

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

versterken

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

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

socius





inleiding

Maatschappelijke innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

Dit drieluik van boeken gaat niet over innovatie. Dit drieluik gaat over maatschappelijk innoveren. Over hoe we als sociaal-cultureel werk daarin een rol kunnen spelen. Of misschien beter: al heel lang een rol in spelen.

Als sociaal-cultureel volwassenenwerk willen we bijdragen tot relevante maatschappelijke innovatie. Die verandert de fundamenten en de spelregels van onze samenleving – zoals die zijn bepaald door cultuur, structuren en wetten, macht en economische wetmatigheden – zodat ze meer democratisch, inclusief en duurzaam worden. We doen dat door zelf maatschappelijk innoverende praktijken te ontwikkelen, ingebed in een brede en langdurende stroom van initiatieven met gedeelde of ontluikende ambities.

Maatschappelijk innoveren zien we dan ook als een leerproces van de hele samenleving. Dit proces vraagt tijd en voldoende historisch besef en heeft onvoorspelbare uitkomsten. Het is onze rol om te experimenteren met praktijken die een voorafbeelding zijn van nieuwe spelregels die we in de samenleving willen introduceren en verankeren.

Verstaan. Versterken. Vertellen.

Drie publicaties stellen we aan u voor, telkens met een andere focus.

Verstaan maakt duidelijk wat we begrijpen onder innoveren. Innovatie is een modewoord, een discours. Wij leggen de focus op maatschappelijke innovatie. We verkennen hierbij het perspectief en de bijdrage van het sociaal-cultureel werk als civiele actor om te komen tot maatschappelijke innovatie. We verbinden maatschappelijke innovatie met maatschappelijk leren.

Versterken reikt hefbomen aan. Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen. Om dingen in beweging te zetten. Aan de hand van deze hefbomen willen we sociaal-cultureel werkers, organisaties en beleidsactoren versterken en ondersteunen om maatschappelijk innoveren mogelijk te maken.

Vertellen brengt een stroom van innoverende sociaal-culturele praktijken in beeld. Praktijken die, elk op zich of verbonden met elkaar, een gedeeld toekomstbeeld van een duurzame, democratische en inclusieve samenleving nastreven. Praktijken waarin het sociaal-cultureel werk als actor in de civiele samenleving zijn diverse rollen waarmaakt.

Het innovatietraject van Socius

Dit drieluik kadert binnen het innovatietraject van Socius. Socius – het steunpunt voor sociaal-cultureel volwassenenwerk – startte in 2011 in samenwerking met het werkveld een meerjarig traject rond innovatie. Met dit traject maken we de innoverende praktijken uit het werkveld zichtbaar, leren we eruit en ondersteunen we sociaal-cultureel werkers en organisaties bij het innoveren.

We deden dit door veel gesprekken aan te gaan over innovatie met meer dan 250 werkers en 100 sociaal-culturele organisaties. We brachten de praktijkgemeenschap aan tafel om samen te reflecteren en te leren over innoverende sociaal-culturele praktijken. Tussentijds deelden we inzichten via studiemomenten. Samen met sociaal-cultureel werkers en experten ontwikkelden we hefbomen voor innoveren.

Deze publicaties vormen geen eindpunt maar slechts een stap in het verder ontwikkelen van de maatschappelijke innoverende kracht van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. We doen dit volhoudend en geduldig. Soms zelfs koppig en ongeduldig. Sensitief voor wat er in de samenleving echt toe doet. Bewust van wat de kern van onze missie als sociaal-cultureel werk is.

Fred Dhont
Directeur Socius

versterken

Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen en in beweging te zetten. Zeven hefbomen reiken we je aan. Instrumenten, werkvormen, methoden, of inzichten die werkers, organisaties en beleidsactoren helpen om maatschappelijk innoveren te ondersteunen en verder te ontwikkelen.

Competenties en grondhouding van de professional

Een professional heeft een manier van handelen en een manier van zijn. In gesprekken over professionalisering ligt dikwijls de nadruk op handelen. De goede professional herkennen we echter vooral aan zijn[1] 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 van professionals zijn een belangrijke factor in innovatieprocessen. Met deze hefboom reiken we praktijkwerkers, teams en leidinggevenden werkvormen en verbeeldend materiaal aan die aanzetten tot zelfreflectie en die helpen de innovatieve kracht van professionals te ontdekken en deze verder te ontwikkelen.

Trends als bron voor maatschappelijke innovatie

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. 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 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. In deze hefboom reiken we je een kader aan hoe je als organisatie maatschappelijke trends kan detecteren en hoe je aan de slag kan gaan met trends die relevant zijn voor jouw organisatie.

Burgerinitiatieven versterken

Er gebeurt heel wat in onze samenleving. Mensen engageren zich, burgers nemen initiatieven en zetten zich vanuit hun persoonlijke overtuiging met hart en ziel in. Van vele van deze burgerinitiatieven gaat een enorme kracht uit. Meer nog, deze initiatieven hebben vaak een 'innoverende' kracht. Toch blijven sommige burgerinitiatieven onder de radar: ze zijn niet zichtbaar, hebben niet voldoende slagkracht of komen moeilijk en zelfs nooit van de grond. Wil je als sociaal-culturele organisatie een hefboom zijn om deze (vaak kleinschalige) burgerinitiatieven te ondersteunen en te versterken? Hoe kan je als organisatie het eigenaarschap van burgers stimuleren, versterken en ondersteunen? Hoe kan je als sociaal-culturele organisatie een rol spelen om van bepaalde innoverende krachten

[1] 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.

maatschappelijke innovaties te maken? Dat zijn de uitdagingen waarmee je in deze hefboom aan de slag kan gaan.

Innovatiespiegel

Innoverende praktijken, innoverende organisaties en maatschappelijk innoveren zijn in wezen vaak verbonden. Een innoverende praktijk die groeit, roept soms vragen op over de bestaande organisatie en hoe al dan niet ook die organisatie te innoveren. Omgekeerd groeit in een innoverende organisatie vaak de zin om ook naar buiten in de praktijken te innoveren. Als praktijk en organisatie op elkaar ingrijpen en elkaar versterken, vergroot de kans dat we een bijdrage leveren aan maatschappelijk innoveren. Deze hefboom heeft de ambitie een spiegel te zijn voor jouw organisatie. Hij weerkaatst niet alleen hoe het met innovatie in jouw organisatie is gesteld, maar hij wil je vooral inspireren wanneer je ervoor kiest het innovatiepad in te slaan.

Partners in vernieuwing

Maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen waarmee we vandaag af te rekenen hebben lijken steeds vaker complex te zijn. Juist omwille van die complexiteit is een benadering vanuit één enkele invalshoek niet langer werkzaam. Interdisciplinariteit, interdependentie en geïntegreerde aanpak zijn de sleutelwoorden waarmee je vandaag de zogenaamde 'wicked problems' te lijf gaat. Sociaal-culturele organisaties krijgen vaak te maken met dit soort van problemen en uitdagingen. Daarom loont het de moeite te verkennen wat samenwerkingsverbanden daarin kunnen betekenen. Met deze hefboom ga je op zoek naar de beweging en de krachten die samenwerkende organisaties in gang kunnen zetten om maatschappelijk te innoveren.

Innovatielab

Innoveren gaat over meer dan plots een sprankelende ingeving krijgen. Sprankelende ideeën komen er niet zomaar en hebben vaak nog heel wat nodig vooraleer ze concreet en werkbaar zijn. Er zijn bijvoorbeeld middelen nodig om ze te realiseren. Er moet werkkracht en werktijd aan besteed worden. Of het idee wijkt dermate af van de gewone werking, dat het als bedreigend of 'vreemd aan de organisatie' kan worden ervaren. En dus moeten leidinggevenden, beheerders of teams ervan overtuigd worden om een innoverend idee ook echt te gaan realiseren. Je moet het als het ware binnen je eigen organisatie verkocht krijgen. In dat geval helpt het als je een helder plan hebt dat tegen een stootje kan. Dat is dan ook het beoogde eindresultaat van een innovatielab: een businessplan aan de hand waarvan je decisionmakers in je organisatie of mogelijk externe partners/financierders kan overtuigen.

Samen overheidsbeleid verbeelden

Met deze hefboom willen we het debat in beweging zetten over wat de Vlaamse overheid kan doen bij het ondersteunen van maatschappelijk innoveren binnen sociaal-culturele

organisaties en praktijken. Het beleidskader waarbinnen de sector vandaag functioneert, faciliteert niet altijd de processen die nodig zijn om te innoveren en soms belemmert het zelfs deze processen. We willen de dialoog en het denken over een toekomstig beleidskader voeden. We bieden een frame aan, met kwesties, spanningsvelden en ideeën. We reiken bouwstenen aan: een inspirerende verzameling van ideeën, visie-elementen en mogelijke keuzes – een verzameling waarin ook tegenstellingen of uiteenlopende sporen zichtbaar kunnen worden en die kan dienen om toekomstig beleid mee vorm te geven. We proberen daarin zo weinig mogelijk een werkelijk normatief standpunt in te nemen: het is ons meer te doen om het stellen van interessante vragen en het openen van mogelijke denkpistes dan om het kiezen voor een weg of een oplossing. Dat laatste moet in een dialoog tussen politieke en administratieve overheid en werkveld gebeuren.

inhoud

1. Hefboom 1
Competenties en grondhouding van de professional

16 Situering

17 Goed om weten
18 COMPETENTIES DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN
19 GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN

19 Opbouw van de werkvormen
19 DOEL
20 BENODIGDHEDEN
21 RANDVOORWAARDEN
21 BEGELEIDINGSTIPS
21 VOORBEELDEN VAN RESULTATEN

22 Tien werkvormen
22 BLIK OP INNOVEREN
24 OPSPOREN VAN JE COMPETENTIES EN GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN
29 ONTWIKKELEN VAN JE COMPETENTIES EN GRONDHOUDINGEN DIE INNOVEREN ONDERSTEUNEN

2. Hefboom 2
Trends als bron voor maatschappelijke innovatie

38 Situering

39 Goed om weten
39 AANBEVELINGEN VOOR HET DETECTEREN VAN TRENDS
39 AANBEVELINGEN VOOR HET AAN DE SLAG GAAN MET TRENDS

39 Beschrijving van proces en werkvormen
40 DETECTEREN VAN TRENDS
42 AAN DE SLAG GAAN MET TRENDS
51 OPTREDEN ALS INSPIRERENDE FACILITATOR

53 Extra links en nuttige tips

3. Hefboom 3
Burgerinitiatieven versterken

56 Situering
56 WAT IS DE HEFBOOM 'BURGERINITIATIEVEN VERSTERKEN?'
56 WAT ZIJN BURGERINITIATIEVEN?
56 WAAROM ZOU JE MET DEZE HEFBOOM AAN DE SLAG GAAN?
VOOR WIE IS DEZE HEFBOOM BEDOELD?
57 WELK RESULTAAT MAG JE VERWACHTEN?

57 Beschrijving van proces en werkvormen
57 ALGEMENE BESCHRIJVING VAN DE WERKVORM
58 UITGEBREIDE BESCHRIJVING VAN HET PROCES IN VERSCHILLENDE STAPPEN

67 Extra links en nuttige tips

3. Hefboom 4
De innovatiespiegel

70 Situering

70 Beschrijving van proces en werkvormen

71 De innovatiepsiegel
71 STAP 1. BRAINSTORMING OVER INNOVATIE IN JE ORGANISATIE
73 STAP 2. NAAR EEN TYPERING VAN INNOVATIES IN JE ORGANISATIE
75 STAP 3. REFLECTEREN OVER DIMENSIES VAN INNOVEREN: AAN DE SLAG MET INNOVATIEVERHALEN EN HET INNOVATIEWIEL
79 STAP 4. LEREN OVER INNOVEREN ALS ORGANISATIE: CHECKLISTS INNOVERENDE PRAKTIJKEN, INNOVERENDE ORGANISATIE EN MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN
83 STAP 5. DE INNOVATIESPIEGEL ALS HEFBOOM VOOR DE TOEKOMST

84 Innovatieverhalen als inspiratiebron
84 VERHALEN OVER INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN
90 VERHALEN OVER INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE ORGANISATIES
94 VERHALEN OVER MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

5. Hefboom 5
Partners in vernieuwing

100 Situering

100 Goed om weten

101 Beschrijving van proces en werkvormen
101 HOE IS DEZE HEFBOOM TOT STAND GEKOMEN?
103 KRACHTEN DIE DOEN BEWEGEN
107 VERHOOG DE SLAAGKANSEN

109 Extra links en nuttige tips

6. Hefboom 6
Het innovatielab

112 Situering
112 WAT IS EEN INNOVATIELAB?
112 WAAROM ZOU JE WERKEN MET EEN INNOVATIELAB?
113 WELK RESULTAAT MAG JE VERWACHTEN?

113 Goed om weten

115 Beschrijving van proces en werkvormen
115 ALGEMEEN KADER
116 INSPIREREN EN VERBREDEN
119 VERDIEPEN EN VERSCHERPEN
120 PLANNEN VAN HANDELING EN AANPAK
121 'VERKOOPBAAR' MAKEN
124 EEN UITGEWERKTE AGENDA VOOR EEN INNOVATIELAB

129 Extra links en nuttige tips

7. Hefboom 7
Samen overheidsbeleid verbeelden

132 Situering

132 Hoe is deze hefboom tot stand gekomen?
132 FASE 1: INTERVIEWS
134 FASE 2: EEN SALONGESPREK MET DE CLUB VAN 11 STRAFFE STEMMEN
134 FASE 3: DRIE FOCUSGROEPEN

134 De toekomst: 'Samen overheidsbeleid verbeelden'

136 Sociaal-culturele praktijken en organisaties in relatie tot samenleving, overheid en werkveld
136 SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT DE BREDE SAMENLEVING
138 SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT DE POLITIEKE EN ADMINISTRATIEVE OVERHEID
140 SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT ANDERE ACTOREN IN HET SOCIAAL-CULTURELE VELD OF RUIMER

141 Een visie op overheidsbeleid dat innoverende sociaal-culturele praktijken en organisaties ondersteunt
141 DE KWESTIE 'VERANTWOORDING'
143 SCHAAL VOOR OVERHEIDSBELEID

145 Denkpistes voor beleidsinstrumenten
145 VEILIGHEID EN BETROUWBAARHEID
145 VRIJHEID VAN ORGANISEREN
145 CONDITIES VOOR IDEEËN
146 ONDERSTEUNING IN FASEN
146 VERANTWOORDING OP MAAT VAN VERNIEUWING
146 VERSTERKEN VAN SAMENWERKING
148 AFSCHAFFEN EN DOORGEVEN





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[2] 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.

[2] 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

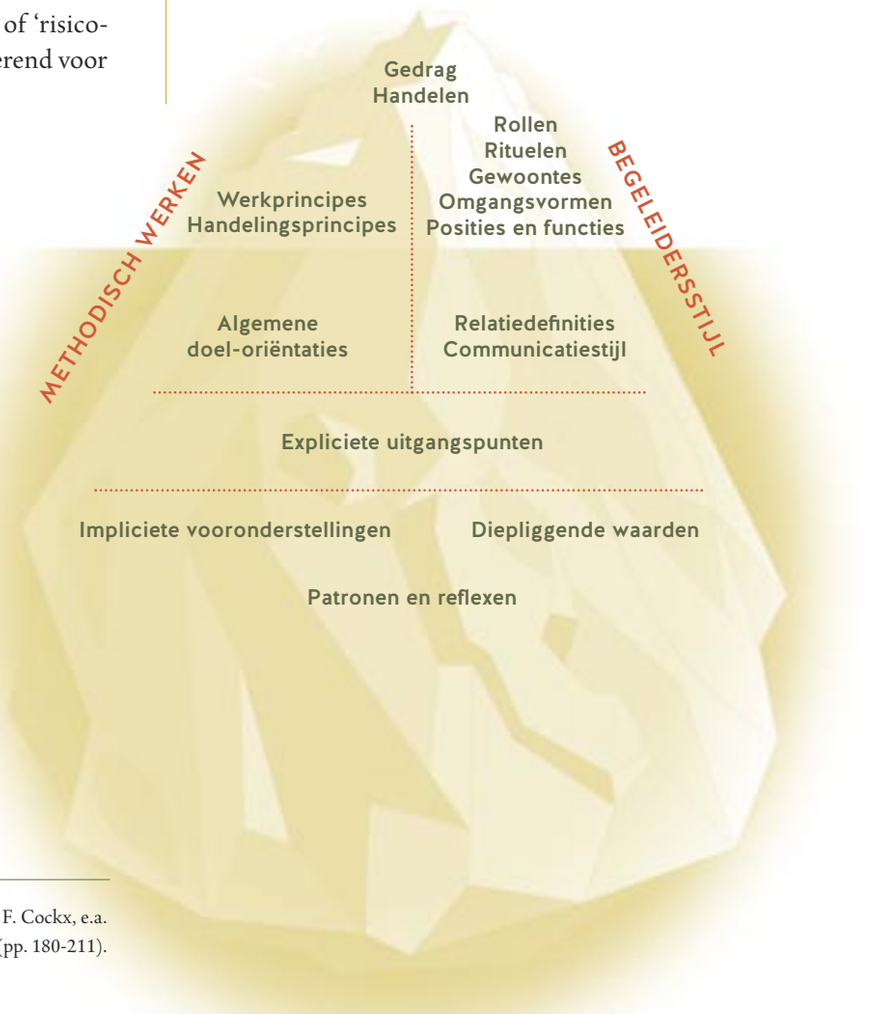
De professional speelt een bepalende rol bij innoveren en heeft telkens een eigen manier van handelen en zijn. We stellen vast dat in gesprekken over professionalisering vaak de nadruk ligt op het handelen. De goede professional herkennen we echter vooral aan zijn manier van zijn, aan hoe hij aanwezig 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.

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[3]. 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 begeleidersstijl.

De ijsberg is hiervoor een geschikte metafoor:



[3] 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[4].

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[5].

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
- ...

[4] 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.

[5] Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., Delozier, J. (1980). *Neuro-linguistic programming. Volume I: The study of the structure of subjectieve 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[6]. 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:

[6] 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.

→ 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.

Benodigdheden

- → 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)

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.
- → 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?

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

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: experimenten opzetten, loslaten, flexibel zijn,

voortdurend bijsturen, kwetsbaar opstellen
    - Grondhoudingen die innoveren ondersteunen: durf/lef, 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.

Benodigdheden
- → 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.

Benodigdheden
- → Stoelen opgesteld in een cirkel
- → Afbeeldingen als inspiratie voor grondhoudingen (downloaden via 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.

Benodigdheden
- → 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)

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 opvolggesprek 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'[7]. 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 àlle

[7] '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 bàsis! 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 bèn.
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 kàn niet anders dan de boodschap van Amnesty verkondigen aan zoveel mogelijk mensen. Ik bèn 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.

Benodigdheden

- → 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)
- → 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 compententie/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)
- 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)

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)

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

Mate van vertrouwen: veel. Deelnemers moeten elkaar vrij goed kennen.

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 flappen.

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.

Benodigdheden

→ 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.

Benodigdheden

- 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)

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?'

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

- 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.

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.

Benodigdheden

→ 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.

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.

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.

Benodigdheden

→ Een grote ruimte zonder tafels of stoelen
→ Flappen, plakband, stiften
→ Hand-out met uitleg over het Kernkwadrant van Ofman[8] voor elke deelnemer (downloaden via 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)

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

→ 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.

[8] Ofman, D. (1988). *Bezieling en kwaliteit in organisaties.* Antwerpen: Servire.

→ 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.

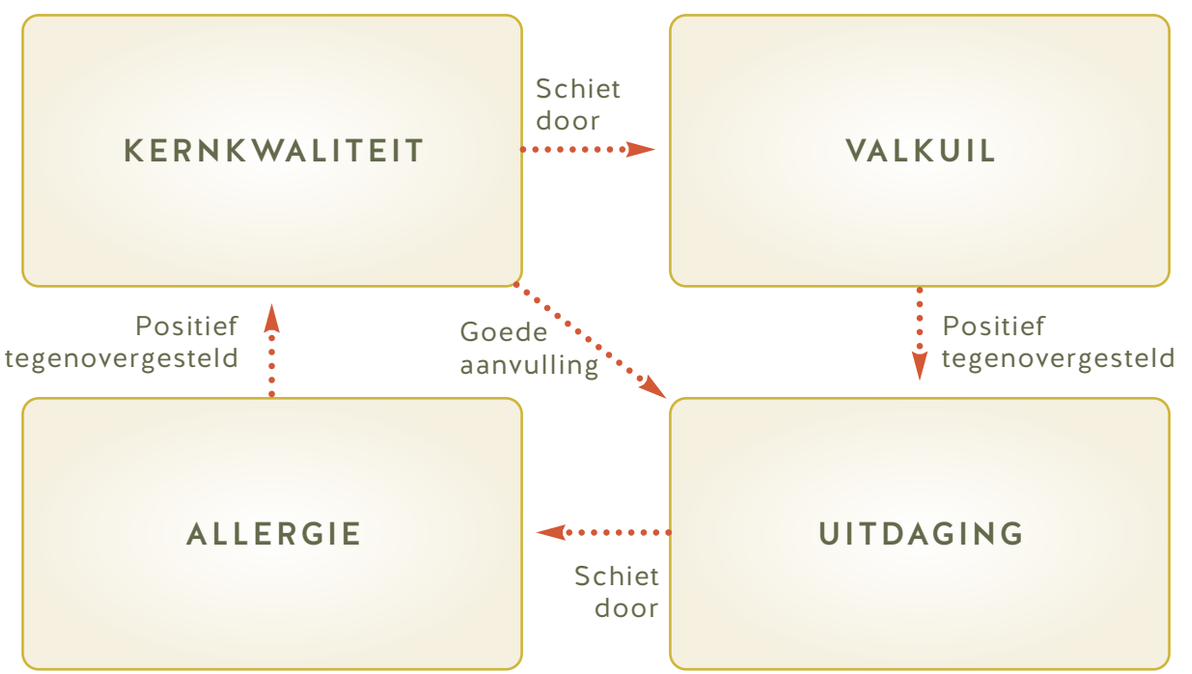
4. Herhaal stap 3 tot iedereen aan bod is gekomen als explorator.

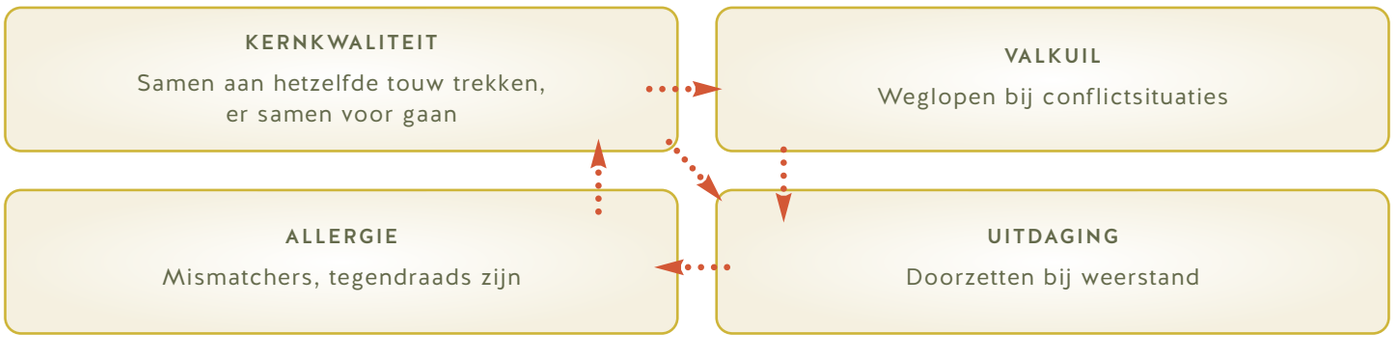
5. Iedereen licht toe aan de groep welke inzichten hij heeft opgedaan.

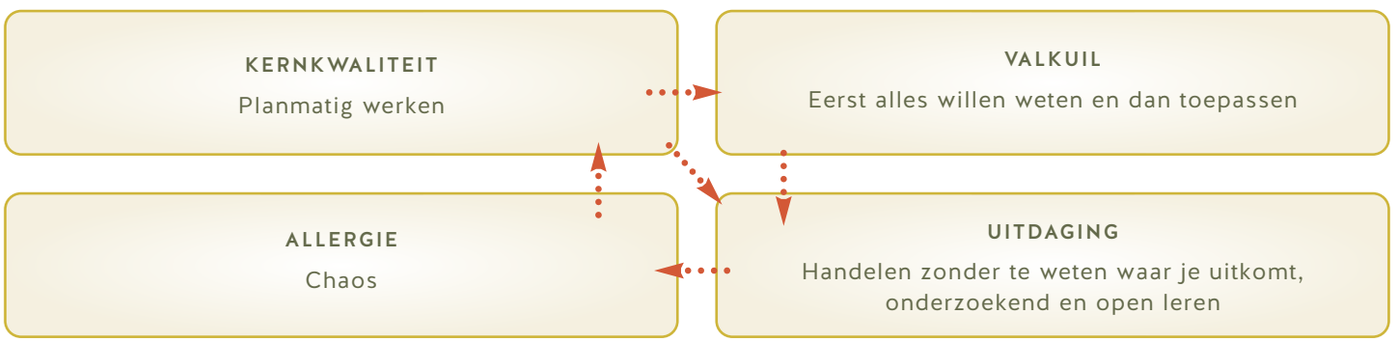
Begeleidingstips

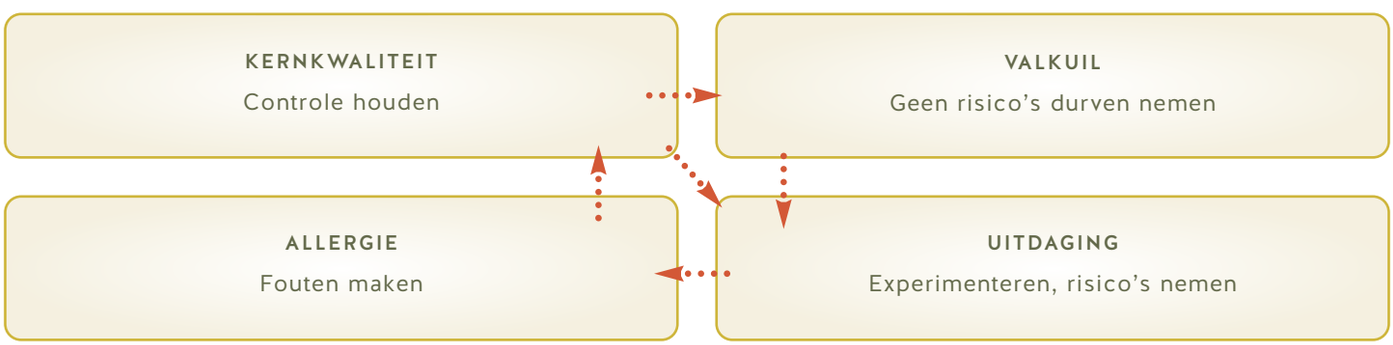
→ De begeleider heeft inzicht in de werking van het 'Kernkwadrant' van Ofman.
→ De begeleider voorziet voldoende tijd bij elk kwadrant en bewaakt dat alle kwadranten apart worden behandeld.
→ De begeleider bewaakt de focus op concrete ervaringen en praktijkvoorbeelden.
→ De begeleider bewaakt dat het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

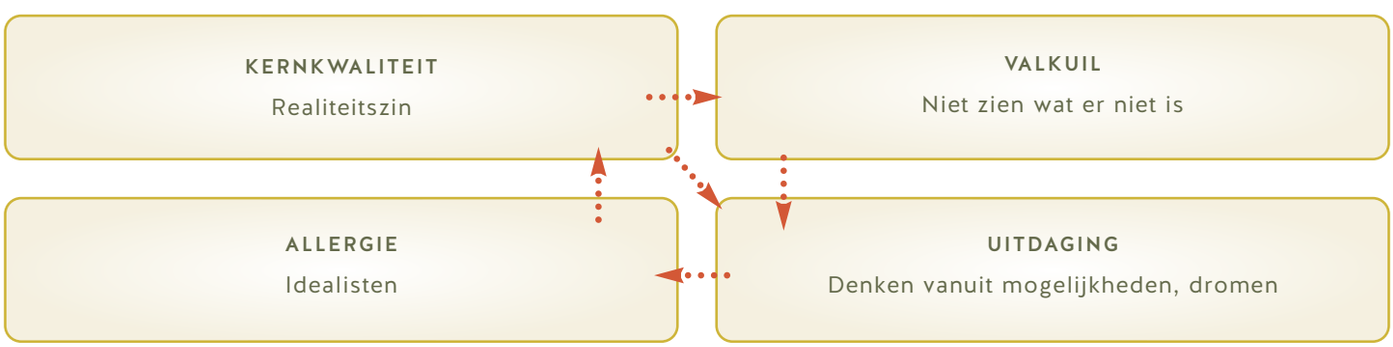
Voorbeelden van een resultaat




KERNKWALITEIT
Samen aan hetzelfde touw trekken, er samen voor gaan
VALKUIL
Weglopen bij conflictsituaties
ALLERGIE
Mismatchers, tegendraads zijn
UITDAGING
Doorzetten bij weerstand


KERNKWALITEIT
Planmatig werken
VALKUIL
Eerst alles willen weten en dan toepassen
ALLERGIE
Chaos
UITDAGING
Handelen zonder te weten waar je uitkomt, onderzoekend en open leren


KERNKWALITEIT
Controle houden
VALKUIL
Geen risico's durven nemen
ALLERGIE
Fouten maken
UITDAGING
Experimenteren, risico's nemen


KERNKWALITEIT
Realiteitszin
VALKUIL
Niet zien wat er niet is
ALLERGIE
Idealisten
UITDAGING
Denken vanuit mogelijkheden, dromen

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.





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

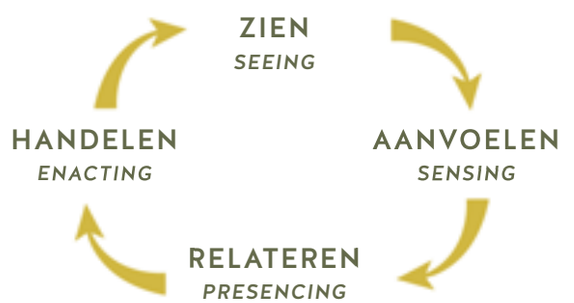
- Besluitvorming in groep met als uitgangsvraag: 'Welke zijn de meest relevante trends voor de thema's waarrond onze organisatie besliste om te trendwatchen?'.
- Ieder groepslid beschikt over vijf gekleurde klevertjes/bolletjes die hij[12] vrij mag verdelen over de trends die (geclusterd) aan de wand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

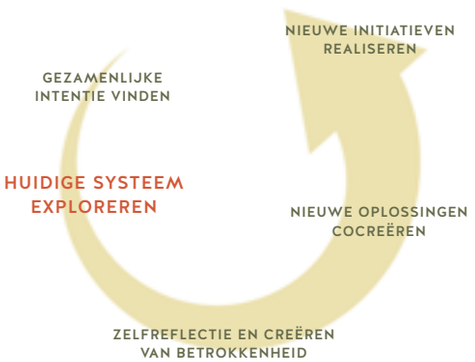
→ Opdracht in duo's:
- Benoem (in het kader van de gekozen trend) een uitdaging of mogelijke opdracht voor de organisatie.
- Herformuleer de uitdaging in een kwestie/vraag voor de organisatie.

→ 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

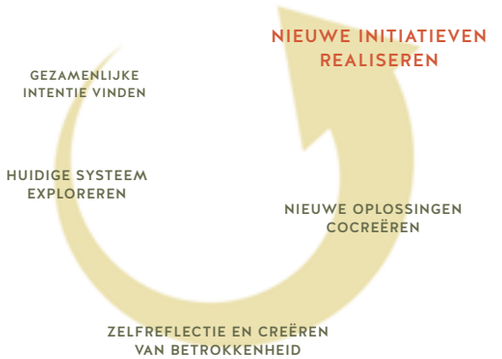
Een brainstorm kan je opsplitsen in vier grote stappen:

→ 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.

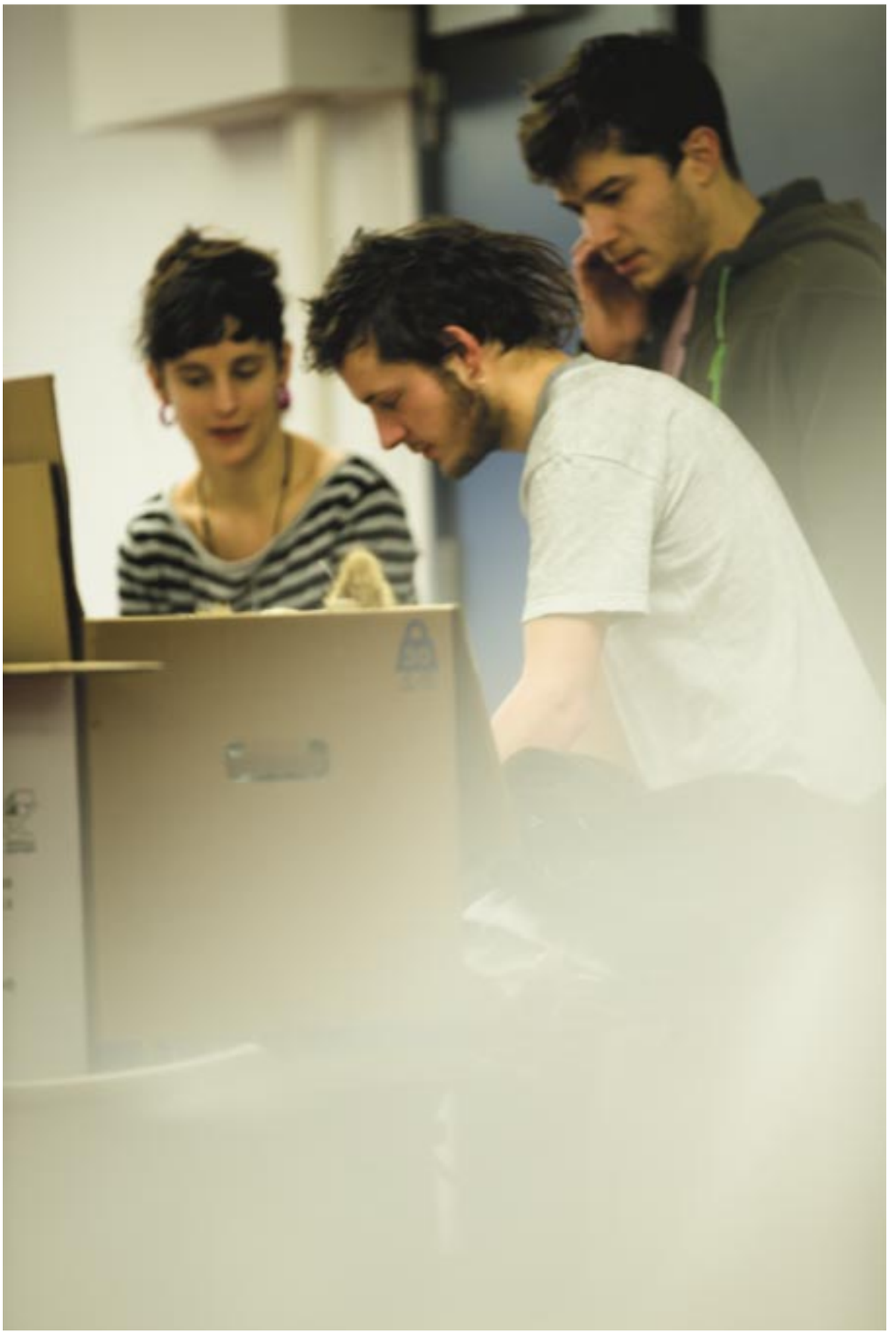
REALISEER EEN KWALITEITSVOLLE PARTICIPATIE

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).





HEFBOOM

3

Burgerinitiatieven versterken

Situering

WAT IS DE HEFBOOM 'BURGERINITIATIEVEN VERSTERKEN'?

Wil je als organisatie je meer of anders oriënteren op burgerinitiatieven? Dan is dit de hefboom waarmee je aan de slag kan gaan. Stapsgewijs reiken we verschillende tools aan om als organisatie om te gaan met bestaande of zich nog te ontwikkelen burgerinitiatieven. Ook bekijken we hoe je deze initiatieven kan ondersteunen of versterken en wat de gevolgen van deze manier van werken zijn voor je organisatie.

WAT ZIJN BURGERINITIATIEVEN?

Burgerinitiatieven vatten we ruim op: bijv. een groep burgers die zich al enkele jaren engageert en organiseert rond een bepaald thema of topic. Het kan echter ook gaan om een idee of plan dat burgers tot ontwikkeling willen brengen. Zoals het woord burgerinitiatief het zelf zegt: het gaat over 'burgers' én 'initiatieven'.

De initiatieven spelen zich af buiten de sfeer van gevestigde organisaties. Burgers initiëren en organiseren zelf. Deze zelforganisatie is vaak gericht op de verbetering van de eigen leefomgeving of van aspecten uit de ruimere samenleving. Het gaat dus niet om participatieprojecten waarbij je als organisatie iets initieert en waarbij burgers betrokken worden. Belangrijke kenmerken zijn eigenaarschap en autonomie, intrinsieke motivatie, samenhang met de omgeving, creativiteit, informeel karakter, concreet, snel en organiseren op een manier zoals mensen het zelf willen.

WAAROM ZOU JE MET DEZE HEFBOOM AAN DE SLAG GAAN?

Er gebeurt heel wat in onze samenleving. Mensen engageren zich, burgers nemen initiatieven en zetten zich vanuit hun persoonlijke overtuiging met hart en ziel in. Veel van die initiatieven maken het verschil en streven naar een inclusieve en meer rechtvaardige samenleving. Nogal wat initiatieven zijn succesvol en brengen waardevolle veranderingen teweeg. Samen kunnen ze de huidige maatschappelijke spelregels veranderen.

Veel van deze burgerinitiatieven stralen een enorme kracht uit. Meer nog, deze initiatieven hebben vaak een 'innoverende' kracht. Een kracht die kan doorstoten en voor maatschappelijke innovatie zorgen. Toch blijven heel wat burgerinitiatieven onder de radar: ze zijn niet zichtbaar, hebben niet voldoende slagkracht of komen moeilijk en zelfs nooit van de grond.

Sociaal-culturele organisaties die zichzelf open en sensitief noemen, hebben niet alleen voeling met actuele maatschappelijke tendensen, andere organisaties en sectoren, maar ook met waarmee burgers bezig zijn. Het is dat laatste waar deze hefboom op inspeelt. Wil je als sociaal-culturele organisatie een wipplank of hefboom zijn om deze (vaak kleinschalige) burgerinitiatieven te ondersteunen en te versterken? Hoe kan je als organisatie het eigenaarschap van burgers stimuleren, versterken en ondersteunen? Hoe kan je als sociaal-culturele organisatie een rol spelen om van bepaalde innoverende krachten maatschappelijke innovaties te maken? Dit zijn de uitdagingen waarmee je in deze hefboom aan de slag gaat. We bieden daarvoor een inhoudelijk denkkader en een uitgewerkte werkvorm aan.

VOOR WIE IS DEZE HEFBOOM BEDOELD?

Deze hefboom is bedoeld voor organisaties die zich (meer) willen oriënteren op burgerinitiatieven. Je kan met het hele team of met een deel van het team met deze hefboom werken. Zorg voor gedragenheid en motivatie bij je collega's en ga ook na of je een mandaat hebt om te werken volgens de manier die hier beschreven wordt.

WELK RESULTAAT MAG JE VERWACHTEN?

De hefboom 'Burgerinitiatieven ondersteunen en versterken' biedt resultaten op twee vlakken:

Het stimuleert een handelingsproces binnen je organisatie waarmee je je verhoudt tot bestaande of potentiële burgerinitiatieven, deze ondersteunt en zo mogelijks innoverende krachten versterkt.

Het stimuleert een leerproces in de eigen organisatie waarbij je leert wat er nodig is bij de 'organisatie van de organisatie' om deze 'andere' manier van werken te realiseren. Het maakt van je organisatie een lerende organisatie.

Beide processen verlopen simultaan en vragen om reflexief handelen: al-doende-leren en al lerende-doen. Hou er daarom rekening mee dat het doorlopen van de verschillende stappen tijd vergt.

Beschrijving van proces en werkvormen

ALGEMENE BESCHRIJVING VAN DE WERKVORM

Bij het gebruik van deze hefboom doorloop je verschillende stappen. We overlopen ze hier kort zodat je een overzicht krijgt van wat je te wachten staat:

1. Scherp stellen

Je stelt samen met je team je beeld scherp over wat burgerinitiatieven nu precies zijn en denkt na over een aantal leidende principes die burgerinitiatieven bepalen.

2. Kennismaken en verzamelen

Eens dit beeld scherp gesteld is, ga je als teamlid (individueel of samen met andere teamleden) op stap en maak je kennis met verschillende burgerinitiatieven. Tijdens deze kennismakingsgesprekken tracht je samen met de burgers in beeld te brengen wie of wat ze zijn, waar ze voor staan en wat ze doen. Vervolgens vraag je ze een toekomstbeeld te schetsen. Tot slot breng je samen met hen in kaart wat er nodig is om van de huidige situatie naar dat toekomstbeeld te evolueren.

3. Engageren en verhouden

Je keert terug naar je organisatie en licht alle bezochte burgerinitiatieven aan elkaar toe. Samen met het gehele team bekijk je met welke initiatieven je een engagement wil aangaan, wat dit engagement inhoudt en wat dit voor jullie als organisatie betekent.

4. Samen handelen

Je gaat opnieuw in gesprek met de door het team gekozen burgerinitiatieven. Je doet voorstellen, ondersteunt en versterkt hen. Ook met de niet geselecteerde initiatieven ga je opnieuw in gesprek en licht je toe waarom je geen ondersteunende rol zal opnemen.

5. Organiseren van de organisatie

Doorheen het proces van samen handelen met de burgerinitiatieven, breng je in kaart wat dit betekent voor de 'inrichting' en de 'organisatie van je organisatie'.

Een handelings- én leerproces

Zoals eerder beschreven stimuleert deze hefboom twee processen die zo goed als simultaan verlopen. Een handelingsproces in het veld waarbij je je als organisatie verhoudt tot bestaande of potentiële burgerinitiatieven, ze ondersteunt en zo mogelijks innoverende krachten versterkt. Daarnaast is er het leerproces in de eigen organisatie waarbij je leert wat er nodig is bij de 'organisatie van de organisatie' om deze 'andere' manier van werken te realiseren.

Beide processen kunnen gevat worden in onderstaande figuur. Het vraagt om reflexief handelen: al-doende-leren en al lerende-doen. Dit betekent ook dat de te doorlopen stappen nooit af zijn en het reflexief handelen steeds verder gaat.

	HANDELINSPROCES IN HET VELD	LEERPROCES IN DE ORGANISATIE
STAP 1		Scherpstellen
STAP 2	Kennismaken en verzamelen	
STAP 3		Engageren en verhouden
STAP 4	Samen handelen	
STAP 5		Organiseren van de organisatie
STAP 6		
STAP 7		
STAP 8		

UITGEBREIDE BESCHRIJVING VAN HET PROCES IN VERSCHILLENDE STAPPEN

Hieronder beschrijven we stap voor stap de verschillende fasen die je als team doorloopt. Per stap behandelen we het doel, de benodigdheden en het ondersteunend materiaal, een mogelijke werkwijze, randvoorwaarden, aandachtspunten en het te verwachten resultaat.

SCHERPSTELLEN

Wil je als organisatie burgerinitiatieven ondersteunen en versterken, dan is het belangrijk om als team eerst een beeld te krijgen van wat burgerinitiatieven juist zijn. In deze stap stel je samen met je team dit beeld scherp.

Doel

Een gezamenlijk idee ontwikkelen over wat burgerinitiatieven zijn en wat de kenmerkende elementen ervan vormen. Op deze manier worden teamleden voorbereid om het gesprek aan te gaan met bestaande of potentiële burgerinitiatieven in het veld en te ontdekken hoe zij deze kunnen ondersteunen en versterken.

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

- → Invulfiche 'Burgerinitiatieven, wat zijn dat?'
- → Kaartenset 'Burgerinitiatieven'
- → Een ruimte met prikbord of magnetisch bord
- → Invulfiche 'Met welke burgerinitiatieven gaan we in gesprek?'
- → Poster 'Kennismaken en verzamelen'

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

1. Neerschrijven

- → Laat elk teamlid een aantal burgerinitiatieven benoemen en beschrijven. Het mag gaan over allerlei soorten burgerinitiatieven (lokaal, bovenlokaal, virtueel, reëel, groots, klein, verschillende thema's). De bedoeling is om te reflecteren over burgerinitiatieven, dus het kader mag nog redelijk breed zijn. (noot: Kiezen voor concrete burgerinitiatieven waarmee je aan de slag gaat, gebeurt pas later in deze fase.)
- → Gebruik hiervoor de invulfiche 'Burgerinitiatieven, wat zijn dat?'. Gebruik voor elk burgerinitiatief een andere fiche.

→ Resultaat: lijst van burgerinitiatieven.

2. Toelichten

→ Hang deze fiches aan de muur (prikbord, magnetisch bord) en laat iedereen zijn of haar burgerinitiatieven toelichten. Voorzie hiervoor voldoende tijd.
→ In deze fase ligt de nadruk op het toelichten van de initiatieven en nog niet op de discussie of de toegelichte initiatieven wel degelijk burgerinitiatieven zijn.
→ Resultaat: meer informatie over elk burgerinitiatief.

3. Verdiepen

→ Je geeft, samen met je team, richting en betekenis aan het concept burgerinitiatief aan de hand van de kaartenset 'Burgerinitiatieven'.
→ De kaartenset: De kaartenset bestaat uit 44 kaarten met daarop een reeks uitspraken die richting en betekenis geven aan het concept burgerinitiatief. In de kaartenset vind je vijf basisprincipes: Eigenaarschap, Samen, Slagkracht, Noodzaak en passie en Ruimte. Elk principe heeft een andere kleur en bevat een reeks uitspraken over burgerinitiatieven.
→ Praktisch: Verdeel je team in groepjes van twee. Alle kaarten uit de kaartenset 'Burgerinitiatieven' worden verdeeld onder die groepjes. Zorg ervoor dat elk duo kaarten van de vijf kleuren ontvangt.
→ Opdracht: Elk groepje gaat na welke kaartjes relevant, van toepassing, of belangrijk zijn wanneer je het hebt over burgerinitiatieven in de algemene zin. Haal die kaartjes die volgens jullie relevant zijn wanneer jullie spreken over burgerinitiatieven uit de stapel en creëer eventueel nieuwe kaartjes indien je vindt dat er iets ontbreekt (bedenk dat andere groepjes over andere kaartjes beschikken). Beargumenteer de relevante kaartjes en eventueel de nieuwe kaartjes.
→ Plenum: Het resultaat van de verschillende groepjes wordt samengelegd en besproken. Zo kom je tot een gemeenschappelijke en gedeelde visie op wat burgerinitiatieven voor jullie betekenen.
→ Resultaat: lijst met principes over de invulling van burgerinitiatieven.

4. Scherpstellen

→ Opdracht: Elk groepje toetst op basis van de relevant bevonden kaartjes af welke burgerinitiatieven aan de muur sterk zijn.
→ Plenum: Het resultaat van de verschillende groepjes wordt samengelegd en besproken.
→ Resultaat: een lijst met burgerinitiatieven sterk bevonden door middel van de kaartenset 'Burgerinitiatieven'.

5. Burgerinitiatieven kiezen

→ Nu je over een gezamenlijk idee beschikt over wat burgerinitiatieven voor jullie zijn, bepaal je met welke burgerinitiatieven je in gesprek gaat. Maak hiervoor gebruik van de invulfiche 'Met welke burgerinitiatieven gaan we in gesprek?'
→ Bespreek welke bestaande of potentiële burgerinitiatieven jullie kennen en in overweging willen nemen (ongeacht of ze dichtbij of veraf bij je visie en missie liggen). Met welke initiatieven gaan we in gesprek of welke initiatieven beantwoorden aan onze lijst met principes over de invulling van burgerinitiatieven? Bepaal zelf het aantal. Gebruik voor elk burgerinitiatief een andere fiche.
→ Resultaat: een reeks ingevulde fiches van burgerinitiatieven waarmee je in gesprek gaat.

6. Praktische afspraken maken

→ Vervolgens maak je als team een reeks praktische afspraken over fase twee 'Kennismaken en verzamelen'. Dit is de fase waarbij je het veld in trekt en kennismaakt met burgerinitiatieven.
→ Praktische vragen: Wie gaat wanneer op gesprek? Hoeveel tijd hebben we daarvoor nodig? Wat heb je nog nodig om op gesprek te gaan?
→ Resultaat: aantal concrete afspraken.

7. Voorbereiden tweede fase 'Kennismaken en verzamelen'

→ Naast een aantal praktische afspraken, is het belangrijk dat iedereen goed voorbereid is om inhoudelijk het gesprek aan te gaan met de voorgestelde burgerinitiatieven. Je bekijkt in team hoe je dit aanpakt. Je kan hiervoor gebruik maken van de poster 'Kennismaken en verzamelen'.
→ Met deze poster kan je met bestaande of potentiele burgerinitiatieven kennismaken. De poster bestaat uit drie flappen waarin je samen met de burgers van het initiatief de huidige situatie, het toekomstscenario en wat daarvoor nodig is in kaart kan brengen.
→ Je licht de poster 'Kennismaken en verzamelen' toe aan je team.
→ Bekijk in team deze poster en bespreek hoe je ermee aan de slag gaat en of er iets ontbreekt (in fase twee 'Kennismaken en verzamelen', vind je nog extra materiaal en werkvormen).

→ Resultaat: teamleden voelen zich zeker om met burgerinitiatieven in gesprek te gaan.

Randvoorwaarden

Zorg dat je voor deze stap voldoende tijd en ruimte vrijmaakt.

Zorg dat iedereen zijn of haar mening kan uiten en een inbreng kan doen.

Aandachtspunten

Deze eerste stap legt het fundament voor de rest van het proces. Voorzie dus voldoende tijd om deze stap te doorlopen. Plan deze stap op een moment waarop je teamleden er voldoende aandacht en energie aan kunnen besteden. Zorg dat iedereen uit je organisatie die bij het proces betrokken zal worden bij deze stap aanwezig kan zijn.

Tip: Doorheen de verschillende fasen van het gehele proces verzamel je heel wat materiaal. Voorzie een ruimte waarin dit materiaal gedurende heel het proces zichtbaar aanwezig is, waar je dingen op de muur kan hangen en waar je het materiaal van de reeds doorlopen fasen steeds kan consulteren.

Het kan zijn dat je al doende in latere fasen ook nog interessante burgerinitiatieven op het spoor komt. Indien je met deze initiatieven in gesprek wil gaan, kan het nuttig zijn om stap vijf, zes en zeven met je team nog eens te doorlopen.

Resultaat

Na het beëindigen van de eerste stap beschik je als team over:

→ Een gezamenlijk idee over wat burgerinitiatieven zijn en wat de bepalende principes ervan zijn.

→ Een plan van aanpak om de komende maanden in gesprek te gaan met bestaande en potentiele burgerinitiatieven in het veld.

[17] Zie http://www.mindmapping.com/nl.

[18] Zie http://www.decommunicatiedesk.nl.

KENNISMAKEN EN VERZAMELEN

Nu je een scherp beeld hebt over wat burgerinitiatieven zijn, is het tijd om op stap te gaan. Als teamlid ga je alleen of samen met andere teamleden kennismaken met een aantal burgerinitiatieven en verzamel je zoveel mogelijk relevante gegevens.

Doel

In kaart brengen van zoveel mogelijk relevante gegevens over de bestaande en potentiële burgerinitiatieven waarop je je als organisatie zou willen oriënteren. Zorg ervoor dat je voldoende initiatieven hebt die je in kaart kan brengen.

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

→ Poster 'Kennismaken en verzamelen'
→ Werkvorm 'Hoe een mindmap maken'[17]
→ Werkvormen 'Futuring'[18]

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

Elk teamlid spreekt af met één of meerdere burgerinitiatieven voor een uitgebreide kennismaking. Tijdens het kennismakingsgesprek kan je gebruikmaken van de poster 'Kennismaken en verzamelen'. Deze poster bestaat uit drie delen of flappen waarin je samen met de burgers van het initiatief de huidige situatie, het toekomstscenario en wat daar voor nodig is in kaart kan brengen. Je neemt voldoende tijd om elke stap te doorlopen:

1. Kennismaken met de huidige situatie

Maak samen met het burgerinitiatief een mindmap over de huidige situatie van het initiatief. Vragen die je hierbij kan stellen zijn: Wie of wat is het initiatief? Waaruit bestaat het initiatief? Hoe is het ontstaan? Wat was de aanleiding? Wat is de doelstelling? Wat doen jullie nu? Hoe doen jullie het? Wie trekt het? Wie is op het initiatief betrokken? Met wie werk je samen, wie ondersteunt mee en op welke manier?

2. De toekomst verbeelden

Maak samen met het burgerinitiatief een mindmap over de toekomst van het initiatief, over wat ze in de toekomst (nog) willen realiseren (zowel wat betreft de doelstellingen van het initiatief als het initiatief zelf). Wat zou je in de toekomst willen doen? Wat wil je realiseren? Waar wil je binnen 10 jaar staan?

3. Wat is nodig om de droom te realiseren?

Wat is nodig om van de huidige situatie naar de gedroomde situatie te evolueren?

Lijst samen met het burgerinitiatief op wat nodig is om de droom te realiseren en kijk samen bij wie ze hiervoor terecht zouden kunnen.

Enkele voorbeelden: Hoe een netwerk uitbouwen? Hoe trekkers zoeken en/of ondersteunen? Hoe publiciteit verzorgen? Hoe het initiatief opschalen? Hoe en waar (publieke) ruimtes zoeken die de acties ondersteunen of waar financiële of andere middelen zoeken? Geef deze voorbeelden niet onmiddellijk mee aan de initiatieven. Laat ze zelf nadenken over wat zij nodig hebben en laat hen dit zoveel mogelijk zelf invullen.

Randvoorwaarden

- → Schets het doel van het gesprek. Het gaat om een kennismakingsgesprek (niet om een ondervraging) waarin je nog geen beloften doet.
- → Creëer een veilige ruimte en stel je op als gelijke.
- → Spreek af op een moment dat goed haalbaar is voor de initiatiefnemers en eventueel op een plaats die relevant is voor hen (bijv. op een plek die voor hun initiatief een betekenis heeft, waar het initiatief begonnen is, …).

Aandachtspunten

- → Het is belangrijk dat je tijdens deze kennismakingsgesprekken ook het leerproces van je eigen organisatie zichtbaar maakt. Je bent nog een zoekende organisatie en wil leren hoe je als organisatie te verhouden tot burgerinitiatieven.
- → Geef mee dat dit een eerste kennismakingsgesprek is en dat je samen in team zal aftoetsen wat je als organisatie voor het initiatief kan betekenen. Maak geen valse beloften of creëer geen verwachtingen die je niet kan waarmaken.
- → Let er op dat je tijdens het gesprek niets aanzwengelt waarvan je zelf graag zou zien dat het gerealiseerd wordt.
- → Vraag uitdrukkelijk of het initiatief ondersteuning door je organisatie ziet zitten.
- → Besef dat je tijd neemt met dit gesprek terwijl de return voor je gesprekspartner misschien nul is.

[19] Raadpleeg hiervoor het boek 'Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief' (Gie Van den Eeckhaut, 2014, Brussel: Socius).

Resultaat

Na het beëindigen van de tweede stap beschik je als team over relevante informatie met betrekking tot de huidige situatie, het toekomstbeeld en over een lijst van vragen en behoeften van deze burgerinitiatieven.

ENGAGEREN EN VERHOUDEN

Als het goed gaat, hebben jullie in deze fase met een aantal burgerinitiatieven kennisgemaakt en beschik je voor elk burgerinitiatief over een poster die de huidige situatie, het toekomstbeeld en een lijst met vragen en behoeften weergeeft. Het is nu tijd om samen met je team te bespreken met welke initiatieven je een engagement wil aangaan en wat dit engagement inhoudt.

Doel

- → Afbakenen met welke burgerinitiatieven je in zee gaat.
- → Bepalen welke engagementen je als organisatie aangaat: Welke handelingsprincipes kies je? Welke attitudes neem je aan? Welke praktische zaken kan je realiseren? …

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

- → De ingevulde posters 'Kennismaken en verzamelen'
- → Fiche 'maatschappelijke innovatie'[19]
- → Lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden'
- → Ruimte met prikbord of magnetisch bord

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

De teamleden lichten de verschillende burgerinitiatieven aan elkaar toe. Je bepaalt als team met welke initiatieven je een engagement aangaat en hoe dit eruit zal zien. Ten slotte maak je een aantal praktische afspraken over de volgende stap 'Samen handelen'.

1. Toelichten

Je hangt de posters uit op een muur en laat de teamleden die het kennismakingsgesprek voerden, hun poster toelichten aan de rest van het team.

2. Kiezen

- → Na deze toelichting stel je je als team de vraag welk engagement je met welke burgerinitiatieven wil en kan

aangaan. Bij het beantwoorden van deze vraag moet dus duidelijk worden welke en hoeveel burgerinitiatieven je als organisatie wil ondersteunen en versterken.

→ Belangrijke toetsstenen:
Belangrijk toetsstenen hierbij zijn volgende vragen: Bewerkstelligt dit initiatief mogelijk maatschappelijke verandering en innovatie? In welke mate verhoudt dit initiatief zich tot onze eigen visie en missie?

- Toetssteen 1: Of initiatieven maatschappelijke innovatie kunnen bewerkstelligen is altijd een onduidelijke en onvoorspelbare zaak. Je voert hierover een gesprek met je team. Om samen scherp te krijgen wat maatschappelijke innovatie is, kan je gebruik maken van de fiche 'Maatschappelijke innovatie'. Probeer op basis van deze fiche na te gaan welke burgerinitiatieven innoverend zijn en potentieel hebben om tot maatschappelijke innovatie te leiden.
- Toetssteen 2: In welke mate verhouden bestaande of potentiele burgerinitiatieven zich tot je eigen visie en missie? Bedenk hierbij dat de eigen visie en missie geen onveranderlijke toetssteen hoeven te zijn. Het kan ook zijn dat deze burgerinitiatieven je eigen visie en missie uitdagen en ter discussie stellen.

→ Tip: Selecteer niet te snel en doelgericht tussen de verschillende mogelijkheden en initiatieven, maar houd rekening met voldoende variatie.

→ Kies met welke burgerinitiatieven je een engagement aangaat en beargumenteer waarom. Leg uit waarom je met de andere initiatieven geen engagement aangaat (ook dit laatste is belangrijk zodat je ook aan deze burgerinitiatieven feedback kan geven).

3. Invullen van je engagement

→ Eens bepaald hoe je je als organisatie verhoudt tot de verschillende burgerinitiatieven en met welke je een concreet engagement aangaat, formuleer je hoe dit engagement eruit kan zien. Je kan hiervoor de lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden' gebruiken.

- De lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden': deze lijst bestaat uit een reeks ondersteuningsmogelijkheden onderverdeeld in handelingsprincipes, houdingen en praktische handelingstips.
- Praktisch: Haal die initiatieven waarmee je geen concreet engagement aangaat van de muur. Met de overige initiatieven ga je nu één per één aan de slag. Hang onder elke poster een lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden'. Geef elk teamlid een reeks groene en een reeks rode stickers. Groen staat voor: belangrijk. Rood staat voor: niet van toepassing.

→ Concrete opdracht:

- Individueel: Elk teamlid bepaalt nu individueel bij elk burgerinitiatief welke engagementen uit de lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden' hij[20] belangrijk vindt en welke hij niet van toepassing acht. Zij maken hiervoor gebruik van de groene en rode stickers. Indien zij vinden dat er belangrijke engagementen of ondersteuningsmogelijkheden ontbreken, kunnen zij deze toevoegen in de voorziene witruimte op de lijst.
  Tip: Verdeel je teamleden over de verschillende burgerinitiatieven aan de muur. Geef elk teamlid vijf à tien minuten de tijd per burgerinitiatief en laat ze vervolgens doorschuiven naar het volgende burgerinitiatief.
- Plenum: Per burgerinitiatief lichten de teamleden aan elkaar toe welke zij belangrijke engagementen vinden en wordt beslist welke engagementen kunnen worden aangegaan en hoe deze engagementen concreet kunnen worden ingevuld (Gaan we dit doen? Waarom wel/niet? Hoe gaan we dit concreet doen? Welke stappen kunnen we hiervoor ondernemen?).
  Maak hiervan per burgerinitiatief een lijst op. Check na het bepalen van je engagement of er nog iets ontbreekt. Met deze lijst kan je in een volgende fase opnieuw het gesprek aangaan met de burgerinitiatieven.
  Resultaat: per burgerinitiatief een lijst met 'concrete' engagementen.

4. Praktische afspraken

Na het bepalen van je concrete engagement, maak je als team enkele praktische afspraken over de volgende stap 'Samen handelen'. Dit is de stap waarin je opnieuw het veld in trekt en samen met de burgerinitiatieven concrete afspraken maakt en ook effectief samen begint te handelen:

→ Wie gaat met wie opnieuw in gesprek en wanneer?

→ Hoeveel tijd hebben we daarvoor nodig?

---

[20] 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.

→ Wat heb je nog nodig om verder in gesprek te gaan?
→ Hoe gaan we samen handelen?
→ Hoe koppelen we aan elkaar terug?
→ …

Randvoorwaarden

→ Tijd en ruimte.
→ Een context waar iedereen zijn of haar mening kan uiten en een inbreng kan doen. Een context waar iedereen op gelijke voet staat.
→ Voorkennis: visie en missie van je organisatie.

Aandachtspunten

→ Dit proces zal behoorlijk wat tijd in beslag nemen en wordt best gespreid over verschillende dagdelen. Zo kan je het kiezen van initiatieven en het invullen van het engagement spreiden over verschillende dagen.

→ Neem voldoende tijd om een gezamenlijk idee te ontwikkelen over maatschappelijke innovatie.[21]

→ Sta lang genoeg stil bij de burgerinitiatieven waarmee je geen engagement aangaat. Beargumenteer waarom en geef ook aan deze initiatieven feedback en bedank ze.

Resultaat

Na het beëindigen van de derde stap beschik je als team over:

→ Een lijst met burgerinitiatieven waarmee je een engagement wil en kan aangaan en een argumentatie waarom.

→ Een lijst met burgerinitiatieven waarmee je geen engagement zal aangaan en een argumentatie waarom.

→ Een lijst van mogelijke ondersteuningsmogelijkheden per geselecteerd burgerinitiatief waarmee je opnieuw in gesprek kan gaan.

→ Een plan van aanpak om opnieuw in gesprek te gaan met de bestaande en potentiele burgerinitiatieven.

[21] Raadpleeg hiervoor het boek *Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief.* (Gie Van den Eeckhaut, 2014, Brussel: Socius).

SAMEN HANDELEN

In deze fase ga je opnieuw in gesprek met de door het team gekozen burgerinitiatieven en bepaal je wat jullie samen willen ondernemen, wat je als organisatie kan doen en waarvoor je naar andere partners kijkt. Ook met de niet geselecteerde initiatieven ga je opnieuw in gesprek en licht je toe waarom je geen rol opneemt.

Deze stap wordt hier niet in detail beschreven omdat de concrete ondersteunings- en versterkingsmogelijkheden per burgerinitiatief zeer specifiek zullen zijn en niet algemeen beschreven kunnen worden.

Doel

Samen met de burgerinitiatieven tot concrete ondersteunings- en versterkingsmogelijkheden komen en deze in de praktijk brengen.

Werkwijze

De teamleden gaan opnieuw in gesprek met de burgerinitiatieven. Met elk initiatief bespreek je de handelingsprincipes, houdingen en praktische ondersteuningstips. Je toets alles samen af met de burgerinitiatieven en op basis daarvan bepaal je samen een gezamenlijke handelingsstrategie. Op basis van dit samenwerkingsplan begin je samen te handelen.

Randvoorwaarden

Een veilige ruimte waar je op basis van gelijkwaardigheid in gesprek gaat met elk geselecteerd initiatief.

Aandachtspunten

→ Het is belangrijk om open kaart te spelen met de initiatieven waarmee je in gesprek bent gegaan, door terug te koppelen over wat er in je team is gezegd en beslist.

→ Het initiatief blijft van de initiatiefnemers. Zij maken de keuzes. Je neemt het niet over.

→ Spreek duidelijk af wat en op welke manier je hierover naar de buitenwereld en eventueel de overheid (denk bijvoorbeeld aan voortgangsrapporten) communiceert.

Resultaat

Na het beëindigen van de vierde stap:

→ Beschik je over een samenwerkingsplan dat het burgerinitiatief ondersteunt en versterkt.

→ Je kan nu aan de uitvoering beginnen.

ORGANISEREN VAN DE ORGANISATIE

Na verloop van tijd kan je je afvragen wat het samen handelen met innoverende burgerinitiatieven betekent voor de 'organisatie van je organisatie'. Het ondersteunen en versterken van burgerinitiatieven vergt immers een andere manier van werken en organiseren. Het kan zijn dat deze manier van werken bestaande structuur- en cultuurelementen in je organisatie onder druk zet. Zo zal het ondersteunen van burgerinitiatieven misschien om een andere planningslogica vragen, om alternatieve vormen van ondersteuning voor je teamleden, een nieuwe manier van leidinggeven, rapporteren of een andere deskundigheid. Wil je als organisatie grondig met deze veranderingen omgaan om op een duurzame manier innoverende burgerinitiatieven te versterken, dan zal je bepaalde structuur- en cultuurelementen eventueel moeten herzien.

Doel

In kaart brengen van de spanningsvelden en beter organiseren van dat deel van je werking dat innoverende burgerinitiatieven versterkt.

Benodigdheden en ondersteunend materiaal

→ Fiche 'Organiseren van de organisatie'

Je kan dit materiaal downloaden via www.socius.be/innovatie.

Werkwijze

Bekijk, samen met het team dat burgerinitiatieven ondersteunt, de werking van je organisatie en vraag je samen af of het versterken van burgerinitiatieven om een andere 'organisatie van je organisatie' vraagt. Je kan hiervoor de fiche 'Organiseren van de organisatie' gebruiken. Deze fiche brengt enkele elementen van je organisatie in kaart die om een andere invulling vragen.

1. In kaart brengen

Ga in team na voor welke uitdagingen je in je organisatie staat. Welke uitdagingen op de fiche vind je relevant? Zijn er uitdagingen die je graag eraan zou toevoegen?
Tip: Probeer de uitdagingen concreet te maken door voorbeelden te geven van waarop je met de ondersteuning van burgerinitiatieven stoot.

→ Uitdagingen 'Planning en Beleid':
- Stelt het ondersteunen van burgerinitiatieven je visie en missie ter discussie?
- Vraagt deze manier van werken om een andere strategische planning (beleidsplan, jaarplan)?
- Vraagt deze manier van werken om een andere vorm van rapporteren?
- Vraagt deze manier van werken om een andere manier van budgetbeheer?

→ Uitdagingen 'Ondersteuning':
- Vraagt deze manier van werken om een andere vorm van coaching van de medewerkers?
- Over welke kennis en vaardigheden moeten je medewerkers beschikken?
- Hoe ga je aan kennisdeling en -borging doen?
- Hoe gaan medewerkers om met hun tijd? Krijgen ze voldoende 'witte tijd', tijd om te experimenteren, tijd om te gaan gluren bij de buren …

→ Uitdagingen 'Leiding geven':
- Vraagt het ondersteunen van burgerinitiatieven om een andere manier van leidinggeven?

→ Uitdagingen 'Communicatie':
- Vraagt deze manier van werken om een andere communicatie naar de buitenwereld?

→ Uitdagingen 'Draagvlak':
- Heb je voldoende draagvlak in je team/organisatie voor deze manier van werken?

→ Uitdagingen '…':
- …

2. Anders organiseren van de organisatie

Ga per uitdaging na hoe je ermee aan de slag gaat. Formuleer een aantal voorstellen die je aan je leidinggevenden en de rest van de organisatie kan voorleggen. Enkele mogelijke tips:

→ Een evaluatiesysteem dat niet enkel dient om te rapporteren maar ook om te leren.

→ Een duidelijk kader en klankbord (intervisie, coaching) om samen te bepalen waar je op inzet en hoe.

→ Ruimte voor reflectiemomenten.

→ Veilige ruimtes waar medewerkers voorlopige resultaten aan elkaar durven tonen, aftoetsen en durven experimenteren.

→ Ruimte voor niches waar specifieke dingen zich veilig kunnen ontwikkelen.
→ Meer verantwoordelijkheid voor werkers.
→ Een evenwicht tussen vrijheid en gebondenheid voor werkers.
→ Aandacht voor voorlopers.
→ Leiderschapscompetenties bij teamleden.
→ Een evenwicht tussen sturen, stimuleren en coachen.
→ Zichtbaar communiceren dat je als organisatie openstaat om burgerinitiatieven te ondersteunen. Enkele tips hierover vind je op www.socius.be/innovatie.

3. Toepassen en opnieuw aftoetsen…
Je past voorstellen toe en toetst, na voldoende tijd, opnieuw samen af.

Randvoorwaarden
Engagement, openheid, motivatie om te werken aan de 'organisatie van je organisatie'.

Aandachtspunten
→ Deze fase kan je pas na verloop van tijd inplannen.

→ Zorg dat iedereen die betrokken is bij het ondersteunen en versterken van burgerinitiatieven zijn inbreng heeft. Zij weten namelijk waar de knelpunten zich bevinden in de huidige werking.

→ Koppel terug naar de andere medewerkers in je organisatie en betrek hen indien nodig ook bij het proces.

→ Zorg dat iedereen vrijuit kan en durft spreken, anders heeft deze stap geen zin.

→ Voorzie voldoende tijd om de concrete voorstellen te implementeren, toe te passen en achteraf te evalueren en eventueel opnieuw bij te stellen.

Resultaat
Na het beëindigen van de vijfde stap beschik je over:

→ Een overzicht van de uitdagingen voor de 'organisatie van je organisatie' die het versterken en ondersteunen van burgerinitiatieven faciliteert.

→ Voorstellen om deze uitdagingen aan te pakken.

JE BENT NOOIT KLAAR!
In het voorgaande stappenplan werden vijf stappen van een proces beschreven. Het is belangrijk om weten dat dit proces nooit af is. Het ondersteunen van burgerinitiatieven vraagt immers om een voortdurend op elkaar inspelen van verschillende partijen. Welke stappen zijn er ondernomen? Wat zijn de resultaten hiervan? Wat zijn knelpunten of onvoorziene omstandigheden? Hoe verloopt (of verliep) de samenwerking? Wat zijn vervolgacties?

Niet alleen de verhouding tussen je organisatie en de burgerinitiatieven vraagt om deze afstemming. Ook binnen je team of organisatie wordt er voortdurend geleerd, teruggekeken, vooruitgeblikt, nagedacht en afgetoetst hoe je samen kan handelen met burgerinitiatieven om hen te ondersteunen. Successen én mislukkingen zijn daarvoor een bron van informatie om na te gaan hoe je daar de volgende keer mee kan omgaan. Met andere woorden: je bent nooit klaar! Na stap vijf komt stap zes, vervolgens stap zeven, enzovoort. Dit voortdurende leerproces is eigen aan een lerende organisatie.

Een lerende organisatie is een organisatie waar alle medewerkers zich voortdurend proberen te verhouden tot de veranderende omgeving. Deze voortdurende transformatie vraagt om het aanleren van nieuwe vaardigheden en indien nodig om het afleren van oude manieren van werken. Ook op het niveau van de organisatie van je organisatie vraagt dit om een voortdurend aftoetsen en evalueren van de werking. Je leert dus niet alleen burgerinitiatieven te ondersteunen en te reageren op wat zich aandient (single loop learning), maar je brengt ook voortdurend in kaart wat deze manier van werken voor jou als werker en voor je organisatie betekent. Ook op basis hiervan stuur je je handelen voortdurend bij (double loop learning). Dit proces vraagt dus heel wat tijd en aandacht, maar wanneer je er met passie en overtuiging voor gaat, zal dit zeker zijn vruchten afwerpen.

STIMULERENDE CONTEXTEN ONTWIKKELEN VOOR BURGERINITIATIEF
Deze hefboom gaat over het ondersteunen en versterken van reeds bestaande of potentiële burgerinitiatieven. De voorwaarde om met deze hefboom aan de slag te gaan, is natuurlijk dat er voldoende bestaande en ontluikende burgerinitiatieven zijn die je als organisatie kan gaan versterken.

Een andere piste die je als organisatie kan bewandelen, is voorwaarden scheppen waardoor de kans op het ontstaan

van burgerinitiatieven merkbaar toeneemt. Zo kan je ontmoetingsmomenten organiseren om mensen samen te brengen zoals ideeënmarkten of wedstrijden uitschrijven waarbij je een prijs uitlooft voor het beste nieuwe burgerinitiatief. Je kan ook gebruik maken van crowdsourcing of nieuwe media. Met andere woorden: maak het aantrekkelijk voor burgers om initiatief te nemen en ervoor te gaan.

Extra links en nuttige tips

Onderstaand materiaal kan je downloaden via www.socius.be/innovatie

- → Fiche 'Maatschappelijke innovatie'
- → Fiche 'Organiseren van de organisatie'
- → Invulfiche 'Burgerinitiatieven wat zijn dat?'
- → Invulfiche 'Met welke burgerinitiatieven gaan we in gesprek?'
- → Kaartenset 'Burgerinitiatieven'
- → Lijst 'Ondersteuningsmogelijkheden'
- → Poster 'Kennismaken en verzamelen'
- → Tips over zichtbaar communiceren over het ondersteunen van burgerinitiatieven.

Literatuur

Blom, R., Bosdriesz, G., van der Heijden, J., van Zuylen, J., Schamp, K. (2010) *Help een burgerinitiatief!* Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Denters, B., Tonkens, E., Verhoeven, I., Bakker, J. (2013). *Burgers maken hun buurt.* Den Haag: Platform 31.

Hurenkamp, M., Tonkens, E., Duyvendak, J.W. (2006). *Wat burgers bezielt. Een onderzoek naar burgerinitiatieven.* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/NICIS Kenniscentrum Grote Steden.

Larock, Y., De Weerdt, S. (2012). *Cocreatief leiderschap. Mierenspel.* Antwerpen: Garant.

Stam, M. (2012). *Outreachend besturen in tijden van transitie.* Utrecht: Movisie.

Dewaele, C. (2010). *Straathoekwerk. Een actieve werkvorm.* Berchem: Vlastrov.

Van der Lans, J. (2011). *Loslaten, vertrouwen, verbinden. Over burgers en binding. Verslag van een startconferentie en 8 workshops.* Amsterdam: Nationale Goede Doelen Loterijen, Stichting Doen.

Van der Sluis, M., van der Land, M. (2009). *Inspelen op initiatief. Actieve burgers en sociale professionals in je buurt.* Utrecht: Movisie.

Met dank aan

Deze hefboom werd ontwikkeld op basis van een reeks diepte-interviews met mensen uit de praktijk, bijkomend literatuuronderzoek en enkele kleine focusgroepen waarbij het materiaal werd afgetoetst.

Auteur en begeleiding

Emilie Van Daele (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

Nicole Van Bael (Vredesactie), Roel Stynen (Vredesactie), Jan Vannoppen (Velt), Katelijn Bombeke (Vormingplus Antwerpen), Marjan Blokland (Vormingplus Antwerpen), Griet Malfroid (Vormingplus Antwerpen), Johny Bambust, Martine Coppieters (Vormingplus Kempen), Ruben Benoit (Bolwerk), Wim Merckx (Voedselteams), Greet Heylen (Transitie Deurne), Lieven Heuten (ATB De Natuurvrienden), Griet Veris (ATB De Natuurvrienden), Diederik De Wit (ATB De Natuurvrienden), Heidi Van Deuren (ATB De Natuurvrienden).





HEFBOOM

4

De innovatiespiegel

Situering

Innoverende praktijken, innoverende organisaties en maatschappelijk innoveren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een innovatieve praktijk die groeit, roept soms vragen op over de bestaande organisatie en hoe al dan niet ook die organisatie te innoveren. Omgekeerd groeit in een innoverende organisatie vaak de zin om ook naar buiten in de praktijken die we opzetten, te innoveren. Indien die beiden in elkaar grijpen, dan is de kans reëel dat we een bijdrage leveren aan maatschappelijke innovatie en dat er iets wezenlijk verandert in het weefsel van de samenleving.

Wat je in handen hebt, is een spiegel. Een speciale spiegel die alleen elementen reflecteert van innovatie. Daarom noemen we hem een innovatiespiegel. Onze ambitie is om je te helpen jouw organisatie deze spiegel voor te houden. Niet enkel om te weerkaatsen hoe het met innovatie in je organisatie gesteld is, maar om je vooral te inspireren wanneer je ervoor kiest het innovatiepad in te slaan.

Deze spiegel is opgebouwd volgens een stappenplan dat je in staat stelt jouw organisatie diepgaand te verkennen in zijn innoverende kracht. We reiken je daarvoor twee soorten instrumenten aan: analytische instrumenten en verhalen. Verhalen van sociaal-culturele organisaties die op zoek gingen naar innovatie. Verhalen die goesting doen krijgen, inspireren en aanzetten tot reflectie in je eigen organisatie.

Beide types instrumenten vormen samen één geheel: de innovatiespiegel. We hopen dat deze innovatiespiegel je inzichten en inspirerende, prikkelende voorbeelden van andere organisaties oplevert om vervolgens zelf aan een innovatieverhaal te werken.

Beschrijving van proces en werkvormen

De innovatiespiegel is opgebouwd aan de hand van vijf stappen die je met je team, je ploeg of je organisatie kan doorlopen. Je kan alle stappen doornemen of ervoor kiezen één of meerdere stappen te doorkruisen. De innovatiespiegel helpt je te leren hoe je organisatie kan omgaan met innoveren. En hoe we onze innoverende kracht verder kunnen ontwikkelen. We lijsten even de verschillende stappen van deze hefboom voor jou op.

→ **Stap 1** brengt middels een brainstorming een aantal vernieuwingen/innovaties van de voorbije jaren, in de context van jouw organisatie, in kaart. Specifiek heb je daarbij aandacht voor de vraag hoe jouw organisatie de voorbije jaren heeft ingepikt op of in tegenstroom is gegaan tegen maatschappelijke ontwikkelingen.

→ **Stap 2** stelt je in staat dit vernieuwen of innoveren in de context van je organisatie scherper in beeld te krijgen. Immers, innoveren kent verschillende verschijningsvormen. Innoveren kan gepland dan wel toevallig tot stand komen. Tevens kan innoveren verder bouwen op het bestaande of veeleer de aanzet zijn tot iets radicaal vernieuwend.

→ **Stap 3** gaat nog verder. Innoveren kent niet alleen verschillende verschijningsvormen maar ook heel wat di-

mensies. Dimensies van innoverende praktijken, innoverende organisaties of maatschappelijk innoveren die er echt toe doen. In deze stap laten we je inspireren door innovatieverhalen van andere organisaties waarvan je kan leren en die je helpen om diepgaander te reflecteren over deze dimensies in je eigen organisatie.

→ **Stap 4** bouwt verder op deze dimensies. We reiken je checklists aan die je in staat stellen diepgaand in te gaan op deze verschillende dimensies en in kaart te brengen in welke mate innoveren als focus eerder in aanzet of reeds verworven is in je organisatie.

→ **Stap 5** synthetiseert wat je hebt geleerd en waardoor je werd geïnspireerd. In deze laatste stap formuleer je innovatie-ideeën of innovatieprocessen waar je als organisatie op wil inzetten en wat je meeneemt uit wat je hebt geleerd over innoveren.

Bij elke te nemen stap reiken we je een aantal elementaire inzichten aan in kaderstukken.

De innovatiespiegel

STAP 1. BRAINSTORMING OVER INNOVATIE IN JE ORGANISATIE

> *"Innovatie ontstaat vaak waar sociaal-cultureel werk dingen doet die inpikken op of in tegenstroom gaat tegen maatschappelijke ontwikkelingen."*

Bij deze eerste stap vertrek je van wat jullie zelf de jongste jaren als vernieuwend ervaren hebben in jullie eigen organisatie. Breng dit in kaart door middel van een brainstorm. Overschouw daarbij een periode die niet langer is dan vijf jaar. De concrete vraag die je als ploeg of team probeert te beantwoorden is: 'Wanneer en hoe hebben wij als organisatie de voorbije jaren ingepikt op, of zijn we in tegenstroom gegaan tegen maatschappelijke ontwikkelingen?'.

In eerste instantie lijst je individueel je antwoorden snel op – zonder in discussie te gaan. Dit vormt de basis om vervolgens het gesprek of de discussie aan te gaan in groep. Ten slotte maak je als groep keuzes: Welke zijn nu de drie belangrijkste 'vernieuwingen of innovaties' in de context van onze organisatie?

Vernieuwend/innoverend was volgens ons:

(zie schema op volgende blz.)

INNOVEREND	**Beantwoord volgende vragen:** → Wat was de aanleiding voor deze innovatie? → Wat was nu zo specifiek opdat we dit als innovatie benoemen? → Op welke maatschappelijke trend speelden we in? → Wat was ons handelingsperspectief?
1. Omschrijf kort elke motivatie	
2.	
3.	
4.	
5.	
…	

De drie belangrijkste ‘innovaties’ en de argumentatie daarvoor:

INNOVATIES	ARGUMENTATIE
1.	
2.	
3.	

STAP 2. NAAR EEN TYPERING VAN INNOVATIES IN JE ORGANISATIE

Innovatie kent verschillende verschijningsvormen. Innovatie kan:

→ gepland of toevallig tot stand komen;

→ verder bouwen op het bestaande of veeleer de aanzet zijn tot iets radicaal vernieuwend.

Grosso modo kan je innoveren in organisaties zo visualiseren:



Als uitgangspunt voor deze stap neem je de drie belangrijkste innovaties in je organisatie van de voorbije jaren die je als groep koos. Aan de hand van een set van vragen kan je als groep die innovaties scherper plaatsen, vergelijken en kritisch bevragen. Is innovatie weloverwogen gepland of net niet? Gaat innovatie naar de kern van onze organisatie of gaat het om eerder 'kleine' vernieuwingen? Door dit te doen krijg je als groep een sterkere kijk op innovatie en de ontwikkeling ervan in je organisatie:

→ Hebben we het over innovatie van onze sociaal-culturele praktijken, gaat het over innovatie of vernieuwing van onze organisatie of kunnen we hier spreken van maatschappelijke innovatie?

→ Hoe ingrijpend is de vernieuwing? Sluit ze aan bij het bestaande (wat we reeds doen) of gaat het eerder om een radicale vernieuwing?

→ Was de innovatie toevallig (een gelegenheid die zich voordeed en die kansen bood die we ook grepen) of kunnen we spreken van een gericht, planmatig zoeken naar vernieuwing in de organisatie, in onze praktijken of bij het inzetten op maatschappelijke innovatie?

Concreet:

→ Elk van de drie belangrijkste innovaties die je formuleerde in stap 1 kan je typeren. Je doe dit aan de hand van een set van vragen. In eerste instantie doe je dit individueel en voor elk van de drie innovaties. Doe dit snel, je mag intuïtief antwoorden. Het gaat om een eerste benadering – niet om een zoektocht naar de ultieme waarheid. Nadien ga je in groep het gesprek of de discussie aan waarbij je streeft naar een consensus.

→ Je leest eerst de eerste kolom – daarin staan drie centrale beweringen. Je kiest die bewering die naar jouw aanvoelen het meest van toepassing is op die innovatie. Dat is de bewering waar je mee verder werkt.

→ Vervolgens kies je in de tweede kolom het cijfer en de letter die het meest van toepassing zijn op die innovatie.

→ De cijfer/lettercombinaties noteer je per innovatie: dit brengt welke verschijningsvormen van innovaties typerend zijn voor jouw organisatie in beeld.

Innoverende organisatie Deze innovatie gaat in de eerste plaats om een vernieuwing in onze manier van werken in de organisatie.	**1.** De organisatie-innovatie is het gevolg van een weloverwogen keuze en bijhorende strategie om een bepaald probleem in de organisatie aan te pakken of een bepaalde ambitie in de organisatie te realiseren. **2.** De organisatie-innovatie is eerder sluipend of toevallig gestart, en vooral gegroeid uit onze evoluerende praktijk van samenwerken.
	a. De organisatie-innovatie ligt in de lijn van de bestaande manier van werken in de organisatie: het is een toevoeging, verbetering, aanvulling of hervorming. **b.** De organisatie-innovatie is voor onze manier van werken echt een omwenteling: de innovatie grijpt in onze kernprocessen in en daagt ons uit om onze organisatie grondig anders te bekijken en anders te laten evolueren.
Innoverende praktijken Ons verhaal over innovatie gaat in de eerste plaats over een vernieuwing van de sociaal-culturele praktijken die we met onze organisatie realiseren: een nieuw soort aanbod, een andere werking, een ander soort output.	**3.** De innovatieve sociaal-culturele praktijk is het gevolg van een weloverwogen keuze en bijhorende strategie om een nieuwe behoefte te dekken, een bestaand tekort op te vullen of nieuwe ambitie te realiseren. **4.** De innovatieve sociaal-culturele praktijk is eerder 'sluipend' of toevallig gestart en vooral gegroeid uit onze evoluerende praktijk. We stelden als het ware in de loop van ons parcours vast dat we iets echt nieuws aan het doen waren en hebben dat als zodanig herkend en benoemd.
	a. De innovatieve sociaal-culturele praktijk ligt in de lijn van de bestaande praktijken: ze is een toevoeging, verbetering, aanvulling of hervorming – maar ze is niet wezenlijk anders dan wat we daarvoor deden en is behoorlijk compatibel met de bestaande praktijken. **b.** De innovatieve sociaal-culturele praktijk is echt een omwenteling: doelen, aanpak, doelgroepen en thema's zijn van zo'n fundamenteel andere aard dat ze het geheel van onze sociaal-culturele werking grondig uitdagen en ons ertoe nopen om de vanzelfsprekendheden van onze vertrouwde aanpak grondig in vraag te stellen.
Maatschappelijk innoveren Ons verhaal over innovatie gaat in de eerste plaats over iets nieuws teweeg brengen in de samenleving, over nieuwe samenlevingspraktijken. Een nieuw thema komt op de publieke agenda, een nieuwe vorm van leren, verenigen of invloed verwerven op de samenleving wordt zichtbaar en hanteerbaar, een nieuwe oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk wordt werkbaar, een nieuwe maatschappelijke ambitie wordt realiseerbaar.	**5.** De nieuwe praktijk van samenleven is het gevolg van een weloverwogen keuze en bijhorende strategie om een nieuwe behoefte te dekken, een bestaand tekort op te vullen of een nieuwe ambitie te realiseren. **6.** De nieuwe praktijk van samenleven is eerder 'sluipend' of toevallig gestart, en vooral organisch gegroeid uit evoluerende praktijken of inspirerende samenlevingsverbanden.
	a. De nieuwe praktijk van samenleven ligt in de lijn van de bestaande praktijken: ze is een toevoeging, verbetering, aanvulling, hervorming – maar ze is niet wezenlijk anders dan wat daarvoor in de samenleving gebeurde en is behoorlijk compatibel met de bestaande praktijken. **b.** De nieuwe praktijk van samenleven is echt een omwenteling: fundamenteel nieuwe oplossingen komen in het vizier, bestaande verhoudingen en verbanden worden uitgedaagd tot evolutie, echt nieuwe concepten, nieuwe uitgangspunten, nieuwe handelwijzen of nieuwe vormen van samenleven krijgen vorm.

Innovatie 1:

Innovatie 2:

Innovatie 3:

Kijk naar patronen in bovenstaande innovaties:

→ Gaat het telkens om voorbeelden van innovatie-praktijken, innoveren van de organisatie of maatschappelijke innovatie of is er geen eenduidig beeld?

→ Is het resultaat in de drie voorbeelden telkens het gevolg van een streven naar radicale vernieuwing of veeleer van aanbouwen bij/verbouwen van het bestaande?

→ Is het resultaat in de drie voorbeelden telkens het gevolg van een planmatige aanpak of veeleer van een adhocaanpak/inspelen op een kans die zich voordoet?

Vind je een patroon terug voor één of meerdere van de bovenstaande vragen, dan heb je alvast een eerste kenmerk gevonden voor de wijze waarop innovatie plaatsvindt in jouw organisatie.

STAP 3. REFLECTEREN OVER DIMENSIES VAN INNOVEREN: AAN DE SLAG MET INNOVATIEVERHALEN EN HET INNOVATIEWIEL

Innoveren heeft fundamenteel te maken met processen. Innovaties typeren is dan ook niet altijd gemakkelijk. Innovatieprocessen kunnen zich situeren op het domein van de praktijk, de organisatie of het maatschappelijke. Vernieuwing in het éne domein kan leiden tot vernieuwing op het andere. Innoveren strekt zich, met ander woorden, uit over verschillende domeinen en dimensies.

DIMENSIES VAN INNOVERENDE ORGANISATIES

Innoverende organisaties zijn open en flexibele organisaties waarin de betrokkenheid in de organisatie bij innovatie zich toont van 'hoog' tot 'laag' en gedreven wordt vanuit de missie van de organisatie. Structuur en cultuur versterken elkaar. Telkens weer is er de bereidheid om de processen in de organisatie te herdenken indien nodig en dit in functie van de realisatie van de sociaal-culturele praktijken en de missie die men voor ogen heeft.

Innoverende organisaties worden gedreven door hun missie en hebben aandacht voor:

→ processen die helder zijn, herdacht en bijgestuurd kunnen worden in functie van de gewenste innovatie en met duidelijke proceseigenaars;

→ medewerkers die gedreven zijn om te leren en hun gedrag willen bijsturen in functie van de innovaties die in de organisatie worden opgezet;

→ organisatiestructuren die open, flexibel en weinig hiërarchisch zijn en die ruimte bieden om samen te zoeken, te experimenteren en te falen;

→ een organisatiecultuur die, aansluitend op de organisatiestructuur, het open en lerende karakter van de organisatie versterkt.

DIMENSIES VAN INNOVERENDE PRAKTIJKEN

Onze sociaal-culturele praktijken worden meer relevant in functie van maatschappelijke innovatie in de mate dat:

→ ze, vertrekkend vanuit onze missie, beter aansluiting vinden op maatschappelijke trends of net ingaan tegen maatschappelijke trends;

→ ze beter aansluiten bij kansengroepen (want voor vele sociaal-cultureel werkers is de scheve participatie een doorn in het oog);

→ de wijze waarop we vormgeven aan onze praktijken beter aansluit op behoeften van mensen, (nieuwe) groepen beter aanspreken, en onze sociaal-culturele praktijken leiden tot tevreden deelnemers en de gewenste impact.

Het gaat bij de ontwikkeling van innoverende praktijken dus zowel over het aanpakken of inspelen op nieuwe, relevante inhouden/thema's en trends, als over de (nieuwe) doelgroepen die we willen bereiken of over de processen die we met en voor (nieuwe en oude) deelnemers opzetten.

DIMENSIES VAN MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

Maatschappelijk innoveren is meestal niet het resultaat van de inspanningen van één organisatie maar gaat over het samenstromen van praktijken van verschillende organisaties geënt op een onderstroom. Toch is hoe wij ons opstellen als sociaal-culturele organisatie wel degelijk relevant. Welke dimensies die bijdragen tot slagkracht van organisaties in hun maatschappelijke innoveren kunnen wij hierbinnen onderscheiden?

- → Er is eerst en vooral het wezenlijk belang van partnerschappen. We moeten nadenken over partnerschappen en de positie, bijdrage van onze organisatie indien we willen samenstromen.

- → Er is het belang van het extern gericht zijn. Wat wij doen en de wijze waarop wij onze organisatie vormgeven zijn slechts keuzes in functie van de realisatie van onze missie en visie.

- → Er is het belang van kennisdeling. Organisaties die bezig zijn met maatschappelijke innoveren zijn – en dat is meteen onze derde en laatste dimensie – ook gericht op het delen van kennis, op het verspreiden van de kennis die men binnen de organisatie verworven heeft met anderen, op het samen met anderen ontwikkelen van kennis.

Om een stap verder te gaan in je reflectie op het innoveren in je eigen organisatie, reiken we je innovatieverhalen en het innovatiewiel aan. De innovatieverhalen bieden je de kans te leren hoe in andere sociaal-culturele organisaties ingezet wordt op het innoveren van de praktijk, de organisatie en het maatschappelijke. Via die praktijken krijg je ook zicht op welke dimensies van innoveren in die welbepaalde praktijk of organistie van tel waren. Kennis nemen van deze praktijken biedt een opstap om nadien zelf te focussen op die dimensies in jouw organisatie. Dat doe je via het innovatiewiel.

INSPIRERENDE INNOVATIEVERHALEN

We reiken je zes verhalen over innovatie aan, uit drie verschillende sociaal-culturele organisaties: Femma, Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender en Velt. We nodigen je uit deze verhalen door te nemen. Je zal bij elk van deze verhalen een schematische voorstelling vinden van de verschillende dimensies die belangrijk waren. Dit zal je helpen om straks zelf te reflecteren over deze dimensies in de context van jouw organisatie. Die innovatieverhalen vind je terug vanaf p. 84.

De eerste twee verhalen gaan over vernieuwingen in de organisatie. Het eerste verhaal van Velt is een verhaal dat duidelijk een 'puur' organisatieverhaal is. Het tweede verhaal van Femma is een verhaal over hoe een hoofdbestuur een innoverende praktijk van een afdeling naar haar andere afdelingen brengt. Die twee organisaties reageerden zo op een uitdaging binnen hun organisatie.

Verhaal drie en vier zijn voorbeelden van innoverende praktijken van Femma: 'Met Raad en Draad' is het verhaal dat aan de basis lag van het organisatieverhaal van Femma. De "Wildbreiactie' van Femma is een verhaal over hoe je op een innoverende manier actie kan voeren en hoe je dit koppelt aan een nieuwe manier om in de organisatie te mobiliseren rond deze actie. Het vijfde verhaal is een verhaal uit Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender. Samen met heel veel partners werd intensief gezocht naar manieren om kansengroepen in de streek beter te betrekken bij de vraag en het aanbod rond cultuur – een intensieve zoektocht die leidde tot een diepgaande vernieuwing van de praktijk.

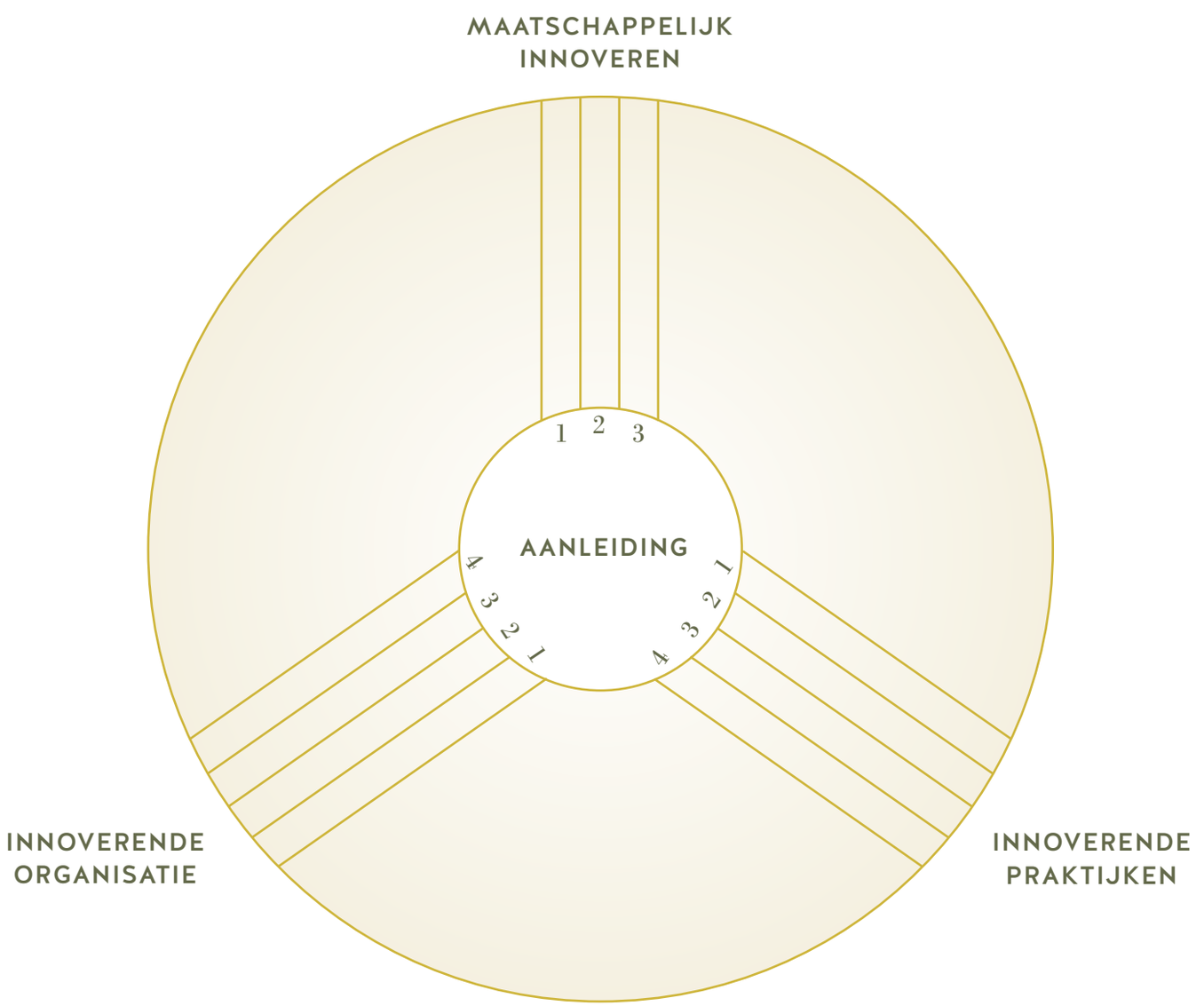
Het laatste en zesde verhaal, ook van Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender, laat zien hoe een sociaal-culturele organisatie een bijdrage kan leveren aan maatschappelijke innovatie.

AAN DE SLAG MET HET INNOVATIEWIEL

We stelden al dat innoveren fundamenteel te maken heeft met processen. Zaken die jij op gang brengt of je in beweging brengen. Het is als het ware een wiel dat je aan het rollen brengt of een innovatiewiel waar processen op elkaar ingrijpen.

Het innovatiewiel biedt je de mogelijkheid de verschillende dimensies in het proces van innoveren op de verschillende domeinen (praktijk – organisatie – maatschappelijke domein) in jouw organisatie te visualiseren. Indien je dit als team doet, krijg je in eerste instantie een gedeeld beeld van welke dimensies belangrijk waren in jullie innovaties.

Het innovatiewiel helpt je in tweede instantie ook om te zien of jullie innovatieprocessen vooral gericht zijn op verdieping of op verbreding.



Het innovatiewiel

Met verbreding bedoelen we dat je tegelijkertijd inzet op het innoveren van de praktijk en de organisatie en de verschillende dimensies daarin. Er is met andere woorden een wisselwerking: innoveren van praktijk en organisatie lopen simultaan.

Met verdieping bedoelen we dat je je eerder concentreert op ofwel het innoveren van de praktijk of op de organisatie en daarbinnen de dimensies uitdiept.

Eens je dat weet, kan je als organisatie bewust een geplande strategie kiezen en uitrollen. Een verdiepingsstrategie staat dan voor het verder groeien/verbeteren in het innoveren binnen ofwel de praktijk, of de organisatie. Een verbredingsstrategie kiezen staat dan voor de idee dat je op zoek gaat naar hoe een innoverende praktijk beter ondersteund kan worden door aspecten van organisatievernieuwing of naar hoe de organisatieverandering de innovatie van praktijken beter kan ondersteunen.

Concreet aan de slag met het innovatiewiel:

→ **Stap 1:** schrijf in het hart van het wiel wat de aanleiding tot de innovatie was.

→ **Stap 2:** vervolgens reconstrueer je het innovatieproces dat zich voltrok. Dat doe je door de verschillende dimensies (zoals boven aangegeven) van praktijken, organisaties en maatschappelijke innoveren in overschouwing te nemen. Zo'n proces start ergens, bijvoorbeeld bij het zoeken naar het bereiken van nieuwe doelgroepen. Deze stap kan ertoe leiden dat je bijvoorbeeld tot het besef kwam dat je je organisatieprocessen moest bijstellen om vervolgens de stap te zetten tot het aangaan van nieuwe partnerschappen…

→ **Stap 3.** Als je dit proces hebt gereconstrueerd kan je het uitschrijven in het innovatiewiel. Je eerste stap zet je in het vakje van de eerste binnencirkel binnen de juiste dimensie en het juiste domein en geef je de letter a. Stap 2 zet je verder naar buiten in de tweede binnencirkel en geen je de letter b en zo verder. Je kan daarbij telkens verspringen van maatschappelijk innoveren, naar organisatie, naar praktijk of binnen één domein blijven. Zo schets je binnen het innovatiewiel een beeld van het afgelegde proces.

→ **Stap 4.** Je doet dit voor de drie gekozen voorbeelden. Krijg je telkens hetzelfde patroon dan wijst dit erop dat je in de organisatie meestal kiest voor een verbredende of voor een verdiepende strategie. Is dat niet zo, dan is er geen duidelijk beeld, maar groeit dit blijkbaar ad hoc. Dat laatste is overigens niet goed of slecht. In alle mogelijke gevallen, levert het innovatiewiel suggesties voor verdere mogelijke stappen. Het innovatiewiel kan ook helpen om meer weloverwogen voor een verbredende strategie, een verdiepende strategie of een combinatie te kiezen in de toekomst.

DIMENSIES BIJ		
Maatschappelijk innoveren	**Innoverende organisatie**	**Innoverende praktijken**
1. externe gerichtheid 2. kennisdeling 3. partnerschappen	1. procesinnovatie 2. innovatie van het handelen 3. innovatieve organisatiestructuur 4. innovatie structuur & cultuur	1. innovatief qua thema of inhoud 2. innovatief qua doelgroep 3. innovatief qua processen 4. innovatief in partnerschappen

STAP 4. LEREN OVER INNOVEREN ALS ORGANISATIE: CHECKLISTS INNOVERENDE PRAKTIJKEN, INNOVERENDE ORGANISATIE EN MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN

> *Innoveren is onlosmakelijk verbonden met leren, ook als organisatie. Een lerende organisatie is een organsatie die er bewust op gericht is het leren van individuen, groepen en de organisatie als geheel te bevorderen en op zodanige wijze met elkaar te verbinden dat er continu verandering optreedt in de richting van de gewenste output van de organisatie. Door innoveren te verbinden met leren zetten we in op veranderen, vertrekkend vanuit onze reflecties en leren.*

Deze checklists helpen je vragen te stellen bij de mate waarin je nu al gericht bent op innoveren, de mate waarop dit verworven is in je organisatie of waar je nog sterker kan op inzetten. Ze bieden zo de kans om sterktes te borgen of in te zetten op verbeteracties.

We reiken je een checklist aan voor het domein praktijken, organisatie en het maatschappelijke. Elk van de dimensies die van tel zijn passeren de revue aan de hand van een aantal vragen. Je vult de vragenlijst met je team in. Het is de bedoeling dat je expliciet discussieert over elke vraag en tot een consensus komt over het antwoord. Lukt dat niet, schrijf dan zeker die overwegingen op, op basis waarvan je uiteindelijk een beslissing neemt.

Concrete werkwijze: voor elk domein (praktijk – organisatie – maatschappelijk) en de daarbijhorende checklist onderscheiden we een aantal dimensies.

→ Om de discussie in je team zo concreet mogelijk te houden, is het de bedoeling dat je de gekozen voorbeelden uit stap 1 in gedachten houdt. Vertrek in het beantwoorden van de vragen in elke checklist vanuit die voorbeelden.

→ Per dimensie stellen we telkens een beperkt aantal vragen (2 of 3). In de tweede kolom is het de bedoeling dat je kort omschrijft hoe je dat aspect precies aanpakt binnen de organisatie, indien je er al mee bezig bent.

→ Kleur in de derde kolom vervolgens het vakje groen als je effectief vindt dat je binnen de organisatie met dit aspect bezig bent. Probeer dit eerlijk in te schatten. Heb je het gevoel dat je wel al een aanzet hebt gedaan, maar nog niet echt van een verworvenheid kunt spreken, kleur het vakje dan oranje.

- Regelmatig blijven er vakjes ongekleurd omdat ze niet van toepassing zijn voor het gekozen voorbeeld. De laatste vraag in elke dimensie is de ‘lastigste’ vraag: dit vak groen kleuren betekent dat voor die dimensie geldt dat je planmatig en desnoods radicaal voor een innovatieve weg kiest.

Outcome:

→ Indien je veel vakjes groen kleurt in een bepaalde dimensie, wil dat zeggen dat je zeker op dat domein op een planmatige manier innoverend bent – zelfs indien dit vroeg om radicale vernieuwing in de organisatie.

→ Indien veel vakjes oranje kleuren, wil dit aangeven dat er wel aanzetten zijn, maar dat deze dimensies extra aandacht vragen in je organisatie om tot innoveren te komen. Dit kan een opstap zijn om verbeteracties te formuleren.

CHECKLIST INNOVERENDE ORGANISATIE

Dimensie	Omschrijf hoe dit zich uit. Wees zo concreet mogelijk.	Verworven? Kleur groen bij verworven/kleur oranje bij aanzet tot.
INNOVATIE VAN HET BESTAANDE AANBOD		
We hebben het proces achter … (vul hier het gekozen voorbeeld in) gemakkelijk kunnen vernieuwen op basis van bestaande kennis.		
We merkten gaandeweg op dat we onze processen dienden te vernieuwen indien we … (vul hier het gekozen voorbeeld in) wilden vernieuwen.		
We planden de vernieuwing van het proces achter dit aanbod van bij aanvang.		
De vernieuwing van dit proces heeft geleid tot een serieuze herdenking van processen in de organisatie.		
INNOVATIE VAN HOE WIJ BINNEN DE ORGANISATIE WERKEN EN ONS ORGANISEREN (OP GEDRAGSNIVEAU)		
Wij merkten al snel op dat wij ons wel wat anders moesten gedragen om dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) te doen, maar zo nieuw was dat nu ook weer niet.		
Wij beseften van bij de aanvang dat we ons anders zouden moeten gedragen en planden dan ook een leerproces in rond dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in).		
Wij hebben ons eigen handelen ingrijpender gewijzigd door … (vul hier het gekozen voorbeeld in) dan we aanvankelijk zelf hadden gepland.		
INNOVATIE VAN DE STRUCTUUR VAN ONZE ORGANISATIE		
Wij beseften geleidelijk aan dat dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) aanpassingen vroeg aan de organisatiestructuur.		
Wij hadden de wijzigingen die dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) vroeg op voorhand ingeschat en gepland. Die veranderingen sloten goed aan bij het bestaande.		
Wij hadden de wijzigingen die dit … (vul hier het gekozen voorbeeld in) vroeg op voorhand ingeschat en gepland. De veranderingen vroegen fundamentele aanpassingen aan de organisatiestructuur.		
WE HEBBEN EEN OPEN ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR MET VEEL AANDACHT EN ZORG VOOR INNOVATIE EN VOOR BETROKKENHEID VAN HOOG TOT LAAG BIJ INNOVATIE. MISSIE EN VISIE ZIJN STEEDS ONS KOMPAS.		
Beschrijf enkele elementen van die open cultuur.		
Toon hoe die zorg en betrokkenheid zich uit van hoog tot laag.		
Beschrijf hoe missie en visie doorwerkten binnen dit voorbeeld.		

CHECKLIST INNOVERENDE PRAKTIJKEN

Innoverende praktijken	Is dit gaandeweg gegroeid, dan wel gepland.	Verworven? Kleur groen bij verworven/kleur oranje bij aanzet tot.
THEMA/INHOUD		
Thema/inhoud is nieuw en relevant vanuit de visie en missie van de organisatie. Het sluit aan bij het langetermijnperspectief van de organisatie.		
Thema/inhoud is gebaseerd op een grondige probleemanalyse.		
Thema/inhoud is getoetst op relevantie voor de lokale context (van organisatie en omgeving).		
Thema/inhoud is verrassend voor de organisatie, maar wel herkenbaar.		
Thema/inhoud speelt in op/gaat in tegen nieuwe, informele praktijken en /of nieuwe trends.		
DOELGROEP		
Gaat het om een nieuwe doelgroep/verruiming van een bestaande doelgroep?		
Zijn plaats/tijdstip gekozen in functie van een specifieke doelgroep/met het oog op verruiming van de bestaande doelgroepen?		
Is de ganse inbedding van de activiteit(en) weloverwogen in functie van de doelgroep?		
PROCESSEN VAN DE ORGANISATIE		
Zijn de doelen uitdagend of verrijkend in termen van de trends of praktijken die je aan de orde wil stellen?		
Komt er een mix van (sociaal-culturele) functies aan bod in de activiteit?		
Is er ruimte voor horizontaal leren, participatie, eigen ervaringen of voor actief luisteren?		
Worden er diverse werkvormen gehanteerd die verschillende leerstijlen en zintuigen een kans geven?		
Is er ruimte voor evalueren, bijsturen, in dialoog met alle betrokkenen?		
PARTNERSCHAPPEN		
Mogelijkheid overwogen om bestaande partnerschappen te verdiepen door de nieuwe sociaal-culturele praktijk.		
Oog voor verrassende/nieuwe partnerschappen overheen bestaande.		
Krijgt een partnerschap ruimte en kansen om te groeien doorheen die praktijk door een aangepaste structuur?		

CHECKLIST MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN

Dimensie	Omschrijf kort vanuit het voorbeeld.	Verworven? Kleur groen bij verworven/kleur oranje bij aanzet tot.
EXTERNE GERICHTHEID		
Er was een soort gedrevenheid in de organisatie voelbaar om hier (vul voorbeeld in) iets aan te doen. Dit konden we niet aan ons laten voorbijgaan – het raakte het wezen van onze organisatie.		
We hadden al langer het gevoel dat dit eraan zat te komen en we zijn actief op zoek gegaan naar mogelijkheden om hier iets aan te doen.		
We hadden niet alleen de gedrevenheid en het gevoel dat dit eraan zat te komen, we waren ook al op zoek naar partners en medestanders om samen iets mee op te zetten.		
KENNISDELING		
We delen graag onze kennis met al wie erom vraagt.		
We zoeken actief en bewust naar mogelijkheden om niet alleen kennis te delen maar ze ook te co-creëren.		
We gaan ook partnerschappen aan met het oog op hun relevantie voor kennisdeling en kenniscreatie.		
PARTNERSCHAPPEN		
We maken deel uit van een ruimer netwerk.		
We zijn gericht bezig met netwerken binnen onze context en verbreden dit netwerk in functie van onze missie.		
We hebben een aantal partnerschappen in functie van onze projecten.		
We zijn gericht op het aangaan en verdiepen van partnerschappen in functie van onze missie.		
We geven ruimte aan partnerschappen in de structuur en cultuur van onze werking.		

STAP 5. DE INNOVATIESPIEGEL ALS HEFBOOM VOOR DE TOEKOMST

De voorbije stappen leverden al heel wat inzichten op:

→ Stap 1 bracht middels een brainstorming een aantal vernieuwingen/innovaties van de voorbije jaren in de context van jouw organisatie in kaart. Specifiek had je daarbij aandacht voor de vraag hoe jouw organisatie de voorbije jaren heeft ingepikt op of in tegenstroom is gegaan tegen maatschappelijke ontwikkelingen.

→ Stap 2 stelde je in staat dit vernieuwen of innoveren in de context van je organisatie scherper in beeld te krijgen. Immers, innoveren kent verschillende verschijningsvormen. Innoveren kan gepland dan wel toevallig tot stand komen. Tevens kan innoveren verder bouwen op het bestaande of veeleer de aanzet zijn tot iets radicaal vernieuwend.

→ Stap 3 ging nog verder. Innoveren kent niet alleen verschillende verschijningsvormen maar ook heel wat dimensies. Dimensies van innoverende praktijken, innoverende organisaties of maatschappelijke innoveren die er echt toe doen. In deze stappen lieten we ons inspireren door innovatieverhalen van andere organisaties waarvan we kunnen leren en die ons helpen om diepgaander te reflecteren over deze dimensies voor onze eigen organisatie

→ Stap 4 bouwde verder op deze dimensies. We reikten je checklists aan die je in staat stelden diepgaand in te gaan op deze verschillende dimensies en in kaart te brengen in welke mate innoveren als focus eerder in aanzet of reeds verworven is in je organisatie.

We hebben heel wat geleerd. We hebben aandachtspunten en groeikansen geformuleerd en zaken die we willen borgen vastgesteld. Met al deze inzichten gaan we in de laatste stap aan de slag.

Vanuit de 'spiegel' kijken we naar de toekomst. Op welke innoverende projecten of processen kunnen we inzetten als organisatie in de toekomst? Hoe maken we daar een goede selectie in. Gaan we eerder verdiepend of verbredend te werk?

Concreet:

→ Start met jullie zelf vragen te stellen rond maatschappelijke trends (= zaken die evolueren en die je mee wil doen bewegen of waarrond je juist in tegenstroom wil gaan staan).

→ Zijn die trends te verbinden met de missie van de organisatie of dagen ze de missie uit tot bestaansvragen over de organisatie en haar missie? In beide gevallen is dit een interessant gegeven. Voor succesvolle innovatie is namelijk zowel een verbinding met het heden van de organisatie als met waar de organisatie naartoe wil, van groot belang.

→ Definieer een aantal innovatie-ideeën, innovatieprojecten of innovatieprocessen waar je in je organisatie wil op inzetten. Omschrijf hierbij welke inzichten je uit de voorbije stappen mee wil nemen wanneer je deze ideeën, projecten of processen gaat realiseren.

→ Ga na of je hier partnerschappen kan voor opzetten. Wie vooral maatschappelijk wil innoveren, zet best in op partnerschappen. Inzetten op partnerschappen vraagt echter ook inspanningen. Is daar een draagvlak voor?

INNOVATIE – IDEE	Waarom dit idee ? → Op welke trend willen we inzetten met dit idee of welke trend willen we tegenstroom bieden? → Welke les(sen) uit de innovatiespiegel (stap 1 tot en met 4) nemen we mee in de realisatie? → Welke partnerschappen kunnen we aangaan en welke inspanningen vergt dit?	Eigenaar van het projectidee
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		
Idee 1:		

Innovatieverhalen als inspratiebron

In het kader van stap 3 maakten we gewag van inspirerende innovatieverhalen van andere sociaal-culturele organisatie. Je kan ze hier nalezen. Sommige verhalen/getuigenissen werden ook gefilmd.

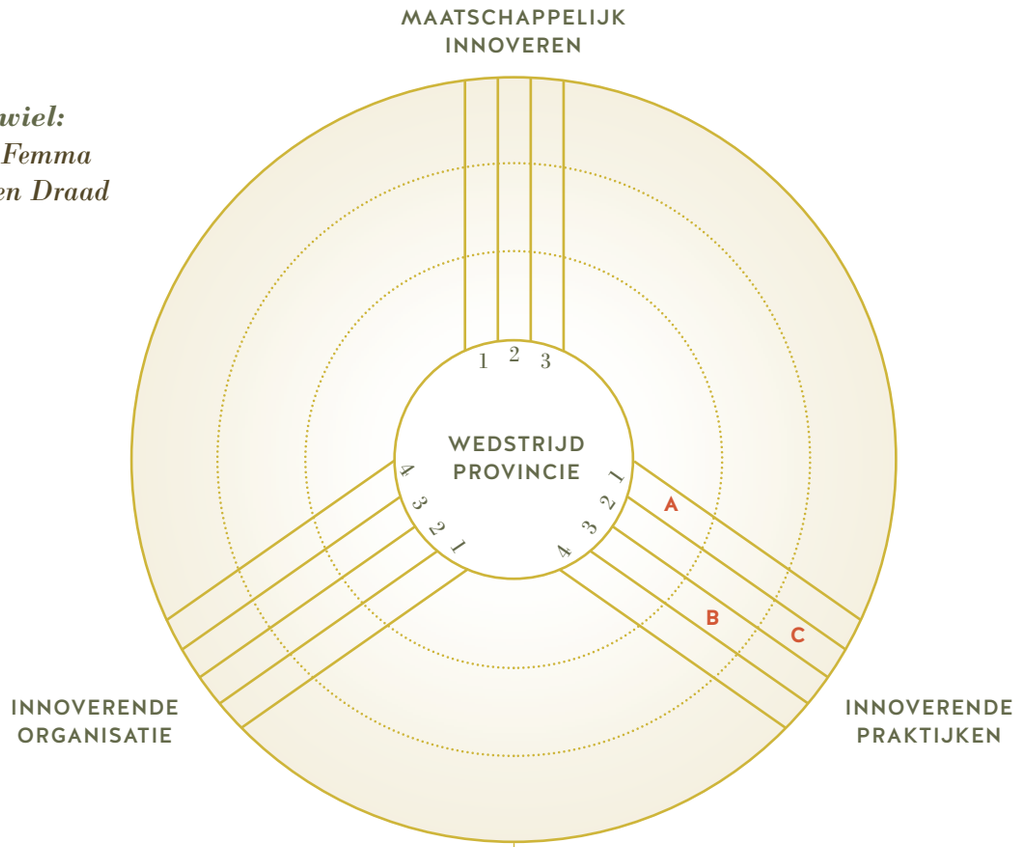
Deze kan je raadplegen op www.socius.be/innovatie.

VERHALEN OVER INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN

NAAISALON 'MET RAAD EN DRAAD'

Toen de provincie Vlaams-Brabant de wedstrijd 'Knijp eens in mijn arm' uitschreef, zagen wij, leden van Femma Peizegem, meteen de kans om onze droom van een naaisalon te verwezenlijken. Ook de jury was onder de indruk van ons voorstel want we werden één van de drie winnaars die ondersteuning kregen om onze droom waar te maken. Samen met een beroepskracht van Wisper gingen we aan de slag om ons naaisalon uit te werken. Geen klassieke naailessen meer. We vertrokken van een eenvoudig concept: de ontmoeting onder vrouwen staat veel centraler dan het klassieke leren naaien. Ingrediënten van ons succesverhaal: een gezellige zaal, voorzien van hapjes en drankjes maar ook naaimachines en naaiexpertes die elke maand staan te wachten op de geïnteresseerden. Vrouwen kunnen er leren naaien, maar wel binnen een lossere structuur. Je kan er ook kleren leren verstellen of kleren laten verstellen en … gewoon langskomen in het salon om een babbeltje te slaan. Je komt wanneer je wil en blijft zo lang je wil. Femma-leden betalen niets, andere personen 2 euro. Een naaimachine gebruiken kost iedereen 2 euro. Regelmatig organiseren we ook naailessen. Het salon trekt een grote diversiteit aan deelnemers, aan zowel jonge werkende vrouwen, jeugdige meisjes als iets oudere dames en vrouwen van verschillende origine. De complete leek en de mensen die al beter met naald en draad uit de weg kunnen.

Innovatiewiel:
Naaisalon Femma
Met Raad en Draad



Door het 'formele' los te laten en de combinatie van ontmoeting en informeel leren, wordt dit een heel laagdrempelige activiteit. Dit is nu al te zien aan de sociale mix van mensen die deelneemt. Op die manier brengt het naaisalon ontmoeting tussen mensen met een diverse achtergrond en leeftijd teweeg, leren ze van elkaar en leren ze elkaar kennen.

Femma goot ons concept in een naaipatroon (= een handleiding) om andere Femma-groepen te inspireren om ook een eigen naaisalon op te zetten. Dat is echter een ander verhaal.

De innovatie van de praktijk, leidde tot andere processen in de organisatie, tot innovatie in de organisatie.

Innovatiewiel:
Naaisalon Femma Met Raad en Draad

Aanleiding van het project:

Wedstrijd provincie.

Stappen in het project:

→ **A.** Het nieuwe concept voor een naaisalon speelt in op de trend Do It Yourself.

→ **B.** Gevolg voor proces: afstappen klassieke benadering van leren, meer functies, horizontaal leren, een losser proces, meer informele stijl en organisatie. Idee 'cursus' wordt idee 'salon'. Ander gedrag door begeleiding: meer op maat en vraag van de deelnemers, begeleiding moet zich aanpassen.

→ **C.** Nieuwe doelgroepen worden bereikt: grotere mix van leeftijden, jong en oud.

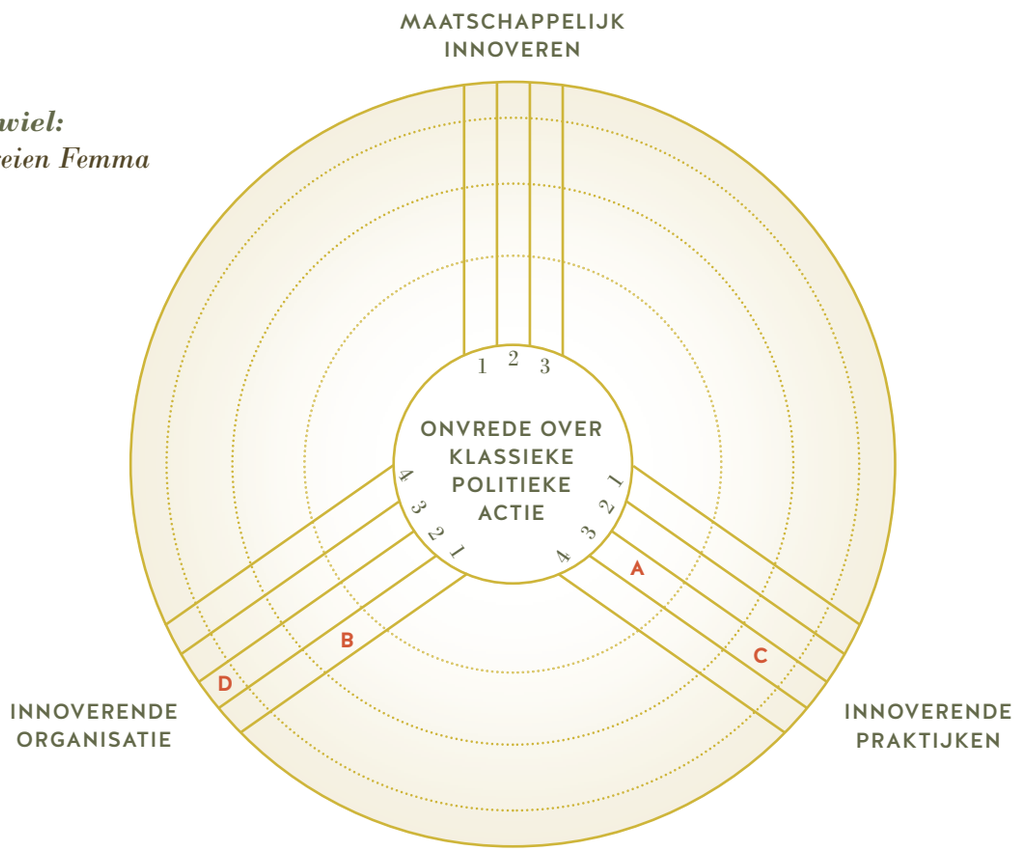
WILDBREI-ACTIE

Jaarlijks voert Femma een grote landelijke actie. De Femma-groepen werden daarbij meestal goed voorbereid en aangespoord om deel te nemen door middel van vormingen, provinciale startmomenten etc. In 2012 werd beslist om de acties minder grootschalig te maken en de groepen vrij te laten kiezen om deel te nemen.

In september 2012 riep Femma haar groepen en leden vrijblijvend op om te wildbreien ten voordele van 'meer vrouwen in de politiek' naar aanleiding van de gemeenteraadsverkiezingen van oktober. Op een blog konden ze ideeën, verhalen van andere groepen en vooral veel foto's terugvinden. Zo'n 100-tal groepen namen spontaan de breipriemen ter hand om de meest diverse breiwerken tevoorschijn te toveren. Bomen, fietsen, banken, lantaarnpalen en standbeelden werden ingepakt. Er ontstonden in heel Vlaanderen breisalons, breisit-ins en breisessies op het werk. De actie ging niet onopgemerkt voorbij en haalde veelvuldig de regionale pers en deed een schwung ontstaan in veel groepen.

Breien is een typische activiteit voor Femma, 'te stereotiep' was een veelgehoorde reactie. Het precies inzetten van breien als een rebelse actie was echter nieuw en bleek succesvol. De juiste mix van herkenbaar, nieuw en een beetje stout? Vroeger werden groepen via vormingen, provinciale startmomenten en officiële brieven gestimuleerd om aan acties deel te nemen. Nu lanceert Femma een idee met heel wat inspirerende voorbeelden waarmee de groepen hun eigen ding mogen doen, groot of klein, intensief of eenmalig. Dat illustreert waar Femma naartoe wil. Een organisatie waar het informele en het ontmoeten centraal staan, maar waar steeds een boodschap achter zit.

Innovatiewiel:
guerrilla-breien Femma



NIEUWE MEDIA
ALS COMMUNICATIE

Door de inzet van de nieuwe media kan ook het klassieke topdown denken van de landelijke campagne worden doorbroken. Een blog laat toe om snel ideeën uit te wisselen, te tonen wat je doet, waardoor elders weer anderen worden aangesproken.
Het concept lanceren en slim ondersteunen … zorgt voor meer weerklank en meer energie.

GUERRILLA EN … BREIEN

Een nieuwe manier om aandacht te vragen voor een kernpunt van Femma. Iedereen weet het, iedereen erkent het probleem, hoe vraag je daar nog aandacht voor … ? Het antwoord ligt in een nieuwe vorm van actie die tegelijk klassiek is en dat niet is.
Herkenbaar Femma.

PUBLIEKE RUIMTE

Breien in de publieke ruimte verbindt leefwereld en structuur: een 'voorbeeldige' illustratie van hét campagnepunt.

Aanleiding van het project

Onvrede over klassieke politieke actie.

Stappen in het project

→ **A.** Gepland nadenken met staf over concept voor nieuwe actievorm: geurrilla-breien.

→ **B.** Andere processen in de organisatie: minder top-down sturen, meer van onderuit door afdelingen met meer vrijheid voor lokale variatie.

→ **C.** Andere processen van de organisatie voor deelnemers: minder klassieke actie, origineler, meer zintuigen, uitdagender doel en toch een link tussen identiteit Femma en doel actie.

→ **D.** Vraagt een andere manier van organiseren en gedrag van professionals: eerder coachend en ondersteunend dan sturend ten aanzien van handelen deelnemers aan actie.

OK SWAREE, EEN ZOEKTOCHT NAAR MEER CULTUURPARTICIPATIE VAN KANSENGROEPEN – VORMINGPLUS VLAAMSE ARDENNEN-DENDER

Bij de start van Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender in 2004 organiseerden we een behoeftenonderzoek in zes gemeenten, o.a. in Oudenaarde. Er was grote bereidheid om mensen uit kansengroepen op te nemen, maar dat lukte niet. We gingen op zoek naar een handelingsperspectief[22].

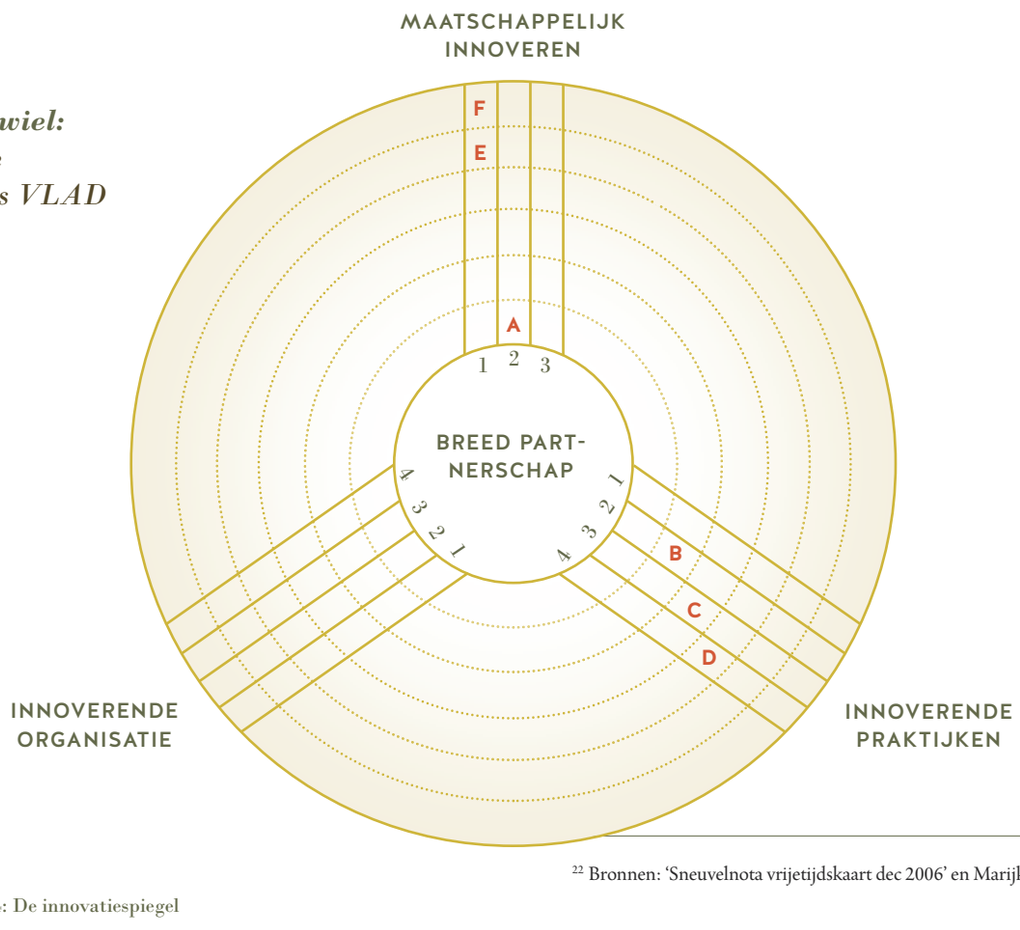
Vormingplus organiseerde een breed overleg met alle belanghebbenden. Hoe konden we de kloof dichten zodat armen zich niet langer uitgesloten voelen van cultuur? Een kijk op alle mogelijke drempels werd besproken en gezamenlijke doelen werden uitgewerkt. Mensen konden in eerste instantie met een Kansenpas met een minimum aan financiële drempels deelnemen aan tal van activiteiten in de vrije tijd. Tegelijk werd een experiment opgezet: 'Proeven van cultuur'.

De groep wilde beleidsmatig bezig zijn, maar ook eigen ervaringen opdoen. De groep maakte een keuze uit de programmatie van het Cultuurcentrum (eigenlijk Gemeenschapscentrum) en andere culturele activiteiten in Oudenaarde. Voor elke voorstelling of activiteit uit de reeks werd sterk ingezet op werving. Vormingplus maakte het initiatief bij haar publiek bekend, de verenigingen mobiliseerden hun leden, instellingen hun cliënten. Een middenklassepubliek werd via algemene bekendmaking (via de stad, Vormingplus…) bereikt. De vrijwilligers en medewerkers van sociale diensten spraken mensen persoonlijk aan, o.a. via de voedselbedeling en met meertalige flyers.

Dit werd een succes: er kwamen telkens veel mensen langs, er werd in groep afgesproken en er ontstond een groepsgevoel. Toch had het initiatief beperkingen: er was geen inspraak in de programmatie en het deelnemen aan cultuur was enkel receptief. De deelnemers wilden ook graag met elkaar praten, wat niet altijd kon.

Een nieuw initiatief dus: OK Swaree. Het betekent een eigen cultuuraanbod op een vaste plek, dat regelmatig (eens per maand op een vaste dag), gevarieerd (theater, dans, comedy, muziek, film, poëzie…) receptief én actief (ook avonden zelf dansen, zelf zingen of muziek maken…), laagdrempelig maar kwalitatief goed was. Het initiatief was expliciet niet

Innovatiewiel:
OK Swaree
Vorminplus VLAD



[22] Bronnen: 'Sneuvelnota vrijetijdskaart dec 2006' en Marijke Verleyen.

exclusief op een doelgroep gericht, maar streefde via diverse bekendmakingskanalen, een sociale mix van inwoners en inwijkelingen na. Van ver of dichtbij, jong en oud. Telkens was er ook gelegenheid om te eten tegen een lage prijs en daarna volgde de activiteit of het optreden. Vrijwilligers kookten, zorgden voor het onthaal en de omkadering (selectie van activiteiten, voorbereiding, aankondiging en werving, evaluatie…). Dankzij een zeer grote groep vrijwilligers en de grote opkomst van belangstellenden, werd dit vrijwel meteen een enorm succes. Er werd net zo intensief promotie gemaakt als voorheen. Het initiatief had een naam, een eigen plek en een vast verloop. De sociale en de culturele mix kwam er: een veelkleurig en veeltalig publiek dat samen aan tafel zat en door de regelmaat vertrouwd werd. Geregeld werd een OK Swaree-bevraging georganiseerd voor de planning van het komende seizoen en er werden systemen ontwikkeld om de deelnemers te betrekken bij de planning en uitwerking van de activiteiten. Er werd en wordt actief gezocht naar belangstelling en aanknopingspunten bij de deelnemers en naar kwaliteiten, kennis of ervaringen die interessant kunnen zijn om in (de kijker) te zetten op een OK Swaree-avond. Voor de vrijwilligersgroep die de planning maakte, werd ook toen nog vorming georganiseerd om de discussies over cultuurparticipatie (doelen, strategie, methode…) te stofferen met inbreng van buitenaf.

Voor OK Swaree kreeg Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender de provinciale prijs voor het Sociaal-Cultureel Werk in 2009 (startjaar). Wat in de vrijwilligersgroep niet zo positief aankwam: voor hen was OK Swaree hun project, niet dat van Vormingplus.

OK Swaree bestaat nog steeds, in februari 2015 bestaat het project 5 jaar. Vormingplus heeft de trekkersrol overgedragen aan het OCMW. Dit zorgt voor een iets andere stijl, terwijl de doelen onverkort overeind blijven. De groep vrijwilligers is nog steeds groot en gedreven. Er wordt met veel betrokkenheid gepraat en gediscussieerd. Het CC neemt de OK Swaree-programmatie in de eigen seizoensbrochure op, want de cultuurdienst krijgt middelen via het participatiedecreet. De maaltijden blijven behouden. Wij willen dat dit project met alle betrokkenen volwaardig onderdeel wordt van het cultuurbeleid en niet van het sociaal beleid van de stad. We willen binnen de cultuurprogrammatie meer aandacht voor andere culturen dan een mainstream middenklassecultuur. Bepaalde sub- of jongerenculturen, volks- of arbeidersculturen en niet-West-Europese culturen vragen immers ook uitdrukking, erkenning of gedeelde beleving met een divers publiek. Onze ambitie is dat de cultuurprogrammatie de cultuur van alle inwoners en bezoekers weerspiegelt en niet alleen goedkoop, begrijpelijk en toegankelijk, maar werkelijk aantrekkelijk en wezenlijk zijn voor de stad en al haar inwoners. De stap naar maatschappelijke innovatie lijkt kleiner en kleiner te worden …

HET GEDEELDE EIGENAARSCHAP VAN OK SWAREE

OK Swaree wordt door de betrokkenen (de vrijwilligers, de deelnemers …) als van hen beschouwd. Misschien wel de strafste prestatie – de stap van een aanbodsgerichte werking naar een vraaggerichte cultuurprogrammatie lijkt gezet.

DRAAGVLAK VOOR EXPERIMENT

Die bereidheid vormt een draagvlak voor een experiment waarbij je stapsgewijs komt tot OK Swaree als vorm van een nieuwe praktijk. Ok Swaree verenigt in zich heel veel van de bestaande kennis in een zorgvuldig gedoseerd experiment.

AMBITIE VAN VEEL ACTOREN KOMT SAMEN

Dit project verenigt nog steeds erg diverse partijen en participanten die de lokale diversiteit aan culturen wil aan bod laten komen.

ENGAGEMENT VOOR KANSENGROEPEN

Lokaal waren zeer veel actoren bereid – zowel overheidsactoren als private actoren – om inspanningen te leveren voor kansengroepen. Een groot draagvlak dus, maar tegelijk ook handelingsverlegenheid.

Aanleiding van het project

Breed partnerschap van culturele partners om meer open te staan voor kansengroepen.

Stappen in het project

→ **A.** Uit partnerschap groeit idee Kansenpas.

→ **B.** Grondige probleemanalyse van Kansenpas legt aantal zwaktes van het project bloot.

→ **C.** Uit evaluatie groeit nieuw concept OK Swaree: meer op maat van doelgroepen.

→ **D.** Het partnerschap krijgt groeikansen doorheen het proces.

→ **E.** Door inbedding in werking van cultuurcentra en volgehouden ambitie lijkt de stap naar maatschappelijke innovatie lokaal op gang te komen.

→ **F.** Vormingplus VLAD is consequent vanuit zijn missie en visie blijven opereren.

VERHALEN OVER INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE ORGANISATIES

VRIJWILLIGERSCOACHES BIJ VELT

Velt – de Vereniging voor Ecologisch Leven en Tuinieren – met 130 groepen in Vlaanderen en Nederland, had een probleem. Een luxe-probleem want natuur boomt: té sterke groei, té veel enthousiasme bij heel wat mensen die zich willen inzetten voor het doel van Velt.

Een ploeg van 15 medewerkers met maar één iemand die voltijds actief kan zijn rond communicatie, ondersteuning en vorming. Te veel vragen van vrijwilligers, te veel vragen naar ondersteuning van bestaande afdelingen en bovendien heel wat nieuwe afdelingen en werkgroepen. De professionele capaciteit was te klein om deze groei bij te houden. Wat te doen? Het klassieke antwoord: zoeken naar meer personeel of juist niet? Kiezen voor een breder verhaal? Het werd dat laatste.

Binnen Velt werd met vrijwilligers én externen intensief nagedacht over een creatieve oplossing om de uitdaging die de groei stelde, het hoofd te bieden. De adviesgroep kwam met iets origineels voor de dag: 'de vrijwilligerscoach'. Velt heeft een traditie in sterk vrijwilligerswerk en er zijn heel wat mensen die zich willen inzetten voor het goede doel.

Op basis van dat uitgangspunt werd een zoektocht opgezet naar coaches met een zeer specifiek profiel. Netwerkers en bruggenbouwers die:

→ nieuwe eco-initiatieven graag omarmen en verwelkomen;
→ bruggen kunnen bouwen tussen bestaande en nieuwe vrijwilligers;
→ uitwisseling kunnen stimuleren tussen verschillende Velt-groepen;
→ Velt-groepen en mensen kunnen coachen;
→ groepsgevoel weten te versterken.

Een brede rekruteringsactie werd opgezet met daaraan gekoppeld een 'strenge' selectie op basis van dat specifieke profiel. Een opleiding voor de toekomstige coaches werd in de steigers gezet. Binnen die opleiding letten we er heel goed op om de problemen zoveel mogelijk als kansen te benaderen. Dat werkte enorm goed om duurzaam enthousiasme los te maken.

De opstart na de opleiding van die nieuwe manier van werken met vrijwilligers als coach, verliep niet zonder problemen. Er was veel argwaan bij de afdelingen. Bovendien was er niet zo'n traditie om 'hulp' te vragen. Positieve verhalen en succesvolle coachingprojecten zorgden er echter voor dat de coacheswerking intussen gekend, vertrouwd en ook ingebed is in de organisatie. We starten binnenkort met een nieuwe opleiding voor het rekruteren van extra coaches.

Aanleiding van het project

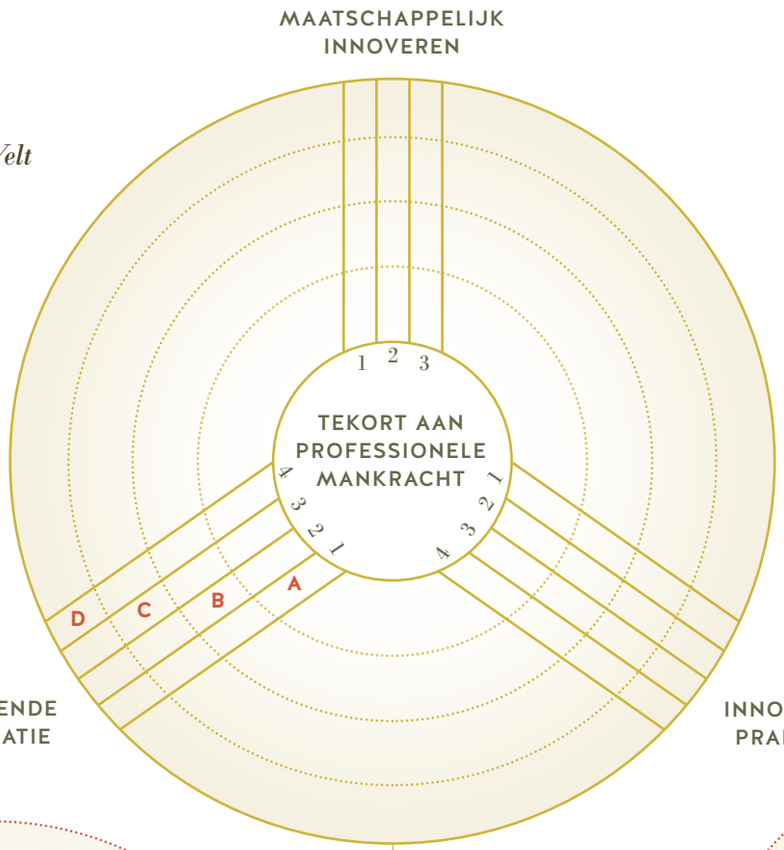
Tekort aan professionele mankracht.

Stappen in het project

→ **A.** Door gepland nadenken: vrijwilligerscoach als nieuw proces binnen de organisatie.

→ **B.** Ander gedrag van professionals: in plaats van het ondersteunen van afdelingen, ondersteunen van de coaches. De afdelingen laten zich op hun beurt ondersteunen door de coaches.

Innovatiewiel:
vrijwilligerscoaches Velt



NIEUW²

Het project is ook innovatief door het uitbreken uit vaste kaders: het ondersteunen van de vrijwilligers is toch dé taak van de betaalde, professionele krachten. Nieuw is ook dat er een nieuw soort vrijwilliger is. Geen bestuursvrijwillger of een bestuurder van een afdeling, maar een vrijwilliger die tussen deze 'niveau's' zweeft en door de professionals wordt aangestuurd. Iets wat nog niet bestond.

PLANMATIG VERNIEUWEN IN DE ORGANISATIE

Tijd nemen om te zoeken om iets nieuws te laten groeien. Ook rustig en bewust nadenken zijn belangrijk. Het werd een succesvolle vernieuwing omdat aangesloten werd bij de sterktes van de organisatie: haar vrijwilligers.

ZORGZAAM OMGAAN MET DE COACHES

Er wordt niet zomaar geëxperimenteerd. Er was een selectie vanuit een duidelijk profiel, een gesmaakte opleiding én er is blijvende ondersteuning voor die coaches.

SUCCESFACTORENVOOR INTRODUCTIE ÉN INBEDDING

Uit positieve verhalen en geslaagde coachings werd de meerwaarde zichtbaar voor de organisatie, de afdelingen en de coaches zelf. Zo krijgen zij de kans om veel meer in te zetten binnen de organisatie dan eerst de bedoeling was.

→ **C.** Coaches een structurele plaats geven in de organisatie: aanpassing structuur van de organisatie.

→ **D.** Vragen over cultuur in de organisatie: coaches veranderen verhouding afdelingen, professionals, hoofdbestuur.

NAAISALONS BINNEN FEMMA

Het naaisalon van Femma Peizegem (zie hiernaast) is zo'n succes dat Femma vzw ervoor gekozen heeft dit concept in een naaipatroon (= een handleiding) te gieten zodat andere Femma-groepen met deze handleiding aan de slag kunnen gaan en een eigen naaisalon oprichten.

Het succes werd al snel aan het personeel doorverteld. Binnen Femma bestaat een denkcel die sporen uitdenkt om aan dienstverlening te doen. Zij pikten het idee op en besloten er iets mee te doen zodat de hele organisatie hiervan zou kunnen profiteren. Dit resulteerde in een mooie handleiding die andere Femma-groepen en – personeelsleden uitlegt hoe ze een eigen naaisalon kunnen oprichten. Via de verschillende communicatiekanalen werd dit verspreid naar alle vrijwilligers en leden d.m.v. een artikel over het naaisalon van Peizegem in het magazine, promotie voor de handleiding in het e-zine voor leden etc.

Het verschijnen van deze brochure werd gekaderd binnen een grote naaicampagne van Femma waarin via radio, tv, onze website, Facebook en uiteraard onze interne communicatiekanalen promotie werd gemaakt voor onze naaiactiviteiten.

Dit naaipatroon (de handleiding) is voor Femma een nieuwe manier van werken. Meestal worden activiteiten op het algemeen secretariaat bedacht en via de groepsbegeleiding en andere communicatie naar onze groepen uitgerold. In dit geval werd een interessant lokaal spoor opgepikt, grondig uitgewerkt en verspreid onder alle groepen.

Aanleiding van het project

Naaisalon Femma Peizegem.

Stappen in het project

→ **A.** Het succes van het naaisalon Peizegem is een opportuniteit voor Femma nationaal, maar leidt tot vragen over processen in de organisatie.

→ **B.** Gepland gaat men die veranderingen van de werking van de afdelingen, ondersteunen met een aangepaste benadering aan het naaisalon.

→ **C.** Het project leidt ook tot vragen over structuur en cultuur in de organisatie: veranderende verhouding afdelingen, professionals, hoofdbestuur.

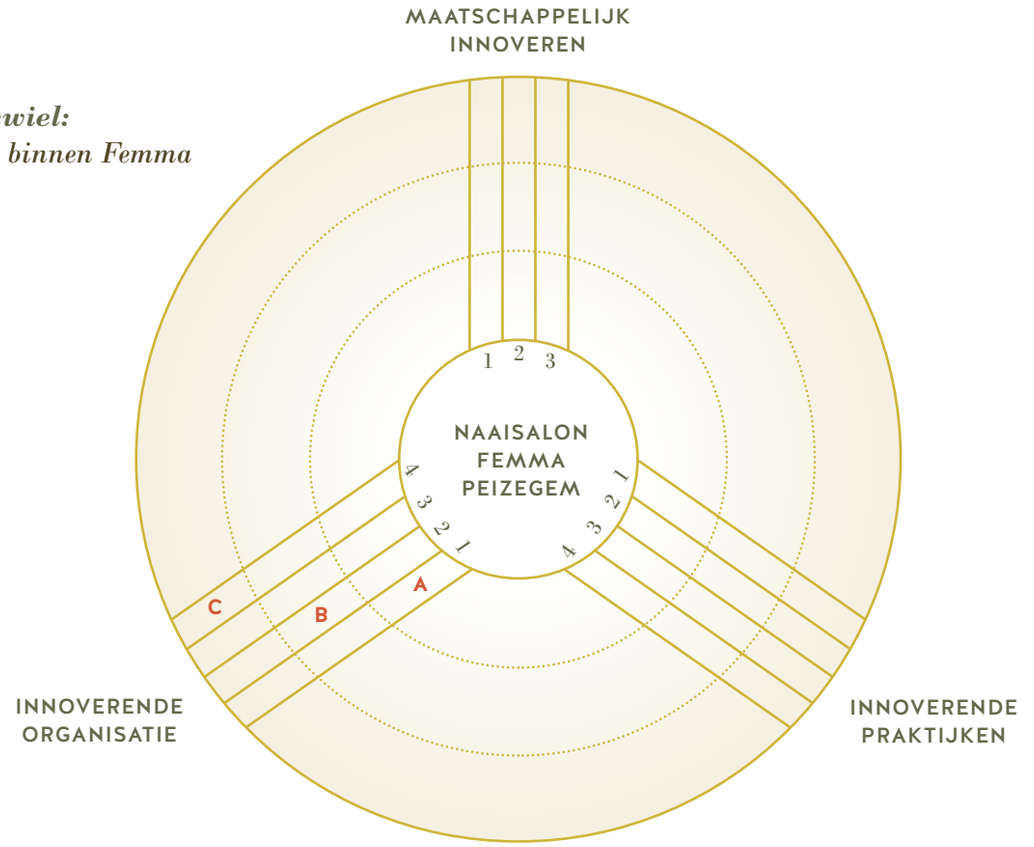
NIEUWE MEDIA

De nieuwe manier om de klassieke breilessen te organiseren werd opgepikt en vanuit de geest van zo'n naaisalon ook binnengebracht bij Femma-nationaal waarna op een aangepaste manier over het project werd gecommuniceerd. Hierbij werden de nieuwe media niet vergeten.

EEN BESTAANDE PRAKTIJK IN EEN NIEUW KLEEDJE …

Slim inspelen op een rage. Vanuit een klassiek onderdeel van de werking – de naailessen die geen publiek meer trekken, maar die wel herkenbaar Femma zijn – groeit hier iets nieuws. Herkenbaar Femma en toch weer niet…

Innovatiewiel:
naaisalons binnen Femma



INFORMELE KARAKTER

Succesfactor is zeker ook het zeer informele karakter van de naaisalons en ook het feit dat mensen er een stuk dienstverlening kunnen krijgen is een sterk punt (die rits of die knoop, waar kan je daar nog voor terecht?).

VAN LINEAIR LEREN NAAR LEREN OP VRAAG

Er wordt nog steeds genaaid, maar het salon waarin dit leren zich afspeelt, is een veel meer open leeromgeving dan het klassieke leerpatroon waarin van te voren alles vastlag. Meer op vraag, gewoon voor de gezelligheid, maar ook nuttig op basis van wat 'ik' nu wil leren – on demand naailes dus.

ONTMOETING

Naaien leidt op deze manier tot ontmoeting tussen generaties, want op deze manier vinden zowel de jonge generatie als de wat ouderen hun weg opnieuw naar de naailes. Klassiek Femma, die naailes, maar toch in een compleet nieuw kleedje gestopt.

VERHALEN OVER MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

NATUUR IN HET RUSTHUIS EN HET RUSTHUIS NAAR DE NATUUR

Albert wordt in zijn rusthuis in Kwaremont 'Boerke' genoemd. Hij was tuinman vroeger, maar zijn belangstelling voor de natuur heeft hij nog altijd. Zijn kamer is herkenbaar aan de bloembakken en de voedselballetjes voor vogels aan zijn venster. Hij is vaak buiten te vinden, in tegenstelling tot zijn medebewoners. Alleen bij heel mooi weer en als het personeel of de familie hen weet te overtuigen, zijn zij te bewegen tot een toertje met de rolstoel.

Een woonzorgcentrum voor ouderen in Roborst, een gehucht van Zwalm. Dat woonzorgcentrum, Regionaal Landschap Vlaamse Ardennen en Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender vinden elkaar en nog heel wat anderen in de loop van een jarenlange samenwerking die de maatschappelijke positie van ouderen in woonzorgcentra in beweging brengt, hen meer terug met de natuur in contact brengt en meer natuur in de woonzorgcentra brengt. Een samenwerking ook die de ouderen terug meer in beeld brengt als inwoners die de lokale gemeenschap nog heel wat te bieden hebben.

Ouderen raakten wanneer ze in het rusthuis gingen wonen, in Roborst en elders, het contact met de natuur helemaal kwijt. Het snijdt hen af van een deel van de realiteit, van een belangrijk deel van hun actief leven en van de kennis en ervaring die ze verworven hebben over die natuur. Door activiteiten om dat contact te herstellen en door de heraanleg van de oude kloostertuin als belevingstuin, wilden we daar iets aan doen. We droomden ervan kinderen en senioren rond het thema natuur samen te brengen. Europa financiert een project 'Natuurbeleving met ouderen. Herinneringen aan leven op het platteland'. We werden bij Vormingplus ondergedompeld in een wereld die we vooraf nauwelijks kenden. Vandaag worden de laatstejaars van vijf basisscholen in het project betrokken. De natuurbelevingsactiviteiten verlopen dus in groepen van kinderen en ouderen.

We leerden dat er meerdere rusthuizen waren waar een 'Boerke' woonde: een kras oudje dat in weer en wind naar buiten trok om te gaan kijken hoe het gesteld was met beesten en gewassen in de buurt. En als het kon een praatje te maken met de boeren of de honden- of paardeneigenaars. Zij waren grote supporters van het project, deden altijd mee met de activiteiten en volgden kritisch en met grote betrokkenheid de werken aan tuin of moestuin.

Uiteindelijk overtroffen de resultaten alle verwachtingen: niet alleen kwam er een belevingstuin in Roborst, in twee andere woonzorgcentra veranderden de tuinen door grote en kleine ingrepen in een veel rijkere en aantrekkelijke omgeving. Er werden dieren binnengebracht en groentetuinen aangelegd. Op de seizoensactiviteiten werd door de bewoners zeer enthousiast gereageerd, ook en vooral in combinatie met kinderen. Zowel leerkrachten als rusthuispersoneel werden op het zicht overtuigd van de meerwaarde van de combinatie met het thema 'natuur' als ideale ingang voor gezamenlijke beleving. Zo werd de afstand tussen school en rusthuis kleiner.

Raoul, schattenverzamelaar van oude werktuigen, was een van de trouwe vrijwilligers die meewerkten aan het project. Ook Christiane en Ghislaine, vrijwilligsters in het rusthuis van Huise, werden enthousiast bij het begeleiden van kleine groepjes ouderen en kinderen wanneer ze buiten op verkenning gingen.

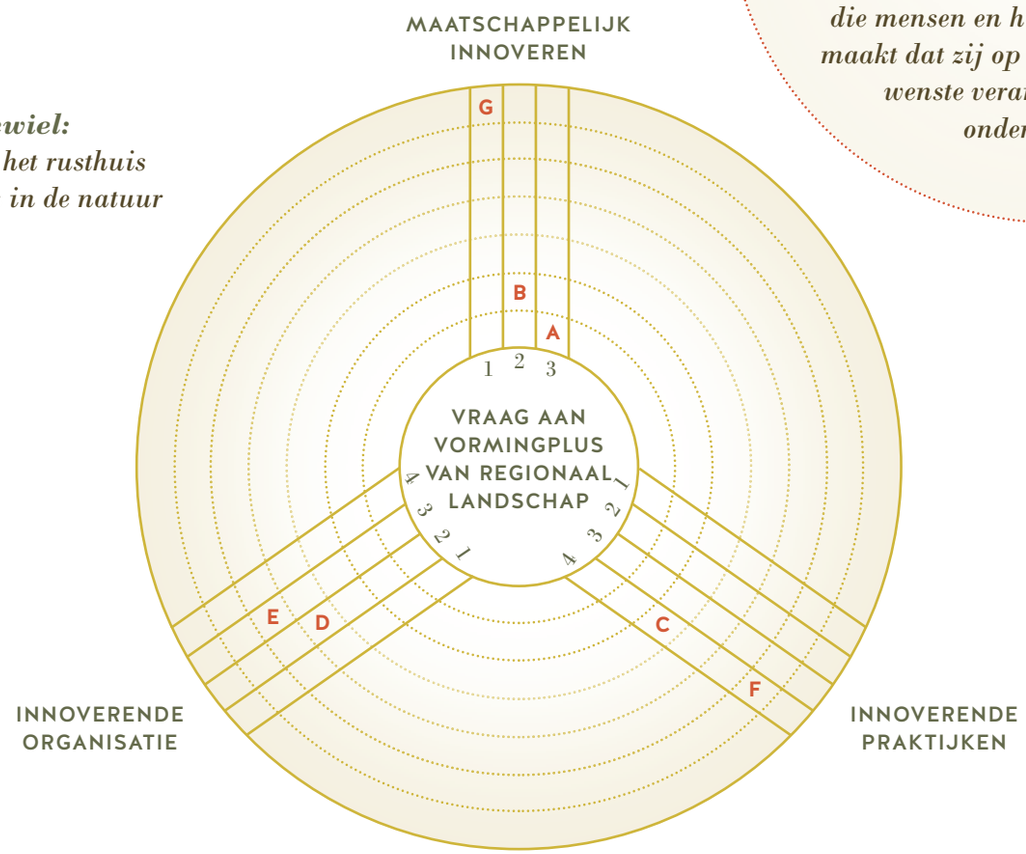
Er is een ontleenbare 'Groene gereedschapskoffer' samengesteld. We stelden een activiteitenmap samen met achtergrondinformatie en activiteitenfiches voor natuurbeleving in woonzorgcentra. Het immateriële erfgoed vond zijn neerslag in Seizoensdagboekjes, retroschriftjes die nu als instrument gebruikt worden voor observatie van de natuur rondom, zowel in de klas als in het woonzorgcentrum.

In alle seizoenen vindt nu een deel van de activiteit buiten plaats. De aandacht voor beleving bij steeds meer woonzorgcentra is ook 'nieuw'. Noch Vormingplus, noch Regionaal Landschap zijn nu nog bij die activiteiten verder betrokken. Ons doel om natuurbeleving tot een vanzelfsprekend onderdeel te maken van de dagelijkse activiteiten in het rusthuis, is wel bereikt. Het project werd bekroond met een studiedag, waar vooral rusthuismedewerkers, leerkrachten en directies het woord voerden. We werden al op talrijke studiedagen in de welzijnssector uitgenodigd. Er verschenen artikels en in samenwerking met CVN (Centrum voor Natuur en Milieu) werd een cursus 'Natuurbeleving met ouderen in woonzorgcentra' georganiseerd, voor natuurgidsen, vrijwilligers en professionelen uit de woonzorgcentra.

Meer aandacht voor de woonkwaliteit in woonzorgcentra is

een nieuw maatschappelijk thema. De woonzorgcentra spelen nu in het project een voortrekkersrol. Er is hier nu meer aandacht voor individuele behoeften en levenskwaliteit. Een toegankelijke groene omgeving, een aantrekkelijk uitzicht, zich vrij kunnen bewegen binnen en buiten, horen daarbij. De heilzame werking – zowel fysiek als mentaal – van contact en omgang met de natuur, vindt erkenning in de zorgsector.

Innovatiewiel:
Natuur in het rusthuis – Rusthuis in de natuur



VERDIEPING VAN EEN LOKAAL DRAAGVLAK

Het project mikte van bij de aanvang op de verdieping van een lokaal draagvlak. Door de samenwerking met al die partners en de klankbordgroep is een draagvlak voor verandering gecreëerd bij een groeiende groep mensen. De zorgvuldige keuze van die mensen en hun lokale inbedding maakt dat zij op hun beurt mee de gewenste verandering konden ondersteunen.

GROEIENDE SAMENWERKINGSVERBANDEN EN NETWERKEN

Regionaal Landschap vroeg ons als partner. Dat partnerschap groeide uit tot een samenwerking in het project met vijf woonzorgcentra en tot samenwerking met vijf basisscholen. Intensieve samenwerking leidde tot formalisering van die samenwerking, door toetreding tot bestuursorganen en afstemming van gezamenlijke doelen in een ruimer geheel (streekoverleg, streekpact).

RESULTATEN VAN DIVERSE AARD EN OP DIVERSE NIVEAUS

Er is de heraanleg van tuinen in de woonzorgcentra – moestuinen en belevingstuinen. Er zijn de natuuractiviteiten. Er is een uitleenbare belevingskoffer, activiteitenmapjes …

GOED ZORGEN VOOR ALLE BETROKKENEN

We werkten nauw samen met één projectverantwoordelijke per woonzorgcentrum en (parallel) met de directies. We hadden een klankbordgroep van externe deskundigen uit verschillende sectoren. Door de activiteiten zelf te begeleiden, leerden we de bewoners en hun woonomgeving kennen.
We probeerden grenzen te verleggen van wat kon, maar gingen daarbij behoedzaam en met veel zorg voor interne communicatie naar alle actoren (familie, vrijwilligers, andere verzorgenden…) te werk.

AANDACHT VOOR KENNISDELEN

Kennisdeling én kennisontwikkeling op maat loopt als een rode draad doorheen dit project. We organiseerden in de loop van de 3 projectjaren 3 vormingsdagen voor medewerkers, directies en vrijwilligers: één over natuurbeleving, één over natuurbeleving en reminiscentie en een studiebezoek aan verschillende belevingstuinen.

Aanleiding van het project

Vraag aan Vormingplus van Regionaal Landschap.

Stappen in het project:

→ **A.** Vormingplus gaat bewust dit originele partnerschap aan: zie zien potentieel omwille van de andere doelgroep, de verrassende partners om vanuit hun missie een bijdrage te leveren aan een innovatieve sociaal-culturele praktijk in de streek (extern gericht).

→ **B.** Het partnerschap zorgt voor kennisdeling en kennisontwikkeling door een klankbordgroep.

→ **C.** Alle partners werken samen aan de ontwikkeling van aangepaste activiteiten voor de ouderen in het rusthuis – haalbaar maar toch uitdagend – de activiteiten sluiten aan bij de leefwereld van ouderen (die meer in en met de natuur leefden). Activiteiten worden zorgvuldig ontworpen, geëvalueerd, bijgestuurd.

→ **D.** Het 'natuurproject' leidt tot aanpassingen van de manier van werken in het rusthuis – structureel: meer natuur in het rusthuis (groenten- en belevingstuinen), meer activiteiten buitenshuis op andere momenten en met nieuwe partners.

→ **E.** Partnerschappen leiden tot verdieping wederzijdse samenwerking in RvB.

→ **F.** Kansen voor intergenerationeel leren worden gegrepen en krijgen verder vorm.

→ **G.** Er is aandacht voor brede kennisdeling buiten de streek.

Met dank aan

Deze Innovatiespiegel is het werk van een groep educatieve medewerkers van diverse organisaties. De verhalen van Femma, Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender en Velt werden door de medewerkers binnen hun eigen organisatie verzameld. Wij danken deze organisaties om hun materiaal ter beschikking te stellen in het kader van deze hefboom.

Auteur en begeleiding

Luc De Droogh (Hogeschool Gent)

Werkten mee aan deze hefboom

Tom Joos (Gezinsbond), Manuel Van Oostende (Comé), (Vormingplus Vlaamse Ardennen-Dender), Marlies De Cock (Liga voor de Rechten van de Mens).





HEFBOOM 5

Partners in vernieuwing

Situering

In deze hefboom gaan we op zoek naar de beweging en de krachten die samenwerkende organisaties in gang kunnen zetten om maatschappelijk te innoveren. We vertrekken daarbij van de vooronderstelling dat samenwerking tussen organisaties een innoverend potentieel heeft.

Goed om weten

De hoofdreden om aan samenwerking te denken, heeft vooral te maken met de aard van maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen waarmee we vandaag af te rekenen hebben. Die vraagstukken en uitdagingen lijken steeds vaker complex te zijn. Juist omwille van die complexiteit is een benadering vanuit één enkele invalshoek niet langer werkzaam. Interdisciplinariteit, interdependentie en geïntegreerde aanpak zijn de sleutelwoorden waarmee je vandaag zogenaamde 'wicked problems' te lijf gaat. Sociaal-culturele organisaties krijgen vaak te maken met dit soort van problemen en uitdagingen. Daarom loont het de moeite te verkennen wat samenwerkingsverbanden daarin kunnen betekenen. Maatschappelijke verandering is immers voor veel organisaties uit de sector de kern van hun werk.

Nieuwe ideeën, nieuwe oplossingen voor problemen komen niet tot stand in de eenzaamheid van studiekamers of labo's, maar tijdens de contacten die mensen met elkaar hebben over persoonlijke observaties of inzichten. Steven Johnson spreekt in een TED-conferentie[23] over de oorsprong van goede ideeën: verbinden van ideeën van verschillende individuen, onverwachte ontmoetingen of open innovatieve systemen. Hij spreekt over een vloeibaar netwerk als de plaats waar innovatie tot stand kan komen. Hard wetenschappelijk bewijs kan je het niet noemen, maar de kracht van interactie, van verschil in kijken of van inspirerende omgevingen hebben velen al aan den lijve ondervonden en toegepast om tot nieuwe ideeën te komen.

Samenwerken bevat de elementen 'samen' en 'werken'. Het 'werken' verwijst naar de taak die voorligt of het plan dat moet gerealiseerd worden. Het 'samen' verwijst dan weer naar een relationeel gegeven. Als het gaat om interorganisationele samenwerking, komt ook het aspect groei tevoorschijn. We lichten deze drie elementen kort toe. (Gehre, 1997)

→ Met de taakdimensie bedoelen we het omschrijven van de probleemstelling, het bepalen van doelstellingen (en missie), het plannen en het uitvoeren van dat plan.

→ De relatiedimensie draait vooral om de uitbouw van het samenwerkingsverband. Daarbij horen wederzijdse kennismaking, het in kaart brengen van interdependenties en de bevraging daarvan, maar ook het expliciteren van referentiekaders en het uitklaren van (machts)verhoudingen. Samenwerking moet resulteren in een vorm van integratie van verschillende organisatieperspectieven en coalitievorming om het gezamenlijke project te realiseren.

→ Bij de groeidimensie zien we processen die te maken hebben met de binding tussen het 'gemeenschappe-

[23] Johnson, S. (2010). *Waar goede ideeën vandaan komen* [Video file]. http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html, geraadpleegd op 25/10/2013.

lijke' en het 'aparte'. Organisaties die zich in een netwerk engageren stellen zich voortdurend de vraag 'What's in it for us?' Worden we van dit engagement beter? Bevordert dit de realisatie van onze missie? Is onze manier van werken, van kijken, van organiseren, voldoende in overeenstemming met wat zich in het samenwerkingsverband ontwikkelt? In dit verband is de terugkoppeling van de betrokken personen naar de eigen organisatie belangrijk.

Deze drie processen verlopen gelijktijdig en beïnvloeden elkaar voortdurend. Zorgzaamheid voor 'het' proces betekent dus ook zorgzaamheid voor de processen op de drie dimensies.

Het tijdsperspectief, het gevoerde beleid en de organisatie zelf maken de context uit waarin samenwerking tot stand komt. Samenwerking heeft vanuit het tijdsperspectief steeds een voorgeschiedenis. Organisaties en individuen hebben eerdere ervaringen met samenwerking (in het algemeen of met een specifieke partner). Die ervaring heeft een positieve of negatieve invloed op de houding ten aanzien van samenwerking.

Het beleid kan samenwerking aanmoedigen of ontraden. Beleidsactoren (overheid en/of de organisatie) bepalen de contouren waarin samenwerking tot stand kan komen. Organisaties zijn al dan niet aanspreekbaar voor samenwerking en beschikken al dan niet over een infrastructuur (hulpmiddelen, besluitvormingsstructuren, organisatiestructuur) om in te spelen op samenwerkingsvoorstellen.

Bij het uittekenen van onze zoektocht naar hoe samenwerking maatschappelijk innoveren kan ondersteunen, houden we rekening met de processen en de context waarmee samenwerkende organisaties te maken hebben.

Beschrijving van proces en werkvormen

HOE IS DEZE HEFBOOM TOT STAND GEKOMEN?

De opzet was om in een simulatie van een samenwerkingsproces, een groep van beroepskrachten uit verschillende sociaal-culturele organisaties een vernieuwend maatschappelijk project te laten uitdenken. Dat project diende vanuit hun gedrevenheid (missie van de organisaties en persoonlijke aspiraties), in partnership uitgewerkt te worden met als tijdshorizon 2025, zeg maar twee beleidsperiodes verder. Vervolgens zouden we vanaf die deadline terugrekenen en kijken welke stappen er moesten gezet worden om dit project in samenwerking te realiseren.

Acht sociaal-culturele professionals uit drie verenigingen, drie volkshogescholen, één etnisch-culturele federatie en één niet-erkende organisatie schreven zich in voor een eerste plannings- en toelichtingsbijeenkomst. In de periode juli-november 2013 waren er vier bijeenkomsten waarin het simulatieproces liep.

Tijdens een eerste processtap zochten we met behulp van de KanDoe-werkvorm[24] naar de formulering van een gezamenlijk project. Dit leverde als projectdoel op:

'Initiatieven van onderuit faciliteren' met als basiswaarde 'diversiteit is een feit' en waarbij we 'methodes en werkvormen moderniseren en actualiseren, doelgroepgericht in het kader van de sociaal-culturele methodiek.'

Ter voorbereiding van de volgende stap noteerden we trefwoorden die de aanwezigen hiermee verbonden en die we ter inspiratie doorgaven aan de begeleider van de brainstorm in de volgende sessie.

[24] KanDoe is een werkvorm om vanuit een waarderende houding met een groep aan de slag te gaan. Er wordt gewerkt met een kansen- en/of problemencirkel. Wij werkten enkel met de kansencirkel. Zie ook: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/kandoe-2.

Tijdens de tweede stap bouwden we verder aan ons samenwerkingsproject. In de voormiddag gebruikten we het materiaal van de vorige sessie als input voor een uitgebreide brainstorm onder leiding van een creatief agoog. Dit had de formulering van een 'krachtig statement' of gemeenschappelijke missie voor het project als resultaat:

"Hartig samen leven bevorderen. Duurzame en verrassende ontmoetingen in de publieke ruimte mogelijk maken. Kwaliteiten en creatieve initiatieven verbinden en stimuleren."

In de namiddag zochten we naar de stappen die dienden gezet te worden tot in 2025. Dit kan je zien als het afspreken van strategische tussendoelen op weg naar de realisatie van de projectmissie.

"Tussen 2015 en 2025 realiseren we met het samenwerkingsverband de volgende aspecten in deze welbepaalde volgorde:

1. Er is een systeem waarbij bewoners zichtbaar maken dat ze aanspreekbaar zijn en initiatieven ondersteunen.

2. Het aantal verbindingen tussen sociale initiatieven en verenigingen is merkbaar gestegen.

3. Er zijn thema's gemobiliseerd om 'aanhaken' mogelijk te maken.

4. De rol van sociaal-cultureel volwassenenwerk is duidelijk en gekend. Gemeentes faciliteren de weg naar wat we doen.

5. Een diversiteit aan nieuwe werkvormen en methodes is ontwikkeld.

6. Het aantal spontane buurtinitiatieven is merkbaar gestegen.

7. Er zijn meer vrijplaatsen, publieke ruimtes in steden, gemeentes en wijken multifunctioneel inzetbaar."

Vervolgens vulde iedere deelnemende partner een fiche in met daarin antwoorden op de volgende vragen: 'Wat denk jij en je organisatie in te kunnen brengen?' en 'Wat verwacht je van de hier aanwezige organisaties?'

Tijdens de uitwisseling van deze verwachtingen bleek dat de deelnemers eigenlijk de werking en de mogelijkheden van de andere organisaties onvoldoende kenden. Nadien werden



de mogelijkheden en opportuniteiten, ook buiten het simulatieverband, wel gezien.

De derde stap stond in het teken van "en nu concreet". Er moesten acties geformuleerd worden bij de geformuleerde doelen. Ook wilden we weten wie (en zijn organisatie) wat zou inbrengen. Deze vraag was vooraf aan de deelnemers bezorgd zodat ze hun achterban konden raadplegen. Om dit te bevorderen was de opdracht als volgt geformuleerd: *"Mogen we je vragen na te gaan hoeveel jouw organisatie zou bereid zijn bij te dragen tot deze samenwerking in de veronderstelling dat een externe instantie één euro zou bijleggen voor elke euro die het samenwerkingsverband inzet. Wat staat er op de 'cheque' die je meebrengt: een bedrag in euro, een aantal VTE arbeidskrachten (minstens 10% VTE), vrijwilligersinzet, andere ondersteunende middelen zoals infrastructuur, secretariaat, enz."*

Hier bleek een grote verscheidenheid aan concrete inzet vanuit de organisaties, soms in tegenstelling tot de motivatie van de aanwezige medewerker.

Tot slot werd een 'commitment walk'[25] gehouden. De posities liepen sterk uiteen. Na toelichting bij de individuele posities en het gesprek, was er een lichte toenadering van de laagste positie. Een belangrijke kwestie bleek de strakke beleidsplanning van de betrokken organisaties te zijn.

[25] Betrokkenheid en akkoord met wat is beslist, worden aanschouwelijk voorgesteld door op een bepaalde plaats in de ruimte te gaan staan. Iedereen kan verantwoorden waarom hij op een bepaalde plaats staat. Na toelichting van ieders positie, kan men nog van plaats veranderen.
Zie ook: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/commitment-walk.

KRACHTEN DIE DOEN BEWEGEN

ZOEK EEN TREKKER!

Als we aan de deelnemende partners na afloop vroegen wat voor hen cruciale factoren zouden zijn voor het succes van het samenwerkingsverband en de uitgetekende doelen, wezen ze vooral op de noodzaak van een trekker van het proces. Wanneer het moet vooruitgaan, wanneer er een verbindende schakel moet zijn, wanneer er een behartiger van het samenwerkingsbelang moet zijn, dan moet er iemand aan de kar willen trekken. Een dergelijke trekker heeft verschillende rollen te vervullen.

1. Motor van het samenwerkingsverband

De trekker is diegene die het samenwerkingsverband in beweging zet. Hij[26] is de spil of de draaischijf. De trekker organiseert, coördineert, delegeert, centraliseert en verdeelt taken.

2. Ambassadeur van het samenwerkingsverband

De trekker is het gezicht en het aanspreekpunt van het samenwerkingsverband. Hij treedt op als vertegenwoordiger van het gemeenschappelijk project. Hij doet dit echter niet als enige. Ook de betrokken partners (zowel individuen als organisaties) hebben voor een deel deze ambassadeursrol te vervullen: in de eigen organisatie, maar ook om de 'trekker' legitimiteit te geven. Draagvlak en eigenaarschap zijn dus cruciaal om de ambassadeursrol het elan te geven dat nodig is.

3. Procesbegeleider

De trekker is ook de figuur die het scenario van de samenwerking bewaakt, (mee) ontwerpt en vervolgens in praktijk omzet. Concreet betekent dit dat hij zich profileert als gespreksbegeleider, als consensuszoeker, als bemiddelaar, als vormgever van de methoden en werkvormen. Het simulatie experiment wees uit dat voor dat laatste het aangewezen kan zijn extra expertise erbij te betrekken om de kwaliteit van een aantal processen te verzekeren.

Bij die trekkersrol zijn een aantal verwachtingen in verband met het profiel duidelijk geworden:

→ Het belang van een open houding.
→ Geen expliciet eigenbelang (dus geen belangen van een organisatie te behartigen).
→ Zelfcorrigerend en zelfrelativerend.
→ Sturend en bewakend: een samenwerking die te vrijblijvend is of teveel op vriendelijke omgang met elkaar steunt, leidt vaak tot zwakke engagementen. De trekker moet engagementen aanmoedigen en partners er ook op kunnen aanspreken.
→ Inspirator om voor continuïteit te zorgen.

VERZORG DE METHODISCHE AANPAK

Van sociaal-cultureel werkers verwachten we dat ze deskundig zijn in het begeleiden van agogische processen. Toch is dat in samenwerking met collega's veel minder een vanzelfsprekendheid. Het methodisch bezig zijn wordt dan vaak beperkt tot 'vergaderen met een agenda en een voorzitter'. Deze beperkte methodische benadering biedt weinig garanties om tot een dynamiserende, energie-ontwikkelende aanpak te komen. Integendeel, indien samenwerking met innoverende ambities wordt geassocieerd met een saaie vergadering, zijn de slaagkansen gering.

In de simulatieoefening probeerden we de samenkomsten methodisch sterk te maken en de deelnemers konden dit waarderen. De methodische aanpak was op drie niveaus waarneembaar.

→ De opbouw over drie bijeenkomsten heen (1 halve, 2 volle dagen).
→ De opbouw per bijeenkomst: een methodische opbouw helpt om gedurende een hele dag spankracht te behouden.
→ Binnen het programma hanteerden we werkvormen die waar mogelijk ook gematerialiseerd werden (taakjes, invuloefeningen, …).

Een methodische aanpak is essentieel omdat:

1. methodisch werken het procesmatig werken ondersteunt

Er is geen eenzijdige focus op de resultaten of uitkomsten, maar begeleiders dragen ook zorg voor de kwaliteit en de aanpak van de verschillende stappen of fasen die tot een resultaat (zouden moeten) leiden. Methodisch werken veronderstelt ook een zekere intentionaliteit of doelgerichtheid. Je denkt na over de stappen die moeten gezet worden, ook al is het doel nog niet helemaal duidelijk. Dat laatste wijst

[26] 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.

ook op een systematiek of een bewust kiezen voor welbepaalde interventies (bijv. vergaderingen met verslag leiden tot bespreking van verslag, rapportage, presentatie,…) .

2. methodisch werken een participatieve, democratische aanpak stimuleert

Door aan de slag te gaan met werkvormen en technieken wordt 'de trekker' een begeleider in plaats van een voorzitter van de groep. Het proces sturen betekent in die zin meer de betrokkenheid en de inbreng van alle deelnemers faciliteren; mogelijkheden voor convergentie zoeken; de tijd bewaken. De klemtoon ligt dus minder op de strategische rol om tot besluiten te komen en het nastreven van commitment ten aanzien van deze besluiten.

3. methodisch werken convergentie bewerkstelligt

De deelnemers in deze simulatieoefening stapten in het experiment met de bedoeling te verkennen hoe samenwerken tot maatschappelijk innoveren zou kunnen bijdragen. Het vertrekpunt voor een dergelijke praktijk dient dus 'iets gemeenschappelijk' te zijn. We vertrokken van individuele aspiraties om via de KanDoe-werkvorm tot gemeenschappelijke aspiraties te komen. In de tweede sessie werd via de brainstormsessie op creatief-agogische wijze een gemeenschappelijke missie geformuleerd die vervolgens werd omgezet naar een aantal strategische doelen. Ook in de volgende stappen streefden we ernaar het gemeenschappelijke naar boven te halen. Werkvormen en opdrachten hielpen daarbij om telkens de eigen organisatie wat los te laten en op zoek te gaan naar verbindende, convergerende elementen. Betekende dit dat de eigen organisatie volledig op de achtergrond verdween? Neen. De deelnemers hielden wel degelijk in de gaten dat er een congruentie bleef bestaan met de contouren en inhoudelijke opties van de eigen organisatie: Kan ik dit verzoenen met wat we in de eigen organisatie doen? Kan ik dit in de eigen organisatie 'verkocht' krijgen? De aard van de organisatie, het 'mandaat' van de deelnemer en de persoonlijkheid van de deelnemers spelen hierbij een belangrijke rol. (zie verder)

4. methodische werken creativiteit faciliteert

Een voordeel van samenwerking om te innoveren is het omgaan met de diversiteit tussen organisaties. Deze diversiteit exploreren en exploiteren is cruciaal om tot creativiteit te komen. Heterogeniseren en interactie stimuleren, zijn twee ingrediënten die reflexiviteit stimuleren om constructief met verschil te kunnen omgaan (Verstraete, 2005). De mogelijkheden, de sterktes en de potenties van elke partner krijgen meer kansen om naar de oppervlakte te komen als daarvoor een geschikt methodisch kader wordt gecreëerd, dan wanneer rond een vergadertafel posities worden ingenomen en ideeën worden ontwikkeld waarvan niemand het eigenaarschap ten volle wil opnemen.

Een ander facet van dit element heeft te maken met de creatief-methodische aanpak. Het werken met de creatieve mogelijkheden van deelnemers (beelden, voorstellingen, associaties, …) doet hen hun standpunten overstijgen. Het stimuleert hen een bijdrage te leveren aan iets van de groep en daardoor hun (mentale en organisatorische) grenzen te verleggen. Die grenzen duiken later wel weer op, maar dan eerder 'achter' hen dan 'voor' hen.

5. methodisch werken eigenaarschap creëert

Zoals hierboven reeds aangegeven zorgt methodisch werken ervoor dat deelnemers betrokken worden bij een gemeenschappelijke zaak (oefening, opdracht, idee, …). Door bij te dragen aan dat idee, 'compromitteren' ze zich. Het wordt ook 'iets van hen', dat de moeite loont om voor te gaan of om te verdedigen. Dit is eigenaarschap. Van ideeën die gegroeid zijn 'in aanwezigheid van', maar zonder eigenaarschap kan iemand zich gemakkelijker distantiëren. Iedereen mee in de boot nemen is dus een belangrijke uitdaging voor samenwerking, ook al dienen 'mandaten' gerespecteerd te worden.

BEHOUD HET ELAN

Bij de tweede kracht (methodische aanpak) gaven we reeds aan dat een belangrijke zorg bij samenwerking het behoud van de spankracht is. Vaak hebben samenwerkingen met andere organisaties het statuut van 'extra', 'extern', 'er bovenop'. Samenwerking speelt zich eerder af in de periferie van de organisatie dan in de kern ervan. Ook al is samenwerking een belangrijke strategische overweging, een externe verplichting of een noodzaak, organisaties ontlenen er vooralsnog hun identiteit niet aan. Individuen die zich in samenwerkingsverbanden engageren kunnen hier beweging in brengen. Zij kunnen de samenwerking naar de kern van de organisatie halen, zeg maar 'op de directietafel leggen'. Dat kan echter maar gebeuren wanneer de deelnemers het zelf de moeite vinden en blijven vinden om het samenwerkingsverband en zijn projecten in eigen rangen te promoten. Voorwaarden hiervoor zijn dat de samenwerking blijft getuigen van dynamiek, aantrekkingskracht vertoont en innoverend is op een wijze die inspirerend en niet bedreigend wordt ervaren.

Om dit elan te behouden en te ontwikkelen, leidden we op basis van de simulatie een aantal aanbevelingen af.

1. Zorg voor een interessante balans tussen formele werkzaamheden en informele contacten.

Uitgaande van de keuze voor nieuwe, verrassende partnerships, zijn deelnemers zeker in de beginfase relatief onbekenden voor elkaar (idem dito wat hun respectievelijke organisaties betreft). Het gaat dus om 'blind dates'. Ook in samenwerkingsverbanden spelen persoonlijke relaties een belangrijke rol. Het is dan ook belangrijk dat die de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Die kans organiseren heeft met minstens drie elementen te maken.

→ **Tijd:** Zorg ervoor dat er voldoende tijd is waarbinnen een samenwerkingsverband zich kan ontwikkelen. Gedurende een volle dag beschikbaar zijn, zich kunnen oriënteren op de samenwerking, de tijd hebben om ideeën te laten groeien of ruimte hebben om elkaar te leren kennen, is essentieel. Ook de tijd om elkaar eerder informeel te leren kennen is belangrijk. Op die informele momenten worden persoonlijkheden verkend en is er ruimte om elkaars achtergronden te leren kennen (organisaties, werkzaamheden, expertises, contacten, interessevelden, ervaringen, …).

→ **Ruimte:** Voorzie voor alle bijeenkomsten vergaderfaciliteiten in accommodaties die een soort van vrijplaats betekenen. Essentieel hierbij is dat deelnemers gedurende een dag beschikbaar zijn voor de samenwerking en niet worden opgeëist door de eigen organisaties.

→ **Vrijplaats:** Deelnemers dienen zich in een context te bevinden waarin ruimte is voor eerlijke en respectvolle uitwisseling.

2. Stel het organisatorisch-operationele zolang mogelijk uit.

Kies ervoor om in de aanpak te vertrekken van persoonlijke aspiraties (individueel/eigen organisatie), om daarna naar gemeenschappelijke aspiraties en vervolgens een gemeenschappelijke missie en strategische doelstellingen te gaan, om ten slotte bij meer operationele kwesties uit te komen. Eigenlijk is dit niets anders dan (een deel van) de 'koninklijke weg' van beleidsplanning. De facto betekent het dat kwesties zoals concrete doelstellingen, deadlines en taakverdelingen niet van bij het begin op de voorgrond staan. Eens er voldoende gemeenschappelijkheid, eigenaarschap en draagvlak ontstaan is, kunnen de organisatorisch-operationele aspecten op de voorgrond treden. Voorwaarde om dit te kunnen doen, is wel dat de respectievelijke moederorganisaties een 'Go!' hebben gegeven aan hun medewerkers. Het is dus zoeken naar een geschikt kantelmoment: een moment waarop het algemene voldoende wervend en dynamiserend is. Tegelijk moet het algemene voldoende concreet zijn zodat organisaties een antwoord kunnen krijgen op "What's in it for us?" en voor onze missie.

3. Blijf aandacht hebben voor 'bestaansviering'.

Partnerships, netwerkachtige constructies die succesvol (willen) zijn, gedragen zich na enige tijd als een soort deelorganisatie of hebben de neiging zich daarnaar te ontwikkelen. Het is dan ook belangrijk die status te bevestigen, niet alleen door het samenwerkingsverband af te rekenen op het bereiken van doelstellingen, maar ook het samenwerkingsverband op zich te waarderen en te bevestigen. Met andere woorden: resultaten moeten niet alleen gepubliceerd maar ook gevierd worden.

4. Zoek naar mogelijkheden om de moederorganisaties te "compromitteren" bij de samenwerking.

Samenwerking ontwikkelt zich doorgaans eerder in de periferie van een organisatie. Het samenwerkingsverband kan op zich naar een zekere 'eigenstandigheid' op zoek gaan. Soms is verzelfstandiging hiervan een logisch gevolg en misschien zelfs wenselijk. Het is belangrijk dat het samenwerken niet wordt gereduceerd tot een (deel)taak van één van de medewerkers waarover af en toe in de marge van een vergadering of jaarrapport wordt gerapporteerd. Het partnerschap moet regelmatig de samenwerking op de tafel van de moederorganisaties leggen. Niet alleen in functie van beslissingen en mandaten (inzet, middelen, …), maar ook in functie van het voeden van de inhoudelijke discussie over de doelstellingen of deelaspecten. Dit kan onder meer door (sommige) inhoudelijke kwesties niet alleen op de vergadertafel van het samenwerkingsverband te leggen maar ook op die van de respectievelijke organisaties.

ONTWIKKEL EEN WAARDERENDE VTO-CULTUUR

Maatschappelijk innoveren heeft tevens als consequentie dat vernieuwing en verandering in de organisatie een plaats krijgen. Organisaties profileren zich onder andere door een bepaald organisatieklimaat. In sommige gevallen is dat klimaat gericht op beheersing, in andere gevallen is het klimaat eerder gericht op verandering en flexibiliteit. Organisaties die

willen innoveren dienen een organisatieklimaat te ontwikkelen dat gericht is op de primaire doelen van de organisatie én op flexibiliteit. Zulke organisaties sturen hun medewerkers op verkenning buiten de organisatie en moedigen hen aan de buitenwereld te exploreren. Engagementen nemen in samenwerkingsverbanden met andere 'vreemde' organisaties is hiervan een uiting. Dergelijke organisaties gaan er dus vanuit dat er dynamiek van buiten de organisatie komt en dat medewerkers leeruitdagingen moeten opzoeken in de periferie van de organisatie. Deze benadering dient ook een vertaling te krijgen in de VTO-cultuur (Vorming, Training en Opleiding) van de organisatie. Zo kan bijvoorbeeld 'samenwerking' gezien worden als een opportuniteit voor de competentieontwikkeling van de eigen medewerkers.

WAARDEER EN RESPECTEER DE DEELNEMENDE ORGANISATIES IN HUN KRACHTEN EN BEPERKINGEN.

Een belangrijke vraag voor samenwerking is: 'Wanneer komen alle betrokken partners maximaal tot hun recht?'. Het is een vraag die in vele contexten kan gesteld worden. Een algemeen antwoord op deze vraag is: zorg ervoor dat de betrokkenen vanuit hun krachten kunnen werken en dat ze ondersteund worden bij het omgaan met hun beperkingen. Uit de simulatieoefening bleek dat deze twee elementen een belangrijk gegeven waren voor de deelnemers om hun positie en rol in het samenwerkingsverband positief in te schatten.

→ Wanneer organisaties worden aangesproken op hun sterke kanten, op hun mogelijkheden, en op hun potentiële krachten in een samenwerkingsverband, dan wordt dit beschouwd als een teken van waardering en acceptatie. De vaststelling iets te kunnen bijdragen en aangesproken te worden op de positieve kenmerken van de eigen organisatie, geeft erkenning als partner. Je doet ertoe in het samenwerkingsverband.

→ Anderzijds kennen organisaties drempels en weerstanden. Het is niet altijd evident om datgene wat vanuit het samenwerkingsverband wordt verwacht, in de eigen organisatie beargumenteerd of geïmplementeerd te krijgen. Het is belangrijk om binnen het samenwerkingsverband deze drempels en weerstanden te kunnen expliciteren. Dit kan maar op basis van wederzijds respect en vanuit het besef van solidariteit. Een samenwerkingsverband kan haar sterkte maar tonen als er ook op moeilijke momenten sprake is van solidariteit. Samen nadenken en strategieën ontwikkelen om om te gaan met weerstand, fundamentele hindernissen en praktische problemen, is bepalend voor de collectieve kracht van het verband.

GEEF HET PROJECT EEN RUGGENGRAAT

Vele complexe structuren halen hun stevigheid uit een basisstructuur die dragend is voor het geheel. Dat geldt ook voor de samenwerkingsprojecten tussen verschillende partners die enige omvang hebben en dus niet op korte termijn realiseerbaar zijn. (noot: In de simulatie ging het om twee beleidsperiodes.) Een stevige kapstok is dus noodzakelijk, maar onvoldoende. Een samenwerkingsproject heeft meer nodig: een ruggengraat die het geheel niet alleen draagt maar ook laat bewegen. Een ruggengraat die schokken kan opvangen, maar ook het hele lichaam in staat stelt tot grote prestaties. Hoe deze ruggengraat er uitziet, hoe die tot stand komt en een vorm van harmonie bewerkstelligt in de verdere ontwikkeling van een project, is van belang. De opbouw van een dergelijke ruggengraat gebeurt het best via een traject van 'geconfirmeerde bakens'. Geconfirmeerde bakens zijn als het ware de mijlpalen in het samenwerkingstraject, de kwesties waarover consensus gevonden is en die dus een basis vormen om op verder te bouwen. We denken hier aan de gemeenschappelijke aspiraties, de missie van het samenwerkingsverband en de strategische doelen.

SUPERKRACHTEN

Financiële middelen

Geld. Volgens de deelnemers blijft dit één van de cruciale elementen om een samenwerking hoe dan ook kansen op slagen te geven. Samenwerken is een vorm van investering waarvoor organisaties middelen moeten beschikken. De eigen begrotingen worden in dit verband als ontoereikend beschouwd. Extra middelen zijn dus welkom om het innovatiespoor te kunnen trekken. Daarbij zijn enkele nuanceringen op hun plaats:

→ Sommige organisaties zijn bereid om personeelsmiddelen in te zetten om een project te realiseren. Men wil dus wel degelijk naar een meer operationele fase gaan. Inzet in de voorbereidende fase is dan geen probleem. In die context beschouwen organisaties overleg en contacten met andere organisaties als inherent aan het takenpakket van een medewerker. Deze inzet blijft

echter initieel beperkt tot een 'deelname' –modus, met een aantal gradaties. Een coördinatie- of trekkersrol wordt niet snel opgenomen. Zowel omwille van financiële als principiële redenen. (Zie kracht 1: 'Zoek een trekker')

→ In de beginfase van een samenwerkingsproject is er echter vooral behoefte aan een werkingsbudget en een personeelsondersteuning om de trekkersrol te vervullen. Het zijn twee budgetten die aansluiten bij allerlei vormen van projectsubsidies. Dit betekent wel dat er moet nagedacht worden over een financiering via reguliere of alternatieve kanalen vanaf het begin.

→ De personeelsinzet die organisaties willen voorzien is zeker niet alleen onvoorwaardelijk (win-win), maar ook algemeen. Groeiende organisaties blijken meer bereid tot investeren dan organisaties die in besparingsmodus staan of met krimpscenario's aan de slag zijn.

Open beleidsplanning

Om in open samenwerkingswerkingsverbanden te kunnen instappen zijn een aantal vrijheidsgraden nodig. Ook is het belangrijk dat er ruimte is voor experiment en voor mislukking. Voor de bedrijfswereld is research & development, onderzoek en ontwikkeling, één van de belangrijke hefbomen om tot innovatie te komen. Sociaal-cultureel werk claimt al decennialang de rol van maatschappelijk laboratorium, maar blijkt anderzijds, sinds de invoering van beleidsplanning, sterk gevat te worden door het realiseren van het eigen plan (het zo nauwkeurig mogelijk omschreven to-do lijstje waarop men wordt afgerekend). Deelnemers in onze simulatie bepleitten daarom nadrukkelijk 'witruimtes'.

→ Witruimtes in beleidsplannen zijn te vinden bij doelstellingen die met vernieuwing en samenwerking te maken hebben. Ze zijn ad hoc invulbaar en verantwoordbaar. Het gaat dus niet om tijd en middelen die vrij besteedbaar zijn, maar om tijd en middelen die dienen gebruikt te worden voor vernieuwing met partners.

→ Witruimte kan ook voorzien worden bij de globale inzet van medewerkers. De organisatie dient over een tijdsbudget te beschikken, uitgedrukt in voltijds equivalenten, dat kan gebruikt worden om te vernieuwen en om engagementen op te nemen in samenwerkingsverbanden. Dit tijdsbudget is uiteraard gelinkt aan de eventuele witruimte in het beleidsplan. De organisatie kan zelf beslissen hoe en waar dit tijdsbudget wordt ingezet. Ook hier geldt dat vernieuwing en partnerschap de criteria moeten zijn.

→ Witruimte kan evenzeer binnen de takenpakketten van de medewerkers zitten. Elke medewerker dient in dit geval over een afgebakend tijdsbudget te beschikken dat ingezet kan worden om zich te engageren voor vernieuwing en partnerschap. Volumes kunnen variëren. De organisatie moet echter wel duidelijk maken dat dit engagement er niet 'bovenop' komt en inherent is aan de taakinhoud van de medewerker. Het is duidelijk dat hier koppelingen met professionaliseringsmogelijkheden kunnen ingebouwd worden.

VERHOOG DE SLAAGKANSEN

Naast de krachten die het samenwerkingsverband zelf kan hanteren om de samenwerking tot een goed einde te bewegen, identificeerden we nog enkele voorwaarden die de slaagkansen mee beïnvloeden. Deze voorwaarden zijn geen omstandigheden die in de context van het samenwerkingsverband 'gegeven' zijn. Het zijn als het ware ontwikkelingsvoorwaarden of aandachtspunten voor alle betrokkenen om in een gunstige 'flow' terecht te komen.

START VAN EEN LEGE TAFEL

Meestal worden organisaties aangesproken om tot een samenwerkingsverband toe te treden op basis van een vooraf – vaak door een derde partij – geformuleerd doel. Organisaties worden dan aangesproken op basis van de hun toegeschreven expertise, hun contacten met de doelgroep of hun faciliteiten. Vaak is er sprake van een vorm van aanmoediging om partners over de brug te krijgen.

In de simulatie werd gestart van een lege tafel. Organisaties waren bereid om naar een gemeenschappelijke missie te zoeken en vervolgens de krachten om die missie te realiseren, te exploreren. Dit lijkt essentieel om tot innovatie te kunnen komen. Samenwerking die start vanuit een reeds ingevulde doelstelling, doet eerder appel op bekende recepten. De kans om tot innovatie te komen lijkt hierbij kleiner omdat eerder op de inzet van bekende expertise en capaciteiten gerekend wordt.

WEES BEREID OM ASPIRATIES TE DELEN

Een gezamenlijke missie formuleren, betekent dat de neuzen in dezelfde richting moeten staan alvorens er gedacht kan worden aan gedragen strategische doelen. Een missie gaat over een gedeeld toekomstbeeld. Werken aan de toekomst gebeurt steeds vanuit eigen verlangens en dromen en de discrepantie tussen het huidige en het wenselijke. Uit die discrepantie ontstaan aspiraties: dat wat we willen bereiken of wat we willen nastreven. Die aspiraties vertellen ons iets over de motivatie en drijfveren die voor een organisatie meespelen bij de engagementen die ze opnemen. Ze geven bovendien richting aan die engagementen. Het komt er dus op aan deze aspiraties met elkaar te delen en ze expliciet te maken. Wanneer ze impliciet blijven, sturen ze het proces hoe dan ook, maar blijft het 'rationele' ervan onzichtbaar, onbruikbaar en misschien wel contraproductief. Aspiraties verkennen, afwegen en verbinden is dus belangrijk in de verkenningsfase van het proces.

ZOEK EEN GEDEELDE MISSIE

Een missie is verbindend op verschillende manieren. Ze motiveert, ze informeert en ze integreert. Organisaties moeten dus een gemeenschappelijk referentiepunt vinden waaraan de eigen aspiraties kunnen vastgehaakt worden (integratie). Wanneer de eigen aspiraties kunnen gerealiseerd worden door het streven naar een dergelijke missie, brengt de missie het samenwerkingsverband ook in beweging en zorgt ze voor inspiratie (motivatie). Een missie geeft duidelijkheid over waarvoor de krachten worden ingezet (informatie), maar blijft slechts overeind als ze bij de betrokkenen een draagvlak vindt en door diezelfde betrokkenen als noodzakelijk wordt beschouwd. Ze houdt de actoren in een samenwerking dus samen, binnen een arena die door hen zelf is afgebakend.

LEER JE PARTNERS KENNEN

Een lege tafel betekent ook dat het vooraf onduidelijk is wie er aan de tafel wordt uitgenodigd. Sterker, de uitnodiging is open. Wie op de uitnodiging ingaat, begeeft zich op braakliggend terrein en moet bereidt zijn dat terrein mee te ontginnen. Je onderneemt dus eigenlijk een ontdekkingsreis met een (quasi) onbekend gezelschap. Het is logisch dat je dat gezelschap wil leren kennen voordat je de tocht aanvat én dat je tijdens de tocht elke kans grijpt om elkaar nog beter te leren kennen. Sterke partnerschappen groeien niet op basis van vooroordelen en vage beeldvorming, maar juist door een intensieve kennismaking. Personen en organisaties voelen zich gewaardeerd en erkend wanneer interacties en samenwerking verlopen op basis van authentieke kennismaking in plaats van op clichématige inschattingen. Via die authentieke kennismaking krijgen potentiële krachten de kans om zich te tonen én ontstaat er ruimte om beperkingen en drempels te erkennen en te duiden.

WAARDEER VERSCHIL OF 'ONGEMEENSCHAPPELIJKHEID'

Omgaan met verschil en dit verschil een plaats geven, is de kwestie waarom het hier draait. Verstraete (2005. Op basis van Ernalsteen, 2001) stelt dat heterogenisering en interactie belangrijke parameters zijn om reflexiviteit tot stand te brengen. Reflexiviteit omschrijft hij onder meer als het besef dat ook andere perspectieven waardevol zijn. Als samenwerking een bron voor innovatie moet zijn, is reflexiviteit in deze betekenis noodzakelijk. Zelfreferentie is met ander woorden te vermijden. 'Ongemeenschappelijkheid' is essentieel. Organisaties treden toe tot dit soort samenwerkingsverbanden vanuit de vaststelling dat de eigen benadering van een probleem zijn beperkingen heeft. Er moet dus een ingesteldheid zijn, waarbij het geloof aanwezig is dat andere benaderingen van een vraagstuk kunnen bijdragen tot de oplossing ervan. De erkenning van de talenten en potenties bij de andere partners zorgt bovendien ervoor dat die partners zich gewaardeerd voelen in hun eigenheid. Ze moeten zich dus niet voortdurend verantwoorden voor hun 'anders zijn'. (Zie ook kracht 5:'Waardeer verschil')

NEEM DE TIJD OM 'GEZAMENLIJKHEID' TE LATEN GROEIEN

Uit 'ongemeenschappelijkheid' moet 'gezamenlijkheid' groeien (o.a. via een missie). Dat proces heeft tijd nodig. Deze tijd is niet vast te leggen. Het gaat namelijk om de tijd die nodig is om binnen het samenwerkingsverband elkaars aspiraties te leren kennen, om elkaars potenties en 'bugs' te verkennen en om de ambities van het samenwerkingsverband te aligneren met de diverse organisatieagenda's. Deze zoekfase kan gefaciliteerd worden door passende methodische interventies (zie kracht 2: 'Verzorg de methodische aanpak'), maar kan niet versneld worden. De voorzichtigheid waarmee dit proces wordt aangepakt en de tijd die hierin wordt geïnvesteerd, rendeert met zekerheid in de volgende periode.

BEHOUD DE LINK MET DE MOEDERORGANISATIE

Het draagvlak voor een samenwerkingsverband komt niet alleen van de personen die de constructie gestalte geven. Uiteindelijk kunnen ook zij maar functioneren bij de gratie van de organisaties waarvan ze deel uitmaken. De organisatie bepaalt de vrijheidsgraden waarmee hun medewerkers kunnen bewegen. De moederorganisatie verbinden met het samenwerkingsverband is dus een belangrijke uitdaging. Die aansluiting gebeurt natuurlijk in de eerste plaats door concrete personen met een ruim mandaat. Daarnaast spelen personen met een beperkt of geen mandaat een verkennende rol. Naarmate de samenwerking intenser wordt (en de loyaliteit van de medewerker misschien twee richtingen uitgaat), dient de zorg voor de link met de moederorganisatie te vergroten en breder te worden (andere medewerkers, management, bestuur, vrijwilligers).

Extra links en nuttige tips

Literatuur

Ernalsteen, V. (2001). De ICO-mobiel. *Handreiking voor een interculturaliseringsproject.* Gent: Steunpunt Intercultureel Onderwijs. Universiteit Gent.

Gehre, G. (1997). Een netwerkleermodel voor de volwasseneneducatie. *Sociale Interventie*, 6 (3), 147-157

Gehre, G. (2005). Sociaal-cultureel netwerken. In Y. Larock e.a. *Spoor zoeken. Handboek voor sociaal-cultureel werk met volwassenen* (pp. 467-487). Gent: Academia Press.

Johnson, S. (2010). Waar goede ideeën vandaan komen [Video file]. http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html, geraadpleegd op 25/10/2013.

L'Enfant, R. (2013). *Samenwerking begint met een keuze*. http://www.socius.be/tiki-read_article.php?articleId=1233&highlight=rita%20l'enfant, geraadpleegd op 03/07/2013.

Verstraete, G. (2005). *Diversiteit en sociaal-cultureel werk.* In Y. Larock e.a. *Spoor zoeken. Handboek voor sociaal-cultureel werk met volwassenen* (pp. 391-415). Gent: Academia Press.

Werkvormen:

Brainstorming: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/brainstorme

Commitment walk: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/commitment-walk

KanDoe: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/kandoe-2

Met dank aan

Auteur

Gunter Gehre (KHLeuven) en Jon Goubin (Socius)

Begeleiding

Dominique Schellemans (Howest), Gunter Gehre (KHLeuven) en Jon Goubin (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

Marjan Blokland (Vormingplus Antwerpen), Piet Elsen (Okra), Wim Erkelbout (Vormingplus Oost-Brabant), Nadia Tahon (Velt), Isolde Vandemoortele (Flora), Leen Vandijck (Neos), Michèle Van Elslander (Minderheden Forum), Johny Wijnants (Vormingplus Limburg).





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.

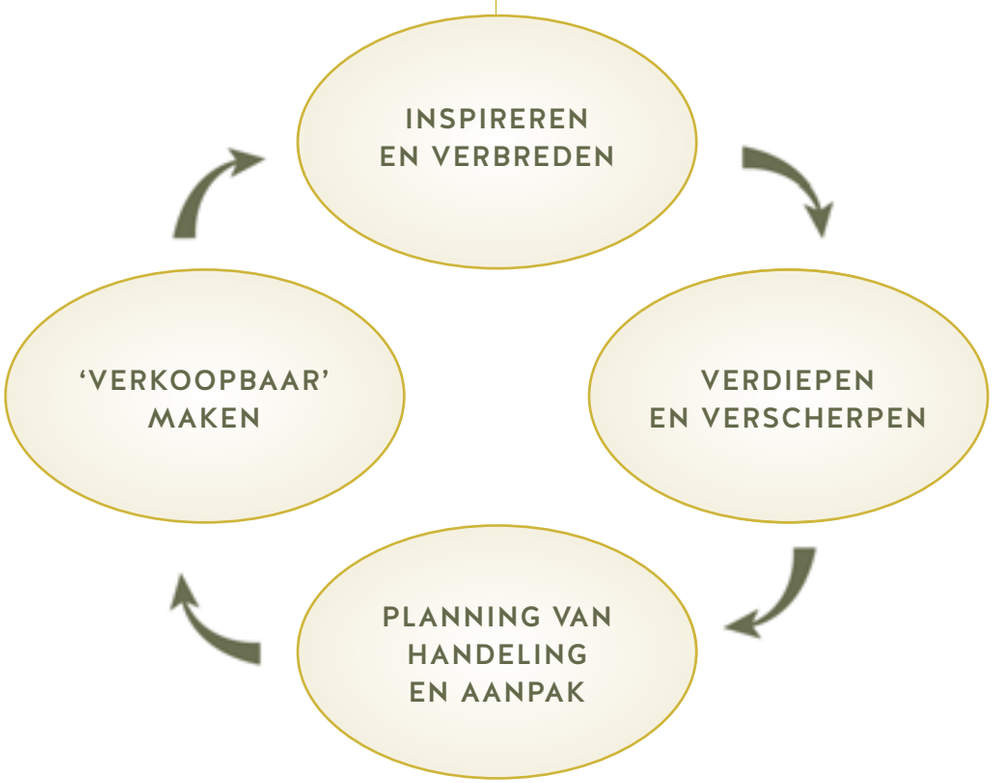
[27] Om de leesbaarheid te bevorderen gebruiken we in deze publicatie de hij-vorm wanneer we spreken over professionals of praktijkwerkers en niet de dubbele hij/zij of zijn/haar-vorm. In de praktijk worden deze functies echter door zowel mannen als vrouwen uitgeoefend.

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)).





HEFBOOM 7

Samen overheidsbeleid verbeelden

Situering

Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen en in beweging te zetten. De hefboom 'Samen overheidsbeleid verbeelden' brengt het debat op gang over wat de Vlaamse overheid kan doen bij het ondersteunen van maatschappelijk innoveren binnen sociaal-culturele organisaties en praktijken.

Aanleiding hiervoor zijn de terugkerende bemerkingen van praktijkwerkers en coördinatoren op het beleidskader waarbinnen de sector vandaag functioneert. Het kader faciliteert namelijk niet altijd de processen die nodig zijn om te innoveren en soms belemmert het zelfs deze processen. Er is een aanvoelen dat het toekomstig beleid meer ruimte en ondersteuning zou kunnen bieden om innoverende praktijken mogelijk te maken. Daarom gingen we op zoek naar een kader en een kapstok om het gesprek te sturen in de richting van de essentiële thema's.

In wat volgt leggen we de focus op het beleidsniveau van de Vlaamse Gemeenschap, aangezien dat bepalend is voor de organisaties waarop Socius zich voornamelijk richt. Het lokale, provinciale én Europese beleid heeft echter ook invloed op sociaal-culturele praktijken. De meeste ideeën en kwesties die we bespreken, kunnen daarom ook vertaald worden naar die beleidsniveau's.

Laat ons duidelijk zijn: er is al veel mogelijk binnen het kader van het huidige beleid en we merken een zekere gerichtheid op innoveren binnen het overheidsdiscours vandaag. Toch lijkt het ons zinvol om in de nabije toekomst, samen met praktijkwerkers en verantwoordelijken uit de sector, onze blik scherp te stellen op 'maatschappelijke innovatie' en hierbij het gesprek aan te gaan over de vraag waar deze hefboom uiteindelijk om draait: 'Op welke manier zien wij het toekomstig overheidsbeleid sociaal-culturele praktijken en organisaties ondersteunen bij maatschappelijke innoveren?'

Hoe is deze hefboom tot stand gekomen?

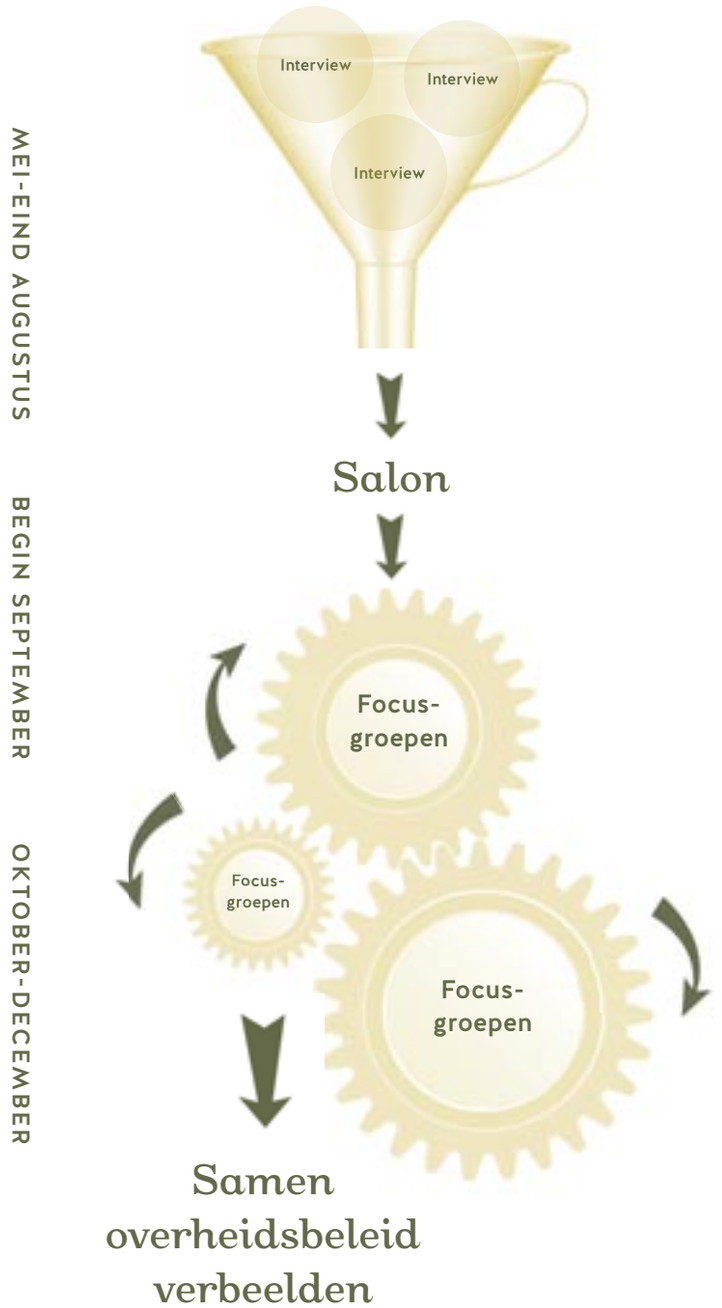
De ideeën voor de hefboom 'Samen overheidsbeleid verbeelden' zijn het resultaat van een boeiend proces van nadenken en zoeken, waarbij in totaal 31 mensen uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk en uit belendende sectoren rechtstreeks en intens betrokken werden. Binnen het proces was er ruimte om diepgaand stil te staan bij spanningsvelden, uitgangspunten en beleidsinstrumenten.

Het hele proces omspant de periode mei-december 2013 en was opgebouwd uit 3 fasen.

(zie schema op de rechterbladzijde)

FASE 1: INTERVIEWS

De eerste fase bestond uit individuele gesprekken met 11 mensen, waarvan 4 personen actief in het sociaal-cultureel volwassenenwerk en 7 personen actief in het hoger onderwijs, de politiek, of in een steunpunt van een verwante sector. We gaven hen het etiket 'Straffe Stemmen' mee: stemmen van mensen met kennis over overheidsbeleid en/of sociaal-cultureel werken én met voldoende vermogen om abstract en belangenoverstijgend te reflecteren. We spraken hen persoonlijk aan omwille van hun expertise en uitdrukkelijk niet omwille van hun rol als vertegenwoordiger van een organisatie.



De gesprekken verliepen als volgt:

→ Het thema werd open geformuleerd. We vertrokken van de vraag 'Hoe kan overheidsbeleid sociaal-culturele organisaties en praktijken sterker ondersteunen bij maatschappelijke innoveren?'.

→ De inhoud en het verloop van het gesprek bepaalden we door de inbreng van de geïnterviewde en de interactie die hierbij ontstond. We voerden een socratisch gesprek[28] waarin we samen ideeën en kennis construeerden met de inbreng van de geïnterviewde als leidraad. Het materiaal structureerden we ter plekke in mindmaps.

→ Op basis van elk interview schreven we een synthesetekst met een duidelijke weergave van de redeneringen en ideeën die interessant waren voor onze kernvraag.

→ Op basis van deze teksten werd een voorstel van opbouw gemaakt: we definieerden thema's en subthema's en formuleerden ze tot een kernachtige vorm.

[28] Het socratisch gesprek is een methode die je in staat stelt om in dialoog op een gestructureerde en zorgvuldige manier de waarheid en de waarde van de bevindingen die jij hebt over een bepaald probleem of over een bepaalde kwestie te onderzoeken. Zie ook www.socratischgesprek.be.

FASE 2:
EEN SALONGESPREK MET DE CLUB VAN 11 STRAFFE STEMMEN

Alle geïnterviewden werden uitgenodigd deel te nemen aan een diepgaand salongesprek op basis van de synthese uit de vorige fase. We voerden een hele dag gesprekken in een open, uitnodigende sfeer. De Straffe Stemmen controleerden de resultaten van hun eigen interviews en bekeken op welke manier deze werden verwerkt in de synthese. Ook werden alle thema's op basis van de synthesenota en bijhorende presentatie grondig doorgepraat, genuanceerd en aangevuld aan de hand van kritische reflecties. Dit salongesprek leidde tot een grondige herwerking van de synthese en tot een gelegitimeerde nota.

FASE 3:
DRIE FOCUSGROEPEN

Via drie opeenvolgende focusgroepen werkten we verder aan de synthesetekst op basis van het materiaal uit het salon en de voorgaande focusgroepen. We probeerden niet te komen tot een overeenstemming of een standpunt, maar verhelderden telkens het voorliggende materiaal door te herordenen, nieuwe sporen bloot te leggen en nieuwe deuren te openen. Het eindresultaat verwerkten we in deze hefboom én werkten we gedeeltelijk verder uit in de publicatie 'Verstaan. Maatschappelijk innoveren vanuit een sociaal-cultureel perspectief'.

De toekomst: 'Samen overheidsbeleid verbeelden'

De hefboom 'Samen overheidsbeleid verbeelden' dient om het debat over een beleid dat innoverende sociaal-culturele praktijken ondersteunt, te stimuleren. We vertrekken van het standpunt dat de finaliteit van deze praktijken moet liggen in 'maatschappelijke innovatie': veranderingen in de samenleving die reiken tot en met het niveau van maatschappelijke systemen. Met andere woorden: veranderingen die nieuwe spelregels introduceren en realiseren om de samenleving duurzamer, democratischer en inclusiever te organiseren. Dit debat kan gevoerd worden tussen werkers en verantwoordelijken over de grenzen van organisaties heen – en dus ook met administratie en politiek. Het gaat erom met alle betrokkenen in dialoog te gaan en samen het toekomstig overheidsbeleid en de bijhorende beleidsinstrumenten te verbeelden. De hefboom wil deze dialoog voeden met vragen en ideeën en wil een frame aangeven waarbinnen afstemming kan gevonden worden. We vatten daarom deze hefboom op als een leidraad voor dit gesprek: een soort agenda van vragen en kwesties die aan de orde zijn, van ideeën en beleidsinstrumenten die mogelijk de moeite waard zijn om te realiseren.

Dit frame is opgebouwd vanuit de gedachte dat concrete beleidsinstrumenten altijd een vertaling zijn van achterliggende visies. Een gesprek over overheidsbeleid en de bijhorende beleidsinstrumenten begint dus noodzakelijkerwijs met het stellen van vragen over die achterliggende visie. Daarom tonen we de lijst met mogelijke suggesties voor beleidsinstrumenten pas op het einde.

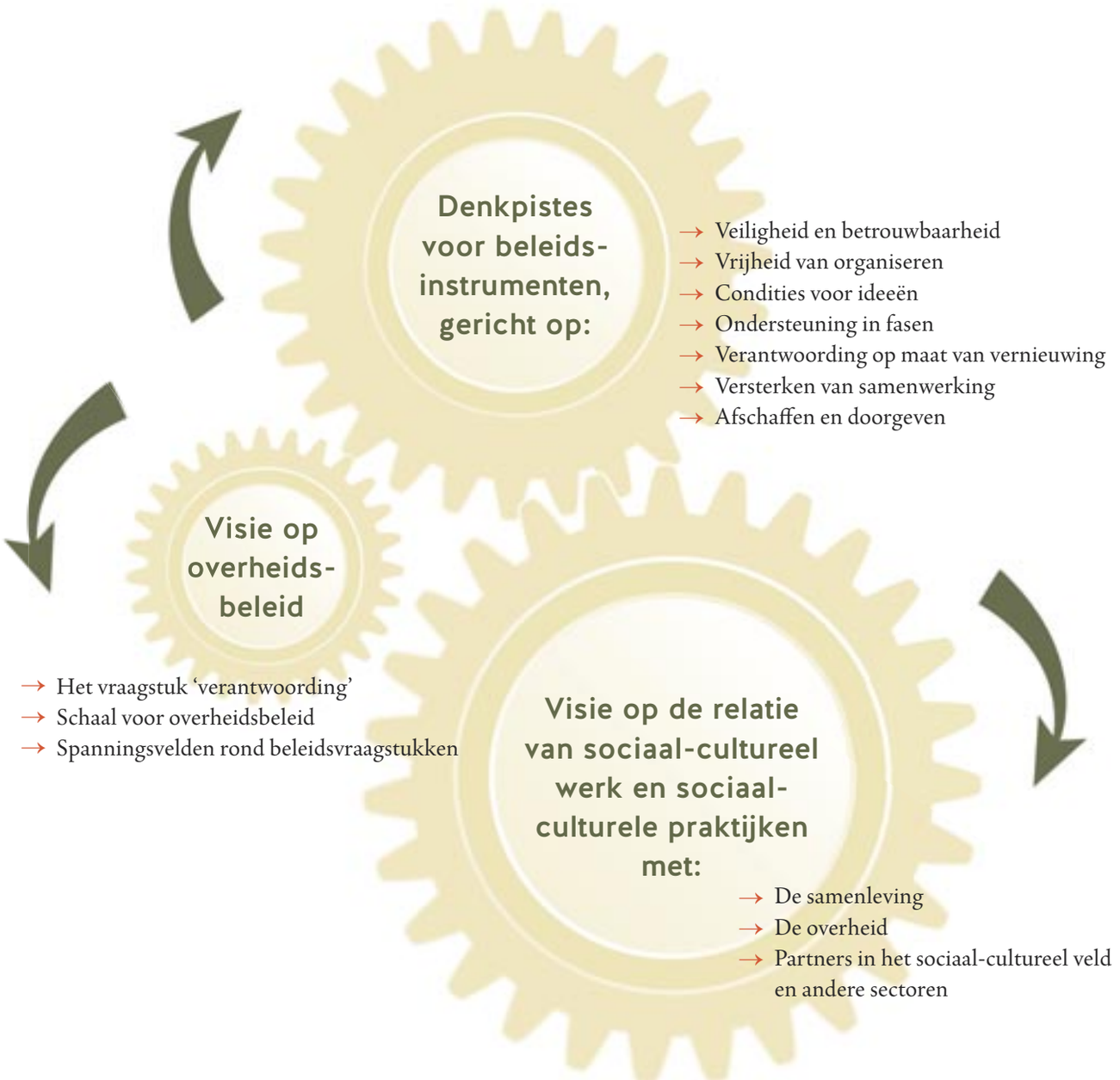
Voorafgaand aan de keuze van beleidsinstrumenten in functie van maatschappelijk innoveren, moet een gesprek gevoerd worden over twee kernkwesties:

→ Hoe kunnen we sociaal-culturele praktijken en organisaties – wanneer het gaat over het innoveren van de samenleving – plaatsen in relatie tot de samenleving, tot de overheid en tot andere actoren in het maatschappelijke middenveld?

→ Vanuit welke visie op beleid – in functie van maatschappelijke innovatie – kunnen beleidsinstrumenten best ontworpen en ingezet worden?

Andersom is het ook belangrijk om de 'subtekst' van bestaande of toekomstige beleidsinstrumenten te onderzoeken: vanuit elk mogelijk beleidsinstrument spreken immers normatieve keuzes. Soms expliciet en zichtbaar, maar meestal impliciet en onder de oppervlakte verscholen. Bij de bespreking van beleidsinstrumenten hoort bijgevolg de bedenking welke normatieve keuzes ermee verbonden zijn.

Onderstaand schema werkt daarom in alle richtingen: visies en instrumenten hangen intrinsiek samen en beïnvloeden elkaar.



Sociaal-culturele praktijken en organisaties in relatie tot samenleving, overheid en werkveld

We gaan op zoek naar de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de maatschappelijke omgeving anderzijds . Daarbij hanteren we drie belangrijke invalshoeken, telkens bekeken vanuit het thema 'maatschappelijk innoveren':

→ Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de samenleving anderzijds, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

→ Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de politieke en administratieve overheid anderzijds, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

→ Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en andere actoren uit dezelfde of andere maatschappelijke sectoren, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT DE BREDE SAMENLEVING

Kernvraag:
Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de samenleving anderzijds, moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

We formuleren hierbij drie kwesties:

Welke rol kunnen sociaal-culturele praktijken en organisaties opnemen in processen van maatschappelijk innoveren?

Hieronder omschrijven we beknopt enkele mogelijke rollen die sociaal-culturele praktijken en organisaties innemen bij het innoveren van de samenleving. Tijdens een gesprek hierover bekijk je best de wenselijkheid en de mogelijke combinaties van onderstaande normatieve keuzes:

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties spelen een kritisch-reflexieve rol in de samenleving. Door wat ze doen en hoe ze participeren in de publieke ruimte, functioneren ze als spiegel en uitdager van de samenleving.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties spreken mensen aan als actor (en dus niet als 'gebruiker'), als politiek subject, als eigenaar van hun eigen innovatieve ambities en projecten. Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen het actorschap organiseren.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn initiator van maatschappelijke innovatie. Zij ontwikkelen innoverende referentiekaders rond een thema (bijv. armoede, arbeid, vegetarisme, …) en slagen er zo in draagvlak te creëren of een thema op te schalen: van bewogenheid tot innoverende beweging.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn 'vrijruimte': autonome plekken waar nieuwe vormen van samenleven kunnen broeien en waarvan experiment en de bijhorende kans op falen het wezen zijn.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn maatschappelijke antenne én versterker, gericht op lokale leefwerelden of grote internationale praktijken in de samenleving of in andere landen.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties geven nieuwe minderheden een stem, pikken nieuwe thema's

op en creëren daarrond praktijken, context, ruimte en draagvlak.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties functioneren als onderaannemer van een politieke overheid: ze schrijven zich in op de prioriteiten die door een democratisch bestuur worden bepaald en spelen daar een uitvoerende rol bij. De innovatieve krachten en keuzes komen daarbij in de eerste plaats van een politieke overheid, mogelijkerwijs in interactie met het werkveld en via een proces van *communicatieve planning*.

Hoe kunnen sociaal-culturele praktijken en organisaties zich verhouden tot het bestaande maatschappelijke systeem?

Op het niveau van het maatschappelijke systeem kunnen sociaal-culturele praktijken en organisaties nooit neutraal zijn. Een overheid voert beleid, een maatschappelijk systeem functioneert vanuit normatieve opvattingen. Dat sociaal-culturele praktijken en organisaties zich vanuit hun normatieve karakter hiertoe moeten verhouden, is een evidentie. De vraag is echter of ze bijdragen aan dit maatschappelijk systeem en op welke manier.

Drie posities worden zichtbaar. Zij vormen een uitgangspunt voor een discussie over keuzes en combinaties die bepalend zijn voor de mate waarin de overheid maatschappelijke innovatie als uitgangspunt neemt voor haar beleid:

→ Systeemversterkend: de bijdrage van sociaal-culturele praktijken en organisaties aan maatschappelijke systemen kan gezien worden als een factor in het versterken van de concurrentiepositie van onze Europese samenleving in de wereld. Het concurrentieel economisch denken in termen van een snel ontwikkelende kennismaatschappij is dominant aanwezig. Een bepaalde vorm van innovatie is daarvoor nodig: met name die sociale innovatie die burgers versterkt om hun rol in de arbeidsmarkt en de brede samenleving adequaat op te nemen. Juist die kennisontwikkelende, competente burger vormt de grondstof van onze Europese economie. Het innovatiediscours is daarom zo sterk aanwezig in het politieke en publieke discours van vandaag.

→ Systeemcorrigerend: de bijdrage van sociaal-culturele praktijken en organisaties aan maatschappelijke systemen kan dienen om de problemen die ontstaan als gevolg van fouten of onrechtvaardigheden op systeemniveau, op te vangen. Hun bijdrage corrigeert én bevestigt het systeem. Een bepaalde vorm van sociale innovatie kan dan gezien worden als opvolger voor het blauwdrukdenken over de maakbare samenleving. Sociale innovatie vormt dan de voortdurende antithese die het systeem uitdaagt om nieuwe syntheses of verfijningen te formuleren. Het gaat om de voortdurende ontwikkeling van de samenleving, zonder dat er een specifiek utopisch beeld als leidmotief functioneert. Dat betekent niet dat er geen waarden centraal kunnen staan, maar wel dat er geen groot en samenhangend verhaal wordt aangeboden, zoals bijvoorbeeld een utopie. Met andere woorden, praktijken en organisaties kijken naar wat er gebeurt in de samenleving en kunnen daarop aanvullend of corrigerend reageren.

→ Systeemveranderend: een derde vorm van bijdrage door sociaal-culturele praktijken en organisaties, is dat ze het systeem zelf uitdagen en in vraag stellen. Zo kunnen zij systeemveranderend werken op een fundamenteel niveau. Het is deze derde verhouding waarvoor wij de term 'maatschappelijke innovatie' reserveren.

Waar moeten we sociaal-culturele praktijken en organisaties in de samenleving positioneren?

Of met andere woorden: van waaruit en wat hebben we precies te vernieuwen? Afhankelijk van de normatieve keuze die hierin wordt gemaakt, krijgen sociaal-culturele actoren een andere rol toegemeten in de vernieuwing van de samenleving en zullen dus andere instrumenten moeten ingezet worden. Vier posities kunnen onderscheiden worden:

→ Een maatschappelijke actor in het middenveld: een positie die essentieel is binnen een (traag) democratisch proces van uitbalanceren van belangen. Een actor die de mogelijkheid heeft om in te breken in alle geledingen en thema's van de samenleving en daar een verbindende en versterkende rol speelt. Als partner wanneer het kan, of als opposant en tegenkracht wanneer het moet.

→ Een actor in de vrije tijd, gepositioneerd naast of tegenover andere vrijetijdsactoren ("amusementsmedia", sport, toerisme …)

→ Een actor in het educatieve veld binnen het kader van levenslang en levensbreed leren.

→ Een actor die solidariteit en sociale ondersteuning van mens en samenleving mogelijk maakt, die mensen samen brengt en samen houdt, en zo bijdraagt aan het vormen van gemeenschappen en collectiviteit.

SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT DE POLITIEKE EN ADMINISTRATIEVE OVERHEID

Kernvraag:
Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de politieke en administratieve overheid anderzijds moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

Hier worden vragen gesteld naar de verhouding tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en de overheid anderzijds. We bekijken de overheid zowel in zijn administratieve gedaante (agentschappen) als in zijn politieke gedaante (minister en kabinet, Vlaams parlement en de commissie cultuur daarin). De vraagstukken gaan onder andere over de mate waarin de overheid zelf initiatief moet nemen op vlak van maatschappelijke innovatie, en over de aard en de toon van de verhouding tussen organisaties en overheid.

Moet een overheid innoverende sociaal-culturele prakijken en organisaties actief stimuleren? Zo ja, vanuit welke verhouding?

Moet je van de overheid verwachten dat ze aan sociaal-culturele organisaties impulsen geeft om maatschappelijk te innoveren? Moet de overheid voor een context zorgen waarbinnen innoverende sociaal-culturele praktijken goed/beter kunnen gedijen?

Bij het beantwoorden van deze vraag denken we ook na over de houding van waaruit de overheid sociaal-cultureel organisaties kan benaderen. Organisaties kunnen zich situeren op een continuüm tussen 'overheid' enerzijds en 'particulier initiatief' anderzijds. Ze kunnen heel erg gaan lijken op overheidsinstellingen of ze kunnen er zich ultiem onafhankelijk van opstellen – bijvoorbeeld op niveau van financiering door elke vorm van ondersteuning van de overheid te weigeren. We moeten ons ervan bewust zijn dat de overheid zelf ook speler is en zelf ook sociaal-culturele praktijken organiseert: soms complementair aan wat bestaat, soms innoverend, soms concurrerend en/of ondermijnend voor het particulier initiatief.

De overheid kan sociaal-culturele organisaties en praktijken benaderen vanuit:

Een sturende benadering: van planning tot realisatie	**Een regie-benadering: stimuleren, kanaliseren en coördineren van een initiatief van onderuit**	**Een fundamenteel dialogale benadering: communicatieve planning**	**Een slim-passieve benadering: ruimte scheppen – periode van *intelligent* niets doen inbouwen**

Moet het sociaal-cultureel volwassenenwerk beoordeeld worden op vlak van directe output in het kader van maatschappelijke innovatie of heeft de sector een intrinsieke waarde in het innoveren van de samenleving?

Je kan een overheid zien als een democratisch aangestuurde actor die de taak heeft om maatschappelijke problemen te detecteren en die beleid en instrumenten ontwerpt om die problemen op te lossen. Eén van die instrumenten kan het sociaal-cultureel volwassenenwerk zijn.

Indien het sociaal-cultureel volwassenenwerk zich hierin inschrijft, dan krijgt de positie t.a.v. de overheid in de eerste plaats het karakter van een *onderaannemer*: sociaal-cultureel volwassenenwerk als een middenveldspeler die via participatieve planningsprocessen de overheid mee voedt en die zich inzet voor de realisatie van gedeelde samenlevingsprojecten. Sociaal-cultureel volwassenenwerk krijgt dan een instrumentele positie – de positie van een *sociale onderneming* die een overheid kan bewegen/verleiden om te investeren in projecten van maatschappelijke innovatie. Dit als antwoord op maatschappelijke problemen die de overheid zelf hoog op de agenda plaatst. In die visie is het sociaal-cultureel volwassenenwerk een zinvol middel om samenlevingsvraagstukken te beantwoorden op een innovatieve manier. Vooral de output van een organisatie is dan van belang. Hoe die organisatie de output realiseert, is in wezen minder prioritair.

Daartegenover staat een kijk op een overheid die luistert, die zich verbindt met de democratische vernieuwingsprocessen in de samenleving, en die deze processen faciliteert, voedt, verlevendigt en een ondersteunend kader biedt. Het sociaal-cultureel volwassenenwerk is in deze visie een *democratische actor* die functioneert als volwaardige en autonome partner en soms zelfs als antagonist. Deze visie herleidt het sociaal-cultureel volwassenenwerk dus niet tot een instrument van het beleid in functie van vernieuwing van de samenleving. De organisaties hebben uiteraard een vorm van output die waardevol kan geacht worden, maar er schuilt daarenboven een intrinsieke waarde in het bestaan zelf van de organisaties. Die kan op zichzelf een vernieuwende waarde hebben of een waarde die voldoende is om overheidsondersteuning te genieten.

De kernvraag formuleren we als volgt: Is het sociaal-cultureel werk een instrument (dat wordt afgerekend op zijn effectiviteit en output) om maatschappelijk te innoveren, of zijn de sociaal-culturele praktijken intrinsiek waardevol genoeg omdat ze bijdragen tot zinvolle maatschappelijke innovatie?

Vanuit welke grondhouding benaderen overheid en sociaal-cultureel werk elkaar in relatie tot maatschappelijk innoveren?

Wanneer het gaat over de relatie met de overheid vinden we het duidelijk dat de capaciteit van organisaties om innoverend te handelen minstens gedeeltelijk bepaald wordt door hoe ze de relatie met die politieke en administratieve overheid ervaren. De grondhouding van waaruit beide actoren elkaar benaderen, zet de toon. Ook hier merken we een aantal mogelijke spanningsvelden op, waarmee een beleid dient rekening te houden:

→ De relatie kan gekleurd worden door een wederzijdse erkenning en een daarmee samenhangend basisvertrouwen, echte nieuwsgierigheid en interesse in elkaar, en echte authentieke interactie en betrokkenheid. Daarnaast kan de grondtoon eerder gekleurd worden door controle en beheersing, gebaseerd op een startpositie van wantrouwen en leidend tot een strategie van opsmukken en verbergen.

→ Men kan consensueel samenwerken waarbij er veel energie gaat naar onderhandelen om tot consensus en compromis te komen. Bij dissensus kunnen beide partijen het oneens zijn, iets verschillend willen, elkaars keuzes tegenspreken en hierdoor een verschil zichtbaar maken.

→ Men kan overwegen of het belang van continuering van organisaties zwaarder doorweegt dan de kwaliteit of het innoverende karakter van de praktijken.

→ Effectiviteit, efficiëntie, management- en kwaliteitszorgsystemen zijn ogenschijnlijk neutrale tools die een bepaalde manier van werken en denken introduceren. Het fundamentele spanningsveld waarin sociaal-cultureel werk zich op dit moment bevindt, gaat over de vraag of en in hoeverre organisaties moeten meestappen in deze visie op relaties en interacties. Kunnen zij zich fundamenteel verzetten tegen een aantal tendensen? We spreken van 'collaboratie dan wel verzet' (Redig, 2013) – een uitdrukking om het spanningsveld en de daarbijhorende keuze op zijn scherpst te formuleren.

→ Enerzijds mag verwacht worden dat de sector sterker inzet op innoverende sociaal-culturele praktijken indien ze de relatie met de overheid beleeft als duurzaam,

veilig en wanneer ze niet hoeft te vrezen voor de toekomst. Anderzijds kunnen veilige en duurzame relaties organisaties 'in slaap wiegen' en hen van hun scherpte ontdoen.

SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN RELATIE TOT ANDERE ACTOREN IN HET SOCIAAL-CULTURELE VELD OF RUIMER

Kernvragen:
Vanuit welke visie op de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en organisaties enerzijds en andere actoren uit dezelfde of andere maatschappelijke sectoren anderzijds moet het overheidsbeleid vormgegeven worden?

Moet overheidsbeleid de samenwerking over de grenzen heen stimuleren of juist de speelvelden scherper afbakenen?

De geschiedenis van het sociaal-cultureel werk toont een proces van institutionalisering. Door de jaren heen is een netwerk ontstaan van duidelijk onderscheiden en afgebakende sectoren. In zekere zin leidt dit proces tot het verscherpen van de grenzen en tot vormen van verkokering. We stellen ons de vraag of maatschappelijke innovatie gebaat is bij deze huidige situatie, bij de versterking ervan, of bij het doorbreken van de ontstane grenzen en bij het stimuleren van samenwerking over de grenzen heen.

Ook het beleidsdiscours en de overheid zelf zijn in zekere zin verkokerd. Dit bepaalt sterk de relatie tussen overheid en organisaties, zelfs in die mate dat het sociaal-culturele innovatie in de weg zou kunnen staan. Daartegenover zou een model kunnen geplaatst worden waarbij overheidsbeleid in de eerste plaats gemaakt wordt op basis van en aangestuurd wordt door innoverende praktijken die zich ontwikkelen binnen samenwerkingen en netwerken over de bestaande grenzen van de verschillende sectoren heen.

Een overheidsbeleid dat op het ondersteunen van maatschappelijke innovatie is gericht, zou sterker kunnen inzetten op het doorbreken van bestaande grenzen. Dit vanuit de vaststelling dat binnen samenwerking over de grenzen heen vaak innoverende praktijken ontstaan. De overheid kan deze samenwerkingen belonen in plaats van ze te ontmoedigen. Minder strenge regels i.v.m. dubbele subsidies of minder strenge regels die samenwerking uitdrukkelijk verbieden, kunnen hierbij stimuleren.

Twee soorten grenzen komen dan in het vizier:

→ Doorbreken van de buitengrenzen: de grenzen van sociaal-cultureel werk met andere sectoren (sport, jeugdwerk, amateurkunsten, bedrijfsleven, welzijn, …), maar ook met nieuwsoortige praktijken (oudercomités van scholen, verkeersactiegroepen, buurtcomités).

→ Doorbreken van de binnengrenzen: de onderlinge grenzen tussen organisaties die binnen dezelfde sector of hetzelfde decreet vallen.

Een visie op overheidsbeleid dat innoverende sociaal-culturele praktijken en organisaties ondersteunt

DE KWESTIE 'VERANTWOORDING'

Kernvraag:
Hoe moet een organisatie zich verantwoorden voor de manier waarop middelen zijn ingezet voor maatschappelijk innoveren?

We zijn ervan overtuigd dat we ons als sector en als organisatie moeten verantwoorden voor wat we hebben gedaan met de middelen die ons door de samenleving en overheid werden toegekend. De vraag is of de maatschappelijke verwachtingen rond de inhoud, de vorm van die verantwoording en de beleidsinstrumenten die daartoe ontworpen zijn, ondersteunend of als hinderpaal worden beleefd op vlak van maatschappelijk innoveren.

Voor wie moeten sociaal-culturele praktijken en organisaties zich verantwoorden voor vernieuwingsprocessen?

→ De overheid – in zijn politieke betekenis: minister, kabinet, commissie cultuur, Vlaamse Raad

→ De overheid – als administratie: agentschap, visitaties, rapportering

→ De brede samenleving en het publieke discours dat wordt gevoerd

→ De sector – peer-organisaties: in die zin dat ze 'concurreren' voor dezelfde overheidsmiddelen en de verdeling dus als rechtvaardig moeten kunnen beoordelen.

→ Intern: de eigen achterban en medewerkers van de organisatie

Moet verantwoording gebaseerd zijn op een waarheidsdiscours of een waardendiscours?

We onderscheiden twee grondvormen in het vertoog:

→ Binnen het waarheidsdiscours wordt bekeken of een innovatief idee een reële impact heeft. Het is een technisch-rationeel discours dat verantwoording zoekt bij bijvoorbeeld *evidence-based practices* of cijfermateriaal.

→ Bij het waardendiscours wordt nagegaan of de innoverende praktijken waardenvol zijn. Het is een narratief-normatief discours waarbij het verhaal centraal staat. Het gaat om een cultuur waarin the *thick description* – de getuigenis, het proces, het verhaal en de beleving – de legitimatie vormen.

Moeten we kiezen voor een gezonde mix van beide discours? Onstaat er een probleem bij maatschappelijk innoveren als de éne of de andere richting de bovenhand krijgt?

Kiezen we voor de organisatie of de praktijken/ processen als uitgangspunt voor de verantwoording?

In het huidige beleidskader ligt een sterke nadruk op verantwoording vanuit de organisatie (beleidsplanning, monitoring, kwaliteitszorg). We stellen ons echter de vraag of in het kader van sociaal-cultureel innoveren een sterkere nadruk zou moeten liggen op de praktijken en de processen. Moet er gelegitimeerd worden op het niveau van de gehele organisatie of op het niveau van de professional/werker.

Moet verantwoording gebaseerd worden op processen van beoordeling of op processen van dialogale verantwoording?

Moeten we ons verantwoorden tegenover vaststaande, objectieve criteria – en komen we dus terecht in de sfeer van be-

oordeling en scoring- of gaat het om een proces van wederkerige en dialogale verantwoording? Bij dit laatste wordt, in interactie met de overheid, inhoud en betekenis gegeven aan beoordelingselementen die in de context van maatschappelijke vernieuwing voortdurend geherinterpreteerd worden.

Moet elke sociaal-culturele organisatie innoverende sociaal-culturele praktijken realiseren?

Mag een overheid ervan uitgaan dat een organisatie zich permanent weet te verhouden op een veranderende omgeving en zichzelf weet te veranderen en te ontwikkelen in functie van maatschappelijk innoveren? Dit zou impliceren dat het organiseren van innoverende praktijken een criterium wordt voor alle organisaties en dat het opgenomen wordt in decreten en uitvoeringsbesluiten.

Moet verantwoording van innoverende sociaal-culturele praktijken gebeuren op het niveau van elke organisatie apart, of kunnen we ook als *veld* of *sector* verantwoording afleggen?

We kunnen bijvoorbeeld ijveren voor een systeem waarbij niet elke organisatie apart innoverende praktijken moet ontwikkelen, maar waarbij we als sector worden aangesproken op het feit dat we een goede mix van maatschappelijke vernieuwing en traditie teweeg brengen.

Moet de sector haar innovatieve projecten trachten te bewijzen op basis van wat ze hier en nu realiseert, of kan de geschiedenis ook dienen als een vorm van legitimatie?

In het verleden zijn er ontegensprekelijk vanuit de sector van het sociaal-cultureel werk grote, relevante maatschappelijke innovaties gerealiseerd. De architectuur van onze sociale zekerheid zou er bijvoorbeeld grondig anders hebben uitgezien zonder het bestaan van de arbeidersbeweging. Ook genderbewegingen hebben de posities van vrouwen en holebi's structureel beïnvloed. De vele voorbeelden kunnen legitimeren dat we als sector in het verleden over maatschappelijke innovatiekracht beschikten en we mogen de samenleving doen aannemen dat dit ook in de toekomst zo kan zijn. Ook al is het nu niet onmiddellijk zichtbaar wat zich tot een betekenisvolle maatschappelijke innovatie zal ontwikkelen in de toekomst. Aan de andere kant van het spectrum staat de idee dat investeringen vandaag moeten renderen in duidelijk zichtbare resultaten binnen termijnen van 2 tot 5 jaar. Er moet een duidelijke relatie zijn tussen middelen en impact en zonder aanwijsbare impact zijn de middelen niet te verantwoorden.

Moet de sector verantwoorden vanuit mogelijkheden of vanuit resultaten?

In een experimenteerfase is het vaak nog niet helemaal duidelijk hoe een innoverende praktijk er precies zal uitzien en hoe de concrete realisatie ervan exact zal verlopen. De feitelijke aanpak (de planning, de tussenstappen of de resultaten) zijn factoren die in de experimenteerfase duidelijk moeten gesteld worden. In de beginfase is er vaak enkel een veelbelovend idee waarvan verondersteld wordt dat het zou kunnen werken. Kunnen we het verantwoorden dat er middelen worden toegekend enkel op basis van de *hypothese van de veelbelovendheid*[29]? Moeten middelen enkel voorzien worden als er heldere projectformuleringen en duidelijk aanwijsbare, voorspelbare resultaten zijn?

Kan een mislukking ook een interessante verantwoording opleveren of kunnen we enkel verantwoorden vanuit successen?

Wanneer er middelen gaan naar een innoverende praktijk wordt verondersteld dat deze praktijk ook werkelijk de gewenste resultaten zal opleveren. Dit om de besteding te kunnen verantwoorden. Wanneer de overheid als subsidiegever betrokken is, worden mislukkingen niet graag toegegeven of in de kijker gezet. Dit leidt vaak tot mechanismen van verdoezelen, opschonen en opsmukken van de resultaten. De vraag kan gesteld worden of het niet sterker en vooral ook voor alle partijen leerzamer zou kunnen zijn om geheel of gedeeltelijk mislukte innoverende praktijken ook in kaart te brengen. De verantwoording kan dan verschoven worden van *het resultaat* naar *het leerproces* en naar hoe dit leerproces nuttig kan aangewend worden voor toekomstige projecten.

[29] Redig, G. (2013). *Subsidiologie. Hoe overheden verenigingen kunnen ondersteunen.* Mechelen: Kluwer.

[30] Corijn, E. (2012). *Kan de stad de wereld redden?* Brussel: VUBPress.

SCHAAL VOOR OVERHEIDSBELEID

Kernvraag:
Op welke schaal kan overheidsbeleid het meest effectief gevoerd worden in functie van innoverende sociaal-culturele praktijken?

Tot nu toe zijn er drie schaalniveaus geweest voor het beleid inzake sociaal-cultureel werk:

- → Vlaanderen
- → Provincies
- → Steden en gemeenten

Daarnaast is er ook een duidelijke invloed vanuit Europa. Door de bewegingen op niveau van de provincies evolueert het zwaartepunt naar slechts twee niveaus: Vlaanderen enerzijds en steden en gemeenten anderzijds. Heeft deze beweging een goede invloed op maatschappelijk innoveren, indien we hetvolgende spanningsveld in het achterhoofd houden?

- → Het niveau van steden en gemeenten moet in staat geacht worden om voeling te hebben met wat er gebeurt in de praktijk. Vaak is het *volume* echter te klein om grootschaligere innoverende projecten te kunnen bemoedigen en ondersteunen.

- → Vlaanderen heeft aan de andere kant voldoende volume om dit wel te realiseren, maar heeft door haar grootte een zekere traagheid – een traagheid die dan weer niet altijd compatibel is met maatschappelijk innoveren.

In sommige praktijken komt een nieuwe tussenschaal in het vizier: het niveau van de stadsregio. Hoe langer hoe meer worden stadsregio's de reële belevingshorizon van mensen. Een stadsregio is de mentale en vaak ook fysieke ruimte waarbinnen mensen zich natuurlijk bewegen. Op dit moment is er geen beleidsniveau waar kan gewerkt en gedacht worden in teken van die regio's. De provincies zijn te groot en de meeste beleidsinstrumenten zijn gericht op het niveau van stad en gemeente (bijv. een beleids- en beheerscyclus of BBC). Er is dus geen beleidsniveau dat aansluit op het belevingsniveau van burgers, noch op de reële schalen van bijvoorbeeld economische weefsels (Corijn, 2012)[30]. De Vlaamse overheid zou hiervoor ruimte kunnen scheppen en zich kunnen connecteren met dit stadsregionale niveau. In het kader van een overheidsbeleid, dat zich richt op maatschappelijke innovatie, zouden beleidsinstrumenten en contexten kunnen ontwikkeld worden in functie van de schaal van stadsregio's.

We merken echter op dat dit niet meteen hoeft te betekenen dat er een nieuw beleidsniveau moet tussengevoegd worden. We moeten duidelijk een onderscheid maken tussen de schaal van uitvoering en de schaal van bepaling van het beleid. Zo kunnen beleidsinstrumenten ontworpen worden die zich richten op de schaal van de stadsregio wat de uitvoering betreft, maar die gedefinieerd en gesubsidieerd worden door een Vlaamse overheid.

SPANNINGSVELDEN ROND BELEIDSINSTRUMENTEN

De relatie tussen overheid en de sector/organisaties wordt geregeld door een aantal beleidsinstrumenten en verantwoordingsinstrumenten. Wanneer we nadenken in functie van het versterken van innoverende sociaal-culturele praktijken kunnen een aantal interessante spanningsvelden en vragen geformuleerd worden die in het gesprek over concrete beleidsinstrumenten richtinggevend zijn.

Moeten beleidsinstrumenten eerder planmatig-instrumentalistisch of organisch van karakter zijn?

Twee kernvisies worden zichtbaar op de manier waarop dit proces van maatschappelijk innoveren moet verlopen:

- → Een planmatig-instrumentalistische kijk: bijv. projectmatige en strategische planning en sturing, top-down, innoveren als gevolg van weloverwogen keuzes, doelstellingen en plannen. Hierbij horen lineair-mechanische beleidsinstrumenten: klassieke projectoproepen zijn bij uitstek beleidsinstrumenten van deze categorie met een duidelijke doelstelling, geëxpliciteerd in scherpe indicatoren, met een planning vertaald in mijlpalen en beperkt in tijd.

- → Een organische kijk: het creëren van contexten waarin innoverende sociaal-culturele praktijken kunnen gedijen. Bottom-up, procesgerichte planning en sturing, met ruimte voor toevallige ontdekking en voor opportuniteiten die zich aandienen. Hierbij horen procesmatige beleidsinstrumenten die het maatschappelijk innoveren versterken. Deze instrumenten zouden veel

meer gebaseerd zijn op kronkelige en onvoorspelbare omgevingen, op experimentele en moeilijk vooraf te ontwerpen wegen.

Moet het sociaal-culturele volwassenenwerk aangestuurd worden via formats en sjablonen of via open kaders?

De huidige decretale regelingen zijn gebaseerd op redelijk vaste sjablonen (bijv. de werksoorten met daarmee samenhangend de beoordelingselementen en de mix van functies). Dat maakt dat organisaties zich ook gaan gedragen naar die sjablonen: het decreet wordt normerend voor hoe de sector zich organiseert. Een gevolg is dat er voor maatschappelijk innoveren onvruchtbare afgrenzingen en ontwikkelingsbeperkingen ontstaan. Verder dreigt het gevaar dat organisaties 'zelf-referentieel' worden: niet de interactie met de wereld, maar het eigen voortbestaan binnen het gegeven overheidskader is sturend voor het beleid binnen een organisatie. Daar tegenover staan beleidsmodellen waarbij organisaties veel meer modulair en 'à la carte' kunnen sturen. Ze ontwikkelen hun eigen format op basis van een aantal beschikbare bouwstenen.

Is het zinvol om meer te denken in termen van 'fase-gerichte beleidsinstrumenten'?

Hierbij gaat het om beleidsinstrumenten die specifiek ingezet kunnen worden in functie van de verschillende fasen die bij innoverende processen herkend kunnen worden. Dit valt te vergelijken met het spanningsveld tussen 'research' en 'development', tussen 'experimenteren, onderzoeken' en 'ontwikkelen en implementeren'.

→ Beleidsinstrumenten die innoveren ondersteunen in de 'onderzoeks- en ontwerpfase': van vaag idee, op basis van de 'hypothese van de veelbelovendheid', tot experiment. In deze fase staan leerprocessen centraal: het gaat over onderzoeken of de veelbelovendheid ook om te zetten is in werkzame praktijken.

→ Beleidsinstrumenten die innoveren ondersteunen in de fase van 'consolidatie en opschaling': eens een praktijk blijkt te werken en als de methodische aanpak ervan min of meer op punt staat, kan het nodig zijn om deze op te schalen om de maatschappelijke impact ervan te vergroten. Het gaat dan om het evolueren van een experiment tot een breed ontwikkelde praktijk. In deze fase valt er meer in te zetten op welomschreven resultaten of op beoogde output.

Hoe moeten financiële ondersteuning en dienstverlening zich tot elkaar verhouden?

Moeten beleidsinstrumenten ontwikkeld worden om financiële middelen te distribueren (bijv. subsidies) of moet ingezet worden op dienstverlening die maatschappelijk innoverende sociaal-culturele praktijken ondersteunt (bijv. naar het model van de *Sociale InnovatieFabriek*)?

Wie kan beroep doen op middelen voor innoveren?

Denken we hierbij aan bestaande, erkende organisaties? We stellen ons echter daarbij de vraag of individuele burgers of groepen van burgers ook in aanmerking komen. Dit vanuit de opvatting dat vooral *wat* georganiseerd wordt en niet wie het organiseert, van belang is.

Moet een beleid dat gericht is op maatschappelijke innovatie sectorspecifiek/sectoroverschrijdend of beleidsdomeinspecifiek/beleidsdomeinoverstijgend zijn?

De meeste beleidsinstrumenten zijn verbonden aan sectoren en beleidsdomeinen. Dat maakt het voor alle betrokkenen helder en toegankelijk en hierdoor kan een specifiek en fijnmazig beleidsinstrumentarium worden ontwikkeld. Anderzijds toont de bestaande kennis over innoverende projecten en praktijken aan, dat de oorsprong van deze praktijken dikwijls in grensgebieden te vinden is: grensgebieden tussen organisaties of tussen sectoren. Moeten er daarom ook geen beleidsinstrumenten komen die juist dit soort maatschappelijk innoverende praktijken mogelijk maken?

Moet het beleidsinstrumentarium gericht zijn op inhoudelijke prioriteiten of op het creëren van open contexten voor maatschappelijk innoveren?

Een overheid kan, eventueel in samenspraak met het maatschappelijk middenveld, een aantal inhoudelijke prioriteiten naar voor schuiven waarop organisaties kunnen intekenen door middel van maatschappelijk innoverende projecten of praktijken. Daarmee stuurt de overheid innoverende processen in een thematische richting die ze zelf belangrijk acht. Er is daarbij minder ondersteuning te verwachten voor processen die niet binnen dat thematisch frame vallen. Anderzijds kan een overheid ook beleidsinstrumenten inzetten die het thema en de vorm helemaal vrij laten en die het aan de praktijken en organisaties zelf overlaten de inhoudelijke en bijhorende methodische keuzes te maken.

Hoe moet de overheid bij het inzetten van beleidsinstrumenten omgaan met de balans tussen maatschappelijk innoveren en reguliere organisatieprocessen?

Als er binnen een bestaand overheidsbudget middelen worden vrijgemaakt gericht op het ondersteunen van maatschappelijke innovatie, dan gaat dit meestal ten koste van de middelen bedoeld als basisondersteuning voor organisaties. Hoe moeten beleidsinstrumenten omgaan met de balans tussen het inzetten op processen van maatschappelijk innoveren en tussen het ondersteunen van organisatieprocessen die het voortbestaan van de organisatie veilig stellen? In het verlengde daarvan kan ook de vraag gesteld worden of middelen voor maatschappelijke innovatie moeten voorzien worden binnen het kader van het regulier beleid of eerder ad hoc, en dus bovenop en naast het regulier beleid. Daarmee verbonden stellen we vast dat er altijd een moment komt waarop geslaagde innoverende initiatieven die naast het reguliere beleidskader zijn ontstaan, zelf regulier worden en mee gaan concurreren om de beperkt beschikbare middelen voor de sector.

Denkpistes voor beleidsinstrumenten

In de gesprekken zijn heel wat mooie denkpistes om een overheidsbeleid te ontwikkelen dat innoverende sociaal-culturele praktijken en hun bijdrage aan maatschappelijke innovaties kan versterken, aangereikt. We lijsten ze hieronder thematisch als inspiratiebron op. Afhankelijk van de keuzes binnen de hierboven gestelde vragen, zullen sommige beleidsinstrumenten meer de voorkeur krijgen dan andere. In dit gedeelte schrijven we in activerende en beeldende taal – taal die aanzet tot handelen – en niet meer in vraagvorm.

Het is vooraf zinvol om te overwegen of onderstaande uitgangspunten meegenomen worden bij de ontwikkeling van alle mogelijke beleidsinstrumenten:

→ Hanteer tijdsperspectieven die vooral diepgaande maatschappelijke innovatie bevoordelen boven oppervlakkige en meer hippe innovaties.

→ Zet in alle beleidsinstrumenten vooral de praktijk en de professional centraal. Honoreer daarbinnen ook de mislukkingen en bijhorende leerprocessen.

→ Beloon in alle beleidsinstrumenten samenwerking en cross-over.

VEILIGHEID EN BETROUWBAARHEID

Beleidsinstrumenten om organisaties een gevoel van veiligheid en betrouwbaarheid op langere termijn te geven – een context die bevorderlijk zou kunnen zijn voor innovatie:

→ Creëer een sectoraal *verzekeringsfonds* om het sociaal passief van de aangesloten organisaties af te dekken. Veel middelen van vzw's liggen in hun sociaal passief als reserve opgeborgen en zijn daardoor niet mobiel. Dit kan opgevangen worden door een verzekeringsprincipe waarbij organisaties en overheid samen een soort van sociaal-passieffonds spijzen. Dit creëert gedurende enkele jaren ruimte voor innoverende projecten.

→ Stel peer-to-peer (P2P) kredieten binnen de sector ter beschikking zodat organisaties niet moeten aankloppen bij de financiële sector en zodat de intresten grotendeels binnen het werkveld blijven in plaats van wegstromen naar die financiële sector. Op de piste van mutueel, solidair en coöperatief werken kunnen we verder doordenken om op die manier meer middelen op te bouwen voor maatschappelijk innoverende praktijken.

→ Vereenvoudig de administratieve context door vermindering van planlast, het aantal beoordelingselementen met bijhorende bewijslast en juridisering (bijv. toerisme-decreten, horeca-decreten, SABAM, …) zodat organisaties meer kunnen focussen op hun primaire en hun innoverende processen. In het verlengde daarvan

denken we ook aan inhoudelijke vereenvoudiging: bepaalde expertise zou gecentraliseerd kunnen worden en in een organisatieoverschrijdend verband opgenomen of gefaciliteerd worden (vb. projectdossiers schrijven of het organiseren van bijscholing en VTO).

VRIJHEID VAN ORGANISEREN

Beleidsinstrumenten die de organisaties een grotere vrijheid van organiseren geven:

→ Herformuleer het decreet in termen van functionele modules in plaats van in termen van organisatietypes. We denken hierbij aan het model dat ook uitgangspunt vormt voor het landelijk georganiseerd jeugdbeleid. Op dit moment worden de organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk ingedeeld in vier werksoorten, met telkens een bijhorend format van opdracht, functiemix en beoordelingselementen. Dit beïnvloedt sterk de ontwikkeling van organisaties. Een grotere vrijheid – en dus meer ruimte voor innoverende praktijken – ontstaat wanneer de formats vervangen worden en de vereisten voor erkenning bestaan uit een aantal modules die moeten worden gerealiseerd. Aan elke module kan een middelenpakket worden verbonden. Bij het formuleren en verbeelden van mogelijke modules denken we aan de vier functies, of anderzijds – om het multifunctionele karakter van sociaal-cultureel volwassenenwerk niet op de helling te zetten – kan ook gekeken worden naar rollen of verdiepende en verbredende modules waarbij bijv. sport, amateuristische kunstbeoefening, huiswerkbegeleiding of arbeidstrajectbegeleiding ook aan bod komen.

→ Distribueer de vrije ruimte evenwichtiger over de verschillende organisatietypes en creëer voor alle organisaties vrije ruimte. Vrije ruimte of witruimte is die ruimte die niet bepaald wordt door concrete plannen of door organisatieprocessen die nodig zijn voor het managen en het voortbestaan van de organisatie. We merken op dat deze ruimte vandaag niet gelijk verdeeld is over de verschillende werksoorten. Het lijkt ons belangrijk dat elke type organisatie de kans krijgt om voldoende vrije ruimte in de werking in te bouwen. Het is juist in die vrije ruimte dat snel en interactief kan ingespeeld worden op kansen om tot maatschappelijk innoverende praktijken te komen.

→ Creëer soepele experimenteerfondsen waar middelen kunnen verdeeld worden op basis van dialogale verantwoording. Zorg ervoor dat de oproepen, de begeleiding en de verantwoordingsprocessen niet enkel degelijk zijn, maar in de eerste plaats innovatie stimuleren.

→ Ontwerp een soort van ‘proeftuinregeling’ waarbij de organisatie door middel van een contract de vrijruimte krijgt om gedurende een afgebakende periode af te wijken van decretale regelingen. Organiseer vervolgens een evaluatie en een bijsturing van de bestaande regelingen of creëer een nieuwe organisatie die vanaf dan onder een wettelijke regeling valt.

→ Zet naast een systeem voor stabiele organisaties ook een systeem op dat flexibele pop-up initiatieven ondersteunt: beperkt in tijd, relevant en in interactie met het bestaande.

→ Herdefinieer de visies op begrippen als ‘leren’, ‘vorming’ of ‘verenigen’ ruimer en opener. Zorg voor een permanente dialoog hierover tussen sector en overheid opdat de definities actueel blijven.

CONDITIES VOOR IDEEËN

Beleidsinstrumenten die condities creëren voor het ontstaan van nieuwe ideeën:

→ Schep ruimte en middelen die de internationale contacten tussen werkers versterken om inspiratie en netwerken te bevorderen. Dit kan gaan van virtuele contacten tot internationale reizen.

→ Stimuleer een personeelsbeleid dat inzet op innoverende competenties. Versterk de autonomie en vrije ruimte die de professional krijgt en geef hem duidelijk de autoriteit om innoverende praktijken te ontwikkelen. Stel vertrouwen in de professionaliteit van de professionals.

→ Zet een LETS-systeem op tussen organisaties waarbij werktijd en bijhorende expertise kan uitgewisseld worden, zonder dat deze meteen financieel wordt doorgerekend.

→ Schakel gepensioneerde mensen in – uit de sector maar ook uit de bedrijfswereld – die hun expertise willen delen in functie van innoverende praktijken. We denken hierbij aan formules zoals een interimkantoor of headhuntersbureau voor de sector.

→ Bouw als overheid altijd een fase in van '*intelligent niets doen*'. Dit wil zeggen geen eigen initiatieven nemen alvorens een sector, een groep of individu de kans heeft gehad om initiatieven te ontwikkelen.

ONDERSTEUNING IN FASEN

Beleidsinstrumenten die innovatieve praktijken in hun verschillende fasen specifiek kunnen ondersteunen:

→ Hanteer open projectformules waarbij doelen en werkwijze open geformuleerd zijn binnen de broei-, onderzoeks- en experimenteerfase van de innoverende praktijk.

→ Gebruik klassieke projectformules met concrete doelen, indicatoren en scherp uitgewerkte werkwijze en planning voor die fasen van maatschappelijk innoverende praktijken waarin vooral opschaling beoogd wordt.

→ Ondersteun vanuit de overheid innovatie in de vorm van dienstverlening door bijv. innovatielabs en consultancy.

→ Werk met convenanten en protocollen om rond specifieke maatschappelijke vraagstukken in overheidsopdracht te ondernemen in de vorm van innoverende sociaal-culturele praktijken.

VERANTWOORDING OP MAAT VAN VERNIEUWING

Beleidsinstrumenten om verantwoordingsprocessen sterker te laten aansluiten bij innovatieprocessen:

→ Ontwikkel een nieuwe verhouding met witruimte of vrije ruimte en stimuleer dat deze ruimte wordt ingezet op opportuniteiten en samenwerkingen.

→ Voorzie in begrotingen van organisaties ook bijhorend 'risicokapitaal'. Dit zijn niet enkel financiële middelen, maar kan ook werktijd van personeel zijn. De bedoeling is om een deel van de middelen toe te wijzen aan maatschappelijk innoverende praktijken waarvan niet zeker is of ze zullen lukken. De return hiervan is wel in hoge mate immaterieel: nieuwe, krachtige praktijken in geval van slagen.

→ Vul de organisatieplanning minder lineair en gecontroleerd in, maar meer procesmatig en gestuurd door opportuniteiten.

→ Creëer een innovatiefonds onder de verantwoordelijkheid van de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. De rol die sociaal-culturele organisaties kunnen spelen in maatschappelijke innovatie dient niet exclusief gedefinieerd te worden binnen de relatie *overheid – sociaal-culturele organisaties*, maar ook binnen de relatie *overheid – sector*. Een overheid dient hierbij te vertrekken vanuit de vaststelling dat een aantal maatschappelijke uitdagingen van zodanige aard zijn dat ze deze niet alleen kan oplossen. Daarom kan de overheid de hand reiken aan een sector die reeds heeft bewezen in staat te zijn innovatie teweeg te brengen. Men spreekt dan van de '*hypothese van de veelbelovendheid*' op sectorniveau.

VERSTERKEN VAN SAMENWERKING

Beleidsinstrumenten gericht op het versterken van samenwerking:

→ Werk met een 'multi-actormodel' waarbij actoren uit aanpalende of heel verschillende velden met elkaar in gesprek gaan rond de vragen 'Wat kunnen we doen samen?' en 'Wat hebben we te winnen bij deze samenwerking?'.

→ Werk aan een beleid rond intersectorale initiatieven en projecten, over verschillende beleidsdomeinen heen, dat gericht is op het belonen van vormen van samenwerking.

→ Creëer regionale HUBS op niveau van stadsregio's of thematische HUBS zoals leer- en innoveernetwerken

en ontwikkel een instrument waarbij spelers over de sectoren heen duidelijk zichtbare knooppunten kunnen opzetten. Het gaat hierbij niet om fusies, maar om een aantal organisaties die zich verzamelen rond een thema, een ambitie of een bepaalde focus:

- Organisaties die bovenlokaal werken onder de paraplu van een 'lichte bovenbouw' en die vanuit een gedeelde locatie sectoroverschrijdende broedplekken worden.

- Organisaties die niet vanuit één grote institutie maar vanuit een dynamisch netwerk van organische knooppunten werken in een regio of rond een thema.

→ Doel is het genereren van samenwerkingsprojecten, van synergie en van complementariteit. Zorg voor open relaties met de omgeving en voldoende ondersteuning om het potentieel ervan te realiseren.

→ Creëer regelingen die ook hybride organisaties, bijv. organisaties op het snijpunt van arbeid en sociaal-cultureel volwassenenwerk of welzijn en sociaal-cultureel volwassenenwerk, mogelijk maken en comfortabel kunnen laten werken.

→ Creëer sterke interacties met de wetenschappelijke en de opleidingswereld via onderzoek en projectmatig werken.

AFSCHAFFEN EN DOORGEVEN

Ontwikkel beleidsinstrumenten die kunnen leiden tot het afschaffen of doorgeven van bestaande initiatieven. We stellen namelijk vast dat in Vlaanderen zelden iets wordt afgeschaft. Wat nieuw is, komt er bij en er bovenop. Het zou zinvol kunnen zijn om beleidsinstrumenten te ontwikkelen die aanzet geven tot het opheffen of het loslaten van structuren, organisaties of praktijken. Enkele suggesties:

→ In het verlengde van het hierboven voorgestelde modulair systeem voor erkenning en subsidiëring zou meteen kunnen nagedacht worden aan een flexibele evolutie van organisaties, zodat ze bewust activiteiten kunnen stopzetten of afstoten.

→ Organiseer een 'afschafbeurs'. Sociaal-culturele organisaties ontwikkelen vaak nieuwe praktijken die zinvol en succesvol zijn, maar vinden niet altijd de tijd of ruimte om ze verder te zetten. Via een afschafbeurs kunnen geïnteresseerde adoptiepartners voor deze initiatieven gezocht worden.

→ Stimuleer 'koekoeksjongstrategieën' bij innoverende praktijken en projecten. Zorg ervoor dat organisaties van bij de aanvang van nieuwe praktijken nadenken over de manier waarop ze deze praktijken ooit kunnen laten verzelfstandigen of doorgeven aan mogelijke partners.

Met dank aan

Auteurs en begeleiding

Fred Dhont (Socius), Bea Elskens (Socius) en Gie Van den Eeckhaut (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

GEÏNTERVIEWDEN

Guy Redig (VUB, Karel de Grote en Erasmus Hogeschool), Ludo Fret (ex-POW), Jacinta De Roeck (HVV), Jan De Braekeleer (WiSPER), Dirk Verbist (FOV), Hilde Plas (VVSG), Lode Vermeersch (HIVA-KULeuven en VUB), Bart Van Bouchaute (Arteveldehogeschool en Universiteit Antwerpen), An Macharis (Citizenne), Frie De Greef (Sociale School Heverlee), Diederik Janssens (Welzijnsschakels)

FOCUSGROEP 1

Miek De Kepper (Locus), Naïma Charkaoui (Minderhedenforum), Maarten Cuyvers (PRH), Jeroen Sleurs (Davidsfonds), An Van Damme (JES)

FOCUSGROEP 2

Rita L'Enfant (Samenlevingsopbouw Vlaanderen), Johny Wynants (Vormingplus Limburg), Yves Larock (Kwadraet), Bart Caron (Vlaams volksvertegenwoordiger), Elke Vandeperre (Motief), Anton Schuurmans (de Verenigde Verenigingen), Luc Vankrunkelsven (Wervel)

FOCUSGROEP 3

Marijke Pruyt (Arteveldehogeschool), Tom Lemahieu (HO-West), Lode Draelants (Internationaal Comité), Jan Vanoppen (Velt), Steve Maes (Vormingplus Gent-Eeklo)





colofon

Versterken

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

is een uitgave van
Socius
Steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk vzw
Gallaitstraat 86 bus 4
1030 Brussel

welkom@socius.be
www.socius.be
www.prettiggeleerd.be
www.laatmensenschitteren.be
www.oscaronline.be

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

REDACTIE
Fred Dhont, Max Frans en Maud Mertens

FOTOGRAFIE
Koen Broos – www.koenbroos.be

VORMGEVING
Leen Depooter – quod. voor de vorm.

Brussel, mei 2014
D/2014/4393/4 – ISBN 978-90-697-9032-9 – NUR 741

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



vertellen

Als sociaal-cultureel volwassenenwerk willen we bijdragen tot relevante maatschappelijke innovatie. Die verandert de fundamenten en de spelregels van onze samenleving – zoals die zijn bepaald door cultuur, structuren en wetten, macht en economische wetmatigheden – zodat ze meer democratisch, inclusief en duurzaam worden. We doen dit via praktijken met groepen van mensen, organisaties, verenigingen en bewegingen. De innovatie waar deze praktijken op mikken, kan in haar finaliteit nooit 'klein blijven' en wordt maar historisch betekenisvol als er een samenstroom ontstaat van initiatieven die sociaal-culturele en maatschappelijke beweging maken in eenzelfde of verwante richting. Alleen het samenspel of de stroom van verschillende praktijken maken maatschappelijke innovatie. In Vertellen bieden we je een blik op deze levendige diversiteit aan sociaal-culturele praktijken die zich richten op specifieke thema's en doelgroepen.

verstaan

Innovatie lijkt een toverwoord. Een must! Maar waar gaat het eigenlijk over? In de publicatie Verstaan brengen we innovatie op begrip. Vanuit een sociaal-cultureel perspectief focussen we op maatschappelijke innovatie. We stellen de relatie tussen maatschappelijk innoveren en innoverende praktijken en organisaties scherp. We schetsen de eigen bijdrage van het sociaal-cultureel werk aan maatschappelijke innovatie, bekijken innoveren vanuit verschillende leertheoriën en ontwikkelen een eigen kader over maatschappelijk leren in de innovatie-arena. Ten slotte hanteren we drie verschillende perspectieven – dat van de praktijk, de organisatie en de werkers – en verkennen we maatschappelijke innovatie op deze verschillende niveau's.

versterken

Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen en in beweging te zetten. Met de publicatie Versterken reiken we je zeven hefbomen aan. Instrumenten, werkvormen, methoden, of inzichten die werkers, organisaties en beleidsactoren helpen om maatschappelijk innoveren te ondersteunen en verder te ontwikkelen.

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk