappelijke verandering kan werken. Welke perspectieven relevant zijn, hangt af van de verandering waaraan jij werkt. Niet het aantal perspectieven telt, maar hoe diep en genuanceerd je ermee omgaat.

Toch is het handig om een basisset van perspectieven te hebben als startpunt. Hieronder vind je 11 perspectieven met hun achterliggende uitsluitingsmechanismen. De lijst helpt om belangrijke dimensies niet uit het oog te verliezen. In **bijlage 1** vind je ook nog reflectievragen die je kunnen helpen bij stap 2 en 3.

	Achterliggende uitsluitingsmechanismen
1. Gender	<i>seksisme, patriarchale structuren, binair denken over man/vrouw, uitsluiting van non-binaire en queer perspectieven</i>
2. Seksualiteit	<i>heteronormativiteit, sociale onzichtbaarheid van LGBTQIA+ personen, veronderstelde “normale” relaties en gezinsvormen</i>
3. Leeftijd	<i>ageïsme (vooroordelen over jong of oud), technologische uitsluiting, generatiehiërarchieën</i>
4. Nationaliteit en verblijfsstatuut	<i>nationalisme, migratieregulering, uitsluiting door precair verblijf of onzekere papieren</i>
5. Uiterlijk	<i>schoonheidsnormen, bodyshaming, ableïsme (de norm van het “gezonde” lichaam), discriminatie op basis van zichtbare kenmerken zoals gewicht, littekens of fysieke beperking</i>
6. Huidskleur	<i>racisme, colorisme (voorkeur voor lichtere huidskleur), koloniale hiërarchieën van beschaving en kennis</i>
7. Cultuur, etniciteit en religie	<i>racisme, xenofobie, islamofobie, antisemitisme, culturele assimilatie (één normatieve cultuur)</i>
8. Armoede	<i>klassisme, meritocratisch denken (“iedereen kan het maken”), schuldmodel</i>
9. Opleiding en arbeid	<i>opleidingsnorm, kennis-hiërarchie, arbeidsnorm (betaalde arbeid als maatstaf van waarde)</i>
10. Taal en geletterdheid	<i>taalnormen, digitalisering, uitsluiting van laaggeletterden en anderstaligen, symbolisch taalgeweld</i>
11. Gezondheid en handicap	<i>validisme (gezondheid als norm), medicalisering, uitsluiting van neurodiverse of psychisch kwetsbare mensen</i>

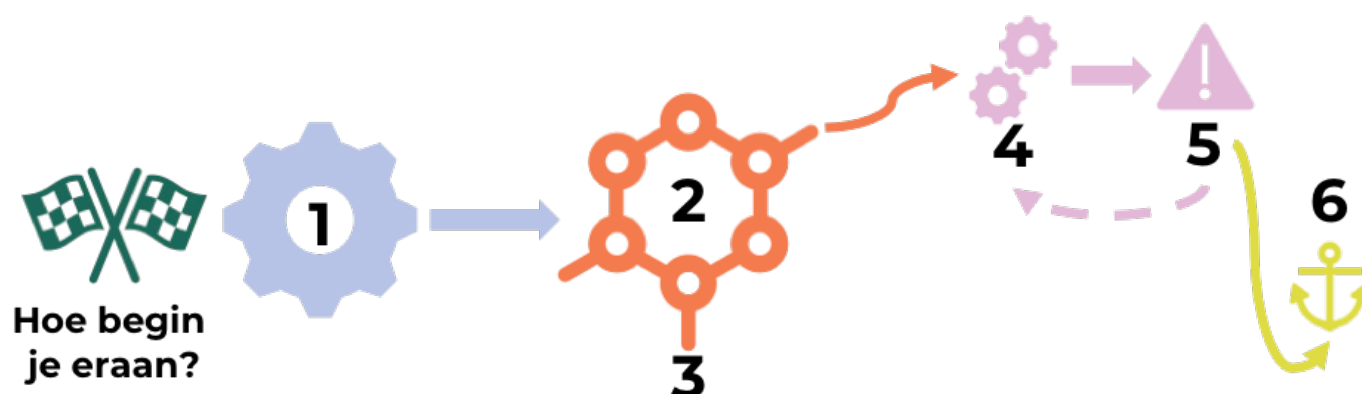
Deze elf perspectieven zijn geïnspireerd op drie bronnen:

1. de **14 assen van identiteitsvorming** van Helma Lutz (2002), ook gebruikt in de handleiding *Intersectioneel denken* van Ella vzw;
2. het **vlechtwerk van diversiteitsfactoren** van Movisie (Pierik & Thissen, 2020);
3. en de **dimensies** die het collectief *Caleidoscopia* hanteert (Pereira et al., 2021).



Handelingskader voor een veranderingstraject

Dit handlingskader bestaat uit 6 fasen met duidelijke doelen, reflectievragen en werkvormen. Het is geen vast stappenplan, maar een leidraad voor een veranderingstraject op jouw tempo. Jij legt je eigen accenten en kiest wie je betreft.



Je start met het opbouwen van een plan en een mandaat voor verandering.

- ▶ Fase 1: Vertrek vanuit wat je veranderd wil zien
- ▶ Fase 2: Kijk vanuit diverse perspectieven naar de gewenste verandering
- ▶ Fase 3: Verdiep je vanuit zelf gekozen diverse perspectieven
- ▶ Fase 4: Kijk naar je huidige werking: zoek uit wat al werkt en bedenk wat nog nodig is
- ▶ Fase 5: Werk je ideeën uit tot een concreet plan
- ▶ Fase 6: Veranker het werken vanuit een meervoudig perspectief in je organisatie

Contacteer Socius voor meer uitgewerkte werkvormen en achtergrondinformatie om verder mee aan de slag te gaan. We begeleiden je graag met vorming en ondersteuning op maat om dit verder in de praktijk te brengen.

2.1 HOE BEGIN JE ERAAN?

Het handlingskader helpt je stap voor stap te leren kijken vanuit meervoudige perspectieven. Je werkt toe naar een transformatie van de manier waarop jouw organisatie werkt. Dat vraagt tijd, ruimte en betrokkenheid. Door mensen en middelen vrij te maken, investeer je in een groei-proces. Je ontwikkelt een stevige basis om de dingen anders aan te pakken.

Dat groeiproces start met de beslissing om ervoor te gaan. Met veel enthousiasme én met een trajectplan.

2.1.1

Een traject dat met je meegroeit

Het traject groeit mee met jouw organisatie mee. In het begin kan het snel gaan. Fase 1 en 2 kun je combineren tijdens één denkdag met je team. Daarna worden de oefeningen meer complex en uitgebreid.

Elke fase werkt toe naar een duidelijk resultaat. Het is waardevol om dat resultaat niet enkel intern te houden, maar ook te delen met anderen. Communicatie start niet in de laatste fase: het kan net inspirerend zijn om tussentijdse stappen zichtbaar te maken. Denk aan het introduceren van een nieuwe partner in je ledenmagazine, het delen van inzichten uit een denkdag via sociale media of het tonen van een nieuw perspectief op maatschappelijke verandering tijdens een algemene vergadering.

Door het proces zichtbaar te maken, toon je dat verandering niet enkel gaat over eindresultaten, maar over groei en leerervaring. Dit handelingskader ondersteunt dat proces. Het is een kompas. Het helpt je richting te geven, keuzes te maken en de samenhang te bewaren tussen de stappen die je zet.

2.1.2

Een traject op maat van je organisatie

Een veranderingstraject vraagt tijd en aandacht. Het vraagt ruimte om samen te leren, te reflecteren en nieuwe perspectieven te oefenen. Met een snel doorgedrukte verandering verlies je draagvlak, omdat niet iedereen kan volgen. Gaat het te traag, dan verdwijnt het enthousiasme. Het is daarom belangrijk het tempo af te stemmen op de doelstellingen, het beschikbare tijdsbestek en de draagkracht binnen je organisatie.

Je kan het handelingskader toepassen op je volledige organisatie of op één project of praktijk.

- **Bij een project of praktijk** verlopen de fasen meestal sneller. De schaal is kleiner en de voorgeschiedenis beperkter. Betrek externe partners al

vroeg, zodat meervoudige perspectieven van bij de start aanwezig zijn. Aan het einde (fase 6) besteed je meer aandacht aan de vraag hoe de inzichten kunnen doorstromen naar de bredere werking. Een realistische timing voor een project is **ongeveer drie maanden**.

- ▶ **Bij een organisatiebrede verandering** vraagt elke fase meer tijd. Niet alleen omdat er meer mensen betrokken zijn, maar ook omdat de verandering verschillende lagen van de organisatie raakt: beleid, medewerkers, vrijwilligers, partners en deelnemers. Door vooraf goed te bepalen wie je in elke fase betreft, kan je de tijdsinvestering spreiden en tegelijk zorgen dat de verandering gedragen wordt. Een ritme van **gemiddeld één maand per fase** is realistisch. Dat geeft ruimte om verandering te laten groeien op het tempo van je organisatie, zonder dat mensen afhaken of het gevoel krijgen dat beslissingen boven hun hoofd genomen worden.

Verandering verloopt niet lineair. Soms vraagt een fase meer tijd, of keer je terug naar een eerdere stap om inzichten te verdiepen. Dat is geen teken van vertraging, maar van groei. Het toont dat de verandering leeft binnen je organisatie. Uiteindelijk is het doel niet om het handlingskader ‘af te werken’, maar om bewuster te leren kijken en handelen vanuit meervoudige perspectieven.

2.2 EEN GROEP AAN HET STUUR

Verandering breng je samen tot stand. Denk daarom goed na wie het traject trekt en wie betrokken wordt.

- ▶ **Bij een project of praktijkplan** is dat vaak een klein team van één of enkele trekkers. Je kan dit team eventueel aanvullen met enkele vrijwilligers of betrokken partnerorganisaties. Het is zinvol om die partners al vroeg bij het traject te betrekken, zodat zij mee richting geven aan het traject. Plan regelmatig terugkoppelingsmomenten met collega’s die niet direct betrokken zijn. Vraag een collega of externe ‘kritische vriend’³ om met een frisse blik mee te denken. Dat helpt om het traject te verankeren in de organisatie.
- ▶ **Bij een organisatiebreed traject** is de samenstelling van de groep breder. De uitdaging is om een evenwicht te vinden tussen mensen die intrinsiek

³ Een kritische vriend is iemand die het verandertraject of jouw project een warm hart toedraagt, maar er op voldoende afstand van staat. Het is iemand binnen of buiten je organisatie die zelf niet direct betrokken is. Deze persoon staat dicht bij de mensen (andere collega’s, lokale groepen ...) van wie je weerstand kan verwachten. De kritische vriend denkt vanuit hun bezorgdheden kritisch mee.

gemotiveerd zijn en mensen die vanuit hun functie of positie betrokken moeten worden. Denk aan medewerkers met interesse in kruispuntdenken, leidinggevendenden die het proces kunnen ondersteunen, iemand die vertrouwd is met lokale partners of communicatie, en een kritische vriend die met enige afstand mee reflecteert.

In dat evenwicht is het bepalend wie de wil heeft om te starten, wie dit handelingskader ter hand neemt. Als bestuurder met een visie, moet je oog hebben voor de mensen die de verandering in de praktijk moeten brengen. Als leidinggevende met verantwoordelijkheid, wil je de voeling met lokale groepen niet uit het oog verliezen. Als enthousiaste medewerker die droomt van een meer inclusieve organisatie, zal je moeten werken om het bestuur mee te krijgen.

Zorg er in elk geval voor dat je niet alleen blijft en dat de werkgroep duidelijke lijnen heeft met andere betrokkenen: bestuursleden, vrijwilligers, lokale groepen en partnerorganisaties. Niet iedereen hoeft in elke fase mee te doen, maar het is belangrijk te plannen wanneer en hoe anderen worden betrokken. Het creëren van draagvlak is een continu proces.

Socius kan in dit traject ook een ondersteunende rol opnemen, bijvoorbeeld als procesbegeleider of kritische vriend.

2.2.1

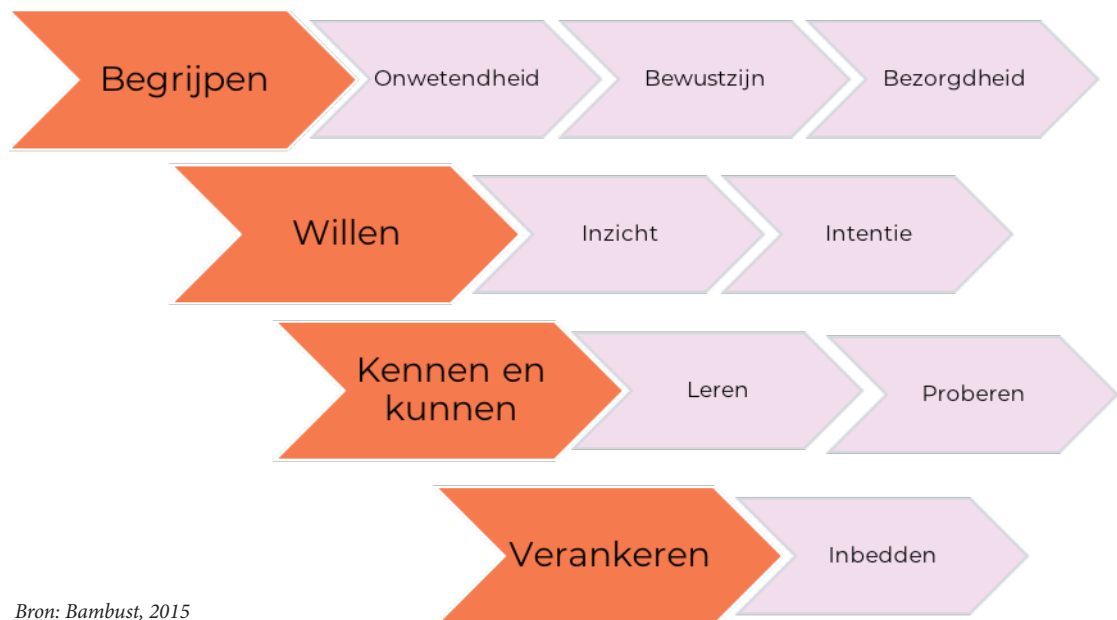
Verandering roept weerstand op

Elke verandering brengt weerstand met zich mee. Dat is niet per se negatief. Weerstand wijst erop dat mensen betrokken zijn en dat de verandering iets wezenlijks raakt. Je kan zelfs zeggen dat er zonder weerstand geen echte verandering is. Belangrijk is om die weerstand te begrijpen.

Weerstand is zelden een kwestie van “voor of tegen”. Vaak gaat het om onzekerheid, onduidelijkheid of angst om invloed te verliezen. Door tijd te nemen om te luisteren en te verhelderen, kan weerstand ombuigen tot betrokkenheid. Mensen hebben nood aan inzicht in wat er verandert (**begrijpen**), motivatie om mee te gaan in de verandering (**willen**), de mogelijkheden om bij te dragen (**kunnen**) en het vertrouwen in duurzame verandering (**verankeren**) (Bambust, 2015; Frans, 2022).

Iedereen doorloopt deze stappen op een eigen tempo. De gefaseerde aanpak in het handlingskader laat hen toe te groeien. In iedere fase kan weerstand opduiken en kan die er anders uitzien. Mensen die niet begrijpen wat er verandert of de verandering niet willen. Mensen die niet zien hoe ze kunnen bijdragen of die vrezen dat de verandering niet blijvend zal zijn. Het handlingskader geeft per fase aanknopingspunten om hiermee om te gaan.

De afbeelding hieronder toont 4 niveaus van weerstand: begrijpen, willen, kennen & kunnen en verankeren. Daarnaast zie je verschillende facetten waarop je kan inzetten om dat niveau van weerstand te doorbreken.



Bron: Bambust, 2015

Bij de **start van het traject** kan je al op weerstand botsen. Soms gaat het om twijfel aan het nut van verandering of om vermoeidheid na eerdere diversiteitsinspanningen die weinig opleverden. Je kan hierop inspelen door helder te communiceren over wat er staat te gebeuren en waarom dit traject nodig is. In het hoofdstuk ‘Kiezen voor een andere aanpak’ vind je achtergrondinformatie om dat gesprek aan te gaan.







Vertrek vanuit de democratische opdracht van sociaal-cultureel werk. Benoem dat eerdere inspanningen waardevol waren, maar dat ze deel uitmaken van een leerproces waarin jullie nu een volgende stap zetten.

Als je zelf het handlingskader al hebt doorgenomen, kan je het traject beter toelichten aan anderen. Geef mee dat de dingen nog niet vastliggen en dat er

veel ruimte is voor inbreng. Toon de mogelijkheden om in de verschillende fases meer informatie te krijgen (begrijpen), bezorgdheid te delen (willen) en zelf bij te dragen (kennen en kunnen). Benadruk dat het veranderingstraject een collectief leerproces is en een weg naar duurzame verandering.

2.3 OPBOUW STAPPEN IN HET HANDELINGSKADER

- ▶ **De bedoeling:**
We leggen uit waarop de focus in deze fase ligt en waarom dit aan bod komt.
- ▶ **Het resultaat:**
We tonen je wat je kan verwachten op het einde van deze fase.
- ▶ **Voor je verder gaat:**
We benoemen een aantal kritische factoren die meespelen in deze fase. We staan stil bij wie je kan betrekken in deze fase en welke weerstand je daarbij kan verwachten. We helpen je ook de timing van deze fase in te schatten.
- ▶ **Mogelijke werkvormen:**
We inspireren je met een aantal werkvormen om met deze fase aan de slag te gaan. We lichten de kritische factoren toe met symbolen.

	Timing voor deze werkvorm.
	Betrek het kernteam. Oefeningen die inzicht in beleid vragen.
	Betrek alle collega's (en mogelijk bestuurders). Oefeningen die vragen om breed gedragen beslissingen.
	Betrek (bestuurs)vrijwilligers. Oefeningen die helpen om de huidige achterban of doelgroep te betrekken.
	Betrek partnerorganisaties. Oefeningen die je netwerk versterken.
	Oefeningen die specifiek geschikt zijn voor projecten.

2.3.1

Fase 1: vertrek vanuit wat je veranderd wil zien

2.3.1.1 Opzet

Je start dit traject door je een scherp beeld te vormen van de maatschappelijke verandering waartoe je wil bijdragen. In een volgende fase ga je dit doel gebruiken om meervoudige perspectieven met elkaar te kruisen. De volgende fasen kan je dan ook moeilijk doorlopen als de gewenste maatschappelijke verandering niet duidelijk is voor (een deel van) de betrokkenen.

Je vertrekt vanuit de unieke droom van jouw organisatie of voor jouw project, maar vult die open in. Het veranderdoel valt niet één-op-één samen met de missie van je organisatie, omdat die vaak al elementen bevat van de manier waarop je organisatie tot nu toe werkte. Niet wat jullie vandaag al doen is het uitgangspunt, maar wat jullie in wezen zouden willen veranderd zien in de samenleving.

Je hebt openheid nodig om de gewenste maatschappelijke verandering vanuit verschillende perspectieven te kunnen bekijken. Vanuit die verschillende perspectieven komen wellicht heel andere manieren van werken naar voren die wel bijdragen aan dezelfde verandering, maar die niet lijken op jullie huidige werking.

2.3.1.2 Resultaat

Je formuleert een heldere maatschappelijke verandering waar je met je organisatie aan bijdraagt. Het is een beeld van een samenleving waarin de verandering die jullie voor ogen hebben al waargemaakt is. Je formuleert de maatschappelijke verandering dus in de bevestigende en tegenwoordige tijd.

Die formulering maak je bondig (enkele woorden tot een zin). Het punt op de horizon waar je met jullie organisatie naartoe wil werken: als jullie je werking sturen naar dat punt kun je samen met anderen bijdragen aan een gewenste maatschappelijke verandering.

Je eindigt deze fase met de formulering van een maatschappelijke verandering waarin iedereen in en rond jouw organisatie of project zich bij betrokken kan en wil voelen.

2.3.1.3 Voor je verder gaat

Kritische factor	Organisatiebreed	Projectmatig
Procesverloop	<i>Gezamenlijk scherpstellen van het veranderdoel als startpunt voor verdere fasen.</i>	<i>Formuleren van één maatschappelijk veranderingsdoel als basis voor samenwerking.</i>
Timing	<i>Gesprekken spreiden over verschillende groepen; tijd geven aan dialoog.</i>	<i>Korte oefening bij projectstart; eventueel hernemen tijdens verdere ontwikkeling.</i>
Wie betrekken	<i>Kernteam aangevuld met medewerkers en (bestuurs) vrijwilligers.</i>	<i>Kernteam en projectpartners.</i>
Omgaan met weerstand	<i>Erken twijfel en creëer duidelijkheid over het doel.</i>	<i>Benadruk gezamenlijke zoektocht en ruimte voor nuance.</i>

Organisatiebreed

In organisaties waar **de missie en de visie sterk veranderingsgericht** zijn, kan dit een evidente oefening zijn. Ga met de **kerngroep** in gesprek om na te gaan of de gewenste maatschappelijke verandering voldoende open geformuleerd is als iets dat al gerealiseerd is in de toekomst.

Nadien kun je de geformuleerde verandering voorleggen aan andere medewerkers en (bestuurs)vrijwilligers. Focus in die gesprekken op herkenbaarheid en de vraag hoe hun activiteiten, praktijken of projecten aansluiten op de verandering.

In andere organisaties vraagt het een **langere en meer diepgaande oefening**. Dat geldt bijvoorbeeld voor **grotere organisaties** waar beleidsmedewerkers meer afstand hebben van de lokale praktijken. Je kan zelf aan de slag gaan met de werkvormen (zie verder), maar het kan ook verstandig zijn je te laten begeleiden in een breder proces om je missie en visie scherp te formuleren.

De oefeningen in deze fase vragen inzicht in het beleid van je organisatie en zijn dus meer geschikt voor (beleids)medewerkers en bestuurders. Later kun je over het resultaat weer in gesprek gaan met eventueel andere medewerkers en vrijwilligers.

Project

Soms **liggen de doelstellingen van een project op voorhand vast**, dan kan je dit zelf snel vertalen naar een maatschappelijke verandering. Later kan je dat voorleggen aan het kernteam. Je hoeft hiervoor wellicht geen aparte vergadering in te plannen.

Voor een project dat zich nog in een beginfase bevindt en waarvan de **doelen nog niet gedeeld** zijn, is dit een moeilijkere oefening. Hier kan je een ‘Theory of change’-benadering hanteren (zie werkvormen). Bij die oefening betrek je het kernteam, maar mogelijk nog andere partners binnen het project. Het hele projectplan zal sterker staan met een gedeeld veranderdoel.





Omgaan met weerstand

Het hoofdstuk ‘Kiezen voor een andere aanpak’ aan het begin van dit handlingskader kan je helpen om mensen te doen **begrijpen** waarom maatschappelijke verandering de echte ‘drive’ is om dingen in beweging te brengen. Het toont dat jullie inzet op maatschappelijke verandering wordt versterkt door er meerdere perspectieven bij te betrekken. Het helpt om participatie en diversiteit te benaderen vanuit een interne gedrevenheid (of **willen**) in plaats van vanuit externe druk.

Soms kom je niet meteen tot een **consensus over de geformuleerde verandering** en moet je het gesprek meer ruimte en tijd geven. Dat verlengt wellicht de duur van het proces, maar creëert wel de juiste condities om betrokken en geëngageerd verder te werken. Maak duidelijk dat jullie samen zoeken naar een maatschappelijk veranderingsdoel, maar dat daarin nog nuance mogelijk is.

2.3.1.4 Mogelijke werkvormen

Voorzie een uur tot een dagdeel om deze opdracht tot een goed einde te brengen. Je kan volgende bronnen en werkvormen gebruiken als uitgangspunt voor dit gesprek.

<i>Werkvorm 1</i> <i>Je missie en visie als bron</i>		1 dagdeel
		kernteam of
		collega's en bestuur
		ook voor projecten.

Je kan starten bij de missie en visie van je organisatie. Stel dat jullie je missie waar kunnen maken: wat is er dan veranderd in de samenleving?

- ▶ Om het denkproces creatiever te maken kan je als basis voor het gesprek meer verbeeldende werkvormen inzetten (“maak een tekening of collage”, “beschrijf heel beeldend enkele situaties waaraan je kan zien dat jullie missie geslaagd is”).
- ▶ Je kan ook actief met de missietekst aan de slag gaan. Duid als start bijvoorbeeld relevante passages aan die je verbindt met de gewenste maatschappelijke verandering. Ga hierover met elkaar in gesprek.
- ▶ Je kan deze oefening ook doen in het kader van een project: vertrek dan van de centrale doelstellingen en zorg dat je die open genoeg formuleert als een gewenste maatschappelijke verandering.



<i>Werkvorm 2</i> <i>Invulling van de drie sociaal-culturele rollen</i>		1 dagdeel
		kernteam of
		collega's en bestuur

De drie sociaal-culturele rollen vertellen veel over wat jullie kritisch in vraag stellen binnen de huidige samenleving, over de alternatieven waarmee jullie experimenteren en over de verbindingen die jullie hierrond versterken en ondersteunen.

- ▶ Wat stellen we kritisch in vraag? Over welke spelregels spreken wij ons uit? Welke positieve maatschappelijke verandering zetten we hiertegenover?
- ▶ Waarrond verbinden we mensen? Vanuit welke maatschappelijke verandering voelen mensen (deelnemers, vrijwilligers, leden ...) zich in onze organisatie aangesproken? Aan welke maatschappelijke verandering willen we samen werken?
- ▶ Welke alternatieve spelregel schuiven we naar voren? Welke maatschappelijke verandering maken we – in kleine experimenten – waar? Waar ligt het alternatief?

<i>Werkvorm 3</i> <i>De geschiedenis en de oorsprong</i>		1 dagdeel
		kernteam of
		collega's en bestuur

Bekijk de groei van je organisatie doorheen de tijd. Wat was de oorspronkelijke maatschappelijke ambitie waarin je organisatie haar oorsprong vond? Kan je die nog vertalen naar een maatschappelijke verandering in de wereld van vandaag en morgen? Wat is jullie echte DNA? Wat vormt de rode draad doorheen jullie geschiedenis? Leg dat samen met jullie missie en visie en vertel op die manier het verhaal van de maatschappelijke verandering waarin jullie een rol willen spelen.

<p><i>Werkvorm 4</i> <i>Combinatioefening (1, 2 & 3): de brede organisatie betrekken</i></p>		<p>1 dagdeel</p>
		<p>kernteam, collega's en bestuur(svrijwilligers)</p>

Als je in het kader van een verandertraject met een grote groep mensen werkt (bijv. team, bestuur en vrijwilligers), kan het interessant zijn om je eerst in drie groepjes te verdelen die elk ofwel opdracht 1, 2 of 3 uitvoeren. Wanneer je alles plenair samenbrengt, heb je een brede uitgangsbasis voor een gesprek en het bouwen aan consensus.

<p><i>Werkvorm 5</i> <i>'Theory of change'-benadering</i></p>		<p>1 dagdeel</p>
		<p>ook voor projecten</p>

- ▶ Start met een heel concrete doelstelling die er al is voor dit project. Denk bijvoorbeeld aan het vormen van een groep, het uitwerken van een geslaagde campagne ... Dit doel mag dicht liggen bij wat je concreet doet.
- ▶ Zet vervolgens een stap naar de hogere doelstelling waaraan de concrete doelstelling bijdraagt. De vraag "waartoe doen we dit?" kan hierbij helpen. Het resultaat moet een 'hogere' doel zijn: algemener, breder, ambitieuzer.
- ▶ Je herhaalt bovenstaande stap tot je tot een brede maatschappelijke verandering komt. Een verandering die ver buiten je eigen invloed en concrete werking ligt. Deze doelstelling behoud je.

2.3.2

Fase 2: kijk vanuit diverse perspectieven

2.3.2.1 Opzet

In deze fase vertrek je opnieuw bij de gewenste maatschappelijke verandering zoals je ze formuleerde in fase 1. Je bekijkt die nu vanuit de verschillende perspectieven. De vragen die je je daarbij stelt zijn steeds dezelfde:

- ▶ Waarom is het vanuit dit perspectief bekeken belangrijk om aan die maatschappelijke verandering te werken?
- ▶ Kunnen we uitsluitingsmechanismen benoemen waardoor mensen voor wie dit perspectief bepalend is, benadeeld worden?
- ▶ Op welke manier zou de gewenste verandering kunnen bijdragen aan meer gelijkheid, inclusie of toegang en aan minder uitsluiting voor deze mensen?
- ▶ Hoe kunnen we de gewenste verandering zo formuleren dat ook voor hen de maatschappelijke spelregels betekenisvol zouden veranderen en verbeteren, en dus niet enkel – of vooral – voor de meer dominante groepen in de samenleving?
- ▶ ...

Deze fase verloopt in twee stappen. Eerst zorg je ervoor dat iedereen aan tafel met een onbevangen blik elk van deze perspectieven leert kennen. Deze eerste **verkenning en reflectie vanuit de verschillende perspectieven** vertrekt het best vanuit een gedeelde kennis over kruispuntdenken of intersectionaliteit. Dat zorgt ervoor dat iedereen voldoende begrijpt vanwaar het idee van meervoudige perspectieven komt.

In een tweede stap oefen je om vanuit elk perspectief te kijken naar de maatschappelijke verandering waar jij op inzet. Je hanteert een brede blik en maakt nu nog geen keuze in perspectieven en laat je zelfs bewust uitdagen om veel verschillende perspectieven te hanteren. Je onderzoekt wat de verschillende perspectieven betekenen en hoe je ze kan koppelen aan ervaringen. Je **oefent** om vanuit die perspectieven te kijken naar maatschappelijke verandering.

Je eindigt met de **keuze van enkele perspectieven die je in de volgende fase grondig wil verkennen**. Waar zitten er naar jullie aanvoelen inspirerende

sporen, mogelijkheden en kansen om meer diverse mensen te betrekken bij jullie gewenste maatschappelijke verandering?

In het onderdeel 'Meervoudige perspectieven: kruispuntdenken als basisidee' of het hoofdstuk 'Kiezen voor een andere aanpak' vind je informatie over het kruispuntdenken. De lijst in bijlage 1 legt de link tussen perspectieven en uitsluitingsmechanismen. Bij elke vzw kan je terecht voor vormingen over kruispuntdenken voor organisaties.

2.3.2.2 Resultaat

Het resultaat van deze fase zou driedubbel moeten zijn:

- ▶ Wie betrokken is, leert kijken vanuit meervoudige perspectieven. Dat betekent dat je basisinformatie verwerft over die 11 perspectieven. Je begrijpt dat het niet louter gaat om identiteitskenmerken, maar over machtsgeladen verschillen. Je hanteert die perspectieven als mechanismen van uitsluiting en niet als een doelgroepbenadering.
- ▶ In een eerste verkenning leg je de relatie tussen wat jullie willen veranderen in de samenleving en de verschillende perspectieven. Vanuit elk perspectief worden vragen gesteld als 'Wat zou vanuit dit perspectief moeten veranderen zodat onze gewenste verandering ook deze mensen insluit?' Of: 'Wat zouden mensen vanuit dit perspectief kunnen bijdragen aan onze gewenste verandering?' Of: 'Waarom is onze gewenste verandering belangrijk voor mensen vanuit dit perspectief?'
- ▶ Samen bepaal je enkele perspectieven die je in een volgende fase grondig wil verkennen.

In deze fase zoek je zeker nog niet naar oplossingen. Hier gaat het om een brede verkenning en reflectie. De bedoeling reikt niet verder dan dat je eindigt met een lijst of een visualisatie van verschillende perspectieven en hun link met de maatschappelijke verandering waartoe je met je organisatie of project wil bijdragen.

2.3.2.3 Voor je verder gaat

Kritische factor	Organisatiebreed	Projectmatig
Procesverloop	<i>Kennismaken met en verkennen van perspectieven; keuze maken voor verdere verdieping.</i>	<i>Brede verkenning van de meest relevante perspectieven binnen het project.</i>
Timing	<i>Sessie met ruimte voor introductie en gesprek. Aansluitende sessie rond verbinding tussen perspectieven en verandering.</i>	<i>Comprimeer leer- en reflectiefase in één sessie.</i>
Wie betrekken	<i>Collega's en (bestuurs)vrijwilligers.</i>	<i>Kernteam en directe projectpartners.</i>
Omgaan met weerstand	<i>Erken verschillen en houd ruimte voor onzekerheid.</i>	<i>Gebruik weerstand als aanduiding van betrokkenheid.</i>

Organisatiebreed

De werkvormen in deze fase zijn praktijkgericht. Je kan ze dus doen met **alle collega's en eventueel met bestuurders of trekkende vrijwilligers**. Daarmee bouw je aan een gedeeld begrip van meervoudig perspectief.

Jij kent de betrokken mensen het best en kan dus best bepalen hoeveel ruimte je voorziet voor een introductie. Voorzie je enkele dagen leestijd en wissel je nadien uit? Of breng je mensen graag meteen samen? Begeleid je dit zelf of roep je externe begeleiding in?

Nadien ga je tijdens een denkdag aan de slag met dezelfde mensen. Op deze denkdag werk je toe naar de keuze voor enkele perspectieven. Je kan ervoor kiezen om alle of toch veel perspectieven mee te nemen naar de volgende fase. Het voordeel is dan dat je **breed blijft kijken** en de link met meerdere perspectieven grondig gaat onderzoeken.

Voor kleine organisaties kan dit belastend zijn. Dan valt er iets voor te zeggen om te **focussen en je slechts in enkele perspectieven te verdiepen**. Kies in dat geval voor minstens twee perspectieven die allebei nauw verbonden zijn met de maatschappelijke verandering die je beoogt. Durf jezelf wel uit te dagen om minstens één perspectief dat minder vertrouwd voelt, mee te nemen in een volgende fase.

Project

In een project betrek je het **kernteam en eventuele partners** bij deze fase. Andere partners zullen in deze fase immers al eigen perspectieven binnenbrengen.

Je zou de introductie van kruispuntdenken kunnen organiseren met andere collega's in je organisatie zodat zij het kader ook meekrijgen. Je koppelt dit dan los van verdere oefeningen rond het veranderdoel van je project.

Soms zijn de perspectieven van een project al vooraf bepaald door de opdrachtgever, door de context of de partners. Toch kan het dan interessant zijn om in deze fase breed te starten en alle perspectieven te verkennen en inspiratie op te doen. Na deze fase kan je **focussen op de perspectieven die relevant zijn voor de projectdoelstelling(en)**.

Omgaan met weerstand

Met een gedeelde introductie laat je het **inzicht** van de mensen groeien en deel je de **intentie** om maatschappelijke verandering breder aan te pakken.

Tijdens deze fase kan ook weerstand ontstaan op bepaalde perspectieven. Sommige perspectieven lijken vanzelfsprekend, andere voelen veraf of ongemakkelijk. Moedig een open en verkennende blik aan. Het is een valkuil om bij de perspectieven te blijven die vertrouwd aanvoelen. Het is normaal dat er over veel perspectieven **onwetendheid** is in je team.

De volgende fase van dit handlingskader geeft handvaten om de perspectieven **samen beter te begrijpen**. Niemand hoeft expert te worden in uitsluiting. De context of het domein waarin jij verandering brengt, blijft centraal staan. Daarin hebben jij en je team expertise en die mag je blijvend erkennen.

2.3.2.4 Mogelijke werkvormen

In deze fase leer je de verschillende perspectieven kennen en verbinden met de maatschappelijke verandering die je voor ogen hebt. Je maakt een keuze voor verschillende perspectieven om deze in een volgende fase te verdiepen.

<i>Werkvorm 1</i> <i>Kennismaking met perspectieven</i>		1 denkdag
		Extra voorbereidingstijd
		Collega's (en bestuursvrijwilligers)

Variant 1.1
Leestijd

Ga aan de slag met het hoofdstuk ‘Kiezen voor een andere aanpak’. De [Handleiding intersectioneel denken](#) door Ella vzw kan ook inspireren. Geef mensen individueel leestijd en voorzie nadien een gezamenlijke bespreking.

Variant 1.2
Verschillende perspectieven overlopen

Overloop individueel (in voorbereiding) of samen verschillende perspectieven. Het is niet nodig dat iedereen deze perspectieven volledig doorgrondt, maar een gedeelde basis is handig om verder op te werken.

Een lijst van verschillende perspectieven vind je onder meer hier:

- ▶ In bijlage 1 linken we 11 perspectieven aan uitsluitingsmechanismen en reflectievragen.
 - ▶ [De 14 assen van identiteitsvorming volgens Helma Lutz](#). (Arikoglu et al., 2014; Lutz, 2002)
 - ▶ De [Canadian Council for Refugees](#) toont op haar site hoe zij via een cirkeldiagram machtsdynamieken in kaart brengen (Anti-oppression | Canadian Council for Refugees, 2009).
 - ▶ Movisie visualiseerde een [vlechtwerk van diversiteitsfactoren](#) en lijst op hoe die een rol kunnen spelen voor sociaal professionals (Pierik & Thisen, 2020).
 - ▶ Het [collectief Caleidoscopia](#) publiceerde een boek met bijhorend kaartenspel om vanuit verschillende dimensies het gesprek aan te gaan (Pereira et al., 2021).
-

Variant 1.3
Introductiedag

Voorzie een denkdag om kennis te maken met het kruispuntdenken en meervoudig perspectief.

- ▶ Organiseer zelf een informatieve sessie op basis van het hoofdstuk

‘Kiezen voor een andere aanpak.’ **Contacteer Socius** voor een powerpoint waarop je je kan baseren.

- ▶ **Socius** kan in je organisatie een sessie organiseren voor je collega's en bestuur om na te gaan of jullie met dit handlingskader verder aan de slag willen. Deze oefeningen komen daarbij zeker aan bod.
- ▶ Zowel **ella vzw** als **Caleidoscopia** bieden vormingen aan rond kruispunten denken.

Variant 1.4

Hoe zijn de verschillende perspectieven aanwezig in je team?

Gebruik de verschillende perspectieven om het gesprek aan te gaan met je team. Volgende vragen kunnen een interessante uitwisseling opleveren:


- ▶ Hoe kleuren de verschillende perspectieven jouw werk en leven?
- ▶ Welk perspectief is in jouw leven op dit moment erg sturend?
- ▶ Welke perspectieven spelen een rol in je dagelijkse werk? Welke perspectieven moeten meer aandacht krijgen in je dagelijkse werk?
- ▶ Welke perspectieven dagen je uit of roepen misschien wel weerstand op?

Deze oefening levert inzichten op over de manier waarop perspectieven leven binnen je team. Perspectieven krijgen bovenop hun kwaliteit als 'theoretisch concept' ook een belevingswaarde. De focus ligt niet op het individueel beleven van uitsluiting. Ga op zoek naar professionele ervaringen en de perspectieven die iedereen meebrengt.

Werkvorm 2

Koppeling van perspectieven en maatschappelijke verandering

Als iedereen een goed beeld heeft van de meervoudige perspectieven, kan je samen op zoek naar hoe elk perspectief van betekenis kan zijn voor de maatschappelijke verandering waaraan jullie willen bijdragen.

<i>Variant 2.1</i> <i>Elk perspectief aan bod</i>		2 uur
		collega's (en bestuursvrijwilligers)
		Ook voor projecten

Je verdeelt alle perspectieven over de mensen met wie je deze oefening doet. Liefst een grotere groep mensen van je organisatie die kunnen bijdragen. Werk in verschillende rondjes: wijs bijvoorbeeld telkens per twee een perspectief toe.

Neem een kwartier per rondje tot alle perspectieven aan bod zijn gekomen. Als globale opdracht geef je mee om vanuit het specifieke perspectief te kijken naar de maatschappelijke verandering die jullie samen beogen.

Volgende vragen kunnen helpen:

- ▶ Op welke manier kan je dit perspectief verbinden met de gewenste maatschappelijke verandering?
- ▶ Voor wie spelen er mechanismen van uitsluiting in relatie tot de verandering die wij beogen? Hoe werken die mechanismen?
- ▶ Wat zou kijken vanuit dit perspectief kunnen bijdragen aan de manier waarop wij werken aan onze gewenste maatschappelijke verandering?



Je vraagt iedereen om in kernwoorden of enkele zinnen op te schrijven wat ze willen meenemen naar een plenum. Het kan boeiend zijn om door te schuiven zodat verschillende mensen of groepjes elkaars ideeën kunnen aanvullen. Een alternatief is dat je per perspectief in plenum even verder doorpraat over de eerste oogst. Je kan ook visueel werken, bijvoorbeeld door te tekenen of te mindmappen.

Voor alle duidelijkheid: dit blijft een eerste afdastende oefening waar je later verdiepend op doorwerkt, dus hou de oefening voor nu kort.

<i>Variant 2.2</i> <i>In gesprek met AI over perspectieven</i>		2 uur
		kernteam en bespreking met
		collega's (en bestuursvrijwilligers)
		Ook voor projecten

Aan de hand van een goed geformuleerd prompt ga je in gesprek met AI rond een of meerdere perspectieven op de maatschappelijke verandering waaraan je werkt. In bijlage 2 vind je een voorbeeld.

Speel in je prompt met verschillende bewoordingen voor uitsluitingsmechanismen (gebruik bijvoorbeeld 'queer perspectief' in plaats van 'gender en seksualiteit'). Ga zo op zoek naar raakvlakken die voor het kernteam relevant aanvoelen. De resultaten kan je gebruiken als een voorzet of een aanvulling bij de bespreking in oefening 1.

<i>Werkvorm 3</i> <i>Een keuze maken</i>		1 dagdeel
		kernteam of (bespreken met)
		collega's (en bestuursvrijwilligers)

Je sluit deze fase af met de aanduiding van minstens enkele perspectieven die jullie voldoende inspireren én uitdagen om te investeren in een grondige verdieping. Welke perspectieven wil je in de volgende fase – vanuit kennis, ervaring en partnerschappen – verder verdiepen?

Voor grote organisaties kan het interessant zijn de keuze nog uit te stellen en de volgende fase in te gaan met een wat groter aantal perspectieven.

a. Perspectieven selecteren

Je kan de keuze voor perspectieven maken met het volledige team. Dan kan je werken met bijvoorbeeld een stemming, door punten te geven, prioriteiten aan te duiden ... Probeer tot een gedragen beslissing te komen.

Soms is het interessanter om het kernteam op basis van de voorzet van collega's zelf een keuze te laten maken. Dit team zal in de volgende fase immers verdiepend werken.

b. Een combinatievraag stellen

Vanuit een gecombineerde kijk leg je bovenop het perspectief dat vandaag prominent is in je werking, één of meerdere perspectieven. Deze werkvorm helpt doelgroeporganisaties of projecten waarin een specifieke doelgroep prioritair werd opgenomen.

Het is logisch dat het perspectief van die groep (bijvoorbeeld ouderen) bepalend is voor je benadering van maatschappelijke verandering (verbinding van ouderen). Vanuit meervoudig perspectief is het voor deze organisaties interessant om te kijken hoe ze dit perspectief kunnen combineren of kruisen met een nieuw perspectief (bijvoorbeeld ouderen met een migratieachtergrond).

2.3.3

Fase 3: verdiepen vanuit meervoudige perspectieven

2.3.3.1 Opzet

Na de eerste verkenning van de perspectieven (fase twee), ga je in deze fase een stuk verder. In fase 3 ligt de focus op informatieverwerving en -verwerking. Dit vraagt tijd. Zeker als je op zoek gaat naar nieuwe partnerschappen of grondige casusbesprekingen wil maken. Afhankelijk van je keuze in de vorige fase, ga je hier aan de slag met meer of minder perspectieven.

Je werkt in deze fase toe naar twee dingen:

1. een dieper inzicht in meerdere perspectieven
2. een netwerk dat ervaring, kennis en kunde vanuit dit perspectief binnen kan brengen

Je wil jezelf en het kernteam heel goed **informer** over de gekozen **perspectieven**. Zo kan je in de diepte op zoek gaan naar raakpunten en verken je de maatschappelijke verandering waaraan jij werkt vanuit andere insteken.

Het uitgangspunt blijft die maatschappelijke verandering. Hierover hebben jij en je organisatie expertise. Jullie weten veel over ouderen verbinden, over zwakke weggebruikers ... Dit is het startpunt om je met anderen te verbinden.

Je onderzoekt in deze fase of je 'gedeelde grond' kan vinden op basis waarvan je met uiteenlopende actoren (organisaties of initiatieven, mensen, groepen en gemeenschappen) kan werken aan één maatschappelijk doel. Die 'gedeelde grond' is een basisvoorwaarde om in de toekomst tot een **solidaire samenwerking** te komen: een samenwerking waarin iedere partner investeert, maar ook 'winst' of 'voordeel' uit haalt. In een solidaire samenwerking is het eigenaarschap evenwichtig verdeeld en de toegevoegde waarde van de samenwerking voldoende groot voor iedereen.

Die solidaire samenwerking geldt ook wanneer je individuele ervaringsdeskundigen bevroegt. Als sociaal werker leg je graag je oor te luisteren bij mensen die zelf uitsluiting ervaren en steun je graag op ervaringen uit de eerste hand. Het risico bestaat echter dat mensen zich op deze manier gereduceerd voelen tot die ervaringen.

Bovendien gaat het vaak om pijnlijke en kwetsende ervaringen. Ervaringen die ze niet zonder meer willen oprakelen. Het liefst zet je een samenwerking op met personen met wie je organisatie een vertrouwensrelatie heeft. Door mensen breder te betrekken – bijvoorbeeld als vrijwilliger – toon je dat ze méér zijn dan hun ervaring met uitsluiting. Je kan een (vrijwilligers)vergoeding betalen, een gezellige maaltijd delen of kinderopvang voorzien. Zo toon je waardering voor hun inbreng.

Op basis van informatie en van wat je leert uit contacten met andere spelers, verbeeld je hoe jullie maatschappelijke verandering eruit kan zien als je rekening houdt met het 'onderzochte' perspectief. Zo **'transformeer' je de gewenste maatschappelijke verandering vanuit dat perspectief**. Ze wordt anders, rijker, dieper en vooral: je ziet de mogelijkheden om er met een meer diverse groep van mensen je schouders onder te zetten.

In ieder geval maak je een **duidelijke keuze** voor de perspectieven die je wil hanteren in de volgende fasen. Je kiest voor perspectieven die kruisen met de maatschappelijke verandering die jij voor ogen hebt en die in combinatie deze sterker maken. Combineer een perspectief dat al sterk aanwezig is met

een perspectief dat je uitdaagt en inhoudelijk verbonden voelt. Dit betekent niet dat perspectieven die je niet verder ontwikkelt, verloren zijn. Die kunnen later in de beleidsperiode of bij een volgend project aan bod komen.

In de **volgende fase** kijk je naar je **huidige werking** vanuit de gekozen perspectieven.

2.3.3.2 Resultaat

Op basis van casussen, bronnenonderzoek, contacten met (partner)organisaties of inspirerende mensen en initiatieven, kom je tot een verzameling van informatie, inzichten, kennis en kunde vanuit perspectieven die tot dan toe weinig aan bod kwamen in je organisatie.

Met die rijkdom ga je aan de slag en werk je aan volgende resultaten:

- ▶ Een moment of manier waarop je met anderen binnen je organisatie (collega's, maar misschien ook (bestuurs)vrijwilligers) deelt wat je leerde over de gekozen perspectieven: door een presentatie, verhaal, beeld, tentoonstelling, uitwisseling ...
- ▶ Een 'nieuw beeld van de maatschappelijke verandering waaraan je werkt' vanuit verschillende specifieke perspectieven: je herformuleert, verrijkt, specificeert en transformeert jullie ambitie op zo'n manier dat ze vanuit de verschillende perspectieven krachtig en aantrekkelijk kan zijn.
- ▶ Een beeld, lijst, netwerkkaart van andere spelers (mensen, groepen, gemeenschappen, organisaties ...) die mogelijk belang hebben bij deze getransformeerde ambitie. Zij zijn mogelijke partners of medespelers waarmee je in het verdere verloop een solidaire samenwerking kan opzetten.
- ▶ Een duidelijke focus voor de volgende fasen.

2.3.3.3 Voor je verder gaat

Kritische factor	Organisatiebreed	Projectmatig
Procesverloop	<i>Onderzoek perspectieven, deel inzichten, herformuleer ambitie en maak keuzes.</i>	<i>Verzamel kennis en contacten die relevant zijn voor het project.</i>
Timing	<i>Enkele weken voor onderzoek en uitwisseling.</i>	<i>Kortere maar intensieve onderzoeksfase.</i>
Wie betrekken	<i>Kernteam</i>	<i>Projectpartners</i>
Omgaan met weerstand	<i>Gebruik weerstand als leermoment en stel duidelijke grenzen bij uitsluiting.</i>	<i>Bewaak veiligheid en open dialoog.</i>

Organisatiebreed

Deze fase vraagt tijd. Voorzie **meerdere weken** zodat mensen kunnen lezen, gesprekken voeren en netwerken verkennen. Zo wordt je team uitgedaagd om hun kennis en kunde in te zetten in functie van het verandertraject. Plan overleg- of coachmomenten om te delen wat geleerd wordt.

Tijdens deze intense onderzoeksfase werk je met het **kernteam**. In fase twee koos je voor een brede blik en de verdieping van veel verschillende perspectieven, of voor een scherpe focus op minder perspectieven. Deze keuze zal meebepalen of iedereen samen de verschillende perspectieven onderzoekt of dat je de taken verdeelt over kleinere groepen.

Op het einde van deze fase deel je de inzichten van het kernteam met een bredere groep van collega's, bestuurders, vrijwilligers en mogelijk ook partners die je tijdens deze fase contacteerde. Je kan de **resultaten van deze fase breed tonen**. Denk aan het voorstellen van een nieuwe partner in een ledenmagazine, een tentoonstelling of presentatie op de algemene vergadering ...

Projectmatig

De onderzoeksperiode kan **korter zijn, maar moet diepgaand genoeg zijn om tot concrete inzichten te komen**. Als je in de eerste fase investeerde in het formuleren van duidelijke doelstellingen, pluk je daar nu de vruchten van. Veel doelstellingen brengen immers al verschillende perspectieven met zich mee. Focus op perspectieven die inhoudelijk aansluiten bij het project en die passen binnen de grenzen en ambities ervan.

Deze onderzoeksfase draag je met een **kleine onderzoeksgroep**. Hierin kan **projectpartners** betrekken. Ze kunnen zelf onderzoek doen of inbreng leveren op verschillende perspectieven. In het kader van een solidaire samenleving, is het in ieder geval goed hen vroeg te betrekken.

Omgaan met weerstand

Als mensen het gevoel hebben dat ze over onvoldoende kennis beschikken om met een perspectief aan de slag te gaan, kan er weerstand ontstaan. Laat ze daarom vertrekken vanuit hun eigen werk en expertise. Voor het ontwikkelen van kennis, kunde en een netwerk vanuit verschillen perspectieven, krijgen ze hier de ruimte om te **leren** en te **proberen**.

Er kan ook weerstand ontstaan omdat mensen bezorgd zijn over hun **eigen werking**. Dat kan je in deze fase ondervangen door te verwijzen naar de volgende fase waarin pas wordt nagedacht over wat werken aan de gewenste verandering vanuit verschillende perspectieven zal betekenen voor de concrete werking en hun eigen werk.

Het is ook mogelijk dat mensen een meer persoonlijke weerstand voelen tegen het perspectief dat naar boven komt. Dat ze de confrontatie met **uitsluiting** lastig vinden. Het is belangrijk dit gesprek ruimte te geven en aan te gaan. Wanneer uitsluitende uitspraken opduiken, spreek je die duidelijk aan. Deze kunnen geen deel uitmaken van dit traject.

2.3.3.4 Mogelijke werkvormen

<i>Werkvorm 1</i>		enkele weken, op eigen tempo
<i>Informatie verwerken</i>		kernteam

- ▶ Ga je in deze fase breed aan de slag met een groot aantal perspectieven? Verdeel deze dan onder de leden van het kernteam. Iedereen onderzoekt individueel één perspectief. Leg nadien de resultaten samen. Ga je gefocust aan de slag met een beperkt aantal perspectieven? Dan kan je gezamenlijk werken rond die perspectieven.
- ▶ Op basis van boeken en artikelen, video's en podcast, gedocumenteerde getuigenissen en beleidsdocumenten vorm je een diepgaand beeld van dit perspectief. Zoek ook specifiek naar informatie die verwijst naar het kruispunt tussen je gekozen perspectief en de maatschappelijke verandering waaraan jij werkt.
- ▶ Verwerk vervolgens de inzichten die dit perspectief verbinden met jouw organisatie.
 - Zaken die het logisch maken dat jouw organisatie aandacht heeft voor dit perspectief.
 - Inhoudelijke elementen die jullie maatschappelijk doel rijker maken.
 - Praktijken die aansluiten bij wat jullie vandaag al doen.
- ▶ Benoem ook inzichten die uniek zijn voor dit perspectief. Het zijn zaken die tot nu toe niet gezien werden en als 'ver van mijn bed' werden beschouwd. Het zijn toevoegingen aan jullie maatschappelijk doel en

nieuwe uitdagingen voor de organisatie.

	collega's en eventueel
	(bestuurs)vrijwilligers

- ▶ Je **deelt deze inzichten** in een vorm die past bij jouw organisatie. Denk aan een presentatie op een overleg, een verhaal of een tentoonstelling waarop je de verschillende perspectieven verbeeldt.

<i>Werkvorm 2</i> <i>Netwerken opsporen en contacteren</i>		enkele weken, op eigen tempo
		kernteam in contact met
		partnerorganisaties

- ▶ Vraag in je kernteam (of roep hiervoor hulp in van andere collega's) om per perspectief mogelijke contacten op te lijsten. Dat kan gaan van concrete namen van organisaties, projecten of inspirerende personen tot meer 'typepraktijken of -organisaties' (bijvoorbeeld een straathoekwerker). Ga op zoek naar organisaties die vanuit dit perspectief werken (bijvoorbeeld verenigingen van personen met een migratieachtergrond, verenigingen waarin mensen in armoede het woord nemen ...).
- ▶ Ga op de website en in de plannen van deze organisaties na of zij inhoudelijke raakpunten hebben met het maatschappelijk doel waaraan je werkt.
- ▶ Neem vanuit een inhoudelijk raakpunt contact op en bevestig hen rond hun insteek in dit thema. Wat maakt het voor hen relevant? Hoe zetten zij dit op de agenda?
- ▶ Deel de inzichten die jullie dankzij de verschillende contacten opdeden
- ▶ Houd contacten die je kan aanspreken voor verdere samenwerking warm en neem deze mee in de volgende fasen. Investeren in een netwerk kan ook lonen om later nieuwe vrijwilligers, bestuurders of professionals aan te trekken.

	voor projecten
---	----------------

- ▶ Je gaat op eenzelfde manier te werk, maar gaat bij ieder contact ook na of zij een partner kunnen worden in dit project. Voelt het contact goed, dan

kan je hen eventueel bij de volgende fasen al verder betrekken om het project samen vorm te geven.


<i>Werkvorm 3</i> <i>Casusbespreking</i>		1 uur per casusbespreking
		met collega's (praktijkwerkers)

Ga op zoek naar casussen waarin één perspectief duidelijk een rol speelde. Je kan vanuit het kernteam casussen voorbereiden, maar het is interessant om praktijkwerkers bij de bespreking te betrekken. Je kan bij hen ook inspiratie voor casussen sprokkelen.




Een casus kan van alles zijn en zowel positieve als negatieve ervaringen bevatten. Bijvoorbeeld:

- ▶ Een situatie die zich voordeed tijdens een activiteit, in contact met een lokale groep of een vrijwilliger, tijdens een overleg ... waarbij er vanuit dit perspectief een confrontatie was.
- ▶ Een activiteit waarbij dit perspectief het uitgangspunt vormde (een actie of campagne, een debatavond, een vorming ...) en waarbij inzichten werden gedeeld.
- ▶ Een waardevolle ontmoeting (tussen partnerorganisaties, vrijwilligers, een deelnemer) met ervaringen vanuit dit perspectief.

Vanuit een intervisiegesprek leg je casussen vanuit verschillende perspectieven naast elkaar. Je gaat in de besprekingen op zoek naar inzichten die je vanuit de casus over het perspectief mee wil nemen.

	voor projecten
---	----------------

- ▶ Bij een project kan het boeiend zijn je partners te vragen een casus voor te leggen. Je leert zo elkaars aanpak én perspectieven kennen.

<i>Werkvorm 4</i> <i>Zoek de ervaring op</i>		1 dag(deel)
		met collega's en eventueel
		(bestuurs)vrijwilligers

Met rollenspelen, inleefsessies, trainingen en zelfs escaperooms proberen organisaties de ervaringen van mensen die maatschappelijke uitsluiting ervaren tot bij anderen te brengen. Dit soort aanbod kan ook jouw team (en eventueel vrijwilligers) aan het denken zetten. Het zal niet altijd mogelijk zijn de specifieke insteek van jullie maatschappelijk doel ook in dit aanbod terug te vinden, maar het kan wel een opstap zijn om verder na te denken.

2.3.4

Fase 4: de huidige werking

2.3.4.1 Opzet

Deze vierde fase vertrekt vanuit de huidige werking.

Via voorgaande fasen bracht je verschillende perspectieven binnen om inspiratie op te doen én openheid te creëren. Van daaruit kan je de werking van je organisatie transformeren. In deze fase focus je op verschillende aspecten van je werking: activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid (personeel, vrijwilligers en bestuur), participatie en partnerschappen. Wie een structurele verandering beoogt – een transformatie – kijkt best breed.

De verschillende perspectieven die je verkende, dienen hier vooral als inspiratiebron. Er werden misschien zaadjes gepland voor nieuwe ideeën of zaken die voortbouwen op wat je al doet. Je ziet kleine aanpassingen die ruimte maken voor een nieuw perspectief of voor acties waarbij verschillende perspectieven elkaar kunnen kruisen.

In deze fase willen we die ideeën gebruiken om tot een transformatie te komen. Hiervoor hoef je niet helemaal van nul te beginnen of alles stop te zetten wat voordien al gebeurde. Je transformeert door verder te bouwen op je bestaande werking. Van daaruit zoek je naar de ‘dode hoeken’. Die bevinden zich op het kruispunt van perspectieven die je in de vorige fase als relevant benoemde, maar waarop de werking van je organisatie tot nu toe ontoereikend was.

Door in deze fase je bestaande werking een plaats te geven binnen een meervoudig perspectief, kom je tot een sterker strategisch plan. Je krijgt een overzicht op basis waarvan je kan toelichten hoe bestaande en nieuwe activi-

teiten op elkaar aansluiten en jullie werking vanuit meervoudig perspectief kan groeien.

2.3.4.2 Resultaat

Op het einde van deze fase heb je een overzicht van alles wat je organisatie al doet om meervoudige perspectieven een plek te geven in je werking en te verbinden met elkaar. Daarnaast krijg je een duidelijk beeld van de ‘dode hoeken’ die jouw organisatie uitdagen en die een leidraad kunnen vormen voor de transformatie van je werking. Om dit resultaat te bereiken, ga je stapsgewijs te werk.

Stap 1: Maak een overzicht

Je maakt een overzicht waarin je focust op verschillende aspecten van je organisatie of op aspecten die aan bod komen in jouw project: activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen. Je kijkt naar de dingen die je al doet, maar je houdt ook oog voor de dingen die je nog niet doet.

Het hoeft niet alleen te gaan over zaken die al ‘af’ zijn. Hoe onbenullig iets ook lijkt, het in beeld brengen ervan kan van belang zijn binnen een breed strategisch beleid. De bedoeling is om zaken die er al zijn met elkaar te verbinden – vele kleintjes maken een groot – en ze aan te vullen. Zo kom je tot een strategisch en coherent verhaal.

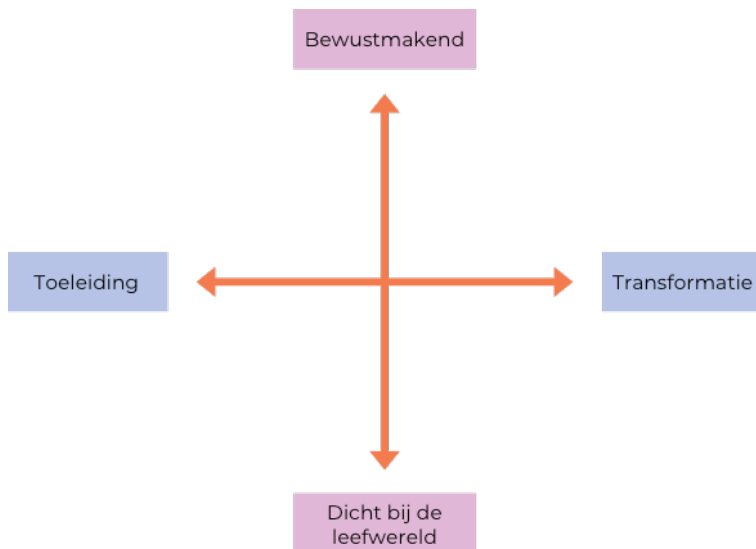
Stap 2: Een overzicht in reliëf

Deze lijst vormt het uitgangspunt om meer reliëf te brengen in je huidige werking. De lijst in bijlage 4 gaat aan de hand van indicatoren en reflectievragen na waar je organisatie op dit moment staat op het vlak van activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen.

Met deze tool plaats je aspecten van je werking in het onderstaande kwadrant. Dat kwadrant is gebaseerd op twee dimensies:

- ▶ ‘Bewustmakend’ versus ‘dicht bij de leefwereld’: hierbij vraag je je af of wat je doet eerder gericht is op het creëren van een zeker bewustzijn van een bepaald perspectief, dan wel echt kan gezien worden als een ingreep die ertoe leidt dat je inspeelt op – of raakt aan de leefwereld van – de mensen die je wil betrekken.

Bij bewustmaking kunnen minstens twee invalshoeken relevant zijn. Het kan gaan over bewustmaking van drempels of een gebrek aan aandacht voor een bepaald perspectief. Maar het kan ook gaan over bewustmaking van de machtsverschillen en uitsluitingsmechanismen die verbonden zijn met een bepaald perspectief.



- ‘Toeleiding’ versus ‘transformatie’: hierbij vraag je je af of wat je doet vooral gericht is op het toeleiden van diverse mensen naar je bestaande aanbod of praktijk, dan wel of je je werking transformeert en je wezenlijk ruimte maakt voor meervoudige perspectieven.

Tegelijkertijd is het belangrijk oog te hebben voor een laagdrempelige opstap zodat nieuwe mensen je organisatie vinden.

Door op deze manier reliëf te brengen in je huidige werking, krijg je oog voor de verschillende benaderingen die je tot nu toe

hanteerde in je werking. Je kan dit reliëf verder verrijken door per actie na te gaan **welke perspectieven je hiermee in je werking binnenbrengt**.

- Het helpt om samenhang en overzicht te brengen in wat je al doet. Zo kan je nieuwere en oudere acties met elkaar in verbinding brengen. Het laat soms zien hoe de ruimte die je maakt voor een perspectief al langer aanwezig is in je organisatie.
- Je kan op het spoor komen van dode hoeken van ontbrekende perspectieven (zie stap 3).
- Sommige acties raken wellicht aan meerdere perspectieven. Dit zijn acties die de kruising van perspectieven al waarmaken en je werking vanuit meervoudig perspectief versterken. Mogelijk inspireren die acties je om ook in andere (bestaande of nieuwe) acties perspectieven te combineren.

Stap 3: Op zoek naar dode hoeken

Vanuit deze oefening ga je voor elk gekozen perspectief op zoek naar dode hoeken. Die kunnen verschillende vormen aannemen:

- Het perspectief dat je in de vorige fase als relevant benoemde, krijgt in de werking van je organisatie tot nu toe nauwelijks aandacht.
- Je hebt het perspectief tot nu toe té eendimensionaal benaderd. Je han-

delde bijvoorbeeld vooral vanuit een toeleidingsreflex en stelde je eigen werking nooit in vraag.

- ▶ Je probeerde allerlei nieuwe dingen, maar de instapdrempel lag te hoog en je had te weinig aandacht voor toeleidende maatregelen.
- ▶ Je slaagt erin veel mensen te bereiken en werkt dicht bij hun leefwereld, maar werkt niet aan een breder bewustzijn rond sociale uitsluiting. Zo kan het idee groeien dat mensen wel welkom zijn, maar dat de ongelijkheid die zij ervaren er niet toe doet.
- ▶ Je zette in op bewustmaking van de maatschappelijke uitsluiting, je sprak je uit en je erkende mensen in hun ervaring, maar je vergat daarbij de stem van deze mensen zelf een plaats te geven.
- ▶ ...

Stap 4: Een eerste verbeelding van wat zou kunnen

Vanuit je werking én de vaststelling van dode hoeken, sluit je deze fase af met de formulering van een aantal eerste ideeën die jullie werking zo versterken of transformeren dat mensen vanuit de gekozen perspectieven echt betrokken geraken bij jullie maatschappelijke ambitie.

Deze ideeën staan als steigers rond de dode hoeken die je vaststelde. Het zijn plannen voor wat er zou kunnen gebeuren als je vanuit nieuwe perspectieven werkt aan je maatschappelijk doel. In deze fase is het voldoende dat de ideeën er zijn. In een volgende fase zal je (sommige van) deze ideeën uitwerken tot concrete praktijken.

2.3.4.3 Voor je verder gaat

Kritische factor	Organisatiebreed	Projectmatig
Procesverloop	<i>Overzicht maken, reliëf brengen, dode hoeken opsporen en nieuwe ideeën verbeelden.</i>	<i>Projectplannen bekijken vanuit meervoudig perspectief.</i>
Timing	<i>Enkele weken. Verdeeld over momenten van bevraging en momenten van analyse.</i>	<i>Eén werkmoment.</i>
Wie betrekken	<i>Kernteam, bevraging bij collega's en vrijwilligers.</i>	<i>Kernteam en projectpartners.</i>
Omgaan met weerstand	<i>Waarderend reflecteren. Durf dromen en oordeel niet, concretisering volgt later.</i>	<i>Laat ruim de kans tot inbreng, concretisering volgt later.</i>

Organisatiebreed

Het vraagt vooral kritische reflectie van je team om tot 'een overzicht in re-

liëf' te komen. Op een dagdeel kunnen **collega's** al veel vertellen over wat ze doen, wat ze niet doen en vanuit welke insteek ze werken. Door de oefening te verdelen over de verschillende delen van je werking (communicatiebeleid, medewerkersbeleid, activiteiten, praktijken en projecten, participatie en partnerschappen) blijft de focus scherp en de vragen behapbaar.

Met extra tijdsinvesteringen kan je ook aan **vrijwilligers of lokale groepen** vragen wat zij al doen. Je kan deze stap dus op een dag doorlopen of – als je een ruimere bevraging plant – meer tijd voorzien.

De oefeningen om reliëf te brengen in je werking en dode hoeken op te sporen, vragen meer inzicht en overzicht. Ze zijn daarom meer geschikt om te doen met het **kernteam**. Reken voor deze oefeningen ongeveer **een dag**.

Het sprokkelen en verbeelden van ideeën kan je hierop laten aansluiten, maar je kan ook deze oefening **aanvullen** met ideeën van vrijwilligers, van je ruimere ploeg of van partners. Dan kan je de verbeeldingsoefening – die een dagdeel duurt – op verschillende momenten herhalen. Dat vraagt van het **kernteam** een extra bijeenkomst om de resultaten samen te leggen.

Als voorbereiding van fase 5 is het belangrijk dat de **mensen uit het kernteam – maar ook andere collega's** – verantwoordelijkheid nemen voor de ideeën waarbij zij **betrokken moeten of willen zijn**. Doe dit tijdens het sprokkelen van ideeën of kom erop terug als je de resultaten van de verschillende verbeeldingsoefeningen hebt samengelegd. Het kernteam zal niet alles kunnen uitvoeren, maar moet wel de draad mee opnemen in de volgende fase.

Voor projecten

Bij de start van een project is er vaak weinig werking om op verder te bouwen. We voorzien wel een oefening in deze fase om te zorgen dat je met een project tot een evenwichtige werking komt vanuit meervoudig perspectief.




Omgaan met weerstand

Het kritisch bekijken van de bestaande werking kan spanning oproepen. Leg de nadruk op waardering. De bedoeling is niet om fouten te zoeken, maar om te leren uit wat al bestaat. Waarderen wat er is, creëert ruimte om dode hoeken te bespreken zonder dat mensen zich verdedigen.

Door aansluitend na te denken over dingen, zien mensen makkelijker wat zij **kunnen** bijdragen. Het zijn immers ook hun ideeën. Ze kunnen zich ook zelf engageren voor de realisatie ervan.

2.3.4.4 Tussenstappen en werkvormen

Anders dan in vorige fasen zit er hier een volgtijdelijkheid in de werkvormen die je doorloopt. De ene werkvorm volgt dus op de andere, maar net als in de vorige fase, kan je hier kiezen tussen variaties.

<i>Stap 1</i> <i>Maak een overzicht</i>		2 uur
		collega's en eventueel
		vrijwilligers

Maak op basis van je huidige werking een lijst van wat je al doet. Overloop de verschillende aspecten van je werking: activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen. Deze lijst kan je nog aanvullen of specifieker maken. De bedoeling is om een breed zicht te krijgen op wat er allemaal gebeurt in je organisatie.

Je kan deze aspecten in een bespreking overlopen, maar je kan ze ook via een 'flappengesprek' of in een digitaal document laten circuleren in je team. Aanvullingen van (bestuurs)vrijwilligers kan je op eenzelfde manier verzamelen.

Stap 2
Breng reliëf aan

Ga verder aan de slag met je overzicht door reliëf aan te brengen vanuit de assen toeleiding-transformatie en bewustwording-leefwereld.

<i>Variant 2.1</i> <i>Diepere analyse</i>		1 dag
		kernteam

In deze meer uitgebreide analyse breng je in kaart waar je organisatie al staat. Je doet dit op basis van de antwoorden die je in de vorige stap verzamelde bij collega's en eventueel bij vrijwilligers. Deze analyse kan je in de toekomst gebruiken om vast te stellen welke vooruitgang je hebt gemaakt.

- ▶ In bijlage 4 vind je reflectievragen die je helpen activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen in beeld te brengen. Zo koppel je indicatoren aan je analyse die een verdere opvolging toelaten.
- ▶ Aan de hand van enkele reflectievragen zet je de analyse per aspect van je werking verder. Die vragen bieden een voorzet om de zaken die je al doet te verdelen over de kwadranten. Dat maakt de analyse van dode hoeken in de volgende stap een stuk makkelijker.
- ▶ In de [Handleiding intersectioneel denken](#) van ella vzw vind je een intersectionaliteitschecklist voor je organisatie. Die omvat reflectievragen over de sector en de missie/visie van je organisatie, je organisatiecultuur, je personeelsbeleid, je gelijkekansen- en diversiteitsbeleid, je communicatie en beeldvorming. Dit kan je helpen om een nulmeting te maken, maar dat leidt minder rechtstreeks naar de volgende stap.

<i>Variant 2.2</i>		1 uur
<i>Plaatsen op het kwadrant</i>		collega's

Je kan ook rechtstreeks met de antwoorden uit de vorige stap aan de slag gaan. Vraag je collega's om wat zij doen te verdelen over de verschillende kwadranten. Deze snellere oefening heeft als voordeel dat je met je collega's meteen de dode hoeken inzichtelijk maakt. Het nadeel is dat je op basis van deze oefening moeilijker de verandering in je organisatie kan opvolgen en verankeren.

<i>Variant 2.3</i>		3 uur
<i>Plannen vanuit het kwadrant</i>		voor projecten

Bij een project kunnen de kwadranten je inspireren om praktijken, activiteiten, maatregelen en afspraken te plannen.

- ▶ Wat maakt het project toegankelijk? Wat doen jullie om dit project dicht bij de leefwereld van mensen te brengen? Hoe kan je dit project bewustmakend inzetten? Hoe zorg je ervoor dat dit project leidt tot een transformatie bij de betrokken partners?
- ▶ Door deze oefening per perspectief te maken, denk je gericht na en kan je nadien slim gaan combineren.

<i>Stap 3</i>		1 dagdeel
<i>Dode hoeken</i>		kernteam

Met een gestructureerd overzicht van wat er al is, kan je dode hoeken opsporen. Door bestaande dode hoeken te benoemen, kan je er in een volgende stap rekening mee houden. Zo kan je specifieke aspecten van je werking transformeren, uitbreiden, versterken of nieuwe praktijken ontwikkelen. De reflectievragen in bijlage 4 helpen je al een stuk op weg in deze analyse.

a. Ontbrekende perspectieven

Neem de perspectieven die je in fase 2 of 3 selecteerde en houd ze naast het overzicht van je huidige werking.

- ▶ Kijk naar het overzicht van je werking dat je maakte in stap 1. Wijs alle antwoorden die collega's en vrijwilligers gaven toe aan één of meerdere perspectieven. Kijk zo of er perspectieven zijn die jullie wel als relevant benoemden, maar waar je in je huidige werking nog niets rond doet.
- ▶ Kijk nadien per aspect van je organisatie (activiteiten, medewerkersbeleid, communicatiebeleid, participatie en partnerschappen) naar de aanwezigheid van de verschillende perspectieven. Mogelijks zijn er wel activiteiten die je opzet vanuit een bepaald perspectief, maar toont dat perspectief zich verder niet in je medewerkersbeleid, communicatie of partnerschappen. Ook dat is een ontbrekend perspectief.
- ▶ Zoek verklaringen voor de ontbrekende perspectieven. Het kan zijn dat het perspectief helemaal nieuw is voor je organisatie, of dat het je tot nu toe ontbrak aan goede partnerschappen of kennis. Het zou kunnen dat het moeilijk is om lokale groepen mee te krijgen. ... Neem deze verklaringen mee naar de volgende stap.

b. Onevenwichtige perspectieven

Dode hoeken kunnen ook ontstaan doordat veel activiteiten zich situeren op een van de uitersten van het kwadrant.

- ▶ Vanuit de toeleidingsreflex bereik je misschien nieuwe mensen, maar blijven deze niet betrokken bij je organisatie. Zo verandert er niet echt iets aan je werking of aan de manier waarop je je maatschappelijke ambitie probeert waar te maken.
- ▶ Misschien richt je werking zich vooral op praktijken en activiteiten die inzetten op transformatie. Mensen kunnen zich bijvoorbeeld aandienen om nieuwe projecten mee uit te werken, of je spreekt ze aan om als boegbeeld van een campagne op te treden. Wees je ervan bewust dat de lat om mee te werken en mee te sturen in je organisatie misschien erg hoog ligt. Een stapsgewijze toeleiding kan nodig zijn om iedereen zich welkom te laten voelen.
- ▶ Als je werking dicht op de leefwereld van mensen zit, ontwikkel je een waardevol ervaringsperspectief. Maar als daar geen bewustzijn uit groeit dat er ook machtsaspecten en uitsluitingservaringen verbonden zijn met het bedoelde perspectief, is het goed mogelijk dat mensen met zulke ervaringen zich te weinig gehoord voelen. Ze kunnen de indruk krijgen mee te mogen doen, maar niet mee te mogen praten als het over de maatschappelijke rol van je organisatie gaat. Het komt erop aan om na te denken hoe je die uitsluitingservaring ernstig kan nemen en er een prominente plek aan kan geven in je werking.
- ▶ Met interne vormingen en door je ook publiekelijk uit te spreken toon je je als organisatie maatschappelijk bewust. Doe je dit echter zonder activiteiten te organiseren dicht bij de leefwereld van mensen die deze uitsluiting meemaken, dan ben je als organisatie aan het spreken over mensen zonder te spreken met deze mensen.

c. Dragen we bij tot uitsluiting?

Stel je de vraag hoe jouw organisatie of project mogelijk bijdraagt tot uitsluiting. Dat kan een confronterende oefening zijn. Je gaat per perspectief vanuit de kennis die je in vorige fasen opbouwde op zoek naar sporen van uitsluiting in jullie aanpak. Die zijn veelal onbedoeld, maar hebben daarom niet minder impact.

De dode hoeken die je met andere oefeningen op het spoor kwam en de reflectievragen in bijlage 4 kunnen je helpen dit te verfijnen of kunnen ver-

klaren hoe het kon dat je bijdroeg tot de uitsluiting die je net wilde tegen-
gaan.






Op projectniveau kan je je ook afvragen welke valkuilen er zijn voor je pro-
ject. Wanneer dragen jullie ongewild bij tot uitsluiting? Met deze oefening
blijf je waakzaam en zet je een systeem van knipperlichten op.

Stap 4

Een eerste verbeelding van wat zou kunnen



Op basis van het voorgaande kan je je bestaande werking aanvullen en
versterken. Je denkt voor de eerste keer na over mogelijke nieuwe ideeën om
vanuit meervoudig perspectief te werken en zo meer slagkracht te creëren
om je maatschappelijke ambities waar te maken.

		2 uur
<i>Variant 4.1</i>		collega's
<i>Droomoefening</i>		ook voor projecten

Vanuit waardering van wat er al gebeurt en kritische reflectie op dode hoe-
ken ga je op zoek naar nieuwe ideeën. Neem ruim de tijd om in gesprek te
gaan en uit te wisselen. Pak dit aan als een brainstorm/droomoefening: “Stel
dat er geen limiet stond op jullie middelen en tijd. Hoe zou je de maatschap-
pelijke verandering waar jullie naar streven vanuit dit perspectief dan aan-
pakken?”

- ▶ Start deze brainstorm individueel. Iedereen schrijft drie ideeën op.
- ▶ Op basis van deze ideeën brainstorm je per twee verder op de zes ideeën.
- ▶ Leg nu alle ideeën samen en probeer er als groep nog enkele aan toe te voegen.
- ▶ Hou alle ideeën bij. In een volgende stap kan je alle verschillende ideeën samenbrengen.

In het kader van een project krijgt deze brainstorm/droomoefening de functie van een planningsinstrument waarbij je gericht bepaalde luiken van het project aandacht gaat geven.

<p><i>Variant 4.2</i></p> <p><i>Dode hoeken uitlichten</i></p> <p><i>(aanvullend op de brainstormoefening)</i></p>		<p>+2 uur</p>
		<p>collega's</p>

Met deze oefening bouw je verder op de bovenstaande droomoefening. De verzamelde ideeën plaats je binnen het kwadrant én koppel je aan de verschillende aspecten van je werking (activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen). Brainstorm verder tot je voor de verschillende aspecten van je werking over de vier kwadranten ideeën verspreid hebt.

<p><i>Stap 5</i></p> <p><i>Samen kiezen</i></p>		<p>+2 uur</p>
		<p>collega's</p>

Om door te gaan naar meer concrete plannen, moet je in deze stap richting geven aan je mogelijke keuzes. Daarbij zijn drie vragen van belang:

- ▶ **Vraag 1:** Welke ideeën vind je waardevol om mee aan de slag te gaan? Je kan dit bijvoorbeeld doen door iedereen via punten of plakbriefjes de kans te geven prioriteiten aan te duiden. Op basis van het resultaat bespreek je samen of dit een goed beeld geeft van wat je als groep wil waarmaken.
- ▶ **Vraag 2:** Welke ideeën wil je eerder op korte termijn waarmaken? Welke ideeën wil je overhouden voor de lange termijn? En welke ideeën wil je nog wat verder in de tijd opschuiven? Hier kan je samen het gesprek voeren over een realistische planning. Waarvoor hebben we de ruimte, tijd, energie en middelen? Voor welke ideeën moeten we misschien eerst de juiste voorwaarden creëren?
- ▶ **Vraag 3:** Wie wil graag betrokken zijn bij de uitwerking van welk idee? Zorg ervoor dat iedereen in het (project)team betrokken is bij de uitwerking van minstens één idee. Een brede aanpak is nodig voor een transformatie van je organisatie. Bovendien vermijd je zo dat je aanpak

van diversiteit afhankelijk is van één activiteit of idee. Niet al je plannen zullen immers succesvol zijn of zelfs uitgewerkt kunnen worden. Vang op voorhand de teleurstelling op dat ‘het’ weer niet lukt door duidelijk te maken dat jullie breed werken.

Net zo belangrijk als het selecteren van ideeën, is het gesprek over de niet-weerhouden ideeën. Vraag je per idee af of dit later of elders in je organisatie een plek kan krijgen. Als er meer inhoudelijke bezwaren zijn bij een idee is het goed die te bespreken. De bedenkingen kunnen immers waardevol zijn om mee te nemen in het uitwerken van andere ideeën.

Gooi ideeën die je niet selecteert niet weg. Zij kunnen later of in een volgende beleidsperiode of project nog ruimte krijgen.

2.3.5 **Fase 5: actieplan**

2.3.5.1 Opzet

Je startte dit handelingskader met heel brede denkoefeningen vanuit de ambitie om andere en meervoudige perspectieven op jullie gewenste maatschappelijke verandering binnen te brengen. Die aanloop is nodig om mensen en hun gewoontes in beweging te krijgen en het bewustzijn te doen groeien dat andere manieren van werken nodig zijn.

Je gaat met meer diverse mensen, groepen en gemeenschappen op zoek naar nieuwe manieren van werken om op die manier jullie maatschappelijke ambitie te verrijken vanuit heel diverse perspectieven. Zo ontwikkel je meer kracht, doe je recht aan verschil en bestrijd je uitsluiting.

In deze fase ga je die andere manieren van werken verbeelden én concreet maken. De ideeën uit de vorige fase zijn nog slechts kiemen van verandering. Om die kiemen uit te werken is er nog heel wat denk- en planwerk nodig.

2.3.5.2 Resultaat

In fase 4 selecteerde je enkele ideeën om binnen je organisatie of project mee aan de slag te gaan – meteen of op een later moment. Je besloot wie met

welk idee zou werken. Er is wellicht nog heel wat nodig voordat deze ideeën concreet en werkbaar zijn. In deze fase kan elk groepje zijn idee(ën) uitwerken tot een actieplan. Daarin komen een aantal intern- en externgerichte acties samen en wordt duidelijk welke timing en middelen nodig zijn om de doelstelling waar te maken.

Met dat actieplan kan je bestuurders, andere collega's, vrijwilligers en mogelijk nieuwe partners overtuigend meenemen in het verandertraject van je organisatie. Het moet een duidelijk kader bieden om bovenstaand doel te realiseren:

- ▶ Hoe moeten we ons die nieuwe of vernieuwde praktijk voorstellen, verbeelden?
- ▶ Wat moet er precies gebeuren en welke timing moeten we daarop plakken?
- ▶ Welke competenties hebben we nodig om dit plan te realiseren en wie moeten we inzetten? Welke partners willen we dan betrekken?
- ▶ Wat hebben we precies nodig aan middelen, voorwaarden of contexten om die nieuwe of vernieuwde praktijk te realiseren?

2.3.5.3 Voor je verder gaat

Kritische factor	Organisatiebreed	Projectmatig
Procesverloop	<i>Van concept tot actieplan met duidelijke stappen en verantwoordelijkheden.</i>	<i>Uitwerken van praktisch haalbaar plan met partners.</i>
Timing	<i>Enkele weken met meerdere werksessies.</i>	<i>Enkele weken met meerdere werksessies.</i>
Wie betrekken	<i>Kleine werkgroepen met diverse profielen</i>	<i>Partners uit verschillende organisaties.</i>
Omaan met weerstand	<i>Maak bezorgdheden bespreekbaar en zoek naar consensus.</i>	<i>Gebruik feedback om plan te versterken.</i>

Organisatiebreed

Een vernieuwende praktijk opzetten doe je best niet alleen: heel verschillende mensen met verschillende geesten en ideeën kunnen elkaar blijvend uitdagen en versterken om fris en ambitieus aan verandering te werken.

Per idee ga je aan de slag in **werkgroepjes van drie tot zes personen**. Mogelijk start je – zeker in een kleine organisatie – met kleinere groepjes. Zorg dat er sowieso kennis aanwezig is (of gemakkelijk bevroegd kan worden) over beleid, communicatie en werking. Geef de groepjes daarom ruimte om andere collega's te bevragen en te betrekken.

Je gaat in deze fase op zoek naar een ‘levendige’ vertegenwoordiging van de verschillende perspectieven via partnerschappen of ervaringsdeskundigheid. Zo kan je groepje groeien. Hou hierbij oog voor de win-win en voor de waardering van ervaringsdeskundigheid. Niemand werkt mee aan een plan waar ze zelf niets uithalen.

Projectmatig

Betrek vertegenwoordigers van de verschillende partnerorganisaties zodat zij mee aan de wieg staan van het plan. Je zet in op gedeeld eigenaarschap zodat het engagement voor de uitvoering van je plan kan groeien.

Omgaan met weerstand

Het actieplan waarmee deze fase eindigt is cruciaal om alle betrokkenen te verbinden met je traject. Collega's die onrechtstreeks betrokken zijn, vrijwilligers die nog willen instappen, partners die je nog mee wil krijgen ... willen weten waar ze in meestappen. Dit plan geeft hen daar een mooi beeld van. Het is een uitnodiging om verder **af te tasten en hun kunnen en kennen mee in te zetten** om tot verandering te komen. Voorzie in je plan dus mogelijkheden – van laagdrempelige inzet tot doorgedreven betrokkenheid – zodat mensen zich op verschillende manieren kunnen engageren.

Voor je collega's is het een kans om hun **bijdrage** aan dit veranderingstraject **scherper te krijgen**. Zij zien hier nieuwe praktijken ontstaan waarin zij – van veraf of van dichtbij – zullen meedraaien en hun werk op zullen afstemmen. Voor hen betekent het mee ontwikkelen van deze praktijk een reële transformatie van hun inzet in je organisatie of binnen je project. Nieuwe plannen roepen vragen op over haalbaarheid, middelen of timing. Betrek beslissingsnemers tijdig, toon de logica van het plan en benoem de meerwaarde. Geef ruimte voor bezorgdheden, maar bewaak het gemeenschappelijke doel.

Het actieplan bevat ook een helder beeld om mee **naar buiten te komen**. Jij en je organisatie investeerden immers al veel om meervoudige perspectieven een plek te geven en dat mag getoond worden. Jezelf tonen als een organisatie die haar maatschappelijk doel vanuit nieuwe perspectieven durft en zal benaderen, maakt jullie ook tot een betrouwbare partner om samen maatschappelijke verandering te realiseren.

2.3.5.4 Tussenstappen en werkvormen






Het actieplan ontwikkel je in stapjes. Ieder werkgroepje gaat aan de slag met een idee uit fase 4. Die ideeën zijn nog embryonaal en breed geformuleerd. In opeenvolgende stappen werk je aan het helder krijgen van het ‘concept’ van je praktijk, de planning van de aanpak, het inventariseren van nodige competenties en relaties, een manier om alle betrokkenen te overtuigen om mee te stappen in je actieplan en tot slot ook een communicatieplan.



Al deze werkvormen zijn geschikt om een projectplan uit te werken. Zorg ervoor dat partnerorganisaties betrokken zijn in het werkgroepje.

Het concept

In deze stap ga je je ruwe ideeën verder structureren en meer concreet verbeelden. Je stelt je voor hoe de realisatie ervan er werkelijk kan uitzien. Dit betekent dat je het concept zal moeten vormgeven. Dat je scherp formuleert hoe het idee bijdraagt aan de maatschappelijke verandering waarvoor je werkt. Dat je de grote lijnen tekent, het verschil met je voorgaande werking scherper maakt en ziet hoe je hiermee dode hoeken ontwijkt. Het resultaat moet een echt concept zijn: een helder beeld over hoe je idee er kan uitzien. Een beeld dat je beknopt en duidelijk aan mensen kan uitleggen aan de hand van het doel van deze actie, de bijdrage aan de maatschappelijke verandering en de globale aanpak. Volgende werkvormen kunnen daarbij helpen:

<p><i>Werkvorm 1</i> <i>Het idee op een A4'tje</i></p>		2 uur + onderzoek gespreid over 1 week
		werkgroepje + bevragen van
		collega's
		vrijwilligers
		partnerorganisaties

Eerst schrijft iedereen in het groepje een ‘A4’tje’ waarin die – hoe beknopt en vaag ook – een eerste idee voorstelt.

- Formuleer een korte, krachtige werktitel voor het idee.

- ▶ Omschrijf het idee in een paar weloverwogen en krachtige zinnen. Beantwoord de volgende basisvragen:
 - Wat is je idee? In welke richting gaat het?
 - Wat hoop je ermee te bereiken?
 - Met wie kan je samenwerken? Wie kan je betrekken? Wie heeft ervan ver of dichtbij mee te maken?

Daarna gaat iedereen aan de hand van zijn of haar A4 in gesprek met enkele mensen uit de omgeving: een mogelijke partnerorganisatie, een collega die niet betrokken is, een vrijwilliger. Dit gesprek dient in de eerste plaats om het idee te versterken, te verbreden of te verdiepen. Het moet dus over veel meer gaan dan mogelijke problemen of bezwaren. Het gesprek gaat over interessante invalshoeken, sterke oplossingen of goede aanvullingen. De bedoeling is dat iedereen rijker en meer geïnspireerd terugkomt.



Ten slotte worden alle A4'tjes samengelegd, verrijkt met alle inspiratie en ideeën uit de gesprekjes. Op basis van die rijkdom schrijft iemand het 'concept' van de praktijk verder uit, zodat iedere lezer zich kan verbeelden hoe een nieuwe of vernieuwde praktijk er kan uitzien.

<i>Werkvorm 2</i>		3 uur
<i>Theory of change</i>		werkgroepje

Je legt de verbinding tussen jullie maatschappelijke ambitie of doelstellingen en jullie acties. Je start met de gewenste maatschappelijke verandering en zet een stap terug met de vraag: 'Welk kleiner doel kan helpen om deze verandering te bereiken?'

Je herhaalt deze vraag telkens opnieuw. Zo plan je stap voor stap terug tot je bij concrete handelingen en actiepunten uitkomt waarvan je aanvoelt dat ze echt binnen jullie invloedssfeer liggen: 'Wij kunnen dit.'

Het kan interessant zijn om iedereen binnen je groepje deze oefening eerst afzonderlijk te laten maken en de eindresultaten naast elkaar te leggen.

<i>Werkvorm 3</i>		3 uur
<i>Verbeelden van hoe het zal zijn</i>		werkgroepje

Een idee kan scherper worden door te visualiseren wat er werkelijk zal gebeuren. Er zijn verschillende methoden mogelijk:

- ▶ Verhalen of dagboekfragmenten: je schrijft een aantal fictieve dagboekfragmenten met verhalen over het idee. Beschrijf daarin wie er aanwezig is. Wat er gebeurt. Wat je leuk vindt. Wat er misliep en hoe je dat hebt opgevangen. Wat het resultaat is of welke complimentjes je hebt gekregen van wie.
- ▶ Reportage uit de toekomst: je schrijft een artikel in een krant van de toekomst of maakt een kort filmpje over het project dat uit het idee is voortgevloeid. De reporter ter plaatse beschrijft wat er gebeurt en interviewt mensen die aanwezig zijn.
- ▶ Vijf dia's: je maakt vijf opeenvolgende tekeningen of visualisaties die schetsen hoe het idee concreet vorm kreeg en hoe het resultaat er in werkelijkheid uitzag. Je vertelt bij de afbeeldingen een beschrijvend verhaal, alsof het idee al gerealiseerd is.

Planning van handelingen en aanpak

Het bedachte concept is de toetssteen die moet leiden tot een meer concrete blauwdruk. Die blauwdruk maakt duidelijk hoe je de actie concreet zal uitvoeren.

Volgende vragen moeten daarbij beantwoord worden:



- ▶ Welke verschillende stappen of fasen zitten er in het concept?
- ▶ Wat zijn de contouren van een draaiboek?
- ▶ Wat zullen mogelijke resultaten zijn?
- ▶ Welke methode kan er toegepast worden?
- ▶ Hoe zien we het tijdsverloop of de begeleiding?
- ▶ Op welke schaal gaan we het realiseren?
- ▶ Wie moet er hoe betrokken worden?
- ▶ Welke mogelijke problemen of weerstanden kunnen we op welke manier overwinnen?
- ▶ Kunnen we het plan zinvol testen en bijsturen?

Het resultaat van deze stap is een concreet handlingsplan dat weergeeft wat er precies zal gebeuren en hoe de realisatie ervan zal verlopen. Volgende werkvormen kunnen in dat proces helpen of inspireren:

<i>Variant 3.1</i> <i>Werken met 'prototypes'</i>	 3 uur
	 werkgroepje

Werk je idee zo praktisch mogelijk uit. Door een prototype te maken, kan je zien op welke concrete problemen of kwesties je zou kunnen botsen en kan je ervaren of het idee ook werkelijk werkt.

- ▶ Maak een of meerdere 'simpele' draaiboeken voor je activiteit of voor de realisatie van je idee. Formuleer wat er moet gebeuren, met wie en binnen welk tijdsbestek. Door verschillende draaiboeken te maken, kan je verschillende pistes voor de uitvoering van je idee verkennen.
- ▶ Rollenspel, maquettes of try-out. Wanneer het gaat over concrete activiteiten kan je via een rollenspel of een kleine try-out echt ervaren of iets werkt. Bij een product (een website, een brochure, een spel ...) kan je een of meerdere 'maquettes' maken. Op basis van zulke experimenten concretiseer je verder je idee en kan je gebruikmaken van de feedback van de deelnemers van deze experimenten.

<i>Werkvorm 4</i> <i>Werken met opstellingen</i>	 3 uur
	 werkgroepje

Via deze oefening kan de groep zich een beter beeld vormen van hoe alle betrokkenen kijken naar het idee.

- ▶ Definieer alle mogelijke relevante betrokkenen bij het idee. Denk zowel aan mensen die vandaag al betrokken zijn, als aan nieuwe mensen: bijvoorbeeld partners, mensen met ervaringsdeskundigheid over het gekozen perspectief, leidinggevendenden, bestuurders, vrijwilligers, publiek, de administratie, mogelijke tegenstanders, ... Maak een selectie van 5 tot 6 betrokkenen waarmee je verder wil werken.

- ▶ Eén persoon vertegenwoordigt het idee. De anderen in de groep krijgen de rol van een van deze belanghebbenden. Iedereen bereidt zich voor op een gesprek over het idee: over goesting of weerstand, over randvoorwaarden, ... : ‘Wat zou je zeggen tegen iemand die dit idee aandraagt?’
- ▶ Tijdens de eerste ronde geeft iedereen vanuit zijn rol een reactie op het idee. De ‘ideeënhouder’ geeft eventueel bijkomende informatie maar gaat nog niet in discussie. De groep noteert wat interessant of verrassend is. Wanneer iedereen aan de beurt is geweest, overloopt de groep de meest opvallende vaststellingen.
- ▶ De tweede ronde start vanuit 1 of 2 belangrijke kwesties op basis van het voorgaande gesprek. Iedereen neemt nu opnieuw de afgesproken rol op en positioneert zich in de ruimte, op een manier die de bestaande verhoudingen weergeeft: dichtbij-veraf, samen-tegenover, betrokken-afkerig, ...
- ▶ De kwestie wordt nu geformuleerd en de verschillende rollen interageren met elkaar over het onderwerp. Je spreekt hier steeds vanuit de ik-vorm. Eventueel kunnen posities in de ruimte ook wijzigen door het gesprek.
- ▶ De slotbespreking in groep gaat over de vraag: wat leren we uit deze oefening in verband met de concrete uitwerking van het idee?

Werkvorm 5

Competenties en relaties



3 uur








werkgroepje

Met deze oefening kom je op het spoor van de competenties die nodig zijn om het idee concreet te maken.

- ▶ Overloop het idee of het concept zoals het er nu ligt. Stel voor ieder aspect ervan de vraag welke competenties er nodig zijn om dit uit te voeren. Kom tot een lijst van competenties.
- ▶ Ga na of de lijst voldoende aandacht biedt voor de competenties die specifiek gerelateerd zijn aan de deskundigheid verbonden met jullie gekozen perspectieven.
- ▶ Na het oplijsten van de nodige competenties volgt de kritische vraag: ‘Waar vinden we die competenties?’ Ga per competentie na of deze voldoende aanwezig is bij collega’s, (bestuur)vrijwilligers en huidige partners. Wellicht zijn niet alle competenties in voldoende mate aanwezig in je team of groep vrijwilligers en zal je op zoek moeten gaan naar hoe je

die 'extra' competenties kan binnenbrengen in je organisatie.

- Beslis samen hoe je in je zoektocht naar die extra competenties nieuwe vrijwilligers of andere partners zal aanspreken. Wanneer belangrijke competenties niet ingevuld geraken, is het nodig na te denken over ruimte voor professionele aanwerving of het 'inkopen' van ondersteuning.

<i>Werkvorm 6</i> <i>Iedereen overtuigen</i>		1 dag
		werkgroepje + nadien voorstellen aan
		collega's
		vrijwilligers
		partnerorganisaties

Het is belangrijk om je omgeving mee te krijgen in je verhaal. Mensen die bestuurlijke beslissingen nemen in je organisatie – maar ook potentiële partners – moeten ruimte, tijd en middelen vrijmaken of bijdragen om je idee mee uit te werken. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Organisaties en systemen zijn zelden uit zichzelf gericht op vernieuwing of geneigd nieuwe werkmethoden te aanvaarden. Vaak proberen zij een bestaande situatie te behouden. Wanneer je met een nieuw idee of een nieuw plan op de proppen komt, moet je er dus in slagen die omgeving te overtuigen.

In deze stap bereid je dat proces van overtuigen inhoudelijk en vormelijk voor. Je maakt daarbij slimme afwegingen over de wijze waarop je je plan het best verkoopt.

De belangrijkste vragen zijn:

- Wie beslist over de mogelijke realisatie en de benodigde middelen? Hoe en wanneer kan ik die personen het best betrekken of benaderen?
- Voor welke groepen of mensen heeft mijn plan directe gevolgen? Hoe en wanneer benader ik hen best? Hoe zorg ik dat ze zich met dit plan willen verbinden?
- In welke vorm heeft mijn boodschap het meeste kans op een gunstige ontvangst?

De vragen en thema's uit het Business Model Canvas van Alex Osterwalder kunnen daarbij helpen. Vanuit datgene wat je maatschappelijk wil veranderen maak je duidelijk wat daarvoor nodig is, maar ook wat dat de organisatie kan opleveren:

► **Maatschappelijke verandering: waar doe je het voor?**

Het vertrekpunt van dit actieplan komt je wellicht bekend voor. Je toont aan hoe jouw idee – eventueel via tussendoelen – bijdraagt aan de gewenste maatschappelijke verandering. Die maatschappelijke verandering is vanuit de eerste fase van dit handelingskader gedragen binnen je organisatie en herkenbaar voor (project)partners.

► **Welke praktijken en activiteiten zullen we daarvoor inzetten?**

Hier kan je terugvallen op het concept dat je hebt ontwikkeld: de praktijken en activiteiten die zullen bijdragen aan wat je wil bereiken. Wat zijn de belangrijkste activiteiten en resultaten die je moet realiseren om bij te dragen aan de maatschappelijke verandering? Hoe plaats je deze op het kwadrant tussen toeleiding-transformatie en bewustwording-leefwereld?

► **Welke middelen zetten we in?**

Welke middelen zijn de sleutel om je ambitie te kunnen realiseren? Denk aan mensen (werktijd) en competenties, infrastructuur en fysische omgeving, intellectuele eigendom ...

► **Hoe werken we aan betrokkenheid?**

Je moet oog hebben voor wie vandaag al betrokken is: wat winnen zij bij hoe het nu loopt? Wat moeten zij investeren in het nieuwe plan? En je moet aandacht hebben voor de manier waarop je nieuwe mensen zal betrekken. De instap daarvoor mag niet te hoog zijn, maar er moet wel een groeipad voor verdere betrokkenheid zijn.

► **Wie betrekken we als sleutelpartners?**

Je omschrijft wie op welke wijze partner zou kunnen zijn. Wie heeft er belang bij dat je de transformatie van je organisatie realiseert? Wie zou kunnen bijdragen tot de realisatie? Welk netwerk moet/wil je vormen om de vernieuwing te kunnen realiseren? Je benoemt huidige en nieuwe partners en hun link met de maatschappelijke verandering die je wil realiseren. Hierbij heb je oog voor solidaire samenwerking.

► **Wat gaat deze vernieuwing ons kosten?**

Wat zijn de kosten voor de vernieuwing? Uiteraard financieel, maar ook op menselijk vlak (bijvoorbeeld onzekerheid, werkdruk, 'het vertrouwde' moeten verlaten ...) of op organisatievlak (welke activiteiten zullen er bijvoorbeeld onder druk komen te staan)?

De kosten voor je eigen organisatie, maar ook de kosten voor partners, moeten duidelijk zijn (zie ook 'solidaire samenwerking').

► **Wat is de return van de vernieuwing en hoe gaan we die capteren?**

Hoe en waar ga je de financiële en materiële middelen vinden om je missie te realiseren? Wat is er precies nodig om die inkomsten te verwerven? Maar ook: hoe ga je de maatschappelijke of niet materiële meerwaarde als organisatie incasseren?

2.3.6

FASE 6: VERANKERING

2.3.6.1 Opzet

In de laatste fase van dit handelingskader willen we het werken vanuit meervoudig perspectief structureel verankeren. Je hebt geïnvesteerd in een proces dat mogelijke verandering en vernieuwing in beeld brengt. Je deed dit omdat je meer en andere mensen wilde betrekken bij het realiseren van je maatschappelijke doelstellingen.

Je moet er nu voor zorgen dat het proces van verandering en vernieuwing niet beperkt blijft tot een zijspoor in je werking of tot een eenmalig experiment. Vernieuwing die werkt moet een duurzame plek krijgen in wat je doet. Nieuwe mensen en partnerorganisaties die betrokken zijn, moeten een duurzame relatie willen aangaan met je werking en organisatie.

2.3.6.2 Resultaat

Je kan als organisatie langs vier sporen werken en resultaten boeken die bijdragen aan een diepgaande verankering:

- Spoor 1: Breng de resultaten van het leerproces dat voor vernieuwing zorgt goed in beeld. Gebruik die om wat je doet te versterken en uit te breiden binnen je werking.
- Spoor 2: Zorg ervoor dat wat werkt ook een duurzame plaats krijgt in het beleid en de werking van je organisatie. De vernieuwing moet op termijn het 'nieuwe normaal' worden.
- Spoor 3: Volg de verschillende aspecten van je organisatie op. De manier waarop je activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen in beeld bracht in fase 4, en de manier waarop je nieuwe werking ontwikkelde in fase 5, wil je blijven

opvolgen. Ga na dit traject opnieuw aan de slag met de reflectievragen uit fase 4 en breng zo in beeld wat er veranderde.

- Spoor 4: Dit verandertraject was vooral een interne oefening en uitdaging. Je werd regelmatig uitgedaagd resultaten te delen, maar voor verankering is het belangrijk dat je de weg die je aflegde toont vanuit een doordacht communicatieplan.

2.3.6.3 Voor je verder gaat

Kritische factor	Organisatiebreed	Projectmatig
Procesverloop	<i>Versterken, integreren, duurzaam betrekken en samenwerken met partners</i>	<i>Vertalen van leerresultaten naar nieuwe projecten of beleid.</i>
Timing	<i>Doorlopend proces met vaste reflectiemomenten.</i>	<i>Opvolging na projectafloop voorzien.</i>
Wie betrekken	<i>Bestuur, medewerkers, vrijwilligers, partners.</i>	<i>Projectpartners en nieuwe actoren.</i>
Omgaan met weerstand	<i>Voorkom terugval door resultaten zichtbaar te maken en te waarderen.</i>	<i>Gebruik evaluaties om continuïteit te bewaken.</i>

Het lijkt logisch om deze fase helemaal aan het einde te plaatsen van het traject. Je denkt na over – en werkt actief aan – verandering. Wanneer dit lukt, moet je ervoor zorgen dat wat nieuw is, verankerd geraakt. Maar eigenlijk is die zorg voor verankering, permanent aanwezig in het hele proces.

Je hebt in elke stap aandacht voor wat je leert. Je kiest voor ideeën en praktijken waarvan je vermoedt dat ze kans maken om ooit tot het nieuwe normaal te behoren. Je betreft mensen bij elke stap van het proces op zo'n manier dat er een blijvende relatie kan ontstaan. En je benadert partners vanuit gelijkwaardigheid. Je stuurt en werkt samen zodat iedereen er beter van wordt. Verankeren is dus een permanente of terugkerende zorg.

2.3.6.4 Mogelijke stappen en werkvormen

Werkvorm 1

Een leerproces als motor voor versterking en uitbreiding

Met dit traject werk je aan verandering en vernieuwing. Je begeeft je dus op onbekend terrein met vaak heel vage landkaarten als leidraad. Je zal soms

successen boeken, soms realiseer je die net niet of sla je de bal helemaal mis. In alle gevallen kan je daar iets uit leren. Het is daarom belangrijk dat je systematisch leermomenten inbouwt:

- ▶ Plan regelmatig momenten van intervisie met de trekkers. Bespreek jullie ervaringen en formuleer geleerde lessen. Hou die bij.
- ▶ Evalueer op regelmatige momenten. Betrek daar niet alleen de trekkers bij, maar ook deelnemers, vrijwilligers, partners, ‘toeschouwers’ ... Neem mee wat bruikbaar is voor bijsturing of in een verdere toekomst.
- ▶ Inventariseer ervaringen en hou ze bij. Gebruik ze om je concept opnieuw uit te schrijven, maar dan verrijkt met wat je allemaal hebt geleerd: do’s & don’ts, tips & tricks, diepe inzichten in aanpak of begeleidstaken, getuigenissen over wat werkt, ...

Wat je leert kan je niet alleen gebruiken om wat je doet te versterken, maar om je initiatieven, activiteiten, praktijken ook verder uit te breiden.

Werkvorm 2

Van vernieuwing naar het ‘nieuwe normaal’

Vernieuwing en verandering spelen zich vaak af in de rand van de organisatie. Je kernwerking neemt de grootste ruimte in beslag – in mensen en middelen, in communicatie. Alle systemen zijn daar ook op afgestemd: registratie, teams, rapportering ...

Vernieuwing moet vaak genoeg nemen met de extra ruimte in de marge. Omdat er iets anders gebeurt en er anders wordt gewerkt, loop je het risico dat die vernieuwing ook in de marge blijft voortbestaan. Dat die nooit verhuist naar het hart van de werking. Als we het over verankering hebben, moeten we daar bewust bij blijven stilstaan. Hoe zorgen we ervoor dat de verandering evolueert naar iets ‘gewoons’, iets vanzelfsprekends?

Enkele vragen kunnen daarbij helpen:

- ▶ Kunnen we het verhaal van wat we doen, vertellen binnen onze organisatie of aan ons publiek? Kunnen we dat op zo’n manier doen dat het succes ervan ‘voelbaar’ wordt en beleefd kan worden (‘storytelling’)?
- ▶ Kunnen we onze organisatiegewoonten en -procedures verrijken en vernieuwen zodat de vernieuwing blijvend past in onze manier van werken?

- ▶ Kunnen we onze vernieuwde werking verbreden, verder verspreiden binnen onze organisatie? Kunnen we ze ook aantrekkelijk maken voor iedereen?

Weet dat een evolutie naar 'het nieuwe normaal' meestal een langzaam proces is. Het vraagt tijd en geduld om een duurzame plek te verwerven in de volle breedte van de werking.

Werkvorm 3

Opvolging en indicatoren

De lijst met reflectievragen in bijlage 4 gaf je handvaten om in fase 4 een analyse te maken van je huidige werking. Je bracht activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen in beeld.

Het is goed om die vragen er na enige tijd – bijvoorbeeld een jaar na het starten van dit traject of in het kader van je voortgangsrapportage – opnieuw bij te nemen. De antwoorden en de manier waarop je ermee aan de slag bent gegaan, kunnen indicatoren zijn voor jouw voortgang. In de 'Toolbox beleidsplanning' van Socius (Stap 5: Doelen formuleren) vind je meer informatie en voorbeelden van indicatoren.

Een goede opvolging maak je op basis van resultaats- en inspanningsindicatoren. Beide indicatoren maken deel uit van een strategisch verhaal over verandering en voortgang. Dat verhaal gaat over meer dan bereikcijfers van personen met een specifiek identiteitskenmerk. Die kwantificatie is in veel gevallen niet mogelijk (privacywetgeving) en ook niet wenselijk. Bovendien druist het in tegen het kruispuntdenken om personen op te delen op basis van één identiteitskenmerk. Hieronder vind je inspiratie voor indicatoren die je wel kan inzetten.

Activiteiten, praktijken en projecten

- ▶ Zijn er nieuwe activiteiten of praktijken ontwikkeld vanuit eerder onderbelichte perspectieven?
- ▶ Welke projecten zijn niet langer tijdelijk maar structureel verankerd?
- ▶ Hebben we drempels verlaagd (toeleiding) en is de deelname van nieuwe groepen effectief gegroeid?

- ▶ Waar is onze werking dichterbij de leefwereld van nieuwe groepen gekomen?
- ▶ Hebben we mechanismen van uitsluiting herkend of aangepakt in onze standaardwerking?
- ▶ In welke mate komen meervoudige perspectieven nu standaard aan bod in onze werking?

Communicatiestrategie

- ▶ Welke nieuwe kanalen zetten we in of welke vormen van communicatie hebben we ontwikkeld?
- ▶ Wie bereiken we vandaag met onze communicatie en waar zit het verschil met het verleden?
- ▶ Zijn we erin geslaagd onze communicatie meer vindplaatsgericht of meertalig te maken?
- ▶ Vonden er structurele aanpassingen plaats (bijvoorbeeld toegankelijkheid, beeldgebruik, formats ...)?
- ▶ In welke mate communiceren we bewust over onze maatschappelijke ambitie en over verschil?
- ▶ Wat hebben onze medewerkers geleerd over inclusief en bewustmakend communiceren?

Medewerkersbeleid (personeel, bestuur, vrijwilligers)

- ▶ Welke nieuwe mensen stroomden in? Welke perspectieven brachten zij binnen?
- ▶ In welke mate maakten we ruimte voor de inbreng van mensen met andere achtergronden of ervaringen?
- ▶ Namens we concrete maatregelen rond werving, onthaal, begeleiding of waardering?
- ▶ Waarderen we ervaringskennis en verschillende perspectieven en vergoeden we die eventueel?
- ▶ Hoe hebben medewerkers, bestuur en vrijwilligers samen geleerd over diversiteit en uitsluiting?
- ▶ Waar zit nog onevenwicht of weerstand en wat leren we daaruit?

Participatie

- ▶ Hoe evolueerde de verhouding tussen deelname en medezeggenschap?
- ▶ Creëerden we nieuwe vormen van inspraak, overleg of gedeeld eigenaarschap?

- ▶ Betrekken we meer mensen structureel bij beleid of organisatiekeuzes?
- ▶ In welke mate bieden we nu meer variatie op de dimensies inzet, inspraak, tijd en plaats?
- ▶ Waar zien we groei in participatie – van deelnemers naar deelhebbers?
- ▶ Zijn onze activiteiten herkenbaar als oefenplaatsen voor democratie en solidariteit?

Partnerschappen

- ▶ Ontstonden er nieuwe partnerschappen vanuit gedeelde maatschappelijke doelen?
- ▶ Hoe evolueerde het evenwicht tussen investering, winst en eigenaarschap?
- ▶ Nemen we het perspectief van partners structureel mee in onze plannen?
- ▶ Welke partnerschappen leidden tot nieuwe praktijken of beleidswijzigingen?
- ▶ Waar groeiden duurzame relaties en waar bleef samenwerking instrumenteel?
- ▶ Leerden we hoe vertrouwen en gedeeld eigenaarschap beter te ondersteunen?

Communicatieplan

Vandaag is het meer dan belangrijk om de communicatie met je publiek (leden, deelnemers, partners, overheden, de ruime publieke opinie ...) verstandig en planmatig op te nemen. Je denkt dus van in het begin best na over hoe, wanneer, met wie en op welke manier je communiceert over je plannen.

Enkele vragen kunnen daarbij inspireren:

- ▶ Wat willen we zeker aan ons publiek duidelijk maken? Wat moet onze communicatie teweegbrengen?
- ▶ Moeten we vooraf communiceren over wat we gaan doen? Communiceren we over voortgang? Of wachten we eerder af?
- ▶ Moeten we op cruciale momenten verhalen capteren voor later gebruik? Bijvoorbeeld foto- of filmmateriaal, interviews, getuigenissen?
- ▶ Willen we de resultaten van onze communicatie ook monitoren? Hoe doen we dat dan best?

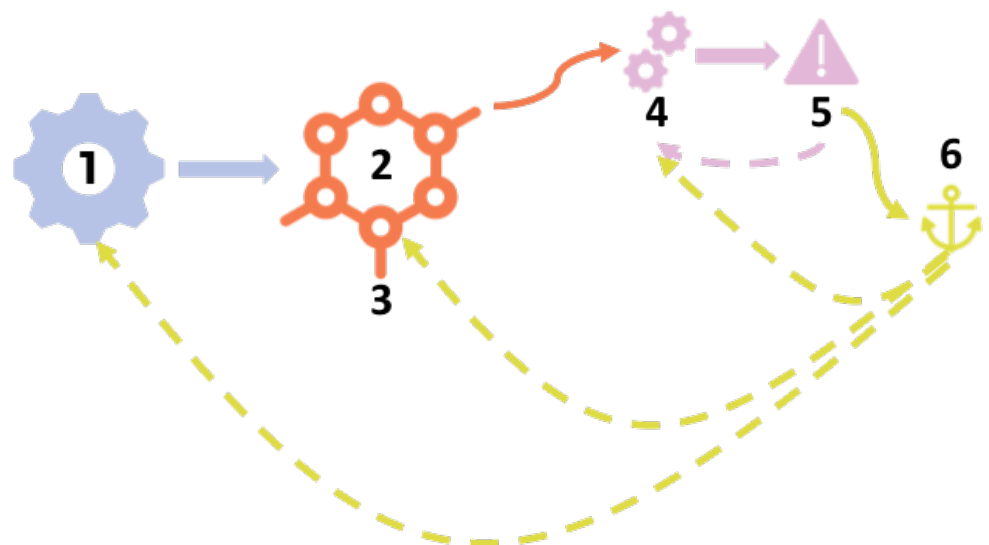
2.3.7

Het veranderingstraject: een proces dat nooit af is

Aan het einde van dit handelingskader blik je terug op het traject dat gelopen is. We gaan ervan uit dat je met het doorlopen van de fasen in dit kader een nieuwe blik hebt gekregen op je werk en je organisatie. Hopelijk heeft dit veranderingstraject heel wat teweeggebracht in je organisatie. Er zijn dingen verschoven en thema's besproken.

Misschien dacht je dat de zesde fase 'Verankering' het eindpunt zou zijn. Uiteraard is dat een punt waarop je kan terugblikken op de weg die je hebt afgelegd en op een aantal positieve resultaten. Het denken vanuit meervoudig perspectief impliceert echter dat verandering en beweging voortdurend nodig zijn in onze snel evoluerende samenleving.

Dit traject is in die zin een iteratief proces waarbij iedere stap nieuwe doelen met zich meebrengt en je doet terugkeren op vorige stappen. Je kan dit handelingskader blijvend gebruiken door fasen opnieuw te doorlopen, werkvormen te herhalen met eventueel nieuwe groepen en zo je organisatie blijvend vorm te geven in een superdiverse samenleving.

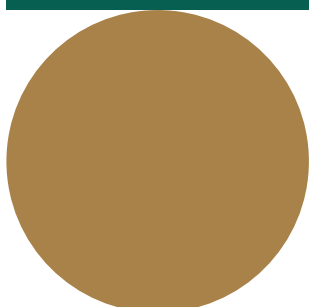
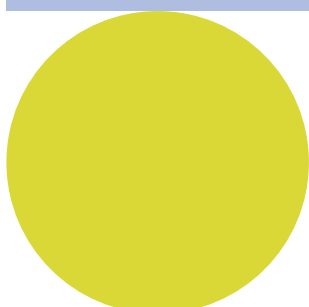
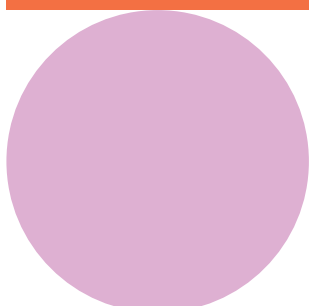


- Vanuit meervoudig perspectief verandert je blik op je organisatie(ontwikkeling). Zo worden nieuwe contexten zichtbaar of verschijnen er nieuwe strategische doelen. In het bijzonder bij de start van een nieuw beleidsplanningsproces kan fase 1 je helpen om nieuwe

maatschappelijke veranderingen (en de kruising met andere maatschappelijke perspectieven) te formuleren.

- ▶ Door je inspanningen – en vanuit samenwerking – verandert je (vrijwilligers)team, bestuur en/of netwerk. Dat zorgt ervoor dat de ervaringen in en rondom je team anders kunnen worden ingezet. Met deze nieuwe groep van partners kan je in fase 2 en 3 nieuwe perspectieven naar boven halen en verder verkennen.
- ▶ Door nieuwe praktijken een plek te geven, verandert de werking van je organisatie. Er ontstaan nieuwe acties en accenten in je werking en je ontwikkelt een nieuwe manier van samenwerken. Met fase 4 en 5 kan je die vernieuwde werking opnieuw afmeten aan meervoudig perspectief. Zo breng je ook nieuwe (of blijvende) dode hoeken in beeld.

Dit helpt je om het denken vanuit meervoudig perspectief te zien als een iteratief proces waarbij de doelstelling van een organisatie op maat van de superdiverse samenleving vaststaat, maar je de weg ernaartoe telkens opnieuw durft te bevragen.



Referenties

Anti-oppression | Canadian Council for Refugees. (2009). ccrweb.ca. <https://ccrweb.ca/en/anti-oppression>

Arikoglu, F., Scheepers, S., & Koranteng Kumi, A. (2014). *Intersectioneel denken—Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispunt-denken in de eigen organisatie willen toepassen* [Handleiding]. ELLA VZW. <http://www.ellavzw.be/sites/default/files/Handleiding%20Intersectionaliteit%20ELLA%20VZW.pdf>

Bambust, F. (2015). *Effectief gedrag veranderen met het 7E-model: Sociale marketing: meer dan een folder en een bussticker*. Politeia.

de Haas, H. (2023). *Hoe migratie echt werkt: Het ware verhaal over migratie aan de hand van 22 mythen*. Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv.

Frans, M. (2022, april 19). *Klimmen op de ladder van gedragsverandering*. Socius.be. <https://socius.be/klimmen-op-de-ladder-van-gedragsverandering/>

Geldof, D. (2015). *Superdiversiteit: Hoe migratie onze samenleving verandert* (Vijfde, herwerkte druk). Acco.

Geldof, D. (2023). *Superdivers Vlaanderen: Geografie van een nieuwe realiteit*. ASP Academic & Scientific Publishers.

Huysmans, K., Goesaert, T., & Vermeersch, L. (2024). *De arbeidsmarkt van het sociaal-cultureel volwassenenwerk*. HIVA – Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving / KU Leuven in opdracht van Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw.

Kruiter, H., Kruiter, A. J., & Blokker, E. (2015). *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?: Handboek voor publieke ondernemers*. Wolters Kluwer.

Lutz, H. (2002). *Zonder blikken of blozen. Het standpunt van de (nieuw-) realisten*. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 5(3), Article 3. <https://ugp.rug.nl/genderstudies/article/view/1691>

Meissner, F., & Vertovec, S. (2014). *Comparing super-diversity*. 16.

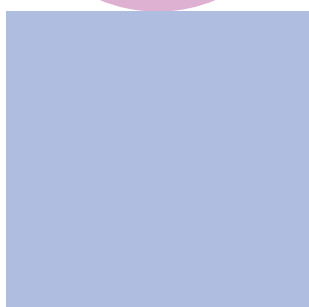
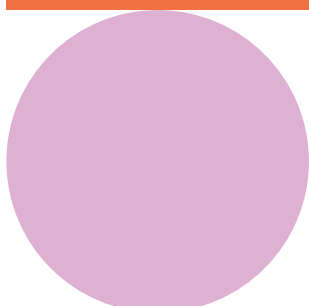
Pereira, E., Margie Kessler, Twie Tjoa, Ankephien van Tijen, Christine van Duin, Fatma Kiyamazlan, & Seydâ Buurman-Kutsal. (2021). *Caleidoscopia: Spelen met diversiteit . Theorie, praktijk en ervaring*. Garant. <https://www.maklugarant.eu/nl/products/details/caleidoscopia-spelen-met-diversiteit-theorie-praktijk-en-ervaring-handboek-2e-geactualiseerde-druk-enith-pereira-margie-kessler-twie-tjoa-ankephien-van-tijen-christine-van-duin-fatma-kiymazaslan-en-seyda-buurman-kutsal-9789044138436-242408>

Pierik, C., & Thissen, L. (2020, november 26). *Diversiteitsfactoren en uitsluiting - Een intersectionele benadering*. movisie.nl. <https://www.movisie.nl/overzicht-diversiteitsfactoren-sociaal-professionals>

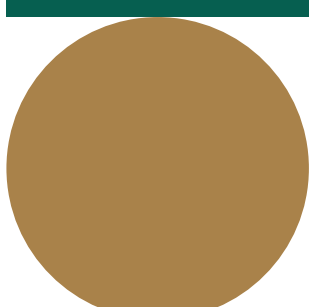
Super-diversity in societies explained by Steven Vertovec. (2019, juni 6). [Video recording]. https://www.youtube.com/watch?v=5-AHVnHxT38&feature=emb_logo

Vermeersch, L., Siongers, J., & Spruyt, B. (2024). *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk. De waarde en betekenis van deelname voor de participant*. Departement Cultuur, Jeugd en Media, KU Leuven – HIVA, Vrije universiteit Brussel. <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/onderzoek-en-publicaties-cultuur/onderzoek-sociaal-cultureel-volwassenenwerk>

Vertovec, S. (2007). *Super-diversity and its implications*. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054. <https://doi.org/10.1080/01419870701599465>



Bijlagen



Bijlage 1

11 perspectieven en achterliggende uitsluitingsmechanismen

Achterliggende uitsluitingsmechanismen Reflectievragen	
1. Gender	<p><i>Uitsluitingsmechanismen:</i> seksisme, patriarchale structuren, binair denken over man/vrouw, uitsluiting van non-binaire en queer perspectieven.</p> <p><i>Reflectievragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe beïnvloedt het patriarchale systeem onze ideeën over macht, zorg en verandering? • Welke vormen van maatschappelijke verandering worden sneller serieus genomen omdat ze passen bij mannelijke of vrouwelijke codes? • Wat leren feministische, queer en non-binaire perspectieven ons over de manier waarop verandering tot stand komt? • Hoe kan maatschappelijke verandering eruitzien als we gender niet als een vast gegeven, maar als een dynamisch veld van mogelijkheden beschouwen?
2. Seksualiteit	<p><i>Uitsluitingsmechanismen:</i> heteronormativiteit, sociale onzichtbaarheid van LGBTQIA+ personen, veronderstelde “normale” relaties en gezinsvormen.</p> <p><i>Reflectievragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe bepaalt heteronormativiteit wat als ‘normale’ of ‘wenselijke’ maatschappelijke verandering wordt gezien? • Hoe zouden onze opvattingen over zorg, gemeenschap of gezin veranderen als we vanuit queer perspectieven denken? • Welke vormen van liefde en verbondenheid worden nog te weinig erkend in maatschappelijke vernieuwing? • Hoe kunnen LGBTQIA+ bewegingen onze ideeën over vrijheid en solidariteit verdiepen?

Achterliggende uitsluitingsmechanismen

Reflectievragen

3. Leeftijd

Uitsluitingsmechanismen:

ageïsme (vooroordelen over jong of oud), technologische uitsluiting, generatiehiërarchieën.

Reflectievragen:

- Welke generaties krijgen vandaag de meeste invloed op maatschappelijke keuzes?
- Hoe beïnvloeden ideeën over ‘de toekomst’ onze omgang met leeftijd en ervaring?
- Wat leren jongere en oudere generaties elkaar over verandering, groei en verantwoordelijkheid?
- Wat gebeurt er als we maatschappelijke verandering bekijken als iets intergenerationeels in plaats van lineairs?

4. Nationaliteit en verblijfsstatuut

Uitsluitingsmechanismen:

nationalisme, migratieregulering, uitsluiting door precair verblijf of onzekere papieren.

Reflectievragen:

- Hoe bepaalt nationaliteit wie mag meedenken of meebeslissen over maatschappelijke toekomst?
- Wat zegt de manier waarop we grenzen trekken over onze ideeën van rechtvaardigheid en solidariteit?
- Hoe verandert maatschappelijke vernieuwing als ook mensen zonder (vaste) papieren als burgers van de samenleving worden erkend?
- Welke verhalen van migratie blijven onzichtbaar in ons denken over verandering?

Achterliggende uitsluitingsmechanismen

Reflectievragen

5. Uiterlijk

Uitsluitingsmechanismen:

schoonheidsnormen, bodyshaming, ableïsme (de norm van het “gezonde” lichaam), discriminatie op basis van zichtbare kenmerken zoals gewicht, littekens of fysieke beperking.

Reflectievragen:

- Hoe beïnvloeden schoonheidsidealen onze opvattingen over succes, vooruitgang en welzijn?
- Wat zegt de maatschappelijke nadruk op het ‘fittige’ of ‘mooie’ lichaam over wie we als “voorbeeld” beschouwen?
- Hoe zou maatschappelijke verandering eruitzien als we het lichaam niet beoordelen, maar erkennen als divers en veranderlijk?
- Welke vormen van uitsluiting blijven onzichtbaar omdat ze subtiel via esthetische voorkeuren verlopen?

6. Huidskleur

Uitsluitingsmechanismen:

racisme, colorisme (voorkeur voor lichtere huidskleur), koloniale hiërarchieën van beschaving en kennis.

Reflectievragen:

- Hoe beïnvloeden koloniale geschiedenissen onze ideeën over vooruitgang en moderniteit?
- Wie mag de samenleving “veranderen” en wie moet zich “aanpassen”?
- Wat leren de ervaringen van mensen van kleur ons over de grenzen van universele mensenrechten of gelijkheid?
- Hoe zou maatschappelijke verandering eruitzien als we vertrekken van kennis en ervaringen uit dekoloniale, niet-westerse perspectieven?

Achterliggende uitsluitingsmechanismen

Reflectievragen

7. Cultuur, etniciteit en religie

Uitsluitingsmechanismen:

racisme, xenofobie, islamofobie, antisemitisme, culturele assimilatie (één normatieve cultuur).

Reflectievragen:

- Hoe beïnvloedt culturele dominantie ons beeld van wat “maatschappelijke vooruitgang” betekent?
- Wat gebeurt er als we religie en levensbeschouwing niet zien als obstakels, maar als bronnen van maatschappelijke vernieuwing?
- Hoe kan een samenleving omgaan met botsende waarden zonder dat verschil tot uitsluiting leidt?
- Hoe verandert onze kijk op emancipatie als we vertrekken van meervoudige culturele identiteiten?

8. Armoede

Uitsluitingsmechanismen:

klassisme, meritocratisch denken (“iedereen kan het maken”), schuldmodel.

Reflectievragen:

- Hoe beïnvloedt economische ongelijkheid onze ideeën over verantwoordelijkheid en verdienste?
- Wat leren mensen in armoede over de grenzen van individuele verandering?
- Hoe zou maatschappelijke vernieuwing eruitzien als we vertrekken van solidariteit in plaats van prestatie?
- Welke sociale veranderingen blijven ondenkbaar zolang armoede als individueel falen wordt gezien?

Achterliggende uitsluitingsmechanismen

Reflectievragen

9. Opleiding en arbeid

Uitsluitingsmechanismen:

opleidingsnorm, kennis-hiërarchie, arbeidsnorm (betaalde arbeid als maatstaf van waarde).

Reflectievragen:

- Hoe bepaalt de kennismaatschappij wie als “competent” wordt gezien om maatschappelijke verandering te leiden?
- Wat gebeurt er als ervaringskennis evenveel gewicht krijgt als theoretische kennis?
- Hoe beïnvloedt de arbeidsnorm (werken als plicht) onze visie op waarde en bijdrage?
- Hoe zou maatschappelijke verandering eruitzien als ‘leren’ en ‘werken’ niet worden gemeten in diploma’s of loon, maar in betrokkenheid en solidariteit?

10. Taal en geletterdheid

Uitsluitingsmechanismen:

taalnormen, digitalisering, uitsluiting van laaggeletterden en anderstaligen, symbolisch taalgeweld.

Reflectievragen:

- Hoe bepaalt taal wie gehoord wordt in maatschappelijke debatten?
- Wat gebeurt er als we maatschappelijke verandering niet in woorden, maar in beelden, verhalen of daden denken?
- Hoe beïnvloedt de digitale kloof wie toegang heeft tot informatie en dus tot macht?
- Hoe zou een samenleving eruitzien waarin taaldiversiteit als kracht wordt gezien in plaats van als gebrek?

Achterliggende uitsluitingsmechanismen Reflectievragen

11. Gezondheid en handicap

Uitsluitingsmechanismen:

validisme (gezondheid als norm), medicalisering, uitsluiting van neurodiverse of psychisch kwetsbare mensen.

Reflectievragen:

- Hoe beïnvloedt het ideaal van de “gezonde, productieve burger” onze visie op maatschappelijke verandering?
- Wat leren mensen met een handicap of chronische ziekte ons over afhankelijkheid, zorg en solidariteit?
- Hoe verandert onze kijk op verandering als we kwetsbaarheid niet zien als zwakte, maar als bron van verbondenheid?
- Wat zegt het over onze samenleving dat ze pas toegankelijk wordt nadat mensen “zich aanpassen”?

Bijlage 2

In gesprek met AI – voorbeelden van Prompting

Prompt

Avansa voert het project ‘Trappen maar’ uit in opdracht van vier buurgemeenten. De gemeenten willen in de eerste plaats het aantal fietsers zien stijgen. Voor Avansa is de doelstelling breed maatschappelijk om te werken aan meer fietstoegankelijkheid in de regio. Avansa wilt bij de maatschappelijke verandering meer fietstoegankelijkheid in de regio waarmaken met diverse groepen en gemeenschappen. Ze willen daarvoor verschillende leefwerelden aanspreken en oog hebben voor maatschappelijke uitsluitingsmechanismen. Hoe ervaren mensen, groepen en gemeenschappen uitsluiting bij fietstoegankelijkheid vanuit de volgende 11 perspectieven: gender + seksualiteit + leeftijd + nationaliteit en verblijfsstatuut + uiterlijk + huidskleur + cultuur, etniciteit en religie + armoede + opleiding en arbeid + taal en geletterdheid + gezondheid en handicap? Hoe kruist ieder van deze perspectieven met fietstoegankelijkheid? Welke drempels voor fietstoegankelijkheid zijn er vanuit deze perspectieven?

- ➔ Benoem de doelstelling van alle betrokkenen
- ➔ Benoem en herhaal de maatschappelijke verandering
- ➔ Formuleer je vraag op verschillende manieren: hoe ervaren mensen uitsluiting, hoe kruist het perspectief, welke drempels?

Resultaat

1. Gender en seksualiteit

Ervaringen:

- Vrouwen voelen zich vaak minder veilig in het verkeer of bij het fietsen in het donker.
- Fietsroutes zijn vaak ontworpen voor woon-werkverkeer (typisch mannelijk patroon), niet voor zorgverplaatsingen of kortere ritten met omwegen.
- LGBTQIA+-personen kunnen zich onveilig voelen bij bepaalde ontmoetingsplaatsen of fietsroutes, vooral in landelijke contexten.

Drempels:

- Gebrek aan veilige en goed verlichte fietspaden.
- Onvoldoende voorzieningen (bv. kinderzitjes, laadruimte, kleedruimtes

op het werk).

- Seksuele intimidatie of ongepaste opmerkingen onderweg.

2. Leeftijd

Ervaringen:

- Ouderen ervaren fysieke of mentale drempels (evenwicht, snelheid, verkeer).
- Kinderen zijn vaak afhankelijk van volwassenen om te leren fietsen of om veilig te kunnen oefenen.

Drempels:

- Gebrek aan veilige oefenplekken.
- Onvoldoende aangepaste fietsen (elektrisch, driewielers).
- Onvoldoende aandacht voor trager verkeer in infrastructuurplanning.

3. Nationaliteit en verblijfsstatuut

Ervaringen:

- Nieuwkomers hebben soms geen fietscultuur vanuit hun land van herkomst.
- Mensen zonder papieren hebben beperkte toegang tot openbaar vervoer én tot betaalbare fietsen.

Drempels:

- Fietslessen zijn niet altijd toegankelijk (taal, kostprijs, locatie).
- Fietsherstel- of uitleeninitiatieven vragen vaak administratieve inschrijving.
- Onbekendheid met verkeersregels of angst voor politiecontroles.

4. Uiterlijk

Ervaringen:

- Mensen die afwijken van het dominante schoonheids- of lichaamsideaal (bijv. grotere lichamen, genderexpressie) voelen zich bekeken of uitgelachen.

Drempels:

- Gebrek aan geschikte fietsen en kledij.
- Sociale druk of schaamte om te fietsen in publieke ruimte.

5. Huidskleur

Ervaringen:

- Racisme of microagressies in de publieke ruimte

(“wat doet die hier op de fiets?”).

- Fietsen wordt soms cultureel geassocieerd met een bepaalde sociale groep.

Drempels:

- Stereotypering en sociale uitsluiting.
- Onzichtbaarheid in beeldvorming (campagnes tonen vaak witte, fitte mensen).

6. Cultuur, etniciteit en religie

Ervaringen:

- Kledingnormen (bijv. religieuze kledij) kunnen praktisch hinderen of sociaal veroordeeld worden.
- Fietsen kan in sommige gemeenschappen minder sociaal aanvaard zijn voor vrouwen of jongeren.

Drempels:

- Onbegrip of oordeel van de omgeving.
- Gebrek aan aangepaste voorzieningen (bijv. veilige opslag, mogelijkheid om zich om te kleden).

7. Armoede

Ervaringen:

- Fietsbezit en onderhoud zijn duur.
- Gebrek aan veilige stalling verhoogt risico op diefstal.

Drempels:

- Kostprijs (fiets, herstellingen, accessoires).
- Onvoldoende gratis of goedkope fietsinitiatieven.
- Infrastructuur in arme buurten is vaak slechter onderhouden.

8. Opleiding en arbeid

Ervaringen:

- Werkenden met onregelmatige uren (nachtwerk, ploegen) hebben vaak geen veilige fietsroutes 's nachts.
- Mensen zonder werk missen middelen om een fiets te kopen of te onderhouden.

Drempels:

- Werkplekken zonder fietsfaciliteiten (stalling, douche).
- Onvoldoende aansluiting tussen fietsroutes en industrieterreinen of opleidingscentra.

9. Taal en geletterdheid

Ervaringen:

- Verkeersregels en signalisatie zijn niet altijd begrijpelijk.
- Fietscursussen of infosessies zijn vaak alleen in het Nederlands.

Drempels:

- Onvoldoende visueel of meertalig materiaal.
- Moeilijkheden om hulp of informatie te vinden.

10. Gezondheid en handicap

Ervaringen:

- Mensen met fysieke of mentale beperkingen ervaren weinig aangepaste infrastructuur.
- Fietsvoorzieningen zijn vaak ontworpen voor een “standaardlichaam”.

Drempels:

- Onvoldoende aangepaste fietsen of ondersteuning.
- Gebrek aan rustpunten of veilige oversteken.
- Lage zichtbaarheid van mensen met beperkingen in fietsbeleid.

Bijlage 3

Toegankelijkheid – reflectievragen

Bereikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Hoe toegankelijk is het aanbod in tijd, ruimte en plaats?
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Hoe vlot is het aanbod te verkrijgen? Denk aan administratieve drempels
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Vormt de prijs een hindernis?
Bruikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Sluit het aanbod aan bij de behoeften van de gebruiker, ook die van specifieke doelgroepen
Begrijpbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Is de informatie duidelijk? Weet de gebruiker dat het aanbod voor hem/haar bedoeld is? Communiceer je helder en inclusief?
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Worden jij en je aanbod als betrouwbaar ervaren? Vertouwen verlaagt mentale drempels zoals angst of vooroordelen.
Bekendheid	<ul style="list-style-type: none"> Kent de doelgroep jouw organisatie en aanbod?
Begripvol	<ul style="list-style-type: none"> Heb je oog voor culturele gevoeligheden en verschillende leefwerelden? Erkenning helpt drempels verlagen.
Betreedbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Kan de gebruiker zichzelf zijn, met hoofddoek, tatoeage of andere kenmerken? Of moet zij/hij zich aanpassen?

Bijlage 4

Transformatie – reflectievragen

In beeld brengen van activiteiten en praktijken, communicatiestrategie, medewerkersbeleid, participatie en partnerschappen

Indicatoren

Reflectievragen en opvolging

Activiteiten, praktijken en projecten

Welke activiteiten, praktijken en projecten organiseren we het meest?

Welke activiteiten, praktijken en projecten krijgen jullie aandacht?

Waarin investeren jullie het meeste tijd, middelen en ruimte?

Op wie richten die zich?

➔ Richten slechts uitzonderlijke projecten zich op nieuwe mensen, groepen en gemeenschappen (toeleiding, dicht bij de leefwereld) of behoren die meer tot de standaard (transformatie, dicht bij de leefwereld).

- *Toeleiding:*

Wat doen we om onze activiteiten en praktijken meer toegankelijk te maken (en voor wie)?

- *Leefwereld:*

Waar zetten we praktijken op met – voor ons – nieuwe mensen, groepen en gemeenschappen?

- *Toeleiding of transformatie:*

Gaat het om eenmalige projecten/praktijken of maken ze deel uit van de standaard werking?

- *Bewustmakend:*

Wat zijn de thema's in onze activiteiten of praktijken? Komen hierin meervoudige perspectieven aan bod?

Indicatoren**Reflectievragen en opvolging**

In welke media (eigen website, ledenmagazine, flyers bij partners, sociale media ...) investeren jullie het meest (middelen en tijd)?

Waar verspreid je deze media (online, bij standaard partners, in een buurt ...)?

Waarvoor dienen verschillende media (informereren van leden, nieuwe mensen bereiken ...)?

→ We verwachten vaak veel van communicatie om nieuwe mensen te bereiken (toeleiding), maar staan niet voldoende stil bij de brede verspreiding ervan. Ga ook na of je verwachtingen van communicatie evenredig zijn met de investering die je doet. Een eigen website en ledenmagazine nemen vaak – standaard – een grote hap uit het budget en tijd.

- *Toeleiding:*

Hoe zetten we communicatie in om nieuwe mensen te bereiken?

- *Leefwereld:*

Waar verspreiden we deze communicatie? Gaan we hiervoor vindplaats gericht aan het werk?

- *Transformatie:*

Wat voor structurele aanpassingen deden we om onze communicatie meer toegankelijk te maken?

- *Bewustmakend:*

Hoe maken we personeel (en eventueel vrijwilligers) bewust van manieren om meer toegankelijk te communiceren? Over welke perspectieven spreken we ons publiekelijk uit? Hoe doen we dit?

Indicatoren

Reflectievragen en opvolging

Wie zijn onze medewerkers en welke perspectieven brengen zij binnen?

Wie zijn onze bestuurders en welke perspectieven brengen zij binnen?

Wie zijn onze vrijwilligers en welke perspectieven brengen zij binnen?

- ➔ Personeel, bestuur en vrijwilligers kunnen allemaal structureel perspectieven binnenbrengen bij je organisatie. Ze kunnen dit zowel bewustmakend als vanuit de eigen leefwereld doen.
- ➔ Kijk kritisch naar de verhouding tussen personeel, bestuur en vrijwilligers. Wie wordt er betaald? Soms verwachten we van mensen dat zij – gratis – hun inzicht en ervaring met uitsluiting delen en laten we vervolgens betaalde krachten hiermee aan de slag gaan. Vraag je af hoe je ook deze inbreng kunnen verlonen (vrijwilligersvergoeding, tijdelijke aanstelling...). Krijgen mensen uit een minderheidspositie ook de kans om deel te nemen aan het bestuur? Voor wie niet vertrouwd is met formele vzw-structuren is dit vaak geen evidentie. Denk na over hoe je hen hierbij kan ondersteunen (in duo-mandaten, met een voorbereidend traject...).
- *Toeleiding:*
Hoe kunnen nieuwe mensen jouw organisatie vinden? Welke inspanningen lever je om hen te bereiken?
- *Leefwereld:*
Hoe waardeer je (of wil je dit doen) de competenties die mensen inzetten om hun leefwereld voor jouw organisatie aan te spreken? Welke ondersteuning kan je hiervoor bieden? Je kan er niet zondermeer vanuit gaan dat mensen hun eigen netwerk of ervaringen met uitsluiting voor jouw organisatie willen en kunnen inzetten.
- *Transformatie:*
Welke aanpassingen in personeel/vrijwilligers/bestuursbeleid kunnen er gebeuren om nieuwe mensen te begeleiden? Hoe maak je ruimte voor hun inbreng?
- *Bewustmakend:*
Hoe neem je nieuwe mensen en je huidige ploeg mee in een verandertraject? Hebben zij voldoende kennis van diversiteit om met elkaar aan de slag te kunnen?

Indicatoren**Reflectievragen en opvolging****Partnerschappen (!Het kan boeiend zijn dit samen met een partnerorganisatie in te vullen!)**

De driehoek rond solidaire samenwerking (bijlage 5) gaat dieper in op toegevoegde waarde, investering en winst en eigenaarschap bij partnerschappen. Je kan deze gebruiken als ondersteuning bij deze reflectievragen.

Met welke organisaties of actoren gaan jullie een partnerschap aan (in het kader van verbreding van jullie werking en participatie)? Wat is de toegevoegde waarde van deze samenwerking voor jullie en voor de partners? Wat investeren jullie en wat investeert de partner? Welke winst halen jullie uit deze samenwerking? Welke winst is er voor de partnerorganisatie? Wie voelt er eigenaarschap in deze samenwerking? Bij wie voelen participanten zich betrokken?

- ➔ Een partnerschap gaat verder dan een eenmalige samenwerking of een uitwisseling van diensten. Daarom zijn duidelijke en eerlijke afspraken over de toegevoegde waarde, investering en winst en eigenaarschap nodig.
- ➔ Vertrouwen winnen en een duurzame relatie uitbouwen met een achterban of doelgroep is belangrijk werk dat in veel projecten onzichtbaar blijft. Neem dit werk mee in de partnerschappen waarin je via een andere organisatie een nieuw publiek bereikt.
- ➔ Partnerschap betekent betrokkenheid vanaf de start (of vroeg bij) je plannen. Anderen uitnodigen voor publiek op een evenement kan natuurlijk, maar zorgt niet voor participatie, noch voor perspectieven op jouw werking.
- *Toeleiding:*
Hoe ga je om met het eigenaarschap van een achterban of doelgroep die je vooral via partners bereikt?
- *Leefwereld:*
Hoe kom je partners op het spoor die verderaf staan van je standaard werking?
- *Transformatie:*
Hoe maak je ruimte voor partnerschappen die jouw werking uitdagen? Op welke manier daagt een partnerschap jouw werking uit?
- *Bewustmakend:*
Welke informatie ontvang je graag van partners? Kunnen zij naast het gedeelde project ook medewerkers en (bestuur)vrijwilligers informeren over hun perspectief?

Deze reflectievragen kan je meer visueel maken door activiteiten die je organiseert te situeren op het participatieraster (zie hieronder). Iedere activiteit geef je een plek in de kolommen inzet, inspraak, tijd en plaats. Doe je dit voor alle activiteiten dan heb je een visueel overzicht.

Indicatoren

Reflectievragen en opvolging

Hoe situeert jullie werking zich tussen een aanbod dat mensen afnemen of een werking die gedragen wordt door deelhebbers?

In hoeverre worden mensen geïnformeerd over werking en beleid of bepalen zij dit zelf op basis van sterk medezeggenschap?

In welke mate omvat jullie werking zowel langdurige of terugkerende engagementen als eenmalige en korte engagementen?

Waar (op welk niveau) speelt jullie werking zich af? Is er zowel lokaal als bovenlokaal werking?

- ➔ Participatie tekent zich niet (alleen) af tussen deelnemen of deelhebben als uitersten, maar kan je zien als een (soms complex) samenspel tussen inzet, inspraak, tijd en plaats.
- ➔ Door variatie te voorzien op die verschillende parameters geeft je werking ruimte aan participatie.

- ***Toeleiding:***

Hoe krijgen mensen die deelnemen aan aanbod de kans om sterker betrokken te raken? Hoe voorzie je op verschillende parameters een groeipad zodat de participatie van mensen kan groeien?

- ***Leefwereld:***

Hoe organiseer je medezeggenschap dichtbij de leefwereld van mensen? Hoe probeer je een vindplaatsgerichte werking op te zetten?

- ***Transformatie:***

Hoe kan je een lage instap (lokaal, eenmalig, verkennend) combineren met sterk medezeggenschap in je werking?

- ***Bewustmakend:***

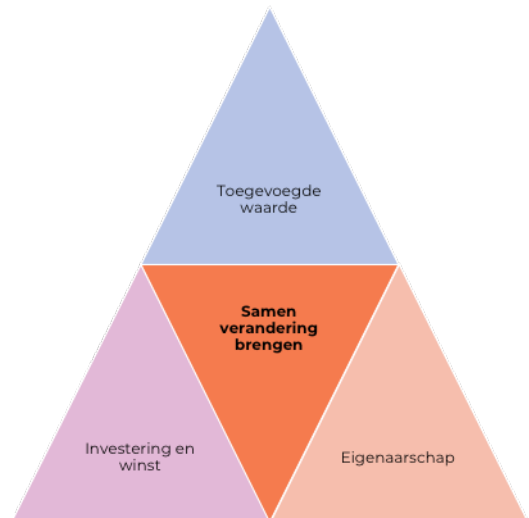
Hoe maakt jouw werking ruimte om mensen te informeren over visie en beleid?

Bijlage 5 Solidaire samenwerking

Figuur: (Kruiter et al., 2015)

Toegevoegde waarde

Hierbij ga je op zoek naar de toegevoegde waarde van de samenwerking. Een samenwerking moet meer zijn dan de optelsom van twee organisaties. Uit de samenwerking moet een unieke praktijk kunnen groeien die iets toevoegt dat beide partners afzonderlijk niet kunnen bereiken.



- Wat biedt jouw praktijk uniek aan?
- Is dit complementair aan de inzet van andere actoren?
- Matchen jullie doelstellingen? Delen jullie inzet op eenzelfde maatschappelijke verandering?

Investing en winst

Je stond je al stil bij kosten en bij de return en inkomsten van jullie traject. Deze oefening neem je mee in het gesprek met partners. Niet iedereen doet eenzelfde investering en daardoor kan niet iedereen eenzelfde winst of return verwachten.

- Wat biedt jouw praktijk aan ruimte, middelen, tijd en mensen?
- Welke investering vraagt jouw praktijk van andere actoren?









Eigenaarschap

Wanneer je werkt met groepen en gemeenschappen is eigenaarschap een gevoelig punt. De investering die het vraagt om mensen toe te leiden, vertrouwen op te bouwen en hen te ondersteunen in een veilige omgeving wordt vaak onderschat. Te snel wordt ervan uitgegaan dat iemand die via een andere organisatie bereikt wordt zich ook betrokken zal voelen bij de eigen organisatie. Durf deze verwachtingen open uit te spreken en denk samen na over hoe er aan betrokkenheid gewerkt zal worden.

- Van wie en voor wie is deze praktijk?
- Bij wie voelen de mensen zich betrokken?

Bijlage 6 Participatieraster

In deze blog op socius.be vind je meer achtergrond bij de verschillende pijlers van participatie.

Inzet	Inspraak	Tijd	Plaats
<i>Mate waarin men energie investeert in en toewijding vertoont voor de organisatie</i>	<i>Mate waarin men de beleidslijnen van de organisatie zelf mee bepaalt</i>	<i>Hoeveel tijd (aantal uren en frequentie) die men besteedt aan deelname</i>	<i>Organisatieniveau waarop men participeert</i>
Sterk betrokken deelname/inzet	Sterk medezeggenschap	Meermaals/langdurig	Bovenlokaal
 <ul style="list-style-type: none"> • Medeorganisator (mee instaan voor het reilen en zeilen van de community/-organisatie) • Ambassadeurschap (de community mee vergroten/-organisatie) • Deelgenoot (deel zijn van de community/-organisatie) 	 <ul style="list-style-type: none"> • Deel van het beleid (mede-eigenaarschap) • Inspraak in het beleid • Consultatie • Geïnformeerd over de organisatie 	 	 
Afname van aanbod/verkennende inzet	Geen zeggenschap	Eenmalig/kort	Lokaal

Inzet

De eerste dimensie van het deelnemerraster is 'inzet'. Aan de ene zijde van die dimensie vinden we 'afname van het aanbod' en 'verkennende inzet' terug. Het gaat hier om deelnemers die een eerste keer deelnemen of kennismaken met je organisatie. Om die eerste stap te kunnen zetten, is het belangrijk dat mensen op de hoogte zijn van jullie aanbod. Daarbij is een uitgewerkt communicatiestrategie van belang, leg dus zeker de link met het communicatiebeleid en het zakelijk beleid.

Mensen komen via verschillende wegen tot deelname. Uit het deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk (Vermeersch, Siongers & Spruyt, 2024) blijkt dat ongeveer zes op de tien deelnemers op eigen initiatief tot deelname komen, bij de overige deelnemers is er een relevante andere in het spel: deelnemers worden gevraagd of beslissen samen met een andere persoon om deel te nemen. Het is dus belangrijk om in te zetten op die verschillende wegen om de participatievork te doen overslaan. Die participatievork kan op verschillende momenten op verschillende niveaus ontstaan: het in-

dividueel niveau, het interpersoonlijke of netwerkniveau en het maatschappelijk niveau. Uit het deelnemersonderzoek (Vermeersch, Siongers & Spruyt, 2024) blijkt dat het persoonlijke niveau de laatste jaren sterker begint door te wegen. Het is dus belangrijk om ook op dat niveau potentiële deelnemers te overtuigen en een antwoord te bieden op de vraag ‘wat ga jij aan die deelname hebben?’.

Aan de andere zijde van de dimensie inzet vinden we ‘sterk betrokken deelname’ en ‘inzet’ terug. Die betrokkenheid en inzet krijgt vorm op verschillende manieren. Welke vormen biedt je organisatie aan? Op welke manier krijgt (vrijwillige) inzet vorm? Werken jullie voornamelijk met langdurige en structurele engagementen, de zogenaamde vaste, gebonden vrijwilligers? Of is er ook ruimte voor vrijwillige inzet die tijdelijk, afgebakend in tijd of eenmalig is? De episodische vrijwilligers. Door in te zetten of diverse vormen van vrijwillige inzet kunnen meer mensen een soort inzet vinden die aansluit bij hun noden, behoeften en mogelijkheden.

Inspraak

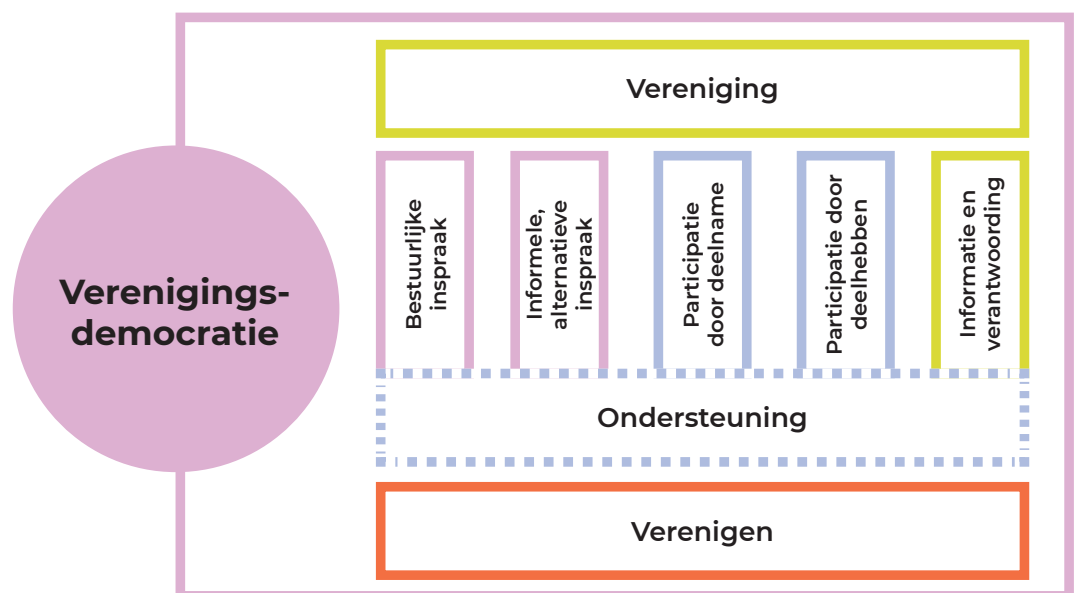
De tweede dimensie gaat over inspraak. Hoe laat je deelnemers, leden, vrijwilligers en professionals vanuit hun diverse betrokkenheid mee vorm en richting geven aan je organisatie? Inspraak is veel meer dan formeel zeggenschap via een bestuursorgaan en een algemene vergadering. Het is een proces waarin mensen de organisatiekoers mee uitzetten en uitvoeren, het is hen uitnodigen mee te praten, mee te doen, mee te kiezen en mee te beslissen.

Om in dat proces zoveel mogelijk mensen te betrekken, is het belangrijk om in te zetten op diverse arrangementen van inspraak en participatie. Het model van verenigingsdemocratie biedt een kader om de wisselwerking tussen je community en je professionals vorm te geven. Binnen 6 pijlers (ondersteuning, bestuurlijke inspraak, informele alternatieve inspraak, participatie door deelnemen, participatie door deelhebben en informatie en verantwoording) zet je concrete arrangementen van inspraak en participatie op, toegepast op je specifieke organisatiecontext.

Je creëert binnen die 6 pijlers een speelruimte van mogelijkheden, groeipaden en modellen waarmee mensen in je organisatie aan de slag kunnen. Daarbinnen voorzie je keuzemogelijkheden voor wie een relatie met je organisatie vorm wil geven (participatie door deelnemen) en ook voor wie in je

organisatie eigen praktijken wil ontwikkelen (participatie door deelhebben). Zo laat je hen mee vorm en richting geven aan je organisatie.

In de publicatie ‘Verenigingsdemocratie – Samen doen’ reiken we verschillende inzichten, denkkaders en vragen aan waarmee organisaties aan de slag kunnen. Als kers op de taart vind je in de publicatie ook heel wat concrete praktijkervaringen terug die je inspireren en handvatten bieden.



Tijd

De derde dimensie focust op tijd. De eenmalige of korte betrokkenheid herken je bij bezoekers van een evenement, toeschouwers bij een lezing of debat en deelnemers aan een cursus. In hoe je die activiteiten vormgeeft, kan je natuurlijk spelen met de inbreng en het zeggenschap van dat publiek. Tijd zegt niets over hun inhoudelijke betrokkenheid op het thema. Organisaties hebben ‘**het brede publiek**’ ook nodig om hun boodschap te verspreiden. Door rekening te houden met de B’s (bereikbaarheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid ...) maak je dat soort activiteiten met lage betrokkenheid ook toegankelijk voor een breed publiek.

Toch kan je ook eenmalig een meer intensieve inzet organiseren. Steeds vaker zetten mensen zich immers graag gericht in voor een kortere periode. Die **episodische vrijwilliger** is taak-, maar ook doelgericht. In die zin komen ook zij vaak af op een duidelijke missie die ze graag willen helpen verwezenlijken, iets wat de participatievontk ook al benadrukte. Je organisatie maakt ruimte voor de **episodische vrijwilliger** met kortere projecten. Vrijwillige

inzet lijkt hier meer op een stagemodel. Een organisatie als **Samenlevingsdienst** richt dat model van inzet voor jongeren in. **Refu-Interim** en **FMDO** brengen nieuwkomers en organisaties samen voor een gerichte vrijwillige inzet. Het model sluit ook aan op de mogelijkheid voor mensen binnen hun **integratie- en inburgeringstraject om zich vrijwillig in te zetten**.

Ieder langdurig engagement start natuurlijk met een eerste keer. Het is daarom belangrijk om op een vrijblijvende manier ook altijd ruimte te maken om te blijven in de organisatie. Een duidelijk **groeipad** voor vrijwillige inzet, voor wie zich in een onderwerp wil verdiepen, ... én een strategische manier om dat groeipad te communiceren, maken ook deel uit van je inzet op participatie.

Plaats

De derde en laatste dimensie die aandacht krijgt is de plaats van betrokkenheid. Veel activiteiten van sociaal-culturele organisaties krijgen lokaal vorm. Het is daar dat veel mensen de organisatie leren kennen en instappen. De afstand met “het bureau” of het bovenlokale niveau waar het beleid van de organisatie vorm krijgt. De publicatie ‘**Verenigingsdemocratie – Samen doen**’ geeft ook daarom veel aandacht aan 2-richtingsverkeer bij het ontwikkelen en communiceren van beleid.

Om **participatie van onderuit op te bouwen**, lijkt het noodzakelijk dat de medewerkers van je organisatie ook lokaal zichtbaar zijn. Daarvoor moeten zij voldoende VTE kunnen inzetten en actief naar buiten treden.

Medewerkers kunnen ook een cruciale rol spelen in het onthalen van nieuwe mensen in bestaande groepen. Een verbreding en verdieping van de missie van je organisatie vertaalt zich immers niet vanzelf in lokale activiteiten of groepen. Iemand die huidige en nieuwe participanten in hun vertrouwde omgeving meeneemt in de gedeelde missie, is cruciaal om een warm onthaal waar te maken.

Door op een verstandige manier met de verschillende rasters te spelen, maak je ruimte voor verschillende vormen van participatie. Soms start dat lokaal met een eenmalige deelname, maar denk ook aan groeiende projecten waarbij je van bij de start ruimte maakt voor veel inspraak en inbreng. Een organisatie wordt het best gedragen op een brede basis.

Colofon

Sociaal-cultureel werken vanuit meervoudig perspectief

is een uitgave van:

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw

Saintelettesquare 19, 1000 Brussel

BE 0430 838 564

RPR Brussel

T 02 215 27 08

E welkom@socius.be

W www.socius.be

facebook.com/sociaalcultureel

linkedin.com/company/socius-vzw

Brussel, november 2025

D/2025/4393/7



