

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

6

Het innovatielab

Situering

WAT IS EEN INNOVATIELAB?

Innoveren gaat over meer dan plots een sprankelende ingeving krijgen. Sprankelende ideeën komen er niet zomaar en hebben vaak nog heel wat 'arbeid' nodig vooraleer ze concreet en werkbaar zijn. Bovendien moeten alle betrokkenen ervan overtuigd geraken dat ze de moeite waard zijn om uit te voeren.

> *Het innovatielab is een effectieve werkwijze om een vaag en weinig omschreven innoverend idee te ontwikkelen tot een bruikbaar idee om van hieruit een verdedigbaar en 'verkoopbaar' plan te kunnen ontwikkelen.*

Probeer je concreet voor te stellen: een zestal mensen uit verschillende organisaties en heel verschillende contexten werken samen. Er is een procesbegeleider. De groep neemt de ruimte en de tijd om een leer- en ontwerpproces in verschillende stappen te doorlopen. Tijdens drie tot vier werkdagen, verspreid over een enkele maanden, komen ze met de hele groep samen. Iedereen vertrekt van een embryonaal idee en gebruikt de groep om dit idee steeds scherper, bruikbaarder en uitvoerbaarder te maken. Er is veel interactie en er wordt veel gezocht. Deelnemers bevragen en inspireren elkaar, kritisch en tegelijk ondersteunend. Naast de werkdagen blijft iedereen op zijn manier bezig met zijn idee, bijv. door er met anderen over te praten, door het verder te laten sudderen of door kleine experimentjes of enkele opdrachten vanuit het innovatielab te doen. Regelmatig is er contact via een online leergemeenschap: mensen rapporteren via blogs, geven elkaar tips en advies of kritische bedenkingen. Hoe verder het innovatielab vordert, hoe concreter het idee wordt en hoe meer aan een echt businessplan gewerkt wordt. Waar nodig worden externe experten betrokken om het ontwerp-businessplan kritisch te bekijken en nog een aantal laatste tips en aanbevelingen te formuleren. Wanneer iedereen een businessplan heeft uitgewerkt, houdt de groep op te bestaan.

In wat volgt wordt het bovenstaande voorbeeld verder geconcretiseerd.

WAAROM ZOU JE WERKEN MET HET INNOVATIELAB?

Professionals lopen vaak rond met een vaag idee. Dit kan iets nieuws zijn dat ze ooit zouden willen realiseren of iets waarvan ze dromen. In de dagelijkse stroom van het werk is er echter vaak te weinig tijd of te weinig mentale ruimte om deze ideeën concreet uit te werken. Daarom moeten professionals de mogelijkheid krijgen om die tijd en ruimte in te plannen. Een innovatielab kan daarvoor dienen: het is een goede balans tussen structuur en openheid. Het is een soort van laboratorium waarbij je alle kanten van een vraagstuk of ambitie kan verkennen en waarin je zinvolle experimenten kan bedenken. Dit experimenteren en verkennen wordt heel doel- en resultaatgericht aangepakt.

Uitbreken uit de gewone denkpatronen en oplossingsstrategieën is soms moeilijk. De organisatiecultuur en onze eigen gewoonten stroomlijnen ons denken. Meestal is dat gunstig en helpt dit ons doelgericht en efficiënt te werken. Om tot innoverende ideeën te komen, kan dit denken ons werken in de weg staan. Vaak heerst er eerst een 'ja-maar'-reactie vanuit de omgeving: mensen zien meteen de bezwaren tegen het idee en ze berekenen meteen de impact op de eigen organisatie of het eigen werk. Hierdoor worden aanvankelijk grootse innoverende ideeën meteen kleiner en meer bescheiden gemaakt, om uiteindelijk een stille dood te sterven. Om innoverende ideeën te verruimen en sterker te maken, helpt het deze van in de kiem uit te werken met mensen die niet rechtstreeks belanghebbend zijn én een heel andere kijk hebben op het idee, omdat ze uit een heel andere werkcontext komen. Ze functioneren als kritisch-positieve spiegel voor ons eigen denken en dragen inzichten en benaderingswijzen bij die aanvankelijk minder vanzelfsprekend zijn. Deze mensen dagen je uit om over de grenzen van je eigen gewoonten en organisatiecultuur te denken. Zo kan de kiem van je idee een verrassende wending krijgen, een wending waarop je in je eigen organisatie waarschijnlijk nooit was gekomen. Een innovatielab biedt hiervoor een context.

Er zijn heel wat innoverende ideeën die een behoorlijke impact kunnen hebben op de organisatie of de werking, bijv. door de middelen die nodig zijn om ze te realiseren. Er moet

daarnaast ook werkkracht en werktijd aan besteed worden. Soms wijkt een idee zodanig af van de reguliere werking, dat het als bedreigend of 'vreemd aan de organisatie' wordt ervaren. In dat geval moeten leidinggevenden, beheerders of teams ervan overtuigd worden om dit innoverend idee mee te realiseren. Als professional moet je dan als het ware je idee binnen je eigen organisatie 'verkocht' krijgen.

Het helpt om hiervoor een concreet en krachtig plan te formuleren waarin je hebt nagedacht over wat je precies wil bereiken en een helder beeld hebt omschreven van de mogelijke partners, doelgroepen en de aanpak. Je hebt berekend welke middelen en werktijd ongeveer nodig zijn en hoe er misschien ook externe middelen kunnen aangetrokken worden.

Het beoogde eindresultaat van een innovatielab is een businessplan en bijhorend communicatieplan waarmee je decisionmakers in je organisatie of externe partners/financierders kan overtuigen.

WELK RESULTAAT MAG JE VERWACHTEN?

Een innovatielab biedt resultaten op twee niveaus:

→ Er is een duidelijk product: een businessplan op maat van de eigen organisatie of externe partners, bruikbaar om de omgeving te overtuigen of om ermee aan de slag te gaan.

→ Er is een waardevol leerproces: professionals leren kijken door de ogen van andere mensen naar hun eigen werkcontext en naar hun eigen idee. Vanzelfsprekendheden worden opengebroken om ruimte te maken voor echt innoverende ideeën. Inspiratie en inzichten van andere mensen uit andere contexten vinden hun weg naar de eigen organisatie.

Goed om weten

Een innovatielab is een methode die gebaseerd is op een aantal principes, uitgangspunten en inzichten die je best in het achterhoofd meeneemt bij de opzet en de begeleiding ervan.

→ Een innovatielab vertrekt vanuit een dubbele openheid: het is een open leer- en werkgemeenschap, waar mensen elkaar op basis van wederzijds vertrouwen ondersteunen, inspireren en bevragen en waar strategische overwegingen of de omgang met elkaar volstrekt niet aan de orde zijn. Ten tweede is het gebaseerd op het principe van 'open-source': kennis, inzichten, ideeën en resultaten worden gedeeld. Algemene kennis die gegenereerd wordt in het innovatielab is vrij te gebruiken, vrij toegankelijk en vrij te verspreiden.

→ Het innovatielab is eigenlijk een 'dienst' aan de participanten: deelnemers blijven zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun ideeën en voor het uiteindelijke resultaat. Dat betekent bijvoorbeeld dat niet de groep beslist wat er met een bepaald idee gebeurt. Het uiteindelijk ontwikkelde idee is dus geen resultaat van een 'groepsbesluit'. Beslissen blijft het voorrecht van wie het innoverende idee gaat uitvoeren.

→ Een innovatielab is opgebouwd rond twee manieren van denken. In de aanvangsfase is er veel ruimte voor 'lateraal denken' of 'wolkdenken': er wordt veel geassocieerd en gedacht in de breedte. Het denken ziet eruit als een beweeglijke wolk van ideeën, van concepten, mogelijkheden en werksporen. Niets ligt vast. Alles 'zweeft' en is uitbreidbaar, veranderbaar, uitrekbaar en verplaatsbaar. Het denken is dus nog niet strikt afgebakend.

→ Een tweede manier van denken – die meer aan het einde van het proces plaatsvindt – is ons waarschijnlijk meer bekend: het lineaire of functionele denken. Ons denkproces staat op dat moment ten dienste van logica,

opeenvolging, resultaat en efficiëntie. Afbakening en uitzuivering in functie van een concreet resultaat of product, staan centraal.

→ Participatie vanuit een innoverende attitude en grondhouding is nodig (zie ook de hefboom 'Competenties en grondhoudingen van de professional'). Je werkt vanuit een fundamentele nieuwsgierigheid en met het oog op het 'omarmen van mogelijkheden en ideeën'. Dit vertaalt zich in een aantal werkprincipes:

- Onderzoek eerder de mogelijkheden in plaats van de problemen.
- Reageer nooit op een idee met "Ja, maar …", maar met reacties zoals "Dat doet me nog denken aan … ." (= lateraal denken) of "Hoe kunnen we dit idee nog versterken?".
- Durf in elke fase van het proces ook de aspecten die niet vanzelfsprekend zijn, te zeggen of te vragen.
- Werk de essentie van je idee uit op een consequente manier en blijf trouw aan de uitgangspunten. Haal de pragmatiek en het compromis zo laat mogelijk binnen in het proces.

→ Een innovatielab is gespreid in de tijd. Het is een afwisseling tussen 'intens werken' en 'incubatie' of tussen 'werken in de groep' en 'werken buiten de groep'. Er zijn bijvoorbeeld momenten van intense interactie en arbeid in groep, bij voorkeur tijdens een ganse dag en op een inspirerende plek buiten de gewone werkplek. Die werkdagen zijn vooral bedoeld om telkens een flinke stap vooruit te zetten in de richting van een concreet plan. Het gezamenlijk werken biedt ruimte om van elkaars expertise, ideeën, inspiratie en kritische vragen gebruik te maken op een intense en gerichte manier. Daartussen zitten voldoende lange periodes waarin de interactie vooral gebeurt via communicatieplatformen (bijvoorbeeld een gesloten blogomgeving, een Facebookgroep, Yammer of e-mail). Dit zijn in wezen incubatieperiodes: professionals zijn op hun manier bezig met hun idee – door er met mensen over te praten, door dingen op te pikken via media en internet, door iets uit te schrijven, door een idee gericht af te toetsen bij collega's, bij mensen uit de doelgroep of bij deskundigen. In deze incubatieperiode is het daarom vooral belangrijk dat mensen sensitief dingen oppikken uit hun omgeving – vaak geleid door toeval en intuïtie – om het idee verder te laten rijpen.

[27] 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.

Beschrijving van het proces en mogelijke werkvormen

ALGEMEEN KADER

Een innovatielab loopt in principe over een periode van drie tot vijf maanden. In die periode worden drie tot vier werkdagen in groep gepland en vindt er één expertreview plaats. Een procesbegeleider begeleidt het geheel. Hij[27] biedt een goede werkstructuur en verzorgt de kwaliteit van het werkproces. Het aantal deelnemers uit verschillende organisaties ligt idealiter op vijf tot zes personen. Dit garandeert voldoende diversiteit in de groep om kritisch te kunnen inspireren. Daarbij kan de groep ook voldoende aandacht besteden aan de ideeën van elke deelnemer op zich. Wanneer er meer mensen betrokken zijn bij het innovatielab, valt het aan te bevelen dat er verschillende procesbegeleiders ingezet worden én dat er regelmatig in twee of meer deelgroepen grondig gefocust wordt op de ideeën van de deelnemers. Bij het instappen moet voor elke deelnemer duidelijk zijn dat ook buiten de werkdagen het engagement én de bijhorende werkruimte noodzakelijk zijn om tussentijds het eigen idee verder te ontwikkelen en te concretiseren. Ook moet duidelijk zijn dat alle deelnemers actief zullen moeten participeren in een online proces van uitwisseling en ondersteuning.

Het innovatielab is een ontwikkelingsproces met vier 'fasen'. Het begrip 'fasen' schrijven we tussen aanhalingstekens omdat deze tijdens het innovatielab niet sterk afgebakend zijn in de tijd en omdat ze een cyclus vormen die je een aantal keer doorloopt, telkens op een dieper en scherper niveau. Het proces is als het ware een spiraal die de diepte in kronkelt en kan dus niet als een mooi lineair proces met helder afgebakende fasen bekeken worden. Voor elk idee dat ontwikkeld wordt, moeten de vier fasen in het model tegen het einde van het proces doorlopen zijn. Idealiter doe je dit meerdere keren. De eigenaar van het idee bewaakt dit samen met de procesbegeleider.



In wat volgt zoomen we dieper in op de verschillende fasen. We formuleren kort en krachtig wat de specifieke opdracht is binnen elke fase. We formuleren telkens een antwoord op de vragen:

→ Wat moeten we doen?
→ Wat is het beoogde resultaat?
→ Welk effect zou dit resultaat op ons moeten hebben?

Vervolgens formuleren we enkele methodische tips. De meeste tips kan je ook terugvinden via www.socius.be/innovatie.

Omwille van de leesbaarheid hanteren we in de tekst de term 'ideehouder' voor de eigenaar van een idee. Voor alle andere deelnemers gebruiken we de term 'laborant'.

INSPIREREN EN VERBREDEN

WAT IS DE OPDRACHT EN HET BEOOGDE RESULTAAT?

In deze fase is onze voornaamste opdracht om divergerend – d.w.z. in alle richtingen – te denken (zie hefboom 'Competenties en grondhoudingen van de professional' en het onderdeel 'Toekomst en mogelijkheden verbeelden'): rondkijken, prikkelen, bewegen, spuien, snuisteren, combineren en verbinden, ideeën groter maken, groot denken, grenzen in vraag stellen, grenzen doorbreken, associëren, onverwachte invalshoeken zoeken, voortborduren op wat er al ligt, fantaseren, een wilde gok wagen, oprekken … Het resultaat is dat er verschillende mogelijkheden, beelden, sporen en een plejade aan inspirerende ideeën op tafel liggen. Het is goed dat je in deze fase het gevoel hebt dat er te veel is en dat er te groot wordt gedacht. Belangrijk is dat er ideeën vallen waarvan je energie krijgt. "Als dat nu eens zou kunnen …" is een uitspraak die bijvoorbeeld een droom verraadt.

MOGELIJKE WERKVORMEN

Hieronder omschrijven we enkele werkvormen. Deze zijn vaak in combinatie met elkaar of op elkaar aansluitend te hanteren.

Beeldend en verbeeldend denken via analogieën en metaforen

Soms is het moeilijk om uit de bestaande denkpatronen te geraken wanneer we willen innoveren. Dezelfde oplossingen duiken altijd op en dezelfde soorten van aanpak worden steeds herhaald. Om fris te denken, werkt het vaak beter om een omweg te maken via sprekende beelden in de vorm van analogieën of metaforen. Analogieën en metaforen scheppen een verbinding tussen twee begrippen of contexten die niet vanzelfsprekend met elkaar verbonden zijn. Door die verbinding ontstaat een nieuwe betekenis. Metaforen of analogieën bieden niet rechtstreeks oplossingen, maar kunnen wel nieuwe denkpatronen aanreiken waardoor andere mogelijkheden zichtbaar worden. Twee voorbeelden:

→ **Striphelden/superhelden:** Start met een korte brainstorm waarbij je met de groep een lijstje maakt van striphelden en/of superhelden. Plaats deze figuren tegenover de vraag of de ambitie die je met je idee wil realiseren. Per held doe je nu een verbeeldingsoefening en stel je jezelf de vraag 'Hoe zou deze held dit vraagstuk oplossen of deze ambitie realiseren?'.

Bijvoorbeeld: "Spiderman zou via draden van het ene naar het andere wippen. 'Draden' doet mij denken aan netwerken. We zouden een sterk netwerk kunnen ontwikkelen rond deze ambitie, met partners die gelijkaardige ambities hebben. Dus ik moet beginnen te 'hoppen' van de ene mogelijke partner naar de andere."

→ Bedenk een **metafoor** voor het vraagstuk of de ambitie die in de kern staat van je idee.

Bijvoorbeeld: De metafoor 'Onze vereniging is een zinkend schip.' kan inspireren tot nieuwe strategieën. "Op een zinkend schip worden vele kleine reddingsbootjes uitgezet, die elk hun koers varen en die allemaal andere horizonten gaan verkennen. Het schip zelf wordt gelaten voor wat het is." Probeer vervolgens de oplossingen binnen de metafoor te vertalen naar je probleem of ambitie: "We kunnen verder gaan met een aantal krachtige groepen, we laten die experimenteren en laten van daaruit onze vereniging andere horizonten verkennen."

Indien je niet meteen heldere metaforen vindt, kan je werken met sets van beelden van op het internet.

Inspiratie zoeken

Inspiratie vinden we vaak makkelijker wanneer we ons onderdompelen in verfrissende en prikkelende omgevingen. Een prikkelende omgeving kunnen we zowel letterlijk (een museum, een straat, een boekenwinkel, een park) als figuurlijk (het internet) bekijken. Door de tijd en ruimte te nemen om je te laten inspireren, kan je prikkels laten inzinken en kan je ze een inspirerende betekenis gaan geven. Enkele voorbeelden:

→ **Verplaatsen en bewegen:** Niet zelden zijn we *vergadertijgers.* We denken de meeste problemen op te lossen rond een tafel. Om je te laten inspireren – om je geest in beweging te zetten – helpt het om letterlijk fysiek te bewegen door bijv. iets te bezoeken, te wandelen of te slenteren. Tijdens dat 'bewegen' hou je je vraagstuk, je probleem of je ambitie al sudderend in je achterhoofd. Je laat de omgeving op je afkomen en op je inwerken. Zorg dat je waarneming op scherp blijft, doe dit 'bewegen' daarom best alleen of per twee.

'Straatjutten' is een mooi voorbeeld van deze werkvorm. Je kiest een prikkelrijke straat. Je wandelt er rustig en aandachtig door, met een fototoestelletje (of gewoon je GSM) in de aanslag. Op het moment dat iets je verwondert of een vraag opwekt (het '*héé-moment*') neem je meteen en zonder nadenken een foto en wandel je vervolgens verder. Pas na de wandeling bekijk je alle foto's die je gemaakt hebt. Van elke foto ga je op zoek naar het DNA: Waarom was je verwonderd? Wat vond je prikkelend? Bekijk wat deze foto je kan leren over je eigen vraag, je eigen probleem of ambitie.

→ **Surfen en lezen:** Er ligt een wereld van mogelijke inspiratiebronnen op een klik van ons verwijderd. Het kan inspirerend werken om gewoon enkele uren de tijd te nemen om door het internet te struinen, klikkend op alles wat je ook maar een beetje interessant lijkt. Uiteraard blijft je vraagstelling hierbij sudderen in je achterhoofd. Snuisteren op het internet is een snelle manier om toegang te hebben tot veel bronnen. Een meer tijdrovende manier is het bezoeken van enkele boekhandels waarbij je een aantal boeken uit de rekken haalt die de moeite lijken om grondig door te nemen. Deze methode wordt nog interessanter wanneer je al struinend vooral niet evidente wegen opzoekt: totaal andere sectoren, andere talen of heel andere vraagstukken en domeinen.

→ **Op bezoek bij elkaar:** Het innovatielab bestaat uit een groep van mensen uit verschillende organisaties en contexten. Inspiratie kan je vinden in de verhalen van groepsleden over hoe zij problemen of vraagstukken in hun organisatie aanpakken. Je kan ook letterlijk bij een andere deelnemer op bezoek gaan op het werk. In zijn werkcontext praat je dan over hoe kwesties worden aangepakt. Je kijkt rond, snuistert in de documentatie of praat met de administratieve medewerker. Een andere methode is om bijvoorbeeld voor een korte periode je eigen bureau in een andere organisatie te plaatsen en dus effectief je werk op een andere locatie te doen. Ondertussen 'leef je mee' met de organisatie en hou je je ogen en oren wijd open, alert voor elke vorm van inspiratie.

Divergerend denken

Als we over een probleem, vraagstuk of ambitie nadenken, hebben we de neiging om verder door te reflecteren op het eerste idee dat in ons opkomt. We beginnen het meteen te verfijnen, te concretiseren of de problemen ervan op te lossen. We ontwikkelen in één enkele richting: namelijk in die van het eindpunt. Dit noemen we convergerend denken. Om tot creatieve en innovatieve ideeën te kunnen komen, hebben we een andere vorm van denken nodig: divergerend denken. Divergerend denken betekent dat we in onze manier van denken telkens opnieuw verbreden, nieuwe sporen opzoeken en nieuwe linken leggen. We denken langs omwegen en langs niet-geijkte paden. We denken associatief waarbij het ene idee het andere oproept. We geven een onverwachte 'twist' aan een vraagstuk waardoor we op nieuwe sporen komen. Ons denken is dan beweeglijk en het lijkt meer op een wolk dan op een treinspoor.

→ **'Wat als …?':** Het programma 'Wat als …?' geeft een mooi format om een nieuwe twist te geven aan hoe we naar een probleem of een ambitie kijken en biedt de mogelijkheid om nieuwe oplossingen te bedenken. Bijvoorbeeld: beeld je in dat we opnieuw aan ruilhandel zouden doen in plaats van met geld te betalen. Bij deze verbeelding kan je, door de beelden die je oproept, een heel andere kijk krijgen op de organisatie van onze economie en dus ook op de organisatie van onze samenleving.

→ **Mindmapping:** Neem een groot blad en schrijf in het midden de kern van je idee. Laat de groep verschillende mogelijkheden en inspirerende ideeën spuien. Rang-

schik deze rond de kern en verbind ze met lijnen en pijlen. Per idee wordt er vervolgens ook verder nagedacht en verfijnd. Eventueel wordt een tweede of derde mindmap gemaakt om één ideeënketting uit de eerste mindmap verder te verfijnen.

→ **Eén idee per dag:** De begeleider stuurt tussen twee bijeenkomsten elke werkdag een mail naar alle leden van het innovatielab, met daarin steeds dezelfde opdracht: 'Bedenk 1 nieuw idee om je project te versterken en post dit op de blog.'

→ **Brainstorm:** Een brainstorm heeft als doel ideeën bijeen te brengen, er verder op te borduren of om denksporen te verbreden. Het resultaat van de brainstorm moet altijd een overvloed aan ideeën zijn waarin zonder oordeel verschillende, uiteenlopende aspecten naast elkaar worden geplaatst. Twee valkuilen moet je vermijden:

- Indien de groep te groot is, wordt de psychologische drempel om een idee te formuleren vaak te hoog. Dit met als effect dat slechts weinigen actief participeren. Iedereen verplichten om de beurt iets te zeggen, komt echter niet tegemoet aan het probleem. Werk daarom in de eerste fase van de brainstorm per twee of per drie. Daarna brainstorm je verder in grote groep met alle ideeën die uit de duo's of trio's naar voren kwamen.

- Een tweede valkuil gaat over het onmiddellijk uiten van bezwaren. Negatieve reacties brengen mensen immers uit hun flow van het bedenken van mogelijkheden. Ze inspireren niet en blokkeren de brainstorm. Negatieve feedback is dus verboden.

→ **Brainwriting: 6-5-3 methode:** Dit is een gestructureerde methode om 'in stilte' te brainstormen. Je vertrekt van een initieel idee. Elke deelnemer krijgt een blad met drie kolommen. 6 deelnemers zitten in stilte rond de tafel en schrijven elk in 5 minuten 3 ideeën op een blad, in elke kolom één. Vervolgens geeft iedereen zijn blad door aan de linkerbuur. Die schrijft in elke kolom opnieuw een idee, dat geïnspireerd is op het eerste idee in de kolom. Dit gaat verder tot elk blad bij elke deelnemer is gepasseerd.

→ **Visual brainstorming:** in wezen is visual brainstorming gewoon een brainstorm, maar met het verschil dat alles gebeurt via beelden. Je spreekt een duidelijke topic of een vraag af, die je vervolgens in het midden van een grote tafel legt. Je voorziet voldoende foto's en post-its. Deelnemers aan de sessie neuzen in de foto's en kiezen wat hen inspireert. Je kan de deelnemers ook zelf rudimentaire beelden van de ideeën die ze hebben, laten tekenen. Er wordt niet gesproken. Telkens wanneer de deelnemer iets kiest of tekent, schikt hij het beeld of de tekening rond het topic in het midden. Deelnemers kunnen ook reageren met beelden of tekeningen op de beelden van anderen. Na maximum 30 minuten voert de groep een gesprek over het materiaal dat is verzameld.

→ **Negatief brainstormen:** ook dit is een manier om, door ons denken te verdraaien, nieuwe sporen te verkennen. De groep brainstormt over hoe het probleem verergerd kan worden. Door hier eerst over te reflecteren, kan het embryonale of al verder uitgewerkte idee robuuster gemaakt worden.

Abstraheren

→ **Essentie herontdekken:** soms komen we niet op innoverende ideeën omdat het probleem waarop we een antwoord willen formuleren, te oppervlakkig en te voordehand liggend is. In dit geval kan het helpen om het probleem te herformuleren op een diepergaander niveau en dus de essentie te herontdekken. Bijvoorbeeld: "Onze vereniging is een zinkend schip omdat we geen nieuwe leden aantrekken en systematisch verouderen". Oppervlakkig geformuleerd wordt dan de vraag: "Hoe kunnen we nieuwe, jonge leden aantrekken?"

Wanneer je echter naar de essentie kijkt, en de vraag van daaruit herformuleert, kom je op nieuwe inzichten, zoals bijvoorbeeld: "Onze werking is niet aantrekkelijk voor jonge en nieuwe mensen." of "Hoe kunnen we onze werking echt aantrekkelijk en de moeite waard maken voor jonge mensen?". Op deze manier denk je weer na in de breedte over nieuwe en frisse ideeën.

VERDIEPEN EN VERSCHERPEN

WAT IS DE OPDRACHT EN HET RESULTAAT?

Aanvankelijk worden de ideeën breed geformuleerd. Ze zijn open en vooral intuïtief aantrekkelijk voor de deelnemers. 'Verdiepen en verscherpen' betekent dat je een waardevol idee verder gaat structureren en concreter verbeelden. Je stelt je voor hoe de realisatie ervan er werkelijk zou kunnen uitzien. Dit betekent dat je o.a. het concept vorm geeft, de essentie van het concept heel scherp formuleert, de grote lijnen tekent, de missie van het idee formuleert, het verschil met bestaande formules scherper maakt, de meerwaarde ervan onderzoekt, de sterktes én de uitdagingen/zwaktes analyseert en ten slotte mogelijke sporen voor onopgeloste kwesties formuleert. Het resultaat moet een echt concept zijn: een helder beeld over hoe je idee er kan uitzien. Het moet een beeld zijn dat je beknopt en duidelijk aan mensen kan uitleggen aan de hand van de 'missie', de bijhorende principes en de globale aanpak. Belangrijk is dat je stilaan begint te geloven dat je iets met realiteitswaarde en een echte slaagkans hebt bedacht, vooraleer je overgaat naar de volgende fase.

MOGELIJKE WERKVORMEN

→ **A4-maken en hierover praten**
Iedere deelnemer schrijft een 'A4-tje' waarin hij – hoe beknopt en vaag ook – zijn eerste idee voorstelt. Vooraf kunnen de deelnemers een document krijgen waarin onderstaande vragen in 'formuliervorm' werden meegegeven:

- Formuleer een korte, krachtige werktitel voor het idee.
- Omschrijf het idee in een paar weloverwogen en krachtige zinnen.
- Beantwoord de volgende 'basisvragen':
  > Wat is je idee? In welke richting gaat het? Visualiseer zoveel mogelijk.
  > Waarop is het idee een antwoord?
  > Waarom wil je dit idee uitvoeren? Wat hoop je ermee te bereiken?
  > Met wie kan je samenwerken? Wie kan je betrekken? Wie heeft er van ver of dichtbij mee te maken?
  > Heb je een idee van de kosten, middelen, inspanningen?

Aan de hand van dit A4-tje praat elke laborant met enkele mensen uit zijn omgeving bijv. een mogelijke partner, een collega in zijn organisatie, een mogelijke deelnemer of iemand van de doelgroep. Dit gesprek dient in de eerste plaats om het idee te versterken, te verbreden of te verdiepen en moet dus over veel meer gaan dan mogelijke problemen of bezwaren. Het gesprek gaat over interessante invalshoeken, sterke oplossingen of goede aanvullingen.

→ **Kritische vrienden (peer-review of collegiale toetsing)** is een methode om de kwaliteit van je werk te verbeteren door peers een kritische en constructieve blik erop te laten werpen. In dit geval kunnen de laboranten functioneren als een kritisch-positieve spiegel of als kritische vrienden. Ze durven doorvragen naar de essentie en kunnen sterktes en zwaktes benoemen, dit vanuit een bezorgdheid opdat je idee zo sterk en realistisch mogelijk wordt.

De methode zelf is simpel: elk A4-tje uit de vorige werkvorm wordt behandeld. De hele groep stelt vragen om ideeën te verscherpen. Indien er problemen opduiken, formuleert de groep suggesties en mogelijke uitwegen. Wanneer de groep het gevoel krijgt dat de ideehouder te snel tevreden is, blijven ze nog een tijdje doorvragen. Het gesprek eindigt als alle laboranten én de ideehouder vinden dat alle kwesties in het voorstel voldoende helder zijn.

→ **De essentie en de missie:** Elke ideehouder formuleert zo scherp mogelijk wat de essentie of de missie is van zijn idee. Met de hele groep wordt grondig doorgewerkt en doorgevraagd om het initiële voorstel verder te ontwikkelen en uit te puren. Vragen die de groep kunnen stellen zijn:

- Wat wil je precies realiseren in de wereld met je idee?
- Wat gaat het verschil maken? Wie gaat het verschil voelen?
- Wat gaan de mensen voelen, zien en ervaren wanneer dit idee echt gerealiseerd wordt?
- Wat gaat de wereld missen als het idee niet gerealiseerd wordt?
- Wat gaat de meerwaarde zijn voor je organisatie?

→ **Verbeelden van hoe het zal zijn:**
Een idee kan scherper worden door te visualiseren wat er werkelijk zal gebeuren. Er zijn verschillende methoden mogelijk:

- **Verhalen of dagboekfragmenten:** de ideehouder schrijft een aantal fictieve dagboekfragmenten met verhalen over zijn idee. Hij beschrijft daarin wie er aanwezig is, wat er gebeurt, wat hij leuk vindt, wat er misliep en hoe ze dat hebben opgevangen, wat het resultaat is of welke complimentjes hij heeft gekregen van wie.

- **Reportage uit de toekomst:** de ideehouder schrijft een artikel in een krant van de toekomst of maakt een kort filmpje over het project dat uit zijn idee is voortgevloeid. De reporter ter plaatse beschrijft wat er gebeurt en interviewt mensen die aanwezig zijn.

- **Vijf dia's:** de ideehouder maakt vijf opeenvolgende tekeningen ('dia's) die schetsen hoe zijn idee concreet vorm kreeg. Hij vertelt bij de dia's een beschrijvend verhaal, alsof het idee al gerealiseerd is.

PLANNEN VAN HANDELING EN AANPAK

WAT IS DE OPDRACHT EN HET RESULTAAT?

Het bedachte concept is de toetssteen. De missie en de grote lijnen van de aanpak moeten nu leiden tot een meer concrete blauwdruk. Die blauwdruk bevat vooral een concretisering van 'de actie': wat gaat er precies gebeuren? Wat zijn de contouren van een mogelijk draaiboek? Welke verschillende stappen of fasen zitten er in het concept? Wie zal de precieze doelgroep zijn? Wie zijn mogelijke partners? Wat zullen mogelijk concrete resultaten zijn? Welke methode kan er toegepast worden? Hoe zien we het tijdsverloop of de begeleiding? Op welke schaal gaan we het realiseren? Welke mogelijke problemen of weerstanden kunnen we op welke manier overwinnen? Kunnen we het plan zinvol testen en bijsturen?

Het resultaat van deze fase is een concreet handelingsplan dat weergeeft wat er precies zal gebeuren en hoe de realisatie ervan zal verlopen. Het is belangrijk dat de ideehouder 'goesting' krijgt om in actie te schieten, vooraleer je overgaat naar de volgende fase.

MOGELIJKE WERKVORMEN

→ **Prototypes:** werk je idee zo praktisch mogelijk uit. Door een prototype te maken, kan je zien op welke concrete problemen of kwesties je zou kunnen botsen en kan je ervaren of het idee ook werkelijk werkt. Enkele suggesties:

- Maak één of meerdere **'simpele' draaiboeken** voor je activiteit of voor de realisatie van je idee. Formuleer wat er moet gebeuren, met wie en binnen welk tijdsbestek. Door verschillende draaiboeken te maken, kan je verschillende pistes voor de uitvoering van je idee verkennen.

- **Rollenspel, maquettes of try-out.** Wanneer het gaat over concrete activiteiten kan je via een rollenspel of een kleine try-out echt ervaren of iets werkt. Bij een product (een website, een brochure, een spel …) kan je één of meerdere 'maquettes' maken. Op basis van zulke experimenten concretiseer je verder je idee en kan je gebruik maken van de feedback van de deelnemers van deze experimenten.

Sluit in elk geval af met een peer-review aan de hand van de werkvorm '*Kritische vrienden*'.

→ **Werken met opstellingen/inleving in alle betrokken groepen.** Het opzet van deze oefening is dat de ideehouder zich een beter beeld vormt van hoe alle betrokkenen kijken naar zijn idee. De oefening verloopt als volgt:

- Definieer alle mogelijke relevante betrokkenen bij het idee: bijv. partners, leidinggevenden, bestuurders, mensen uit de doelgroepen, 'concurrenten', de administratie, mogelijke tegenstanders. Maak een selectie van 5 tot 6 betrokkenen waarmee je verder wil werken.

- Elke laborant krijgt de rol van één van deze belanghebbenden. De laborant bereidt zijn rol voor en bedenkt wat hij zou kunnen zeggen tegen de ideehouder in een gesprek: bijv. over zijn goesting of weerstand, over randvoorwaarden, … .

- Tijdens de eerste ronde zitten alle laboranten en de ideehouder rond de tafel. Elke laborant vertelt zijn eerste reacties aan de ideehouder vanuit zijn rol. De ideehouder reageert nog niet, maar noteert voor zichzelf wat hij interessant of verrassend vindt. Wanneer elke laborant aan de beurt is geweest, vertelt de ideehouder over de meest opvallende vaststellingen. De groep reflecteert hierover.

- Tijdens de tweede ronde formuleert de ideehouder 1 of 2 belangrijke kwesties op basis van het voorgaande gesprek. Alle laboranten worden nu opnieuw vanuit hun rol in de ruimte gepositioneerd, op een manier die de bestaande verhoudingen weergeeft: bijv. dichtbij-veraf, samen-tegenover, betrokken-afkerig, …

- De kwestie wordt nu geformuleerd en de verschillende rollen interageren met elkaar over het onderwerp – steeds pratende vanuit de ik-vorm. Eventueel kunnen posities in de ruimte ook wijzigen door het gesprek.

- De slotbespreking in groep gaat over de vraag: Wat leren we uit deze oefening in verband met de concrete uitwerking van het idee?

'VERKOOPBAAR' MAKEN

WAT IS DE OPDRACHT EN HET RESULTAAT?

Innoveren gaat over nieuwe ideeën ontwikkelen tot ze bruikbaar zijn. In de laatste fase is het belangrijk om je omgeving mee te krijgen in je verhaal. Je moet je idee en het concrete plan als het ware 'verkocht' krijgen. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Organisaties en systemen zijn zelden uit zichzelf innoverend of geneigd nieuwe werkmethoden te aanvaarden. Vaak proberen zij een bestaande situatie te behouden. Wanneer je met een nieuw idee of een nieuw plan op de proppen komt, moet je er dus in slagen die omgeving te overtuigen.

In de laatste stap van het innovatielab bereid je dat proces van overtuigen inhoudelijk en vormelijk voor. Dit doe je onder de vorm van een businessplan. Je vertrekt telkens van de missie van het idee (Welke waarde of meerwaarde willen we met dit idee realiseren in de samenleving?) en van de vertaling van het concept in een handelingsplan. Van daaruit maak je een analyse van alle stakeholders en een eerste budgettering van middelen en mensen. Op basis van die analyse wordt het proces van overtuigen goed voorbereid. Het resultaat van deze fase is een businessplan én een communicatie-/overtuigingsplan. Belangrijk is dat je op het einde van deze oefening ervan overtuigd bent dat je de omgeving kan overtuigen van je innoverend idee.

WERKVORMEN

→ **Businessplan maken:** een goede kapstok helpt alvast bij het stellen van de juiste vragen. In deze oefening laten we ons inspireren door een businessplan-sjabloon uit de profit sector om tot een goed resultaat te komen. Het plan helpt om de belangrijke vragen te beantwoorden. Je begint met de centrale blok (missie en meerwaarde) en huppelt vervolgens heen en weer tussen de andere blokken. Je kan daarvoor gebruik maken van de businessplan-generator online (zie hiervoor www.socius.be/innovatie). Via peer-review versterk je het businessplan verder.

→ **Expert-review:** wanneer het businessplan in een eindfase zit, kan een externe expert zinvolle feedback, verbeteringen en tips formuleren. Ga op zoek naar mensen die voldoende vertrouwd zijn met de context waarbinnen je businessplan moet functioneren en die tegelijk een ruime expertise en sterke kritische zin hebben om goed te kunnen inschatten wat de slaagkansen van je idee zijn en hoe de mogelijke decisionmakers je plan zouden beoordelen.

→ **Communicatieplan:** in de laatste stap maak je slimme afwegingen over de wijze waarop je je plan het best verkoopt. De belangrijkste vragen zijn:

- Wie beslist over de mogelijke realisatie en de benodigde middelen? Hoe en wanneer kan ik die personen het best betrekken of benaderen?

- Voor welke groepen of mensen heeft mijn plan directe gevolgen? Hoe en wanneer benader ik hen best?

- In welke vorm heeft mijn boodschap het meeste kans op een gunstige ontvangst?

SLEUTELPARTNERS

Je omschrijft wie op welke wijze partner zou kunnen zijn. Wie heeft er belang bij dat je je missie realiseert? Wie zou kunnen bijdragen tot de realisatie? Welk netwerk moet/wil je vormen om je missie te kunnen realiseren?

KERNACTIVITEITEN

Wat zijn de belangrijkste activiteiten en resultaten die je moet realiseren om je missie te bereiken? Wat is de kern van je onderneming?

MIDDELEN

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

MISSIE: WAARDE OF MEERWAARDE

KOSTENSTRUCTUUR

Op financieel vlak?

Op menselijk vlak (bijv. onzekerheid, werkdruk, …)?

Op organisatievlak (bijv. welke andere activiteiten zullen onder druk komen te staan)?

(geïnspireerd op Alex Osterwalder's Business Model Canvas – zie bijvoorbeeld http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits)

Dit is het hart van je businessplan: je start met zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven wat de waarde of meerwaarde is, die je plan aantrekkelijk kan maken. Dit is je doelsteling of missie. Wat heb je de wereld te bieden? Wat hebben mogelijke doelgroepen aan je plan?

RELATIES MET DOELGROEPEN

Hoe zie je de relatie met die verschillende doelgroepen? Bijv. consumerend, bijdragend, participerend, co-creërend.

Spreek je mensen aan als individu, als groep, of als gemeenschap?

KANALEN

Via welke kanalen en op welke manieren ga je de doelgroepen bereiken?

DOELGROEPEN

Wie wil je eigenlijk bereiken met je missie? Kan je daar verschillende groepen identificeren?

RETURN EN INKOMSTEN

Hoe en waar ga je de financiële en materiële middelen vinden om je missie te realiseren?

Wat is er precies nodig om die inkomsten te verwerven?

Hoe ga je de maatschappelijke of niet materiële meerwaarde als organisatie incasseren?

EEN UITGEWERKTE AGENDA VOOR EEN INNOVATIELAB

Hieronder vind je een concrete beschrijving van een workflow voor een innovatielab op basis van drie werkdagen en een expertreview.

DAG 1 – VOORNAMELIJK DE FASE 'INSPIREREN EN VERBREDEN'

→ Uitgebreide kennismaking, waarin ook de achtergrond van de laboranten geschetst wordt.

→ Inventariseren en eerste korte verkenning van initiële ideeën die elke laborant meebrengt.

→ Eerste brede brainstorm per idee. Werkvormen uit de fase 'inspireren en verbreden' worden hier vooral ingezet. De procesbegeleider beslist welke werkvorm het best aansluit bij een bepaald idee.

→ Suggesties formuleren om het eerste idee verder te onderzoeken en tot diepere inspiratie te komen. Eventueel gebeurt dit in een charade: in duo gedurende 20 minuten enkele pistes voor elkaar formuleren en vervolgens doorschuiven.

→ Huiswerkopdracht meegeven: A4-tje schrijven en posten op de blog.

TUSSENPERIODE 1

→ Het idee verder onderzoeken, met de geformuleerde suggesties als leidraad.

→ Praten met mensen op basis van het A4-tje.

→ Verdere inspiratie zoeken door rond te struinen – bij andere organisaties, op het internet.

→ Het idee laten sudderen en toch sensitief zijn voor allerlei mogelijkheden die zich misschien kunnen voordoen. Alert zijn voor alles wat kan inspireren.

→ Gedachten, sporen en verdere uitwerkingen met elkaar delen via een communicatieplatform en elkaar verder inspireren, kritisch bevragen, adviseren door middel van peer-review.

DAG 2 – VOORNAMELIJK DE FASE 'VERDIEPEN EN VERSCHERPEN' EN EERSTE STAPPEN VAN DE FASE 'PLANNEN VAN HANDELING EN AANPAK'

→ Grondige verscherpingsoefening voor alle ideeën. De essentie en de ambitie van elk idee verder uitklaren. Het idee creatief verder verbeelden, zodat iedereen zich letterlijk een beeld kan vormen van wat het idee in realiteit zou kunnen betekenen. Hier kunnen werkvormen uit de fase 'verscherpen en verdiepen' ingezet worden.

→ Concrete aanpak ontwerpen: het scherpe beeld wordt in duo's verder geconcretiseerd in een aanpak met doelen en tussendoelen, methodische werkvormen, fasering en begeleiding. Per innoverend idee wordt een poster uitgewerkt. Na anderhalf uur werken in duo, met coaching door de procesbegeleider tussendoor, worden de posters gepresenteerd aan de groep.

→ In groep worden de ontwerpen op hun realiteitswaarde getoetst met werkvormen zoals opstellingen, rollenspellen, prototyping of peer-review.

→ Wegen bedenken om de blauwdrukken en handelingsontwerpen verder te ontwikkelen tot een concrete aanpak, om nadien de fase van het businessplan te kunnen voorbereiden.

TUSSENPERIODE 2

→ Heel gericht concretiseren, met de suggesties die geformuleerd werden op het einde van dag 2 als leidraad. Ontwerpen posten op communicatieplatform en elkaar feedback en suggesties geven.

→ Eerste ontwerpen schrijven voor businessplannen. Kritische feedback geven op elkaars ontwerpen via communicatieplatformen en peer-review.

→ Deelnemers voeren verkennende gesprekken met enkele sleutelfiguren over de plannen die er liggen om af te toetsen wat mogelijke reacties zijn en om eventueel nog de plannen te versterken.

DAG 3 – VOORNAMELIJK DE FASE 'VERKOOPBAAR MAKEN'

→ Bespreken en versterken van de voorliggende businessplannen via peer-review en dit op creatieve én kritische wijze. Hierbij worden een aantal elementen als leidraad genomen:

- Businessplannen aftoetsen aan de essentie en ambities die op dag 2 geformuleerd werden.
- Compromissen en pragmatiek die ondertussen is binnengeslopen, opnieuw kritisch in vraag stellen.
- Samen oplossingen bedenken voor de problemen of vragen die nog resten.

→ Aanzet geven voor een communicatie- en/of 'verkoopstrategie' gericht op de 'decisionmakers', indien nodig. Situatie schetsen en samen brainstormen.

→ Brainstormen rond mogelijke experts, die het voorliggende businessplan zinvol zouden kunnen reviewen voor elk project.

TUSSENPERIODE 3

→ Businessplan terug herwerken op basis van de feedback uit dag 3.

→ Online posten en peer-review.

AFRONDINGSFASE – FASE 'VERKOOPBAAR MAKEN'

→ Expertreview: het herwerkte businessplan voorleggen aan experts die geselecteerd zijn in functie van de ideeën. Feedback en tips worden door hen geformuleerd.

→ Finaliseren van businessplannen en communicatieplannen.

BEGELEIDING

De begeleider is vooral en in de eerste plaats een procesbegeleider. Het is een meerwaarde wanneer de begeleider reeds een innovatielab heeft ervaren. Zijn voornaamste taak is de globale leidraad van het innovatielab bewaken: op elk moment moet hij inschatten wat er moet gebeuren om de opdracht zo goed mogelijk te realiseren, zowel op het niveau van taak en resultaat, als op het niveau van proces en interactie. Dat wil bijvoorbeeld zeggen:

→ De timing soepel hanteren in functie van de resultaten.

→ Ter plekke inspelen op de ideeën door er gepaste oefeningen of werkvormen op toe te passen. De voorgaande oefeningen per fase kunnen hierbij een inspiratiebron zijn.

→ Ervoor zorgen dat er open en vrij kan gecommuniceerd worden – en dus niet strategisch of concurrerend.

→ Een klimaat creëren waarin een flow ontstaat van vragen stellen, suggesties formuleren, andere invalshoeken opzoeken en expertise delen.

→ Mensen in hun eigen verantwoordelijkheid zetten en laten.

→ De groep betrekken bij de sturing van het proces.

Daarvoor stelt hij best voorbeeldgedrag: actief mee brainstormen, veel vragen stellen en ideeën en suggesties formuleren. De begeleider heeft zelf geen idee om uit te werken, maar participeert actief in het groepsproces indien dit mogelijk is met de grootte van de groep.

Wanneer de groep toch groter is dan zes personen, is het beter om met twee mensen te begeleiden en voor een aantal opdrachten de groep op te splitsen. Zo kan je voor alle deelnemers voldoende ruimte garanderen. Ervaring leert ons dat de hierboven voorgestelde agenda niet zo makkelijk binnen drie werkdagen af te werken is bij een groepsgrootte van vijf à zes. Drie werkdagen is dus absoluut een minimum. Indien je het werk kan spreiden over drie dagen, is dat zeker een meerwaarde.

Het hele groepsproces werkt maar goed indien er voldoende verschil is in de groep. Daarom organiseer je een innovatielab over de organisaties heen. Deelnemers vinden het een

DAG 1	→ Inventariseren en brainstormen → Suggesties voor werksporen en huiswerkopdrachten
TUSSENPERIODE 1	→ Praten en verkennen, ook via communicatieplatformen → Sudderen → Eén A4-tje maken
DAG 2	→ Verscherpen en verdiepen: concept, missie en beeld formuleren → Start concrete aanpak ontwerpen
TUSSENPERIODE 2	→ Aanpak concretiseren → Praten met sleutelfiguren → Eerste ontwerp businessplan
DAG 3	→ Peer-review businessplannen → Brainstorm communicatieplan → Brainstorm experts
AFWERKINGS-PERIODE	→ Businessplan → Communicatieplan
EXPERT REVIEW	→ Kritische bespreking en tips van experts → Finaliseren

bijzondere meerwaarde om dit proces af te leggen met mensen uit verschillende contexten. De begeleider moet dus voortdurend stimuleren om die verschillende visies en expertise uit de groep te halen én om die samen met deze groep te vertalen naar het voorliggende idee. Uitspraken zoals "Ja, maar bij jullie is dat anders" moeten de begeleider alert maken: juist op dat moment moet hij de groep aansporen om toch te kijken naar hoe er zinvolle transfer kan gemaakt worden.

Van deelnemers mag je verwachten dat ze actief betrokken zijn bij elkaars ideeën: zorg er dus van bij aanvang voor dat deelnemers elkaar inspireren, bevragen en coachen. Doe dat door bijv. kleine oefeningen per twee in te lassen of door heel uitdrukkelijk mensen aan te moedigen om op elkaars ideeën in te gaan. Zorg ervoor dat je zelf niet de rol van expert aanneemt.

Ook de communicatieplatformen vormen een flinke uitdaging voor de begeleider. Ervaring leert dat sociaal-cultureel werkers vaak niet van nature geneigd zijn om via een online platform actief met elkaar in interactie te gaan. Dat betekent dat de laboranten op de werkdagen uitdrukkelijk moeten aangemoedigd worden. Dat kan bijv. door te vragen om opdrachten op het platform te posten en niet te mailen en door te vragen om feedback ook in die open leergemeenschap te posten. Tijdens tussenperiodes vraagt dit ook veel reactie van de begeleiding zelf: meteen reageren als iemand iets post, ingaan op reacties van anderen, mensen via het platform ook herinneren aan huiswerkopdrachten, regelmatig zelf goede ideeën, links of inspiratiebronnen delen via het platform, reacties van deelnemers uitlokken, verslag van de werkdagen op blog posten, de blog aantrekkelijk maken met afbeeldingen en met foto's van de werkdagen, tijdens de werkdagen de blog projecteren.



Extra links en nuttige tips

Databanken voor methoden

http://app.innowiz.be/innowiz.php
http://www.beleidsimpuls.nl/creatieve_technieken.php

Specifieke methoden vermeld in de publicatie

Superhelden/striphelden:
http://www.beleidsimpuls.nl/analogieen_oefenen.php

Werken met metaforen:
http://www.beleidsimpuls.nl/metaforen-voorbeelden.php

Beelden en foto's, ook te gebruiken voor visual brainstorming:
http://www.slideshare.net/marcnewshoestoday/100-images-for-visual-brainstorming

Straatjutten:
http://straatjutten.nl/?page_id=5753

Brainwriting:
http://www.beleidsimpuls.nl/brainwriting.php

Visual brainstorming:
http://www.jpb.com/creative/visual_brainstorming.php

Model voor businessplan:
http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits/

Met dank aan

Auteurs en begeleiding

Hugo Callens (Socius) en Gie Van den Eeckhaut (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

Ina Arts (Vormingplus Limburg), Bart Coenen (VELT), Emelie Heller (VELT), Marlies De Cock (Liga voor Mensenrechten), Bram Wets (Liga voor Mensenrechten), Ellen Sijmons (Vormingplus Waas-en-Dender) en Wendy Slenders (AIF (Actieve Interculturele Federatie)).