



# VERSTERKEN

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

Maatschappelijk  
innoveren  
vanuit  
sociaal-cultureel  
perspectief

**socius**  
steunpunt sociaal-cultureel  
volwassenenwerk



# HEFBOOM

# 1

Competenties en  
grondhouding  
van de professional

# Situering

De hefboom 'Competenties en grondhouding van de professional' bevat werkvormen en verbeeldend materiaal dat aanzet tot zelfreflectie. Het stimuleert de zoektocht naar waar de innovatieve kracht van professionals ligt en hoe die verder te ontwikkelen. Aan de hand van deze kant en klare werkvormen kan de professional zijn<sup>2</sup> competenties en grondhoudingen opsporen en zo ontwikkelen opdat maatschappelijk innoveren werkelijk deel uitmaakt van de werkstijl.

De hefboom is gericht op:

- Professionals die willen innoveren en zichzelf als een belangrijke innovatiekracht willen inzetten. De professional leert wie hij nu is als beroepskracht. Daarbij kijken we naar de eigen competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen of in de weg staan. We bespreken hoe praktijkwerkers nog meer kunnen innoveren en welke ontwikkeling dit van hen vraagt. Werken aan competenties en grondhoudingen vergt van de professional een open houding ten aanzien van verandering en daagt de professional uit zichzelf in vraag te stellen. We gaan op zoek naar welke competenties en grondhoudingen er reeds schuilen in het individu en welke ontwikkelingskansen er liggen om nog meer te innoveren.

*“Je moet echt bereid zijn om naar jezelf te kijken, ook al is wat je ziet niet altijd aangenaam. Je grondhoudingen opsporen kan confronterend zijn. Bijvoorbeeld dat je niet helemaal bent wie je eigenlijk wil zijn, dat je waarden niet altijd tot uiting komen in je handelen.”* (Erica Baeck, Amnesty International Vlaanderen)

- Ook teams kunnen deze handleiding gebruiken om in te zetten op innoveren. We bekijken hoe professionals samen met collega's 'innovatoren' leren herkennen. We bespreken daarnaast hoe je in teamverband kan nadenken over wat innoveren betekent voor de organisatie. Ten slotte gaan we op zoek naar de innovatiekracht die reeds aanwezig is in het team en verkennen we manieren om elkaar te ondersteunen bij innoveren.

*”Ik wil niet alleen aan de slag met mijn grondhoudingen maar ook met die van mijn collega's. We moeten als team nog meer openstaan voor innoveren.”* (Dorien Pelckmans, Velt)

- Deze hefboom is daarnaast ook bedoeld voor leidinggevenden die hun medewerkers willen begeleiden in hun ontwikkeling om te innoveren, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek. Aan de hand van de handleiding leert de leidinggevende:
  - ♦ competentieontwikkeling om te innoveren in de organisatie te stimuleren.
  - ♦ medewerkers te ondersteunen in het opsporen van hun eigen competenties en grondhoudingen.
  - ♦ de ontwikkeling van deze competenties en grondhoudingen te bevorderen.

---

<sup>2</sup> Om de leesbaarheid te bevorderen gebruiken we in deze publicatie de hij-vorm wanneer we spreken over professionals of praktijkwerkers en niet de dubbele hij/zij of zijn/haar-vorm. In de praktijk worden deze functies echter door zowel mannen als vrouwen uitgeoefend.



# Goed om weten

De professional speelt een bepalende rol bij innoveren en heeft telkens een eigen manier van handelen en zijn. We stellen vast dat in gesprekken over professionalisering vaak de nadruk ligt op het handelen. De goede professional herkennen we echter vooral aan zijn manier van zijn, aan hoe hij aanwezig is in het handelen en aan hoe hij zijn rol of functie draagt. En aan de kracht of de energie die hij in zijn werk ontwikkelt. Kortom, aan de grondhoudingen die achter zijn handelen schuilen.

Competenties en grondhoudingen zijn bepalend voor de rol die professionals spelen in het bevorderen van innoveren. De competenties 'een andere toekomst zien' of 'anderen kunnen overtuigen' en de grondhouding 'nieuwsgierigheid' zijn bijvoorbeeld eerder ondersteunend voor innoveren. De grondhoudingen 'weerstand tegen verandering' of 'risicomijdend handelen' zijn dan weer eerder belemmerend voor innoveren.

*De ijsberg is hiervoor een geschikte metafoor:*



Een competentie is een betekenisvolle samenhang tussen kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes. Een grondhouding vormt een onderdeel van een competentie. Het is de attitude die daarachter schuilt<sup>3</sup>. Een voorbeeld: 'De samenleving kunnen lezen' is een competentie die innoveren ondersteunt. Een mogelijke grondhouding die daarachter schuilt, is 'een onderzoekende nieuwsgierigheid'.

Een grondhouding is een dynamisch construct van expliciete uitgangspunten, impliciete vooronderstellingen en patronen en reflexen die eigen zijn aan de professional. Het stuurt en geeft betekenis aan het concreet methodische handelen en de gehanteerde begeleidingsstijl.

<sup>3</sup> Van den Eeckhaut, G. (2011). De lerende professional centraal. In F. Cockx, e.a. (Red.), *Wissels. Handboek voor sociaal-cultureel werken met volwassenen* (pp. 180-211). Gent: Academia Press.

Wat we waarnemen zijn gedragingen en handelingen verbonden met concrete interacties. We kunnen deze bijvoorbeeld vastleggen op video of concreet beschrijven. Zij zijn als het ware het topje van de ijsberg, namelijk alles wat boven water drijft.

Grondhoudingen bevinden zich echter onder water. Een grondhouding functioneert als het ware op de achtergrond. Dit is merkbaar in zowel onze grote als onze kleine, vanzelfsprekende keuzes die we maken bij ons handelen<sup>4</sup>.

Patronen zijn ingesleten 'ketens' van acties en reacties die doorheen de persoonlijke geschiedenis zijn opgebouwd en die helpen om in allerlei situaties snel te handelen. Ze werken reeds vooraleer je expliciet hebt kunnen nadenken en beslissen<sup>5</sup>.

Een grondhouding is niet rechtstreeks observeerbaar en moet uit handelingen en interacties worden afgeleid. Grondhoudingen detecteren we bijvoorbeeld via reflectie – door middel van zelfreflectie of reflectie samen met anderen. Het kijken naar ons handelen en gedrag geeft toegang tot onze vaardigheden. Onze vaardigheden – ook observeerbaar mits enige reflectie – zijn dan weer een makkelijk uitgangspunt om grondhoudingen te identificeren. De werkvormen in deze handleiding focussen op deze reflectiemogelijkheden.

## COMPETENTIES DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN

Hieronder sommen we de meest typerende competenties die innoveren ondersteunen, geclusterd op. De lijst is niet exhaustief bedoeld. Voor de ene ontbreken enkele belangrijke competenties, voor de andere zijn enkele van deze competenties minder belangrijk. Bij het toepassen van de werkvormen kan je ook andere competenties opsporen. Er is bewust geen hiërarchie of volgorde aangebracht aangezien prioritaire competenties voor iedereen verschillen.

→ De toekomst en mogelijkheden verbeelden:

- ♦ de samenleving lezen
- ♦ maatschappelijke systemen kritisch verstaan
- ♦ positief-kritisch naar de eigen werking kijken
- ♦ een andere toekomst visualiseren
- ♦ frustratie in dromen omzetten

- ♦ creatief denken
- ♦ breed en groot denken
- ♦ wat bestaat tot iets nieuws (re)combineren
- ♦ broeien
- ♦ op successen focussen
- ♦ nearlings herkennen
- ♦ alles leerzaam maken
- ♦ met verwondering kijken, ook naar het gewone
- ♦ innoveren in een maatschappelijk perspectief zetten
- ♦ informatieflow creëren
- ♦ over het muurtje kijken en vertalen
- ♦ voor toeval alert zijn en toeval organiseren
- ♦ ruimte voor jezelf en je creativiteit creëren
- ♦ ...

→ Experimenten opzetten:

- ♦ ideeën doelgericht en methodisch in concrete experimenten omzetten
- ♦ een functioneel en ondersteunend netwerk rondom experimenten ontwikkelen
- ♦ successen en fouten leerzaam maken
- ♦ nearlings werkzaam maken
- ♦ pragmatisch handelen
- ♦ wars van steun handelen
- ♦ wroeten
- ♦ organisch laten groeien
- ♦ ...

→ Innoveren aantrekkelijk maken voor anderen:

- ♦ vanuit eigen passie en energie handelen
- ♦ werkwijze, successen en competenties delen met anderen
- ♦ anderen in processen meenemen
- ♦ ruimte creëren om te innoveren (in de organisatie of bij partners)
- ♦ doel- en missiegedreven handelen
- ♦ ...

<sup>4</sup> Van den Eeckhaut, G. (2005). Grondhouding: een reflectie over de kern van het eigen handelen. In Y. Larock, e.a. (Red.), Spoor zoeken. *Handboek sociaal-cultureel werk met volwassenen* (pp. 181-202). Gent: Academia Press.

<sup>5</sup> Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., Delozier, J. (1980). *Neuro-linguistic programming. Volume I: The study of the structure of subjective experience*. Capitola: Meta-publications.

## GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN

Hieronder geven we een opsomming van de meest typerende grondhoudingen die innoveren ondersteunen. Ook deze lijst is niet exhaustief bedoeld.

- durf
- vastbijten
- nieuwsgierigheid
- 'goesting'
- verontwaardiging
- mogelijkheden zien
- onthechting
- echt 'goed' willen zijn
- ...

# Opbouw van de werkvormen

Het ontwikkelen van competenties en grondhoudingen kan variëren op een continuüm tussen eerder onbewust-ongerichte en eerder bewust-gerichte veranderingsprocessen. Meestal ontwikkelen individuen onbewust-ongericht<sup>6</sup>. Deze hefboom zet aan tot reflecteren over deze onbewust-ongerichte ontwikkeling en tot het in gang zetten van bewust-gerichte veranderingsprocessen.

Hierna vind je 10 werkvormen waarmee je aan de slag kan gaan binnen jouw organisatie om dit realiseren. Ervaring leert dat de bruikbaarheid van de werkvormen verschilt naargelang de eigen voorkeuren. De werkvormen kunnen los van elkaar staan en ad hoc ingezet worden, of je kan ze combineren in een traject. Het ontwikkelen van competenties en grondhoudingen in functie van innoveren vraagt echter tijd. Het is daarom aangewezen om meerdere vormen

samen te nemen en uit te proberen, verspreid over verschillende momenten.

De werkvormen zijn zo opgemaakt dat iedereen er weg mee weet. Je hebt weinig tot geen voorkennis of specifieke vaardigheden nodig. De keuze van werkvorm hangt af van de werkcontext, het aantal mensen, het doel dat je voor ogen houdt, enzovoort. Om een goede keuze van werkvorm(en) te maken, vind je per werkvorm specifieke informatie die je hierbij kan helpen.

## DOEL

Deze hefboom is opgebouwd aan de hand van de 'logische fasen' in het ontwikkelen van competenties en grondhouding om te innoveren. De verschillende werkvormen die we je aanbieden, hebben we gesorteerd op hun 'doel'. We onderscheiden drie verschillende categorieën:

<sup>6</sup> Van den Eeckhaut, G. (2011). De lerende professional centraal. In F. Cockx, e.a. (Red.), *Wissels. Handboek voor sociaal-cultureel werken met volwassenen* (pp. 180-211). Gent: Academia Press.

## **CATEGORIE 1** **'DE BLIK OP INNOVEREN'**

### **Doelen:**

- Opwarmer om in de organisatie te spreken over innoveren en innovatiekracht van professionals.
- Deelnemers krijgen een beeld van wat innoveren voor zichzelf en/of het team betekent.
- Deelnemers krijgen een beeld van competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.
- Deelnemers definiëren het belang van innoveren.
- Deelnemers creëren bereidheid om te innoveren.

## **CATEGORIE 2** **'OPSPOREN VAN JE COMPETENTIES EN GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN'**

### **Doelen:**

- Deelnemers werpen een eerste blik op grondhoudingen die innoveren kunnen ondersteunen.
- Deelnemers leren elkaars grondhoudingen die innoveren ondersteunen, kennen.
- Deelnemers sporen bij zichzelf en/of het team de competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen of belemmeren, op.
- Deelnemers sporen bij zichzelf en/of het team het ontwikkelpotentieel om nog meer te innoveren, op.

## **CATEGORIE 3** **'ONTWIKKELEN VAN JE COMPETENTIES EN GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN'**

### **Doelen:**

- Deelnemers sporen hun wijze van ontwikkelen op.
- Deelnemers ontwikkelen bij zichzelf en/of het team de competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.
- Deelnemers creëren bij zichzelf en/of het team bereidheid om te innoveren.
- Deelnemers focussen op wat goed loopt in plaats van op wat fout loopt.

## **BENODIGDHEDEN**

Bij elke werkvorm krijg je een overzicht van het materiaal dat je moet voorzien, maar daarnaast ontwikkelden we specifiek materiaal dat je kan downloaden van onze site: [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie).

- Kaartjes met competenties en grondhoudingen die dienen als inspiratie (werkvorm 1, 6 en 10).
- Afbeeldingen als inspiratie voor grondhoudingen (werkvorm 3 en 8).
- Werkblad 'Logische niveaus' van Dilts, aangevuld met richtvragen (werkvorm 4).
- Overzicht richtlijnen voor geven en ontvangen van feedback (werkvorm 6).
- Werkblad Kernkwadrant van Ofman, aangevuld met richtvragen (werkvorm 10).



## RANDVOORWAARDEN

Het ontwikkelen van competenties en grondhoudingen vraagt tijd om te reflecteren, te implementeren en opnieuw te reflecteren. Wil je echt inzetten op het ontwikkelen, dan is het vaak niet voldoende om eenmalig met de werkvormen aan de slag te gaan. We raden aan om er in de organisatie een gewoonte van te maken om twee of drie keer per jaar tijd uit te trekken om met de hefboom te werken.

*“Het is aangewezen dat iedereen van je team aan de slag gaat met grondhoudingen. Als je het alleen doet is het interessant om jezelf te leren kennen, maar niet voldoende om het te laten doorgroeien in je organisatie.”* — Erica

Verder vraagt het werken aan je eigen competenties en grondhoudingen dat je bereid bent om jezelf onder de loep te nemen. Stilstaan bij wie je bent als professional: niet alleen wat jij doet, waar jij goed in bent, maar ook wat je belangrijk vindt, welke houding je hebt in je werk, wat de rode draad is doorheen je werk, enz. Dit veronderstelt ook dat je nadenkt over de ontwikkelkansen die er voor jou liggen op het vlak van je competenties en grondhouding om nog meer innovator te zijn. Sta je open om naar jezelf te kijken en jezelf in vraag te stellen? Jezelf ontwikkelen als professional impliceert verandering. Ben je bereid om te veranderen, om aan jezelf te werken om nog meer te innoveren?

Naast deze algemene randvoorwaarden, formuleren we per werkvorm ook specifieke randvoorwaarden in verband met bijv. het aantal bijeenkomsten of de context.

## BEGELEIDINGSTIPS

De werkvormen vragen weinig tot geen voorkennis noch een inhoudelijk begeleider. Een procesbegeleider is echter wel aangewezen. Dit kan een medewerker uit je organisatie zijn op voorwaarde dat hiërarchie dit niet in de weg staat. Met het inschakelen van een externe persoon zorg je sowieso voor een meer neutrale insteek.

Een belangrijke rol van de procesbegeleider is om een veilige leeromgeving te creëren die een zinvolle confrontatie mogelijk maakt. Dat betekent dat de begeleider op gepaste wijze het proces onderbreekt indien de veiligheid om goed te kunnen leren in het gedrang komt.

*Hoewel we leven in een maatschappij waar spreken over jezelf steeds meer een trend lijkt te worden, blijft ‘eerlijk’ over onszelf spreken en naar onszelf kijken bijzonder moeilijk. Niet zo verbazingwekkend als je bedenkt dat we in diezelfde maatschappij ook een gigantische druk ervaren om te presteren en perfect te zijn.* (Katrien)

Een veilige omgeving betekent dat de procesbegeleider kiest voor een inspirerende plek, bij voorkeur buiten de gewone werk- of vergaderruimte met een informele uitstraling en voldoende licht. Het schikken van de stoelen in een cirkel zorgt ervoor dat de deelnemers meer op elkaar gericht zijn. Een veilige omgeving betekent ook dat je erover waakt dat iedereen een open en respectvolle houding heeft tegenover elkaar. Een begeleider die humor inzet en die bewust aanstuurt op positieve feedback onder de deelnemers, stimuleert een veilige omgeving.

Daarnaast heeft de procesbegeleider de taak om de focus op innoveren, te bewaken. Dit betekent dat de begeleider tussenkomt indien de focus verschuift naar competenties en grondhoudingen die niet rechtstreeks te maken hebben met innoveren.

Naast deze algemene taken van de procesbegeleider, formuleren we per werkvorm waar nodig ook specifieke begeleidingstips.

## VOORBEELDEN VAN RESULTATEN

Bij enkele werkvormen geven we een voorbeeld van een resultaat die de toepassing van de werkvorm kan opleveren.

# Tien werkvormen

## BLIK OP INNOVEREN

### WERKVORM 1 OP ZOEK NAAR PROFESSIONALS DIE INNOVEREN

#### Doel

- Opwarmer om in de organisatie te spreken over innoveren en de innovatiekracht van professionals.
- Deelnemers krijgen een beeld van wat innoveren voor zichzelf en/of het team betekent.
- Deelnemers krijgen een beeld van competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.

#### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Flappen, plakband, stiften
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Optioneel: computer, beamer, internet
- Optioneel: kaartjes met competenties en grondhoudingen (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))

#### Randvoorwaarden

- Tijd: 1 uur voor een groep van 6 personen
- Aantal bijeenkomsten: 1
- Context:
  - ♦ individueel
  - ♦ kleine groep
  - ♦ grote groep
- Mate van vertrouwen: geen voorwaarde
- Aansluiting op andere werkvormen:
  - ♦ als introductie op de andere werkvormen

#### Werkwijze

##### 1. Individuele opdracht

- Zoek een voorbeeld van een persoon die volgens jou innoverende dingen doet. Dit kan iemand zijn uit een gelijkaardige organisatie, uit de eigen sector of buiten de sector.

Indien je niet onmiddellijk een persoon vindt, ga dan op zoek naar een innoverende praktijk en zoek welke persoon er achter die praktijk schuilt.

- Verzamel, indien mogelijk, (digitaal) beeldmateriaal om je verhaal te illustreren voor de groep.
- Formuleer een antwoord op de volgende vragen:
  - ♦ Waarom vind ik deze persoon innoverend?
  - ♦ Wat zijn typerende competenties van deze persoon en welke houding schuilt erachter?

Maak gebruik van de kaartjes met competenties en grondhoudingen op.

Laat de deelnemers de individuele opdracht thuis voorbereiden om tijd te sparen. Lukt dat niet, voorzie dan meer tijd.

##### 2. Groepsopdracht (bij een grote groep doe je deze stap in kleine groepjes)

- Elke deelnemer licht zijn voorbeeld en zijn antwoorden toe, bij voorkeur aan de hand van het beeldmateriaal. De groep stelt vragen, vult aan en geeft bedenkingen waar nodig.
- De procesbegeleider noteert de belangrijkste competenties en grondhoudingen van de voorbeelden op een flap.
- De procesbegeleider zorgt ervoor dat alle deelnemers aan bod komen.

##### 3. Groepsopdracht: de procesbegeleider omcirkelt voor de groep de belangrijkste competenties en grondhoudingen op de flap.

#### Voorbeelden van een resultaat

- De verantwoordelijke van een Brussels jeugdhuis met probleemjongeren bouwt samen met deze stadsjongeren een chalet in de Luxemburgse natuur. De jongeren werken daar in primitieve omstandigheden met paarden en komen in contact met plaatselijke boeren.
  - ♦ Competenties die innoveren ondersteunen: experimenteren opzetten, loslaten, flexibel zijn,

- voortdurend bijsturen, kwetsbaar opstellen
- ♦ Grondhoudingen die innoveren ondersteunen: durf/leef, geloven in positieve alternatieven, openheid, fouten bekijken als een mogelijkheid om te leren
- Sabrina Lindemann is een kunstenares die aan stadsvernieuwing doet in een Nederlandse wijk waar er veel leegstand heerst. Bekijk het interview op <http://www.bestpersons.eu/sabrina.php>
  - ♦ Competenties die innoveren ondersteunen: van een probleem een oplossing kunnen maken, de toekomst kunnen verbeelden, creatief kunnen denken
  - ♦ Grondhoudingen die innoveren ondersteunen: denken vanuit mogelijkheden, goesting

## WERKVORM 2 BELANG VAN INNOVEREN

### Doel

- Opwarmer om in de organisatie te spreken over innoveren en de innovatiekracht van professionals.
- Deelnemers definiëren het belang van innoveren.
- Deelnemers creëren bereidheid om te innoveren.

### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Flappen, plakband, stiften
- Pen en papier voor elke deelnemer

### Randvoorwaarden

- Tijd: 1 uur voor een groep van 6 personen
- Aantal bijeenkomsten: 1
- Context:
  - ♦ kleine groep
  - ♦ grote groep
- Mate van vertrouwen: geen voorwaarde
- Aansluiting op andere werkvormen:
  - ♦ aangewezen om na werkvorm 1 toe te passen. Dan hebben de deelnemers al een gemeenschappelijk beeld van wat innoveren betekent.

### Werkwijze

1. Individuele opdracht  
Formuleer een antwoord op de vraag 'Hoe is innoveren wel/niet belangrijk voor onze opdracht?'.
2. Gesprek met buur  
Licht de antwoorden aan elkaar toe.
3. Groepsopdracht
  - Iedereen stelt zijn bevindingen voor.
  - De procesbegeleider noteert de antwoorden op een flap.
  - De groep stelt vragen, vult aan of geeft bedenkingen waar nodig.
  - De procesbegeleider omcirkelt voor de groep de belangrijkste inzichten op de flap.

## OPSPOREN VAN JE COMPETENTIES EN GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN

### WERKVORM 3 KENNISMAKEN MET JE GRONDHOUDINGEN

#### Doel

- Opwarmer om in de organisatie te spreken over innoveren en de innovatiekracht van professionals.
- Deelnemers werpen een eerste blik op grondhoudingen die innoveren kunnen ondersteunen.
- Deelnemers leren elkaars grondhoudingen die innoveren ondersteunen, kennen.

#### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Afbeeldingen als inspiratie voor grondhoudingen (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))
- Informatie/hand-out over wat we begrijpen onder grondhouding (zie Goed om weten p.15)

#### Randvoorwaarden

- Tijd: 30 minuten voor een groep van 6 personen
- Aantal bijeenkomsten: 1

- Context:
  - kleine groep
  - grote groep
- Mate van vertrouwen: weinig. De deelnemer kiest zelf hoeveel hij van zichzelf wil blootgeven.
- Aansluiting op andere werkvormen:
  - aangewezen om de werkvorm toe te passen na werkvorm 1. Zo hebben alle deelnemers een gemeenschappelijk beeld van innoveren en grondhoudingen.
  - geschikt als opstap naar de werkvormen die volgen

#### Werkwijze

##### 1. Individuele opdracht

Op de grond in het midden van de cirkel liggen afbeeldingen willekeurig door elkaar. Kies een afbeelding die iets zegt over jouw grondhouding(en) die een impact heeft/hebben op innoveren. Beantwoord volgende vragen:

- Waarom kies ik deze afbeelding?
- Welke impact heeft/hebben deze grondhouding(en) op innoveren?

##### 2. Groepsopdracht

Iedereen licht zijn afbeeldingen toe. De groep stelt vragen en geeft bedenkingen waar nodig.

De procesbegeleider licht toe wat de betekenis is van een grondhouding. Het model van de ijsberg kan hiervoor gebruikt worden.

### WERKVORM 4 LOGISCHE NIVEAUS

#### Doel

Deelnemers sporen bij zichzelf de competenties en grondhoudingen op die innoveren ondersteunen of belemmeren.

#### Toelichting

We baseren ons voor deze werkvorm op de theorie van de 'Logische niveaus' van Dilts. Dilts stelt dat in elk proces van leren en veranderen een natuurlijke hiërarchische classificatie bestaat. Hoe lager in de piramide, hoe meer het niveau

observeerbaar en beschrijfbaar is. Hoe hoger in de piramide, hoe minder observeerbaar en beschrijfbaar het niveau is. Elk hoger niveau heeft invloed op, en organiseert, het onderliggende niveau.

#### Benodigheden

- Twee stoelen opgesteld in een hoek van 90°, indien mogelijk gericht naar een venster. Verwijder tafels en ander storend materiaal.
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Hand-out 'Logische niveaus' van Dilts voor elke deelnemer (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))

## Randvoorwaarden

- Tijd: 1 uur per explorator
- Aantal bijeenkomsten:
  - ♦ Indien je de werkvorm toepast tijdens één bijeenkomst, kan het zijn dat er nood is aan een opvolgesprek om de diepgang van de werkvorm te versterken.
  - ♦ Als je de werkvorm doorloopt tijdens meerdere bijeenkomsten dan kan je de verschillende logische niveaus spreiden over verschillende momenten.
- Context: tweegesprek: bijv. tussen leidinggevende en medewerker of tussen twee collega's
- Mate van vertrouwen: veel
- Aansluiting op andere werkvormen:
  - ♦ pas vooraf best werkvorm 1, 2 of 3 toe
  - ♦ na werkvorm 4 is het interessant om werkvorm 8 of 9 toe te passen

## Werkwijze

Opdracht per twee

Persoon 1 is explorator, persoon 2 is begeleider. De explorator spoort zijn competenties en grondhoudingen op. De begeleider bevraagt de explorator, op basis van de vragen die in het model van Dilts verwerkt zijn.

- De explorator bedenkt een concrete werksituatie waarin hij innoverend aan de slag gaat (of probeert te gaan). Bij voorkeur kies je een situatie die nog niet achter de rug is.
- De begeleider doet aan 'upchunken'<sup>7</sup>. Start onderaan de piramide bij het niveau 'omgeving'. Stel per niveau eerst de vragen rechts van de piramide. Help de explorator, daar waar het nodig is, een antwoord te formuleren. Vat de aspecten die innoveren ondersteunen bij de explorator, samen. Toon voldoende waardering.
- De explorator beantwoordt de vragen en geeft telkens een voorbeeld van hoe hij innoverend te werk gaat. Als afsluiter kiest de explorator ook een woord of beeld dat het niveau samenvat.
- Begeleider en explorator herhalen dit voor elk niveau.

Niet iedereen is in staat om te reflecteren over zijn missie. Je kan dus ook eindigen op een lager niveau.

- Eventueel kunnen explorator en begeleider van rol omwisselen en het proces opnieuw doorlopen.

## Begeleidingstips

- De begeleider heeft inzicht in het model 'Logische niveaus' van Dilts.
- De begeleider bewaakt dat het gesprek opbouwend is voor de deelnemers.
- De begeleider bewaakt dat de explorator lang genoeg stilstaat bij elk niveau.

## Voorbeeld van een resultaat

*Het verhaal van Erica Baeck, Amnesty International Vlaanderen*

### Omgeving

"Ik werk al tien jaar bij Amnesty International Vlaanderen. Er heerst een cultuur van planmatig werken. Zo ligt er een draaiboek klaar voor de jaarlijkse campagne. Ook voor de campagne van dit najaar lag alles reeds vast: tools, materiaal ontworpen door communicatiebureau, ... Tot de actualiteit roet in het eten gooide: pal in onze campagneperiode zou Studio Brussel haar Music For Life organiseren waarbij iedereen een goed doel naar keuze kon steunen, zoals bijv. Amnesty International Vlaanderen.

Ons team is echt een goede ploeg: we gaan ervoor. We doen niet aan stemmen, we gaan voor een compromis. Het is een heel veilige omgeving. Er is ruimte om dingen te proberen: als er iets mislukt, worden we daar niet op afgerekend."

### Gedrag

"In eerste instantie ervoeren we dit in de organisatie als een bedreiging, maar al snel werd duidelijk dat we een brugje moesten maken naar Music For Life, aangezien onze achterban dat ook zou doen.

In het begin was ik erg gefrustreerd. Ik had de indruk dat al het werk en geld voor niets was geweest en zag niet hoe ik op zo'n korte tijd een nieuwe campagne moest bedenken. Even voelde ik me op los zand zitten. Na enkele weken piekeren (en meerdere slapeloze nachten), zag ik plotseling een kans om iets waar te maken waar ik al twee jaar naar streefde: bewegingsbreed campagnevoeren. Bewegingsbreed campagnevoeren is één campagne op maat van alle

<sup>7</sup> 'Chunken' is de techniek om te veranderen van abstractieniveau. 'Upchunken' is het bewegen van een concreet naar een abstracter niveau. 'Downchunken' is het bewegen van een abstract naar een concreter niveau.



soorten engagementen en die op eenzelfde moment overal in Vlaanderen plaatsvindt. Elke persoon/organisatie kiest voor een eigen invulling.

Ik heb vervolgens gezegd aan mijn coördinator dat ik met enkele mensen hierover zou praten en dat ik een voorstel zou doen aan het team. Zo gezegd, zo gedaan. Op zulke momenten krijg ik goesting om te bewijzen dat ik alles kan realiseren.

We beslisten om de combinatie met Music For Life als een opportuniteit te zien. Dit impliceerde wel dat we een nieuwe campagne moesten bedenken. Voor het eerst in jaren veegden we het draaiboek van tafel. Ik heb op de teamvergadering een pleidooi gehouden waarom en hoe we dit als een opportuniteit moesten zien. Ik heb toen al mijn overtuigingskracht gebruikt. Ik voelde echt dat het mogelijk was, zag het zo voor me en geloofde dat het ging lukken.

Vroeger hield ik zo'n pleidooi meer vanuit een emotionele invalshoek. Nu gebruikte ik een combinatie van emotie en rationele argumenten. Er was een soort spanning op die vergadering. Een collega vertelde me achteraf dat hij eerst weigerde om de oude campagne los te laten, maar dat ik hem uiteindelijk toch wist te overtuigen.

### **Vaardigheden**

“We hebben ingespeeld op de actualiteit: wat we eerst ervoeren als een bedreiging vanuit de buitenwereld hebben we kunnen ombuigen tot een opportuniteit.

Voor het eerst in jaren zijn we helemaal van scratch begonnen. Het is me gelukt om mijn collega's te overtuigen en warm te maken.

Wat maakte dat ik geloofde dat het zou lukken? Ik voelde dat gewoon. Het was een combinatie van ervaring en intuïtie. Ik kan niet anders dan mijn intuïtie volgen.

Mijn collega-juristen zijn ook betrokken bij ons werk, maar voeren hun job uit in hun eigen kamertje. Ik wil met ons werk naar buiten komen. Ik wil alles delen met anderen. Ik merk dat dit te weinig gebeurt in onze sector.

Nieuwe plannen maken doe ik graag: ik wil ze uitvoeren en ideeën omzetten naar iets creatiefs. Ik ben een doener.”

### **Overtuigingen**

“Eens de beslissing was genomen om een nieuwe campagne te bedenken, gaf me dat een boost. Ik ben ervan overtuigd dat een open terrein, tabula rasa, veel mogelijkheden schept.”

### **Waarden**

“Mensenrechten is voor mij de basis! Dat vind ik heel belangrijk.”

### **Identiteit**

“Tijdens mijn pleidooi op de teamvergadering voelde ik me heel erg betrokken. Dat ben ik gewoon. Mijn werk komt op zo'n moment heel dicht bij wie ik ben.

Ik ben een open boek: iedereen mag lezen wat ik te vertellen heb.”

### **Missie**

“Mijn geloof, in de ruime zin van het woord, bepaalt veel. Ik kan niet anders dan de boodschap van Amnesty verkondigen aan zoveel mogelijk mensen. Ik ben zo!”

## WERKVORM 5 LEREN VAN VOORBEELDEN

### Doel

- Deelnemers sporen bij zichzelf en/of het team de competenties en grondhoudingen op die innoveren ondersteunen of belemmeren.
- Deelnemers sporen bij zichzelf en/of het team het ontwikkelpotentieel op om nog meer te innoveren.
- De deelnemers creëren bij zichzelf en/of het team bereidheid om te innoveren.

### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Flappen, plakband, stiften
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Drie groene en één gele kaart voor elke deelnemer
- Optioneel: beeldmateriaal met interviews van innovatoren (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))
- Optioneel: pc, beamer, geluidsversterking
- Optioneel: het resultaat van werkvorm 1

### Randvoorwaarden

- Tijd: 1,5 uur voor een groep van 6 personen
- Aantal bijeenkomsten: 1
- Context:
  - ♦ individueel
  - ♦ kleine groep
- Mate van vertrouwen: voldoende
- Aansluiting op andere werkvormen:
  - ♦ aangewezen als vervolg op werkvorm 1
  - ♦ interessant om hierna werkvorm 6, 8 of 9 toe te passen

### Werkwijze

#### 1. Groepsopdracht

Bekijk het beeldmateriaal met interviews van innovatoren. De groep krijgt zo een overzicht van competenties en grondhoudingen die innoveren kunnen ondersteunen.

#### 2. Individuele opdracht

Formuleer een antwoord op de vraag 'Wat zijn volgens mij de belangrijkste competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen?'

#### 3. Groepsopdracht

- Elke deelnemer licht zijn antwoord toe.
- De procesbegeleider noteert de antwoorden op een flap.

- De groep stelt vragen, vult aan of geeft bedenkingen.
- De groep overloopt de belangrijkste competenties en grondhoudingen op de flap. De procesbegeleider omcirkelt ze.

Stap 1 tot 3 kan je overslaan indien je vertrekt van het resultaat van werkvorm 1. Als je met andere woorden een overzicht hebt van de belangrijkste competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.

#### 4. Individuele opdracht

- Bekijk het overzicht van competenties en grondhoudingen die innoveren stimuleren.
- Noteer een drietal competenties of grondhoudingen uit het overzicht die je herkent bij jezelf als professional in relatie tot innoveren. Geef bij elke competentie/grondhouding een praktijkvoorbeeld uit je werksituatie. Beperk je tot die info die je met de anderen wil delen. Noteer dit op drie groene kaarten.
- Noteer één competentie of grondhouding uit het overzicht die bij jou als professional niet aanwezig is en noteer welk patroon van jou de ontwikkeling ervan belemmert. Geef een praktijkvoorbeeld uit je werksituatie dat dit illustreert. Beperk je tot de info die je wil delen met anderen. Noteer dit op een gele kaart.

#### 5. Groepsopdracht

Vorm groepjes van drie personen. Elke persoon in de groep neemt om de beurt de rol van explorator op zich.

- De explorator licht zijn notities toe.
- De groep stelt vragen ter verduidelijking en verdieping.
- Herhaal dit proces totdat iedereen als explorator aan bod is geweest.

Opmerking: Geef geen feedback, hier wordt enkel het perspectief van de explorator verdiept.

#### 6. Groepsopdracht

- Iedereen licht zijn notities toe.
- De procesbegeleider schrijft de belangrijkste competenties en grondhoudingen die aanwezig zijn op een flap en de competenties en grondhoudingen die worden gemist op een andere flap.
- De groep stelt eventueel vragen of geeft bedenkingen.

### Begeleidingstips

De begeleider bewaakt de focus op concrete ervaringen en praktijkvoorbeelden.

## WERKVORM 6 FEEDBACK

### Doel

- Deelnemers sporen bij zichzelf en/of het team de competenties en grondhoudingen op die innoveren ondersteunen of belemmeren.
- Deelnemers sporen bij zichzelf en/of het team het ontwikkelpotentieel op om nog meer te innoveren.
- Deelnemers creëren bij zichzelf en/of het team bereidheid om te innoveren.
- Deelnemers creëren vertrouwen om feedback te geven en te ontvangen.

### Benodigdheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Een stapel kaartjes met competenties en grondhoudingen voor elke deelnemer (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))
- Flappen, plakband, stiften
- Drie groene en één gele kaart voor elke deelnemer
- Richtlijnen voor het geven en ontvangen van feedback (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))

### Randvoorwaarden

Tijd: 2 uur voor een groep van 4 personen

- Aantal bijeenkomsten: 1
  - Context:
    - ♦ tweegesprek: bijv. tussen leidinggevende en medewerker of tussen twee collega's
    - ♦ kleine groep (max. een vijftal personen)
- Mate van vertrouwen: veel. Deelnemers moeten elkaar vrij goed kennen.

Het is aangewezen om op regelmatige basis, bijv. tweemaal per jaar, een feedbackmoment te organiseren.

Indien dit niet het geval is, kan de groep het gesprek beperken tot competenties en grondhoudingen die aanwezig zijn bij de persoon en niet de competenties en grondhoudingen die worden gemist.

Aansluiting op andere werkvormen:

- ♦ toepasbaar nadat werkvorm 1 werd doorlopen
- ♦ werkvorm 8 en 9 sluiten hier goed bij aan

## Werkwijze

### 1. Groepsopdracht

- Elke deelnemer bedenkt een situatie waarin hij op een aangename en waardevolle manier feedback kreeg en licht toe waarom de feedback als aangenaam en waardevol werd ervaren.
- Iedereen licht zijn antwoorden toe.
- Groepsgesprek over welke leerpunten de deelnemers uit de antwoorden halen.
- De procesbegeleider bespreekt de richtlijnen voor het geven en ontvangen van feedback.

### 2. Individuele opdracht

- Elke deelnemer ontvangt een stapel met kaartjes. Op deze kaartjes staan de meest typerende competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen, beschreven.
- Selecteer voor elke andere deelnemer vier competenties/grondhoudingen die hem typeren als professional in relatie tot innoveren. De deelnemer mag ook zelf kenmerken bedenken.
  - ♦ Kies drie competenties/grondhoudingen die de ander typeren als professional in relatie tot innoveren. Bedenk bij elk kaartje een praktijkvoorbeeld uit de werksituatie.
  - ♦ Kies één competentie/grondhouding die je mist bij de andere. Noteer ook wat het positieve effect zou zijn op innoveren, mocht de andere deelnemer over deze competentie/grondhouding beschikken. Bedenk ook hierbij een praktijkvoorbeeld uit de werksituatie.

### 3. Groepsopdracht

Om de beurt neemt een deelnemer de rol als explorator op zich. Herhaal tot wanneer iedereen aan bod is geweest als explorator.

- De groep bespreekt de verschillende competenties/grondhoudingen die zij hebben gekozen voor de explorator en stellen de praktijkvoorbeelden voor. De explorator luistert en ontvangt de kaartjes.
- De explorator stelt vragen en geeft bedenkingen.

Indien werkvorm 5 werd doorlopen, neem dan het resultaat ervan mee in de bespreking.

- De explorator maakt een samenvatting op basis van de volgende vragen:
  - ♦ Wat zijn mijn belangrijkste competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen? De explorator noteert ze op groene kaarten.
  - ♦ Welk ontwikkelpotentieel heb ik om nog meer te innoveren? De explorator noteert dit op een gele kaart.

#### 4. Groepsopdracht

- Iedereen stelt zijn notities voor. De groep stelt vragen en geeft bedenkingen.

- De procesbegeleider noteert de belangrijkste competenties die aanwezig/afwezig zijn op twee aparte flap-pen.

#### Begeleidingstips

- De begeleider bewaakt dat de feedback, gebaseerd is op concrete feiten.
- De begeleider bewaakt dat de positieve kenmerken worden benadrukt.
- De begeleider maakt duidelijk dat iedereen voor zichzelf mag bepalen wat essentieel is aan het einde van de oefening.

## ONTWIKKELEN VAN JE COMPETENTIES EN GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN

### WERKVORM 7 HOE ONTWIKKEL IK?

#### Doel

- Deelnemers sporen hun wijze van ontwikkelen op.
- Deelnemers creëren bij zichzelf bereidheid om te innoveren.

#### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Flappen, plakband, stiften

#### Randvoorwaarden

- Tijd: 1 uur voor een groep van 6 personen
- Aantal bijeenkomsten: 1
- Contexten:
  - ♦ individueel
  - ♦ tweegesprek: bijv. tussen leidinggevende en medewerker of tussen twee collega's
  - ♦ kleine groep
  - ♦ grote groep
- Mate van vertrouwen: geen voorwaarde
- Aansluiting op andere werkvormen:
  - ♦ aangewezen om hiervoor werkvorm 1 of 5 toe te passen

- ♦ deze werkvorm is een goede inleiding op werkvorm 8 en 9

#### Werkwijze

##### 1. Individuele opdracht

Noteer een antwoord op de volgende vragen:

- Welke grondhoudingen die innoveren ondersteunen, ontwikkelde ik al?
- Wat heeft gemaakt dat ik gegroeid ben in die grondhoudingen? Wat heeft mij hierin gestimuleerd?
- Geef één of meerdere voorbeelden die dit illustreren. Dit kunnen voorbeelden zijn uit je werk, je opleiding of daarbuiten.

##### 2. Gesprek met buur

- Bespreek jullie antwoorden onderling
- Bespreek de volgende vragen:
  - ♦ Wat leert dit mij over de manier waarop ik ontwikkel?
  - ♦ Waarmee moet ik rekening houden in mijn verdere ontwikkeling om nog meer te innoveren?

##### 3. Groepsopdracht

- Iedereen licht de antwoorden van het tweegesprek toe.
- De groep stelt vragen, vult aan of geeft bedenkingen waar nodig.
- De begeleider noteert op de flap en op het einde omcirkelt hij de belangrijkste inzichten.

## WERKVORM 8 INTERVISIE LANG

### Doel

- Deelnemers onwikkelen bij zichzelf en/of het team de competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.
- Deelnemers creëren bij zichzelf en/of het team bereidheid om te innoveren.

### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Flappen, plakband, stiften
- Hand-out met een overzicht van de vragen uit stappen 2 tot 4 voor elke deelnemer
- Optioneel: afbeeldingen als inspiratie voor grondhoudingen (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))

### Randvoorwaarden

- Tijd: 4 uur voor een groep van 4 personen, indien de individuele opdracht voor de bijeenkomst is voorbereid
- Aantal bijeenkomsten: het is aangewezen om ongeveer drie keer per jaar intervisie te organiseren
- Context: kleine groep (maximum 4 à 5 deelnemers, exclusief procesbegeleider)
- Mate van vertrouwen: veel
- Aansluiting op andere werkvormen: het is aangewezen dat werkvorm 5 of 6 reeds werd toegepast

### Werkwijze

#### 1. Vooraf aan de bijeenkomst - individuele opdracht

- Bekijk je individuele resultaat uit werkvorm 5 en 6. Kies een patroon dat je verder wil ontwikkelen: ofwel een ondersteunend patroon dat je wil behouden en versterken, ofwel een belemmerend patroon dat je wil verminderen. Kies een patroon waarover je wil reflecteren met anderen.
- Bedenk een concreet voorbeeld over innoveren in je werksituatie en waarbij je dat patroon bent tegengekomen.
- Formuleer een antwoord op volgende vragen:
  - ♦ Wat heb ik precies gedaan? Hoe heb ik het aangepakt? Wat was het resultaat?
  - ♦ Wat van mezelf heeft me geholpen en/of belemmerd?

#### 2. Groepsopdracht

- Om de beurt neemt een deelnemer de rol van explorator op zich. Herhaal tot iedereen aan bod is geweest als explorator.
- De explorator beantwoordt de volgende vragen:
  - ♦ Hoe zit ik er vandaag bij?
  - ♦ Hoe blik ik terug op de vorige intervisiebijeenkomst?
  - ♦ Wat verwacht ik van deze intervisiebijeenkomst?
- De explorator bespreekt zijn individuele opdracht met de groep.
- De groep stelt de volgende vragen:
  - ♦ Waar botste je op bij jezelf? Met andere woorden: welk patroon van jou heeft je belemmerd?
  - ♦ Wat van jezelf heeft je geholpen? Met andere woorden welk patroon van jou heeft je ondersteund?
  - ♦ Wat is het positieve effect van je ondersteunend patroon op innoveren? Wat is het negatieve effect van je belemmerend patroon op innoveren?
- De groep en de explorator bespreken de antwoorden van de explorator.
- De groep stelt vervolgens nog enkele vragen:
  - ♦ Hoe kan je jouw ondersteunend patroon nog meer benutten/prikkelen, om nog meer te innoveren?
  - ♦ Hoe kan je op een positieve manier omgaan met je belemmerend patroon om nog meer te innoveren?
- De explorator selecteert vervolgens de inzichten die voor hem essentieel zijn. Deze worden opgeschreven op een flap.

Eventueel illustreer je dit met een afbeelding uit de stapel die in het midden op de grond ligt.

#### 3. Individuele opdracht

Formuleer mogelijke tips voor de explorator bij vraag 4 en eventueel bij vraag 5.

#### 4. Groepsopdracht

- Iedereen in groep stelt de tips voor die hij formuleerde. De explorator luistert en kiest de tips waarmee hij concreet aan de slag wil gaan.
- Om de beurt geeft iedereen positieve feedback over de explorator in relatie tot innoveren.



5. Herhaal stap 2 tot 4 totdat iedereen aan bod is gekomen als explorator.

### Begeleidingstips

- De begeleider bewaakt de focus op de persoon achter het werk en komt gepast tussen indien de focus verglijdt naar het werk zelf.
- De begeleider bewaakt de focus op concrete ervaringen en praktijkvoorbeelden.
- De begeleider bewaakt dat het gesprek opbouwend is voor de deelnemers.
- De begeleider zorgt ervoor dat er voldoende wordt doorgevraagd, met vooral open vragen.

## WERKVORM 9 INTERVISIE KORT

### Doel

Deelnemers ontwikkelen bij zichzelf en/of het team de competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.

### Benodigheden

- Stoelen opgesteld in een cirkel
- Pen en papier voor elke deelnemer
- Hand-out met een overzicht van de vragen uit stappen 2 tot 4 voor elke deelnemer

### Randvoorwaarden

- Tijd: 3 uur voor een groep van 6 personen, indien de individuele opdracht voor de bijeenkomst is voorbereid
- Aantal bijeenkomsten: het is aangewezen om ongeveer drie keer per jaar een intervisie te organiseren
- Context: kleine groep
- Mate van vertrouwen: voldoende
- Deze werkvorm is een 'light'-versie van werkvorm 8
- Aansluiting op andere werkvorm: deze werkvorm vormt een goede combinatie met werkvorm 10

### Werkwijze

1. Vooraf aan de bijeenkomst - individuele opdracht:
  - Bedenk een concreet voorbeeld over innoveren uit je werksituatie waaraan je iets wil verbeteren.

- Formuleer een antwoord op de volgende vragen:
  - ♦ Wat heb ik precies gedaan? Hoe heb ik het aangepakt?
  - ♦ Wat was het resultaat?

### 2. Groepsopdracht

Om de beurt neemt een deelnemer de rol van explorator op zich.

- De explorator bespreekt zijn voorbereiding
- De groep stelt volgende vragen:
  - ♦ Wat van jezelf heeft je geholpen en/of belemmerd?
  - ♦ Wat was hiervan het effect op innoveren?
  - ♦ Welke competentie wil je (nog meer) ontwikkelen?
- De groep bespreekt de antwoorden samen met de explorator.
- De explorator selecteert vervolgens die aspecten die voor hem essentieel zijn.

### 3. Individuele opdracht

Elke deelnemer van de groep formuleert tips voor de explorator.

### 4. Groepsopdracht

De tips worden voorgesteld aan de explorator.

→ De explorator selecteert met welke tips hij aan de slag wil gaan.

5. Herhaal stappen 2 tot 4 totdat iedereen aan beurt is geweest als explorator.

6. Om de beurt licht iedereen toe aan de groep welke inzichten hij heeft opgedaan.

## WERKVORM 10 KERNKWADRANT

### Doel

- Deelnemers ontwikkelen bij zichzelf de competenties en grondhoudingen die innoveren ondersteunen.
- Deelnemers creëren bij zichzelf bereidheid om te innoveren.
- Deelnemers focussen op wat goed loopt in plaats van op wat fout loopt.

### Benodigheden

- Een grote ruimte zonder tafels of stoelen
- Flappen, plakband, stiften
- Hand-out met uitleg over het Kernkwadrant van Ofman<sup>8</sup> voor elke deelnemer (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))
- Vier flappen met op elke flap de naam van een van de vier kwadranten
- Optioneel: kaartjes met competenties en grondhoudingen (downloaden via [www.socius.be/innovatie](http://www.socius.be/innovatie))

### Randvoorwaarden

- Tijd: 3 uur voor een groep van 4 personen
  - Aantal bijeenkomsten: 1
- Context:
- ♦ individueel
  - ♦ tweegesprek: bijv. tussen leidinggevende en medewerker of tussen twee collega's
  - ♦ kleine groep

<sup>8</sup> Ofman, D. (1988). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Antwerpen: Servire.

## Begeleidingstips

- De begeleider bewaakt de focus op de persoon achter het werk en komt gepast tussen indien de focus verglijdt naar het werk zelf.
- De begeleider bewaakt de focus op concrete ervaringen en praktijkvoorbeelden.

- Mate van vertrouwen: voldoende
- Aansluiting op andere werkvormen: zorg ervoor dat werkvormen 5 of 6 reeds doorlopen werden

## Werkwijze

1. De procesbegeleider licht het 'Kernkwadrant' van Ofman toe aan de deelnemers en deelt de hand-outs uit.

2. Individuele opdracht

- Bekijk het individuele resultaat uit werkvorm 5 of 6.
- Kies een patroon dat je wil ontwikkelen. Een patroon dat innoveren ondersteunt, kan je zien als een 'kwaliteit'. Een patroon dat innoveren belemmert, kan je zien als een 'valkuil'. Kies een patroon waarover je wil reflecteren en uitwisselen met anderen.

3. Groepsopdracht

Er liggen 4 flappen ('kwaliteit', 'valkuil', 'allergie' en 'uitdaging') verspreid op de grond. Samen vormen de flappen een kernkwadrant. De deelnemers nemen elk om beurt de rol van explorator op.

- De explorator:
  - ♦ kies vanuit welk kwadrant je wil starten en ga op dat blad staan
  - ♦ zoek een concreet voorbeeld over innoveren dat dit kwadrant illustreert
- De groep:
  - ♦ stelt enkele richtvragen bij elk kwadrant
  - ♦ helpt de explorator waar nodig
- De explorator kiest een woord of beeld dat het kernkwadrant samenvat.
- De procesbegeleider schrijft dit op de flap.

- Herhaal deze stap voor de twee andere kwadranten. Neem het kwadrant 'uitdaging' als laatste. Het kwadrant 'uitdaging' vormt namelijk de essentie van deze werkvorm.
- Beantwoord de vraag: Wat wil/kan ik ontwikkelen om nog meer te innoveren?
- Elke deelnemer formuleert positieve feedback over de explorator in relatie tot innoveren.

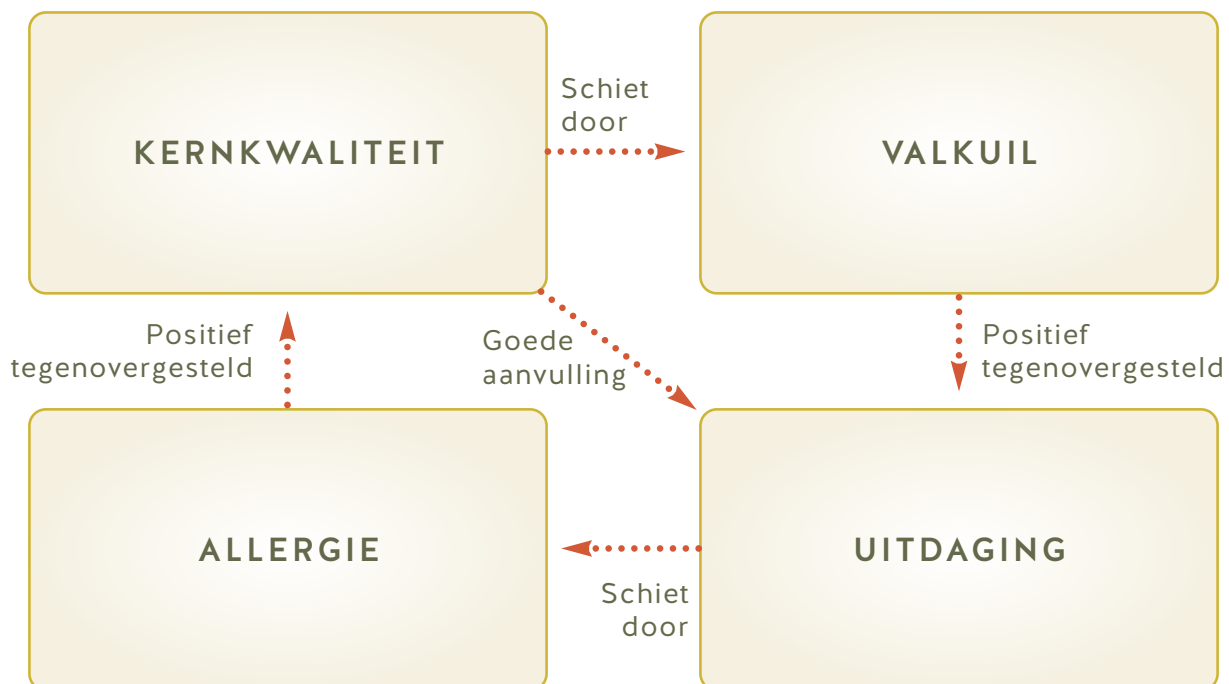
4. Herhaal stap 3 tot iedereen aan bod is gekomen als explorator.

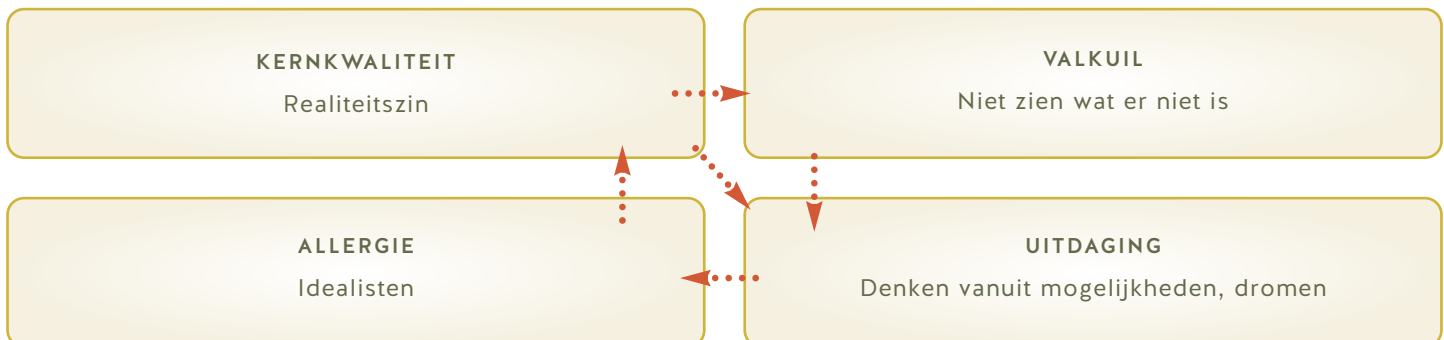
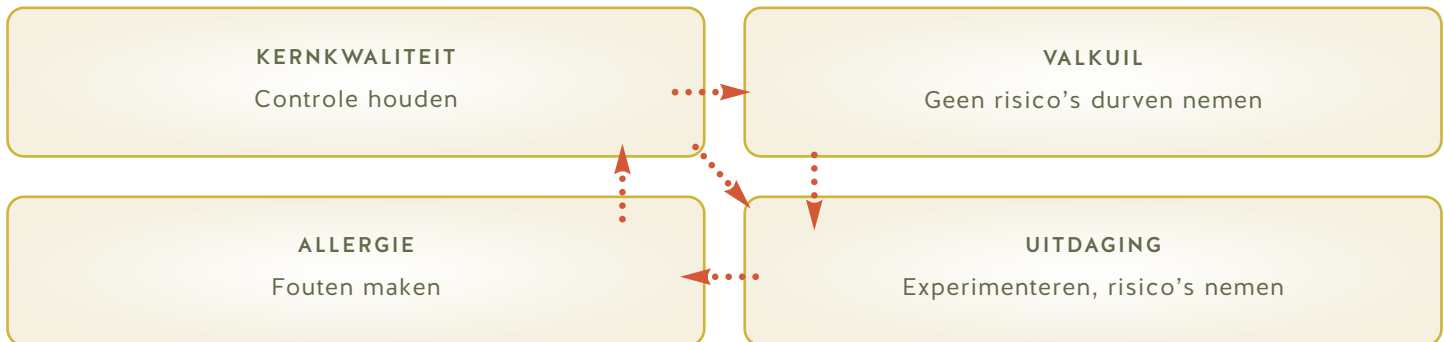
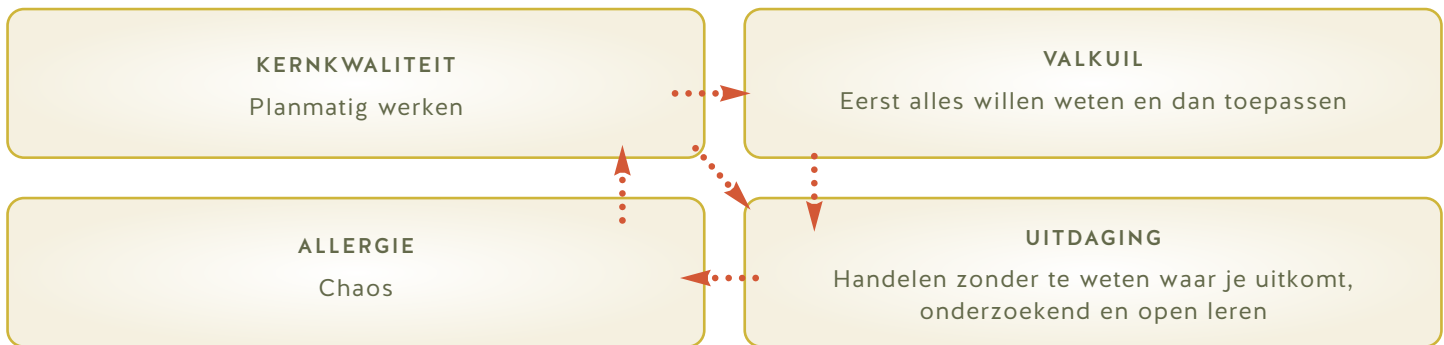
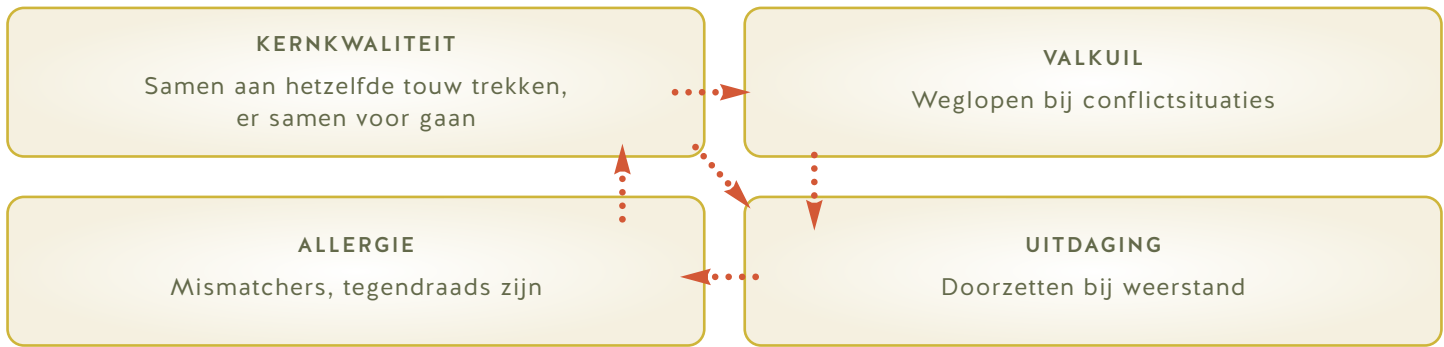
5. Iedereen licht toe aan de groep welke inzichten hij heeft opgedaan.

### Begeleidingstips

- De begeleider heeft inzicht in de werking van het 'Kernkwadrant' van Ofman.
- De begeleider voorziet voldoende tijd bij elk kwadrant en bewaakt dat alle kwadranten apart worden behandeld.
- De begeleider bewaakt de focus op concrete ervaringen en praktijkvoorbeelden.
- De begeleider bewaakt dat het gesprek opbouwend is voor de deelnemers.

### Voorbeelden van een resultaat





# Met dank aan

---

## **Auteur en begeleiding**

Line Windey (Socius)

## **Werkten mee aan deze hefboom**

Katrien Loots (Vormingplus Kempen), Erica Baeck (Amnesty International Vlaanderen), Geert Frateur (PRH Persoonlijkheid en Relaties), Johan Vermeersch (Vormingplus Waas en Dender), Jeroen Watté (Wervel), Sien Simoens (HVV), Anja Coulier (Oxfam-Wereldwinkels), Dorien Pelckmans (Velt), Laure Van Hoecke (Linc), Jeroen Sleurs (Davidsfonds), Dirk Barrez (GetBasic), Eva Brumagne (Femma) en Tobias Lenaert (EVA).

De medewerkers van Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender: Jos Gysels, Leila Zohrie, Liesbeth Descheemaeker, Marijke Verleyen, Rina Cosyns, Stefaan Van der Biest, Yves Van Reusel en Sonja Focketeyn.