

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

2

Trends als bron voor maatschappelijke innovatie

Situering

Indien een organisatie wil inzetten op maatschappelijk innoveren, kan ook trendwatching een mogelijke hefboom zijn. Trendwatching komt erop neer dat je gestructureerd naar buiten kijkt om trends – lees: bewegingen in de samenleving – in het vizier te krijgen.

Je ontwikkelt een focus op trends omdat ze – zeker bij maatschappelijke trends - altijd te maken hebben met veranderingen in de samenleving. Indien je trends wil aanwenden voor innovatie, kan je niet anders dan je erop te focussen, je ertoe te verhouden en erop in te spelen.

Trends in het vizier krijgen ('trendwatching') is dus één zaak. Van daaruit innovatie realiseren is een andere. Dit veronderstelt namelijk dat je samen met collega's bepaalde trends vastpakt; dat je je erdoor geraakt voelt; dat je trends verbindt met de aspiraties van je organisatie; dat je samen te bewandelen paden creatief verkent; dat je vertrouwde paden loslaat. Wanneer dit niet het geval is, krijgen organisaties de trends misschien wel binnen hun organisatie, maar bewegen de medewerkers nog niet richting een eventuele verandering. Veranderingen zijn voor mensen pas werkelijk inspirerend en betekenisvol, wanneer ze voorwerp geweest zijn van een proces van betekeniscreatie[9].

In dit hoofstuk krijg je een antwoord op twee vragen.

1. Hoe detecteer je maatschappelijke trends?

2. Hoe ga je aan de slag met trends die relevant zijn voor jouw organisatie?

Een trend kan je definiëren als: een ontwikkeling die inwerkt op organisatie, mens en/of samenleving. Microtrends hebben een duurtijd van 1 tot 4 jaar en worden ook producttrends genoemd. Macrotrends hebben een duurtijd van 5 tot 10 jaar en worden ook consumententrends genoemd. Megatrends hebben een duurtijd van 10 tot 30 jaar en vallen samen met (grote) maatschappelijke trends. Als sociaal-culturele organisatie zal je je vooral door deze laatste soort aangesproken voelen.

[9] Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren.* Groningen: Stenfert Kroese.

[10] De aanbevelingen werden geformuleerd door de werkgroep 'Trendwatcher'. Een werkgroep bestaande uit zeven sociaal-cultureel werkers. Zij onderzochten in 2013 de betekenis van trendwatching voor maatschappelijke innovatie. Deze publicatie geeft hun bevindingen weer.

Goed om weten

Opdat inspanningen in jouw organisatie rond trendwatching ook tot innovatie zouden leiden, raden we aan rekening te houden met volgende tien aanbevelingen[10]. Je kan ze beschouwen als succesvoorwaarden. Ze verhogen de effectiviteit van de acties die je onderneemt rond trendwatching.

AANBEVELINGEN VOOR HET DETECTEREN VAN TRENDS

- → Verdeel de taak 'detecteren van trends' over meerdere medewerkers.
- → Werk gepland en gestructureerd, maar behoud ook de nodige flexibiliteit.
- → Kies voor thema's die al enigszins aansluiten bij de werking van je organisatie.
- → Selecteer verschillende media/kanalen om trends te detecteren.
- → Treed ook buiten de eigen sector.

AANBEVELINGEN VOOR HET AAN DE SLAG GAAN MET TRENDS

- → Kies voor afgebakende trends die ertoe doen voor jouw organisatie.
- → Werk gepland en gestructureerd, maar behoud ook de nodige flexibiliteit.
- → Maak tijd vrij, ook voor traagheid in het proces.
- → Pas de methoden die je gebruikt aan de realiteit van jouw organisatie aan.
- → Verdiep het proces tot op het niveau van de persoonlijke verbinding van de medewerkers met de trends.

Beschrijving van proces en werkvormen

Wanneer je beslist om trends aan te wenden als bron voor (maatschappelijke) innovatie, kan je onderstaande processtappen zetten. De 'stappen' suggereren een chronologische logica. Indien je er flexibel mee omgaat, kan het proces blijven passen voor jouw concrete organisatiecontext.

Te doen vooraf

- → Gedragenheid creëren voor het feit dat de organisatie trends wil aanwenden voor maatschappelijke en/of andere vormen van innovatie.
- → Aanduiden van meerdere medewerkers als 'trendwatcher'.
- → Tijdsinvestering afspreken.
- → Selectie van thema's die de organisatie wenst op te volgen met het oog op detectie van trends.

Detecteren van trends

→ Inventariseren van media en informatiebronnen die je gaat volgen.

→ Informatie capteren en ordenen.

→ Geordende informatie van trends bespreken en benoemen.

Aan de slag gaan met trends

→ De gezamenlijke intentie vinden.

→ Het huidige systeem exploreren.

→ Zelfreflectie en betrokkenheid creëren.

→ Nieuwe oplossingen cocreëren.

→ Nieuwe initiatieven realiseren.

Opvolging

→ Monitoren van (resultaten van) nieuwe initiatieven.

→ Intern en extern communiceren over acties en resultaten.

→ Desgewenst herhalen van initiatieven.

DETECTEREN VAN TRENDS

Het doel van 'detecteren van trends' is dat jouw organisatie meerdere trends in het vizier heeft die in aanmerking komen voor (maatschappelijke) innovatie.

TE DOEN VOORAF

→ **Gedragenheid creëren voor het feit dat de organisatie trends wil aanwenden voor (maatschappelijke) innovatie.**
Deze gedragenheid (ook door de top van de organisatie), is van belang opdat er effectief met de gedetecteerde trends iets gebeurt. Bovendien zorgt de gedragenheid ook voor goedkeuring voor de investering van tijd en middelen.

→ **Aanduiden van meerdere medewerkers als trendwatcher.**
Uit de praktijk blijkt dat wanneer trendwatching beperkt blijft tot de opdracht van één persoon uit de organisatie, dit slechts in geringe mate productief is. 'Trendwatching' neem je best op in het takenpakket van meerdere medewerkers. Hierin kan je flexibel zijn bijv. het ene jaar is trendwatching een opdracht in het takenpakket van medewerkers x, y en z; het andere jaar in het takenpakket van drie andere medewerkers. Wil je nog doeltreffender zijn, dan kan je trendwatching beschouwen als een basishouding voor elke medewerker. Dit gaat dan veel verder dan enkel een opdracht in het takenpakket.

→ **Tijdsinvestering afspreken.**
Trendwatching vergt tijd. De te besteden tijd afspreken, zorgt ervoor dat trendwatching niet ondergesneeuwd raakt onder andere prioriteiten.

→ **Selectie van thema's die de organisatie wenst op te volgen met het oog op detectie van trends.**
Indien je de thema's niet afbakent, kan het gebeuren dat je permanent én weinig doeltreffend doet aan trendwatchen. Quasi elke informatie die je oppikt in de media kan je relateren aan trends. Daarom selecteer je best een maximum van tien thema's waarrond je gaat trendwatchen. Voor die selectie laat je je leiden door je organisatiedoelen, door de doelgroep(en) van jouw organisatie en door projecten waarin je organisatie betrokken is. Een vereniging van en voor ouderen focust allicht op andere thema's dan een vereniging voor natuurbehoud. Een beweging die actief is rond mobiliteit, focust best op andere thema's dan een vormingsinstelling die werkt rond burgerschap.

INVENTARISEREN VAN DE INFORMATIEBRONNEN DIE JE GAAT VOLGEN

Gestructureerd naar buiten kijken om trends te detecteren, start je door te bepalen via welke vensters je naar buiten kijkt. Deze vensters kan je op twee manieren indelen. Je kan ze indelen volgens medium of kanaal: bijv. kranten, (vak)tijdschriften, tv, websites of sociale media. Daarnaast kan je ook een meer specifieke indeling hanteren:

→ opiniemakers in kranten, tijdschriften en sociale media rapporten en andere publicaties van onderzoekers in

specifieke onderzoeksdomeinen
- → sector-/vakbladen
- → websites van (koepel-) organisaties binnen én buiten de eigen sector
- → jaarverslagen van organisaties binnen én buiten de eigen sector
- → themablogs
- → eigen onderzoek (bijv. publieks-/doelgroepbevraging)
- → cijfers en statistieken over problematieken/thema's/uitdagingen
- → omgevings- en trendanalyses van koepelorganisaties/steunpunten/overheden
- → relevante studiedagen
- → online en papieren publicaties van trendwatchers
- → gesprekken in het eigen netwerk, op recepties, beurzen, studiedagen
- → beschrijvingen van evoluties in (grote) steden en in het buitenland
- → analyses van politieke partijen
- → ...

Deze tweede indeling ervaren we als een betere basis voor de inventaris van de bronnen die je als organisatie gaat opvolgen.

INVENTARIS EN SELECTIE VAN INFORMATIEBRONNEN

- → **Je inventariseert potentiële informatiebronnen via een brainstorm** met zoveel mogelijk mensen uit je organisatie, eventueel aangevuld met ideeën van mensen buiten jouw organisatie. De inbreng van zoveel mogelijk kennis over potentiële informatiebronnen, garandeert dat je de best mogelijke inventaris tot stand brengt.

- → **In dialoog selecteer je de informatiebronnen.** Die selectie is inhoudelijk afhankelijk van de relevantie van de bron voor jouw organisatie. Met andere woorden: ze is afhankelijk van de thema's waarrond jouw organisatie besliste om te trendwatchen. Het aantal informatiebronnen dat je selecteert, is dan weer afhankelijk van de beschikbare tijd om te trendwatchen.

[11] Enkele voorbeelden van online software voor mindmapping zijn Freemind (een Open Source- toepassing), MindMeister en XMind.

INFORMATIE CAPTEREN EN ORDENEN

Opvolgen van informatiebronnen en capteren van informatie is een kwestie van doen. Voor het ordenen van deze informatie kan je verschillende technieken gebruiken.

- → **Lijsten maken** is de eenvoudigste techniek. Je volgt de informatiebronnen op en schrijft de relevante informatie in een lijst met aandacht voor:
  - cijfergegevens die je uit één of meerdere informatiebronnen haalt
  - recente onderzoeksresultaten
  - kerngedachten van een opiniemaker
  - succesvolle nieuwe initiatieven
  - nieuwe of nog niet gekende actoren rond de thematiek die je opvolgt
  - toekomstvoorspellingen van een trendwatcher

- → **Mindmapping** is een meer gesofisticeerde vorm van lijsten maken. Een mindmap is een gestructureerde reeks begrippen, relaties en/of beelden, die geordend zijn in een bepaalde vorm. Mindmapping ondersteunt creatieve leerprocessen. Elektronische mindmaps[11] zijn handig om geordende informatie interactief toegankelijk te maken en op te bouwen. Dezelfde items die je in de lijsten opneemt, neem je ook op in de mindmap, maar met dat belangrijke verschil dat je meer visueel kan ordenen en clusteren. Je kan ook relaties en prioriteiten aanduiden met pijlen, nummeringen, kleuren enzovoort.

- → **Lijsten en mindmaps met vooraf bepaalde ordening** vormen een verfijning van de twee eerste technieken.

Trendwatchers met een brede scope maken vaak gebruik van de DESTEP-ordening. Items worden dan geordend volgens zes factoren, die samen een overzichtelijk beeld geven van de macro- en meta-evoluties in de samenleving. DESTEP staat voor:

- → **D**emografische ontwikkelingen
- → **E**conomische ontwikkelingen
- → **S**ociaal-culturele ontwikkelingen
- → **T**echnologische ontwikkelingen
- → **E**cologische ontwikkelingen
- → **P**olitiek-wettelijke ontwikkelingen

Je kan natuurlijk ook kiezen voor een vooraf bepaalde ordening met een minder brede scope, die aansluit bij thema's waarrond jouw organisatie besliste om te trendwatchen. Zulke ordening opmaken, gebeurt bij voorkeur in overleg met een paar collega's.

GEORDENDE INFORMATIE BESPREKEN EN BENOEMEN VAN TRENDS

Volgens een bepaalde frequentie (halfjaarlijks, jaarlijks, tweejaarlijks, elk voorlaatste jaar van de lopende beleidsperiode, …) bespreek je de verzamelde informatie met een groep collega's, bestuurders en/of vrijwilligers. Je ambitie is om tot conclusies te komen over de trends die relevant zijn voor de thema's waarrond jouw organisatie besliste om te trendwatchen. Dit kan via een open dialoog, of via een meer gestructureerde vorm van besluitvorming. Daarin zet je bijvoorbeeld de volgende stappen:

→ Presentatie van en toelichting bij de verzamelde/geordende informatie

→ Bepaling van trends die opduiken uit de verzamelde/geordende informatie

- Elk groepslid noteert individueel op post-its een antwoord op de vraag: 'Welke trends duiken op in de gepresenteerde informatie?' (één trend per post-it).
- De post-its worden aan een wand gekleefd en gelijkaardige antwoorden worden geclusterd.

→ Bepaling van relevante trends

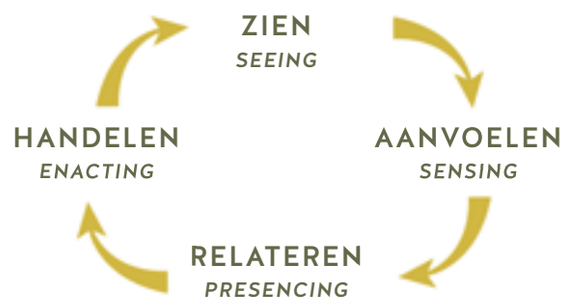
- Besluitvorming in groep met als uitgangsvraag: 'Welke zijn de meest relevante trends voor de thema's waarrond onze organisatie besliste om te trendwatchen?'.
- Ieder groepslid beschikt over vijf gekleurde klevertjes/bolletjes die hij[12] vrij mag verdelen over de trends die (geclusterd) aan de wand kleven.
- De trends (minimum 3, maximum 7) met de meeste bolletjes zijn de trends die volgens de groep het meest relevant zijn.

AAN DE SLAG GAAN MET TRENDS

Het doel van 'aan de slag gaan met trends' is om ervoor te zorgen dat minstens één van de trends die je in het vizier hebt, ook als bron van innovatie fungeert. Hierbij kan je vijf fasen doorlopen: de gezamenlijke intentie vinden; het huidige systeem exploreren; aan zelfreflectie doen; nieuwe oplossingen cocreëren; nieuwe oplossingen in de wereld zetten. Voor elk stap kan je verschillende methoden[13] aanwenden.

THEORY U ALS THEORETISCHE ACHTERGROND

Theory U heeft als basis de vorm van de letter U. De U geeft een proces weer dat de diepte in gaat. Ideeën over een ontwikkelingsproces waarbij het nodig is 'de diepte in te gaan' werden in 2006 al beschreven door Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers – alle drie verbonden aan het beroemde Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ze ontdekten dat alle mensen die met innovatie bezig zijn, ieder op hun eigen manier een vergelijkbaar proces doorlopen. De woorden die deze mensen gebruiken om te vertellen wat ze doen, zijn verschillend, maar het proces waar ze doorheen gaan, is vergelijkbaar. Of het nu gaat om een fysicus, een musicus of een consultant. Scharmer deed het ontwikkelproces uitvoerig uit de doeken in de lijvige publicatie *Theory U. Leiden vanuit de toekomst die zich aandient.*



[12] 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.

[13] In wat volgt omschrijven we bij elke verschillende methode telkens het doel, de werkwijze en de doorlooptijd. Alle methoden zijn (soms mits kleine aanpassingen) bruikbaar voor groepen van minimum drie tot meer dan twintig groepsleden.

Scharmer en zijn collega's stelden vast dat organisaties die succesvol innoveren telkens opnieuw een leercyclus met vier componenten doorlopen: zien, aanvoelen, relateren en handelen. Verder bouwend op die vaststelling onderzocht Scharmer wat er nodig was om die leercyclus te realiseren. Zo kwam hij tot zijn Theory U.

Dieper ingaan op de verschillende aspecten van Theory U is in deze publicatie niet mogelijk. In de praktische toepassing van het organisatieproces 'aanwenden van trends voor innovatie' krijg je echter wel een gevoel van wat Theory U concreet betekent.

Schematisch overzicht van het deelproces 'aan de slag met trends'



DE GEZAMENLIJKE INTENTIE VINDEN



De ambitie van deze eerste fase is om de betrokkenen (uit je organisatie) te verbinden rond de kwestie[14] die je binnen innovatie centraal wil stellen.

Je tracht met meerdere betrokkenen – misschien wel met de hele organisatie – te kijken wat een gedetecteerde trend voor jouw organisatie zou kunnen betekenen. Het eindpunt[15] van deze fase is een kwestie: een vraag die je aan het eind van het proces beantwoord wil zien.

Enkele voorbeelden:

→ Wat kan onze volkshogeschool doen met de trend dat burgers een steeds grotere informatiestroom te verwerken krijgen?

→ Wat kan onze vereniging doen met de trend dat mensen terug meer controle over hun voeding willen?

→ Welke innovatieve initiatieven kan onze beweging opzetten n.a.v. de verkiezingen?

→ Hoe kan onze vormingsinstelling bijdragen aan de stiltebeweging?

[14] De term kwestie is niet toevallig gekozen. Etymologisch is de term verbonden met 'queeste' (Bos, 2000). De idee is dat je als organisatie op zoek(tocht) gaat naar wat een trend voor de organisatie kan betekenen.

[15] We spreken hier over 'eindpunt van deze fase', maar niets belet dat je in een latere fase terugkomt op dat eindpunt. In die zin is het juister om het te hebben over een 'voorlopig eindpunt'. Want, zoals we al eerder schreven: het gaat bij detecteren en aanwenden van trends eerder om een iteratief proces, eerder dan om een lineair proces.

Methode:
'Wat is de meest heldere en gedragen formulering van de kwestie?'

Doel

De groep bereikt een consensus of consent over de meest heldere formulering van een kwestie. De kwestie is voldoende gedragen bij de groep.

Vertrekpunt

Je hebt een keuze gemaakt voor de trend die relevant is voor jouw organisatie.

Werkwijze

→ Verdeel de beschikbare informatie over de trend.

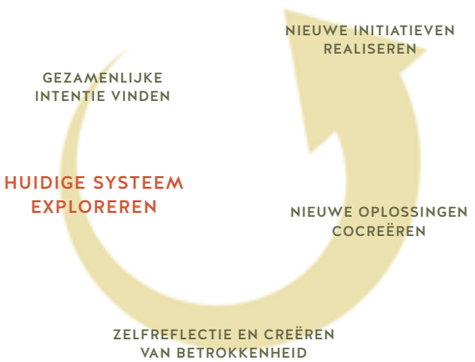
→ Opdracht in duo's:
- Benoem (in het kader van de gekozen trend) een uitdaging of mogelijke opdracht voor de organisatie.
- Herformuleer de uitdaging in een kwestie/vraag voor de organisatie.

→ Opdracht in groep:
- Laat de bedachte kwesties op flap/bord noteren.
- Laat de groep uit de verschillende ideeën samen één gedragen formulering van de kwestie construeren.
- Noteer deze nieuw geconstrueerde kwestie op een aparte flap. Check bij de groep of de kwestie en haar formulering:
  * gedragen wordt door (quasi) de hele groep.
  * motiverend is om ermee aan de slag te gaan.
- Laat verhalen, situaties, opvattingen vertellen die het belang van de kwestie in de verf zetten, illustreren of duiden.

Doorlooptijd

35 à 60 minuten

HET HUIDIGE SYSTEEM EXPLOREREN



De ambitie van deze tweede fase is om met een nieuwe en open blik naar de huidige situatie te kijken.

Het eindpunt van deze fase is een visuele voorstelling van de huidige situatie, die enkel tot stand kon komen dankzij de inbreng van diverse perspectieven, mensen, situaties en/of plaatsen. In deze fase verken je met meerdere betrokkenen – misschien wel met de hele organisatie – de situatie 'zoals ze is', maar niet enkel vanuit de ervaringen en de opvattingen van de betrokkenen. Je betrekt de buitenwereld op een actieve manier.

Daarvoor kan je verschillende methoden inzetten.

Methode:
de Mars-vraag

Doel
De betrokkenen zien de huidige situatie met 'nieuwe ogen' door middel van een ontregelende manier van vragen stellen.

Vertrekpunt
Je beschikt over een heldere en gedragen kwestie.

Werkwijze
→ Deel de groep op in trio's en spreek af welke persoon in elk groepje de letter A, B of C is.
→ B start met de opmerking: "Ik kom van Mars. Wil je me het verhaal vertellen over je kwestie?"
→ A vertelt.
→ B leeft zich in in het 'niet weten', doet alsof hij de organisatie niet kent, houdt zich van de domme en stelt vragen zoals:
- Hoe komt het dat jullie deze kwestie nu aan de orde stellen?
- Wat levert jullie huidige manier van handelen op?
- Hoe lang doen jullie het al zo?
- Wat is daarbij voor jullie van groot belang?
- Wat levert het op?
- Zijn jullie tevreden met de huidige situatie?
- Waarom willen jullie iets nieuws? Waarom willen jullie veranderen?

→ C schrijft kernwoorden op.
→ Alle C's brengen hun kernwoorden samen op een flap.

Doorlooptijd
25 à 45 minuten

Methode:
leerreizen

Doel
De betrokkenen zien de huidige situatie met 'nieuwe ogen' door een ontmoeting met mensen/situaties/plaatsen/ voorwerpen die over de huidige situatie iets kunnen vertellen, tonen, ophelderen, of bevragen.

Leerreizen kunnen zeer diverse vormen aannemen. Enkele voorbeelden:
→ ga op bezoek bij een schepen van cultuur en bevraag zijn/haar visie op jouw kwestie;
→ ga op bezoek bij de kringwinkel en ga er in gesprek met de werknemers over hoe zij naar de wereld kijken;
→ ga in het midden van het park zitten en ontdek wat de bomen jou te zeggen hebben over jouw kwestie;
→ wandel door de gemeente en neem waar wat je gek, bijzonder, vreemd en interessant vindt; bedenk vervolgens welke nieuwe perspectieven dit geeft op jouw situatie;
→ surf doelloos op het internet en ga na wat de opgedane indrukken je leren over de huidige situatie.

Vertrekpunt

Je beschikt over een heldere en gedragen kwestie.

Werkwijze

→ Zorg voor een diversiteit aan leerreizen en zorg dat de leerreizen niet beperkt blijven tot mensen of plaatsen die je al kent (vaak vergt dit enige praktische voorbereiding, bijv. afspraken maken met derden).
→ Deel de groep op in drie-, vier- of vijftallen.
→ Spreek af welke subgroep welke leerreis aangaat.
→ Subgroepen gaan op leerreis, al dan niet met enkele vragen in het achterhoofd.
→ Elke subgroep komt tot enkele conclusies m.b.t. de vraag: 'Wat leert de leerreis ons over de huidige situatie van de kwestie?'.

Doorlooptijd

vanaf 50 minuten tot enkele dagen

Methode: metafoor voor de huidige situatie

Doel

Betrokkenen zien nieuwe aspecten van het eigen systeem door associatie in de natuur of met voorwerpen.

Vertrekpunt

Je beschikt over een heldere en gedragen kwestie.

Werkwijze

Verschillende mogelijkheden:

→ 'De dwandeling' (combinatie van denken en wandelen) in duo's, trio's of individueel met als opdracht een metafoor voor de huidige situatie te vinden en deze vervolgens met de groep te delen.
→ Groepsleden een prent laten kiezen uit een reeks afbeeldingen en in groep laten benoemen wat de prent zegt over de huidige situatie van hun kwestie.
→ Groepsleden een willekeurig voorwerp uit een tas laten nemen, of iets laten meebrengen uit de natuur en laten vertellen hoe het voorwerp of natuurelement een metafoor is voor het huidige systeem.

Doorlooptijd

40 à 75 minuten

Methode: visualisering

Doel

Betrokkenen beschikken samen over een visuele voorstelling van de huidige situatie (met positieve en minder positieve elementen, uitdagingen en/of relaties).

Vertrekpunt

Je verzamelde diverse perspectieven en/of beelden over de huidige situatie van de kwestie.

Werkwijze

→ Deel de groep op in vier- of vijftallen.
→ Kies een visualisatievorm. Enkele mogelijkheden hiervoor zijn:
  - Model maken met behulp van Legoblokken, Kaplablokken, Playmobil, chenilledraad, autootjes,
  - Play-Doh, plasticine, kleine en grote kiezelstenen, crêpepapier, post-its, …
  - Tekening maken met behulp van kleurpotloden, stiften, wasco, verf, krijt, houtskool, …
  - Collage maken met prenten uit tijdschriften, kranten, beelden van van het internet, …
→ Subgroepen gaan bij elkaars visualisatie op bezoek en benoemen wat ze zien/interpreteren.
→ Besluitvorming in groep over patronen die zichtbaar werden in de verschillende visualisaties en van betekenis zijn voor de huidige situatie.

Doorlooptijd

45 à 80 minuten

ZELFREFLECTIE EN CREËREN VAN BETROKKENHEID



De ambitie van deze derde fase is om een individueel en collectief engagement te creëren om de kwestie/uitdaging effectief ter harte te nemen en om met de kwestie aan de slag te gaan richting nieuwe antwoorden en oplossingen.

Het eindpunt van deze fase wordt zichtbaar en voelbaar in uitingen van persoonlijke en collectieve betrokkenheid op de kwestie. Om daar te geraken, kan je gebruik maken van individuele en collectieve vormen van zelfreflectie.

Methode:
het stiltemoment

Doel
Betrokkenen vormen een serene open houding.

Vertrekpunt
Voor deze methode is er geen specifiek vertrekpunt.

Werkwijze
Nodig de groepsleden uit om ontspannen op een stoel te gaan zitten.

Vraag de groepsleden om tien minuten helemaal in stilte door te brengen – of vijf minuten voor groepen die zo'n stiltemomenten niet evident vinden.
Maak gebruik van een timer zodat je ook zelf kan deelnemen aan het stiltemoment.
Hou een korte nabespreking over de beleving van het stiltemoment.

Doorlooptijd
15 à 20 minuten

Methode:
stiltewandeling 'Wat is mijn Werk?'

Doel
Betrokkenen doen, vanuit contact met hun aspiraties/drijfveren, aan zelfreflectie over de rol die zij te spelen hebben met betrekking tot de kwestie.

Vertrekpunt
Betrokkenen beschikken samen over een visuele voorstelling van de huidige situatie (met positieve en minder positieve elementen, uitdagingen en/of relaties) en hebben een positieve serene houding aangenomen.

Werkwijze
- → Schets het doel van deze methode (zie hierboven).
- → Instructie:
  - Ga individueel op pad met de vraag 'Wat is mijn Werk?' (We schrijven 'Werk' met een hoofdletter, want in deze context gaat het niet zomaar over je 'job'. Het gaat over, wat volgens jou, je taak in je leven is.).
  - Het is een individuele oefening: indien je elkaar tegenkomt ga je niet in gesprek.
- → Het delen van de persoonlijke bevindingen met de groep mag, maar is geen vereiste.

Doorlooptijd
- → 25 à 35 minuten
- → 45 à 75 minuten indien persoonlijke bevindingen gedeeld worden in groep

Methode:
journaling

Doel
Betrokkenen reflecteren over hun concrete bijdrage tot het beantwoorden/oplossen van de kwestie.

Vertrekpunt
Betrokkenen beschikken samen over een visuele voorstelling van de huidige situatie (met positieve en minder positieve elementen, uitdagingen en/of relaties) en hebben een positieve serene houding aangenomen.

Werkwijze

Laat deelnemers individueel en tegen een vrij hoog tempo een antwoord neerpennen op veertien vragen die je luidop stelt:

- → Wat heb je tot nu toe al geleerd over de kwestie? Wat heb je al over jezelf geleerd?
- → Wat zijn de drie belangrijkste uitdagingen in je werk en leven op dit moment?
- → Wat zijn de belangrijkste realisaties, waarop je fier bent in je leven (projecten, competenties, …)?
- → Wat geeft je energie?
- → Wat frustreert je momenteel het meest in je leven?
- → Wat probeer je te doen/realiseren/creëren in deze fase in je leven? Hanteer hiervoor een helikopterperspectief.
- → Welke levensvragen heb je momenteel?
- → Fast-forward naar de laatste momenten in je leven, vlak voor je de drempel overgaat. Kijk terug naar je levensweg. Wat wil je op dat moment zien? Welke 'footprint' wil jij achterlaten?
- → Blijf op dat moment in de toekomst en kijk naar jezelf, zoals je nu bent. Welk(e) raad/advies zou je aan jezelf geven?
- → Kom terug naar het nu en kristaliseer wat jij wil creëren: wat is jouw intentie/visie voor de komende drie à vijf jaar? Wat zijn de essentiële elementen van de toekomst die jij wil creëren in jouw persoonlijk, professioneel en sociaal leven?
- → Wat zou je willen/moeten loslaten om je intentie in realiteit te brengen? Wat is het 'oude' dat moet sterven (gedragingen, gedachten, processen, …)?
- → Wat als je een prototype zou kunnen creëren, een microkosmos van de toekomst, waardoor je het nieuwe al doende kan leren en ontwikkelen, hoe zou dat prototype eruit zien?
- → Wie kan jou helpen om jouw hoogste potentieel te realiseren? Wie zijn de mensen die jou kunnen ondersteunen als partners, supporters, …?
- → Welke praktische concrete acties kan je ondernemen in de komende drie dagen/drie weken/drie maanden om je intentie te realiseren?

Het delen van de persoonlijke bevindingen met de groep mag, maar is geen vereiste.

Doorlooptijd

- → 25 à 45 minuten
- → 55 à 90 minuten indien persoonlijke bevindingen gedeeld worden in groep

Methode:
toekomstbeelden

Doel

Vanuit een verkenning van hoe het in de toekomst kan zijn, ontdekken de betrokkenen wat hun wensen, verlangens en drijfveren zijn ten aanzien van de kwestie die aan de orde is.

Vertrekpunt

Betrokkenen beschikken samen over een visuele voorstelling van de huidige situatie (met positieve en minder positieve elementen, uitdagingen, relaties, ...) en hebben een positieve, serene houding aangenomen.

Werkwijze

- → Benoem het doel (zie hierboven) en de (onderstaande) processtappen.
- → Groepsleden kiezen uit een verzameling prenten 3 beelden die hen raken en iets zeggen over de toekomst zoals zij die zich voorstellen.
- → Groepsleden wisselen in subgroepen de beelden uit en vertellen elkaar waardoor ze geraakt zijn en hoe het beeld de toekomst symboliseert.
- → Dezelfde subgroepen maken vanuit de aangereikte beelden een visueel beeld van hun toekomstbeeld en geven in een aantal kernwoorden de essentie weer.
- → De subgroepen komen bijeen en wisselen de beelden uit (één minuut per beeld).
- → Korte stilte waarin de groepsleden de beelden laten doordringen.
- → Ronde waarbij de groepsleden kunnen aangeven wat voor hen 'nu' de belangrijkste vraag of uitdaging is.
- → Open space (een cocreatieve werkvomen) waarin er x-aantal (afhankelijk van de grootte van de groep) vragen vanuit een grote openheid in kleine groepen worden behandeld. De insteek hier is nog steeds visualiseren van een gewenst beeld. Formuleer hoe het beeld eruit ziet en niet wat je zou moeten doen.
- → Terugkoppeling van de resultaten van de open space (drie minuten per groep).
- → Groepsleden zitten opnieuw in een grote kring en bespreken hun gevoel/indruk van dat moment.

Doorlooptijd

75 à 150 minuten

NIEUWE OPLOSSINGEN COCREËREN



De ambitie van deze vierde fase is om innovatieve oplossingen voor de kwestie te ontwerpen.

Concrete ideeën en plannen vormen het waarneembare eindpunt van deze fase.

Methode: worldcafé

Doel

In een café-opstelling gaan de betrokkenen een creatieve dialoog aan die leidt tot tal van ideeën rond de kwestie die aan de orde is.

Vertrekpunt

Betrokkenen beschikken samen over een visuele voorstelling van de huidige situatie (met positieve en minder positieve elementen, uitdagingen en/of relaties) en voelen zich mee verantwoordelijk om tot oplossingen/antwoorden te komen.

Werkwijze

→ Voorzie voldoende tafels (één tafel per zes à acht personen).
→ Voorzie per tafel een flap met daarop een vraag of een thema.
→ Duid per tafel een gastheer/vrouw aan die optreedt als moderator en in de twee à drie gesprekronden aan dezelfde tafel blijft zitten.
→ In tegenstelling tot de gastheer/-vrouw wisselen de groepsleden in de twee à drie gespreksronden van tafel.
→ Taken van de gastheer/-vrouw in gespreksronde 1:
- De vraag of het thema verduidelijken aan de gespreksgroep.
- De groepsleden laten brainstormen rond de vraag of het thema.
- Op flap de antwoorden van de groepsleden noteren.
- Groepsleden uitnodigen om naar een ander tafel door te schuiven.

→ Taken van de gastheer/-vrouw in gespreksronde 2:
- De vraag of het thema verduidelijken aan de nieuwe gespreksgroep.
- Vertellen wat in de vorige gespreksronde op de flap werd geschreven.
- De groepsleden vragen om aan te vullen en te verdiepen.
- De flap verder aanvullen.

→ Taken van de gastheer/-vrouw in gespreksronde 3:
- De vraag of het thema verduidelijken aan de nieuwe gespreksgroep.
- Vertellen wat in de vorige gespreksrondes op de flap geschreven werd.
- De groepsleden vragen om verder aan te vullen en te verdiepen.
- Met de groep de inbreng van de drie gespreksronden synthetiseren tot vier à zeven ideeën rond de vraag of het thema van de eigen tafel.

→ Na de drie gespreksronden rapporteren de gastheren/-vrouwen de verzamelde ideeën aan de hele groep.

Doorlooptijd

50 à 90 minuten

Op het internet vind je tal van brainstorm- en selectietechnieken. We noemen er hier enkele: schaven, brainwriting, negatieve brainstorm, de superheld, bloem-associatie, natuur als inspiratie, quickstorm, COCD-box.

Methode: brainstorming

Doel

Met de betrokkenen tot (creatieve) ideeën komen.

Vertrekpunt

Betrokkenen beschikken samen over een visuele voorstelling van de huidige situatie (met positieve en minder positieve elementen, uitdagingen en/of relaties) en voelen zich mee verantwoordelijk om tot oplossingen/antwoorden te komen.

Werkwijze

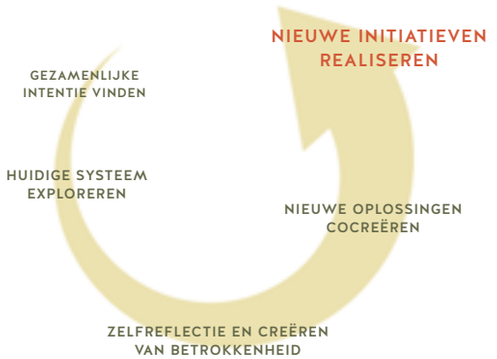
Een brainstorm kan je opsplitsen in vier grote stappen:

→ Schrijf vóór je begint de kwestie nogmaals duidelijk op.
→ De eigenlijke brainstorm: verzamel zoveel mogelijk ideeën.
→ Selecteer de beste ideeën.
→ Werk de ideeën verder uit en maak ze concreet.

Duurtijd

minimum 50 minuten

NIEUWE INITIATIEVEN REALISEREN



De ambitie van deze vijfde fase is om de oplossingen en bedachte antwoorden op de uitgangskwestie effectief te realiseren.

Methode: actieplanning

Doel

De betrokkenen hebben een helder beeld van welke acties ze zullen opzetten en hoe deze acties eruit zullen zien.

Vertrekpunt

Een reeks oplossingen waar de betrokkenen achter staan.

Werkwijze

Formuleer samen met de betrokkenen een antwoord op enkele sleutelvragen:

→ Welke acties voer je uit?
→ Wanneer worden deze acties uitgevoerd?
Wie voert deze acties uit?
→ Hoe worden deze acties uitgevoerd?

Zet de antwoorden op deze vragen in een overzicht.

Doorlooptijd

45 à 75 minuten

OPTREDEN ALS INSPIRERENDE FACILITATOR

Bij elke fase van het organisatieproces 'Trends aanwenden als bron voor innovatie', is het nuttig dat iemand intern de rol van inspirerende facilitator van de processen, op zich neemt. Deze medewerker houdt de uitgangspunten van procesbegeleiding in het achterhoofd en treedt op als inspirerende begeleider van het participatieproces.

HOU VIJF UITGANGSPUNTEN VAN PROCESBEGELEIDING IN HET ACHTERHOOFD

- → Streef naar duidelijke engagementen van de betrokkenen.
- → Zorg voor een permanente afstemming tussen de betrokkenen.
- → Laat het eigenaarschap bij de betrokkenen[16].
- → Waardeer en mobiliseer aanwezige krachten.
- → Installeer een veilige ruimte voor interactie en dialoog.

REALISEER EEN KWALITEITSVOLLE PARTICIPATIE

Hiernaast geven we enkele aanbevelingen bij het begeleiden van participatieprocessen.

Je kan deze aanbevelingen als checklist voor het eigen begeleidingsgedrag gebruiken.

- → Begin met een gemeenschappelijk doel in gedachten te brengen.
- → Bewaak de kern.
- → Denk win-win.
- → Eerst begrijpen, dan begrepen worden.
- → Ambieer de vooruitgang, maar heb ook geduld.
- → Doe de dingen graag.
- → Blijf nederig en vermijd machtsmisbruik.
- → Ontwikkel vlotheid in het spreken voor een groep.
- → Laat zien dat je actief luistert.
- → Geef eerlijke feedback.
- → Stel rake vragen.
- → Hanteer een coachende stijl van begeleiden.
- → Draag er zorg voor dat de betrokken echt inspraak hebben.
- → Installeer openheid.
- → Beantwoord vragen.
- → Blok (ook de schijnbaar vergezochte) ideeën van de betrokkenen nooit direct af.
- → Blijf niet te lang steken in analyse van de problemen. Focus op de oplossingen.
- → Hou de idee van cocreatie in je achterhoofd.
- → Kom afspraken altijd na.
- → Bekritiseer betrokken nooit openlijk.
- → Zorg voor resultaten.
- → Appelleer aan de hoop die de betrokkenen koesteren.
- → Toon optimisme.
- → Heb interesse voor persoonlijke problematieken.
- → Gebruik humor.
- → Zorg dat je bereikbaar bent.
- → Moedig betrokken aan om initiatief te nemen.

[16] Zorg ervoor dat de betrokkenen eigenaar blijven van het proces. Stel je niet op als de expert die beter weet wat er aan de hand is (zoals een arts die een diagnose stelt) en/of beter weet welke oplossing de juiste is (zoals een verkoper) (Schein, 2005). Eigen ideeën en suggesties vanuit de begeleider leg je naast die van de betrokkenen: als inspiratie die hen uitnodigt en in staat stelt om eigen standpunten en conclusies te bevragen en/of te versterken.



Extra links en nuttige tips

Literatuur

Bos, L. (2000). *Vraagbakens. Over de ontwikkeling van een nieuwe vraagcultuur.* Zeist: Christofoor.

Cockx, F. & Van den Eeckhaut, G. (2013). Sociaal-culturele innovatie. Sociaal-cultureel werk blijft de samenleving bewegen. *Gids op Maatschappelijk Gebied*, 104 (4), 29-34.

De Haan, E., & Beerends, E. (2012). *Organisatieontwikkeling met Theory U.* Amsterdam: Boom Nelissen.

Frijters, M., & Keursten, P. (2002). Leren van de toekomst. In M. Rondeel & S. Wagenaar (red.), *Kennis maken, leren in gezelschap.* (pp. 79-100). Schiedam: Scriptum.

Kwakman, F., & Smeulders, R. (red.)(2013). *Groot innovatie modellenboek.* Den Haag: Van Duuren Management.

www.participatiewiki.be, geraadpleegd op 15/01/2014

Schein E. (2005). *Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt.* Den Haag: Academic Service.

Scharmer, O. (2009). *Leiden vanuit de toekomst die zich aandient.* Zeist: Christofoor.

Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet meer werkt.* Groningen: Noordhof.

www.TheoryU.nl, geraadpleegd op 18/12/2013

Met dank aan

Auteur en begeleiding
Yves Larock (Kwadraet)

Werkten mee aan deze hefboom
Janusz Vanhellemont (Vorminplus Gent-Eeklo), Katelijne Schiltz (Velt), Katrien Loots (Vormingplus Kempen), Mieke Vanoppen (Vormingplus Limburg), Sara Baeck (Markant), Tineke Van Engeland (Netwerk Bewust Verbruiken).