

TOOL

Aan de slag met je team en/of bestuur rond de functies



Deze tool helpt je om met je team van sociaal-cultureel werkers of met je bestuur (svrijwilligers) aan de slag te gaan en samen na te denken over jullie visie op de sociaal-culturele functies. Het team en bestuur kunnen hierrond ook samenwerken.

Bij enkele werkvormen raden we aan in kleinere groepjes te werken. Als je team erg klein is, wordt dat moeilijk. Kies er dan voor om het werk van de kleine groepjes toch collectief te maken en bijvoorbeeld de oefeningen te spreiden over een langere periode.

Voorbe- reiding

MATERIAAL

- Schrijfmateriaal en stiften
- Printouts:
 - Missie en visie van je organisatie (5 keer)
 - Bouwstenen en handelingsperspectieven van de functies in jullie functiemix (onderaan deze tool)

INHOUDELIJKE VOORBEREIDING

- Zorg dat iedereen van het team/bestuur mee is met de basis van sociaal-culturele functies. Laat hen [de screencast 'De sociaal-culturele functies'](#) bekijken.
- Neem als begeleider zelf de visieteksten op de functies bij de hand:
 - [Cultuurfunctie](#)
 - [Leerfunctie](#)
 - [Maatschappelijke bewegingsfunctie](#)
 - [Gemeenschapsvormende functie](#)

Stap 1

FUNCTIEMIX

Om hun missie te realiseren en hun rol in de samenleving op te nemen, zetten sociaal-culturele organisaties praktijken op. Die kunnen een veelheid aan vormen aannemen, maar telkens zetten ze doelgericht en weloverwogen in op processen die tot een gewenste verandering leiden. En die processen zijn altijd schatplichtig aan (een mix van) vier grondvormen: leren, maatschappelijk bewegen, gemeenschap vormen of cultuur maken en smaken.

Een organisatie neemt daarom een functiemix op. Twee tot vier functies die terugkeren in het geheel van hun (kern)praktijken en waarop zij een eigen visie hebben. Deze tool helpt je om met je team/bestuur een keuze te maken voor een functiemix.

Ligt je functiemix al vast? Sla deze stap dan over

TOEKOMST VERBEELDEN OM EEN FUNCTIEMIX TE KIEZEN

- Overloop samen de missie en visie van je organisatie.

IN GROEPJES

- 30 minuten
- Verdeel het team/ bestuur – als dat kan – in vier groepen. Iedere groep focust in een verbeeldingsoefening op één functie. Als de groep daarvoor te klein is, kan je functies samennemen.
Je kan de verbeeldingsoefening ook collectief maken en enkele keren herhalen zodat iedere functie aan bod komt.
- Opdracht: 'Neem de toegewezen functie voor ogen. Bedenk nu één nieuwe praktijk die duidelijk bijdraagt aan de realisatie van die functie en die duidelijk een verwezenlijking is van de missie en de visie.' Voor deze verbeeldingsoefening zijn de groepen niet beperkt door tijd, budget of ruimte. Ze mogen groots dromen, zolang ze daarbij de toegewezen functie(s) centraal zetten. Het resultaat moet in ieder geval een prototype zijn voor een praktijk die de toegewezen functie realiseert.
- Elke groep denkt na over hoe de processen gelinkt aan hun toegewezen functie in de praktijk kunnen bijdragen aan de realisatie van de missie, en dat aan de hand van volgende vragen:
 - Als we willen dat mensen bijleren in functie van deze missie, hoe zou een praktijk die inzet op leerprocessen er dan kunnen uitzien?
 - Als we willen dat culturele ervaringen bijdragen tot deze missie, hoe zou een praktijk die inzet op culturele processen er dan kunnen uitzien?
 - Als we willen dat er gemeenschappen ontstaan rond deze missie, hoe zou een praktijk die inzet op gemeenschapsvormende processen er dan kunnen uitzien?
 - Als we willen dat mensen de maatschappij in beweging brengen voor deze missie, hoe zou een praktijk die inzet op maatschappelijke bewegingsprocessen er dan kunnen uitzien?

IN GROTE GROEP

- Ieder groepje stelt zijn praktijk voor. Telkens volgt een korte bespreking:
 - Sluit dit aan bij wat onze organisatie doet of wat wij willen doen?
 - Draagt de praktijk een type proces in zich dat aansluit bij de missie en visie van onze werking?

Als jullie die vragen positief beantwoorden, dan is het wellicht goed dat jullie die functie opnemen in jullie functiemix.

DE GEKOZEN FUNCTIEMIX HERKENNEN VANUIT JULLIE MISSIE EN VISIE

Overloop samen de missie en visie van je organisatie.

IN GROEPJES

- 10 minuten
- Verdeel het team/ bestuur – als dat kan – in vier groepen. Iedere groep focust op één functie. Als de groep daarvoor te klein is, kan je ook in kleine groep deze oefening doen rond alle functies samen.
- Geef iedere groep een print-out van je missie en visie en een stift.
- Opdracht: 'Duid de zinnen of passages in de missie en visie aan die relevant lijken vanuit het perspectief van de gekozen sociaal-culturele functie(s).'

IN GROTE GROEP

- Overloop het werk vanuit de volgende vraag:
 - Geven missie en visie genoeg richting om tot een verantwoorde functiemix te komen?
 - Zo nee, wat moet er veranderen of toegevoegd worden?

FUNCTIEMIX VANUIT JULLIE STRATEGISCHE DOELEN

Overloop samen de strategische doelen.

IN GROEPJES

- 15 minuten
- Verdeel het team/bestuur in groepjes. Iedere groep focust op één of twee strategische doelen.
Als de groep daarvoor te klein is, werk je met de hele groep samen alle strategische doelen af.
- Opdracht:
- Wat willen we met dit SD precies veranderen?
- Zijn er voor die verandering leerprocessen, culturele processen, gemeenschapsvormende processen of maatschappelijke bewegingsprocessen nodig?
- Noteer per SD de functies die zeker bijdragen tot het realiseren van dat strategisch doel.

IN GROTE GROEP

- Iedere groep overloopt de antwoorden.
- Stel op basis daarvan een ideale functiemix samen voor de volgende beleidsperiode.

Stap 2

BOUWSTENEN EN HANDELINGSPERSPECTIEF

Met deze oefening ontwikkel je met je team een visie op de functies die je als organisatie opneemt in jullie functiemix. Hiervoor doe je beroep op de praktijkervaring van je team. Wellicht is deze oefening moeilijker om te doorlopen met een bestuur.

INDIVIDUEEL

- Iedereen van je team houdt een kernpraktijk voor ogen waarbij ze zelf nauw betrokken zijn. Vanuit deze praktijk positioneren zij zich.

POSITIONEREN IN DE RUIMTE

Per functie bieden we je mogelijkheden aan die je helpen de visie van je organisatie op de functies te verduidelijken. Die mogelijkheden bestaan enerzijds uit bouwstenen die verduidelijken waarover je het hebt en wat je invulling is van cultuur, leren, gemeenschap vormen en maatschappelijk bewegen. Anderzijds verduidelijk je ook het handelingsperspectief binnen die functie en hoe je daaraan werkt.

Meer uitleg en ook voorbeelden bij de verschillende visies vind je in de visieteksten.

- We geven je telkens verschillende mogelijkheden, die vind je als printout onderaan deze tool. Je verspreidt de verschillende mogelijkheden doorheen de ruimte, duidelijk zichtbaar voor iedereen (omhooghangen of op tafels leggen).
- Je vraagt de mensen van je team om zich daar te positioneren waar zij hun praktijk het meest herkennen.
- Je overloopt vervolgens waar iedereen ging staan. Je vraagt hen telkens waarom die positie aansluit bij hun praktijk. Als er naar hun aanvoelen meerdere mogelijkheden zijn, bespreek je met hen waarom.
- Ga over die posities ook – waar nodig – in dialoog met de andere leden van de groep.

VERSLAG

- Je vraagt de mensen van je team om een positie in te nemen, noteer die posities of leg ze op foto vast.

Stap 3

VISIE OP DE FUNCTIES

- Plan deze afsluitende opdracht in op een andere dag of na een pauze, zodat je team zich kan baseren op je verslag van de vorige functie.
- Verdeel je team over een aantal groepen, gelijk aan het aantal functies dat jullie opnemen. Iedere groep focust op één functie. Als de groep daarvoor te klein is, kan je deze oefening ook in kleine groep doen rond alle functies samen.

IN GROEPJES

- 15 minuten
- De groep neemt de tijd om het verslag van de denkoefening erbij te nemen.
- Op basis van het verslag van de positioneringsoefening formuleren zij een visie op die functie die de positie van jullie organisatie duidelijk maakt.

IN GROTE GROEP

- 30 minuten
- Iedereen komt weer samen in een kring (rechtstaand of zittend op stoelen).
- Lees per functie de visie voor die de groepen formuleerde.
- Laat dat even bezinken
- Iedereen geeft aan of hij zich – vanuit zijn eigen praktijkervaring – in die visie kan vinden:
 - Ze blijven zitten/rechtstaan als ze geen aanvullingen hebben.
 - Ze zetten een stap naar voor als ze iets willen toevoegen.
Vraag hen om 5 minuten met een buur uit te wisselen om een ander voorstel te formuleren.
- Ga zo door tot iedereen blijft zitten.
Bereik je dat punt na drie ronden nog niet?
Vraag dan aan de persoon/personen die naar voor stap/stappen wat hij/zij nodig heeft/hebben om zich wel te vinden in het geformuleerde voorstel.

Print-out

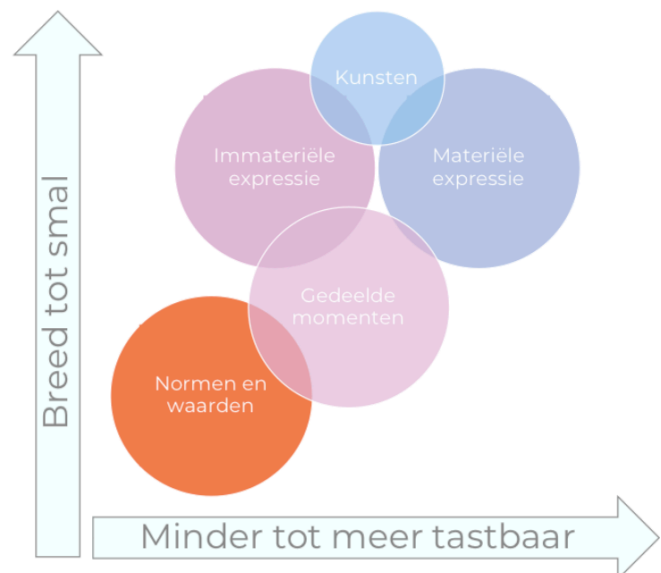
- Per functie bieden we je bouwstenen en handelingsperspectieven die we kort toelichten. Iedere bouwsteen/perspectief bevat een aantal mogelijkheden
- Je vindt in deze print-out per pagina telkens twee mogelijkheden met daarboven de bouwsteen/handelingsperspectief waartoe ze behoren.
- We geven er ook telkens een beetje uitleg bij. Meer toelichting en voorbeelden per mogelijkheid vind je in de visieteksten.

De cultuurfunctie

Bouwsteen: culturele tekens

Mensen, groepen en gemeenschappen zetten culturele tekens in om betekenis te geven aan het (samen)leven. De manier waarop zij cultuur beleven en culturele tekens invullen, zijn uiteenlopend. Onderstaande categorieën kunnen helpen een afbakening te maken van mogelijke culturele tekens waarmee of waarrond je werkt.

- **Kunsten**
- **Materiële expressie**
- **Immateriële expressie**
- **Gedeelde momenten**
- **Normen en waarden**



CULTURELE TEKENS
KUNSTEN

CULTURELE TEKENS
MATERIËLE EXPRESSIE

CULTURELE TEKENS

IMMATERIËLE EXPRESSIE

CULTURELE TEKENS

GEDEELDE MOMENTEN

CULTURELE TEKENS

NORMEN EN WAARDEN

Bouwsteen: Sociaal gedeeld repertoire

Cultuur draait ook altijd om sociale processen, waarbij mensen dat repertoire met elkaar maken en delen. In die processen gaan tekens ook met elkaar samenhangen, naar elkaar verwijzen en verbonden geraken met grote of kleine gemeenschappen. Daarmee is het cultuurbegrip in zijn brede betekenis ook vaak verbonden met ons begrip van hoe gemeenschappen functioneren. Cultuur en gemeenschap raken aan elkaar. In culturele praktijken kunnen verschillende visies gehanteerd worden op hoe die verhouding het best vorm krijgt:

- **Homogeen cultuurbegrip:** gemeenschap en cultuurgemeenschap vallen zo veel mogelijk samen.
- **Gemeenschappelijke waardenbasis:** een gemeenschap deelt best kernwaarden, maar culturele uitingen verschillen.
- **Meervoudig cultuurbegrip:** culturen bestaan naast en met elkaar en een gemeenschap vormt zich door het omgaan met dat verschil.

Hoe krijgt cultuur vorm doorheen de interacties tussen mensen?

- **Statische cultuurvisie:** gemeenschap en cultuurgemeenschap vallen samen en zijn stabiel verbonden. Cultuur kan gedeeld en verteld worden.
- **Dynamische cultuurvisie:** cultuur ontstaat doordat mensen die onderling verschillen met elkaar in interactie gaan. Cultuur is een constant en dynamisch proces.

SOCIAAL GEDEELD REPERTOIRE

HOMOGEEN CULTUURBEGRIP

SOCIAAL GEDEELD REPERTOIRE

GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDENBASIS

SOCIAAL GEDEELD REPERTOIRE
MEERVOUDIG CULTUURBEGRIP

SOCIAAL GEDEELD REPERTOIRE
STATISCHE CULTUURVISIE

SOCIAAL GEDEELD REPERTOIRE

DYNAMISCHE CULTUURVISIE

Handelingsperspectief: finaliteit van het culturele proces

Culturele veranderingsprocessen zijn niet gesloten, maar doelgericht. De uitkomst van een sociaal-culturele praktijk ligt vaak open om deelnemers elke kans te geven om zelf mee te sturen, maar je zet als sociaal-cultureel werker wel doelgerichte veranderingsprocessen op met mogelijke finaliteiten.

- **Behoren**
- **Bekwamen**
- **Bevragen**

FINALITEIT
BEHOREN

FINALITEIT
BEKWAMEN

FINALITEIT
BEVRAGEN

Handelingsperspectief: aard van het culturele proces

Bij het vormgeven van je culturele praktijk staat niet alleen de finale doelstelling voorop. Je hebt ook voor ogen wat mensen, groepen en gemeenschappen tijdens je praktijk zullen doen met de culturele tekens waarrond je werkt.

- **Maken/ creëren**
- **Bewaren**
- **Delen**
- **Deelnemen**

AARD VAN HET PROCES
MAKEN/CREËREN

AARD VAN HET PROCES
BEWAREN

AARD VAN HET PROCES

DELEN

AARD VAN HET PROCES

DEELNEMEN

Leerfunctie

Bouwsteen: Types van leren

Laat het team eerst een grondvorm kiezen, afhankelijk van die grondvorm ga je ieder in op het type van leren.

- **Verwervend leren**
- **Onderzoekend leren**

TYPES VAN LEREN:

- Verwervend leren
 - **Ingroeien**
 - **Overdragen**
- Onderzoekend leren
 - **Experimenteren**
 - **Maatschappijkritisch leren**
 - **Persoonlijk ontwikkelingsleren**

GRONDVORM

VERWERVEND LEREN

GRONDVORM

ONDERZOEKEND LEREN

VERWERVEND LEREN
INGROEIEN

VERWERVEND LEREN
OVERDRAGEN

ONDERZOEKEND LEREN
EXPERIMENTEREN

ONDERZOEKEND LEREN
MAATSCHAPPIJKRITISCH LEREN

ONDERZOEKEND LEREN

PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSLEREN

Handelingsperspectief: niveau van leren

- **Individuele** leerprocessen
- Leren voor verandering in de **groep, organisatie of gemeenschap**
- Lerende **samenleving**

NIVEAU VAN LEREN
INDIVIDUEEL

NIVEAU VAN LEREN
**GROEP, ORGANISATIE OF
GEMEENSCHAP**

NIVEAU VAN LEREN

SAMENLEVING

Handelingsperspectief: Leerdoelen

- **Open** leerproces (doelen liggen open)
- **Gesloten** leerproces (vastgelegd leerdoel)

LEERDOELEN
OPEN

LEERDOELEN
GESLOTEN

Handelingsperspectief: sturing

- **Interne sturing** door de lerende(n)
- **Externe sturing** van buitenaf

STURING
INTERN

STURING
EXTERN

Handelingsperspectief: bewustzijn en intentie

- **Bewust en bedoeld:** duidelijke intentie van lerende en organisator om te leren.
- **Bewust en onbedoeld:** deelnemers zijn er zich van bewust dat ze leren, hoewel ze daarop zich geen intentie toe hadden. Het kan zijn dat 'organisatoren/begeleiders' die processen wel hebben opgezet vanuit de intentie om 'leren' teweeg te brengen.
- **Onbewust en onbedoeld:** leerprocessen zonder intentie en zonder dat mensen het zich echt realiseren. Ook hier kunnen 'organisatoren/begeleiders' de intentie hebben om 'leren' teweeg te brengen.

BEWUSTZIJN EN INTENTIE
BEWUST EN BEDOELD

BEWUSTZIJN EN INTENTIE

BEWUST EN ONBEDOELD

BEWUSTZIJN EN INTENTIE

ONBEWUST EN ONBEDOELD

Maatschappelijke bewegingsfunctie

Bouwsteen: type engagement

Laat het team eerst een grondvorm kiezen, afhankelijk van die grondvorm ga je ieder in op het type van leren.

- **Maatschappelijk engagement:** ruimte maken voor burgers om zich uit te spreken.
- **Politiseren:** drempels in de individuele leefwereld van mensen verheffen tot een publieke zaak.
 - **Kwesties zichtbaar maken**
 - **Verandering eisen**
 - **Verandering doen**

GRONDVORM

MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT

GRONDVORM
POLITISEREN

POLITISEREN
KWESTIES ZICHTBAAR MAKEN

POLITISEREN
VERANDERING EISEN

POLITISEREN
VERANDERING DOEN

Handelingsperspectief: tegenspraak

- **Consensus zoeken**
- **Tegenspraak zichtbaar maken**

TEGENSPRAAK
CONSENSUS

TEGENSPRAAK
ZICHTBAAR MAKEN

Handelingsperspectief: speelveld

Op welk onderdeel van het maatschappelijke speelveld richt de maatschappelijke beweging zich voornamelijk?

- **Overheid**
- **Markt**
- **Publieke opinie**



SPEELVELD
OVERHEID

SPEELVELD
MARKT

SPEELVELD
PUBLIEKE OPINIE

Handelingsperspectief: stem geven

Op welke manier krijgt een achterban of doelgroep een stem in jullie maatschappelijke beweging?

- **Burgers** spreken **zelf**
- **Samen** met burgers
- **In naam** van burgers

STEM VAN
BURGERS ZELF

STEM GEVEN
SAMEN MET

STEM GEVEN
IN NAAM VAN

Handelingsperspectief: niveau van beoogde verandering

- Betere **samenleving**
- Betere **organisatiepolitiek**
- Betere **relaties en ontmoetingen**

NIVEAU VAN VERANDERING
SAMENLEVING

NIVEAU VAN VERANDERING

ORGANISATIEPOLITIEK

NIVEAU VAN VERANDERING

RELATIES EN ONTMOETINGEN

Gemeenschapsvormende functie

Bouwsteen: Type gemeenschap

Laat het team eerst een grondvorm kiezen, afhankelijk van die grondvorm ga je ieder in op het type gemeenschap.

- **Lichte gemeenschappen**
 - **Ruimte om samen te komen**
 - **Sociale netwerken**
- **Hechte gemeenschappen**
 - **Verenigd door wat ze delen**
Optioneel kan je hier ook specificeren rond welke gedeelde basis mensen een gemeenschap vormen
 - **Verenigd in een gedeeld project**
 - **Samenwerken in sociaal-culturele vereniging**

GRONDVORM
HECHTE GEMEENSCHAP

GRONDVORM
LICHTE GEMEENSCHAP

LICHTE GEMEENSCHAP
RUIIMTE OM SAMEN TE KOMEN

LICHTE GEMEENSCHAP
SOCIALE NETWERKEN

HECHTE GEMEENSCHAP
VERENIGD DOOR WAT ZE DELEN

HECHTE GEMEENSCHAP

VERENIGD IN EEN GEDEELD PROJECT

HECHTE GEMEENSCHAP

SAMENWERKEN IN SOCIAAL- CULTURELE VERENIGING

WAT MENSEN DELEN
IDENTITEITSVORM

WAT MENSEN DELEN
IDEOLOGIE

WAT MENSEN DELEN

WAARDEN, NORMEN EN GEWOONTES

WAT MENSEN DELEN

GEDEELDE AMBITIE

WAT MENSEN DELEN

GEDEELD GOED

Handelingsperspectief: dynamische gemeenschappen

In gemeenschappen ontwikkelen mensen een verhouding met verschil en verbondenheid. Zowel in hun eigen gemeenschap als met mensen, groepen en gemeenschappen daarbuiten.

- **Gedeelde verbinding – bonding:**
Benadrukken wat de mensen in een gemeenschap delen.
- **Omgaan met verschil:**
Benadrukken hoe ook mensen in een gemeenschap van elkaar verschillen.
- **Bruggen bouwen:**
Omgaan met mensen, groepen en gemeenschappen buiten de eigen gemeenschap.
 - **Gemeenschap van gemeenschappen:**
Het verschil tussen gemeenschappen laten bestaan en open benaderen.

DYNAMISCHE GEMEENSCHAP

BONDING

DYNAMISCHE GEMEENSCHAP

OMGAAN MET VERSCHIL

DYNAMISCHE GEMEENSCHAP
BRUGGEN BOUWEN

DYNAMISCHE GEMEENSCHAP
GEMEENSCHAP VAN
GEMEENSCHAPPEN