

Een innovatielab welzijn en zorg: van idee tot project

VOOR
UITVOERDERS
IN DE ZORG



Foto: Streekplatform Kempen, (9)oud brengt op

Inleiding



Beste lezer,

Zonder overdrijven: de uitdagingen die de komende jaren op de zorgsector afkomen zijn gigantisch. Eén en ander is een gevolg van de nu snel toenemende veroudering van onze bevolking. Dat heeft een effect op diverse domeinen van de samenleving. Over een paar decennia zullen we ongetwijfeld anders wonen, ons anders verplaatsen, anders gaan werken, enzovoort. Ook de medische wereld en de verzorgingssector zullen ingrijpende veranderingen ondergaan.

Uzelf, uw organisatie, uw kennisinstelling of uw onderneming kan ook een steentje bijdragen tot die revolutie door zelf ook creatief aan de slag te gaan en actief in te zetten op innovatie. Ook uw idee, hoe klein of groot het ook moge wezen, kan een wereld van verschil maken.

We helpen u daarbij graag op weg. Deze publicatie is een praktische handleiding bij de werking van een innovatielab, een methodiek die u in vier concrete stappen leert om een goed idee systematisch uit te werken tot een realiseerbaar project.

Streekplatform Kempen, Thomas More hogeschool en provincie Antwerpen ontwikkelden deze brochure speciaal op maat van welzijns- en zorgorganisaties. Laat u erdoor inspireren en vooral ... ga ermee aan de slag. Want daar wordt straks niet alleen uzelf, maar iedereen beter van.

PETER BELLEENS

Provincie Antwerpen, gedeputeerde voor Welzijn en Gezondheid

Drie mensen met een idee



"Ik werk in een OCMW en rijd veel met mijn bakfiets rond in de wijk, omdat ik daar de mensen vind. Door de realisatie van een nieuw sociale woningproject is er een kans om in de toekomst in die wijk over een lokaal te beschikken. Dat was de aanleiding. Wat er in dat lokaal kon gebeuren, was voor mij in het begin nog erg vaag. Uiteindelijk ben ik geland op een straf idee om van dat lokaal het hart te maken van een buurtwerking, helemaal gedragen en helemaal in eigenaarschap van buurtbewoners zelf. Heel ongewoon voor een OCMW. Een lokaal en een werking waar mensen hun talenten kunnen inzetten en verantwoordelijkheid op maat kunnen opnemen. Alvast mijn team en leidinggevenden zijn enthousiast, als we de 'financierende partners' nu nog over de streep krijgen, kunnen we vertrekken met een stevig plan."



"Ik werk in een woonzorgcentrum met heel veel dementerende bewoners. Ik merk dagelijks dat we deze bewoners vooral vanuit een zorgrelatie bekijken, en ze dus vooral behandelen als hulpbehoevend en afhankelijk van ons. Ik kwam binnen met het vage idee dat ik iets zou willen doen waardoor onze bewoners in plaats van altijd maar te 'krijgen' nu ook eens iets zouden kunnen 'geven'. Ondertussen zijn we in ons woonzorgcentrum al echt aan het experimenteren met een serie van kleine ingrepen waardoor onze bewoners de kans krijgen om zelf op hun maat verantwoordelijkheid op te nemen zodat ze zich weer trots en betrokken kunnen voelen. En ook ons personeel begint te zien dat onze bewoners nog iets kunnen. De relaties worden meer evenwichtig, minder eenzijdig op zorg georiënteerd. 'Het Winkeltje' staat symbool voor de omslag die we willen realiseren: een klein winkeltje mede gerund door bewoners zelf waarin andere bewoners weer opnieuw naar eigen keuze dingen kunnen kopen voor zichzelf of voor anderen."



"Ik werk voor een netwerk van logopedisten. Mijn eerste vage insteek was simpel: onze logopedisten merken dat jonge kinderen uit gezinnen met een anders-culturele achtergrond vaak niet opdaagden, of te laat – of dat er zoveel broertjes en zusjes bij waren dat er geen concentratie was. Daar hadden we last van in ons werk en daar wilden we dus iets aan doen. Door het innovatielab ben ik helemaal een ander spoor gaan volgen. Ik heb meer leren kijken naar de kern van het probleem zelf: met name dat kinderen uit anders-culturele contexten vaak taalachterstand oplopen omdat er gewoon weinig taalstimulatie is in de thuisomgeving. Daardoor lopen ze in schoolcontexten sneller dan andere kinderen tegen taalproblemen aan waarvoor dan weer ondersteuning van een logopedist nodig is. Het project zoals het nu in uitvoering is en waarvoor we ook een financiële ondersteuning krijgen van de provincie is preventief van aard. We starten een experimenteel traject met ouders van jonge kleuters, waarin we hen inzichten bieden maar vooral ook samen met hun kleuters laten ervaren hoe taalstimulatie in de gezinscontext kan werken. We hebben een heel netwerk van partners kunnen mobiliseren om daarbij te ondersteunen: speel-o-theek, bibliotheek, CLB, kleuterscholen. De bal is echt aan het rollen!"

Een innovatielab voor welzijn en zorg: van idee tot project

Een gure dag in november 2015. Een veel te grote, stoffige en koude zolder. De drie deelnemers druppelen binnen. Onwennig nog. "De bedoeling is dat jullie vandaag verward naar huis gaan," zegt de begeleider. En dat lukt...

De deelnemers waren daar op uitnodiging van het Kempens Welzijnsplatform, provincie Antwerpen en Thomas More-hogeschool voor een experiment: een innovatielab. Na een uitgebreide ronde van uitnodigingen aan het brede zorg- en welzijnsveld in de regio en een voorafgaande screening bleven zij over. Wat hen verbond was de ambitie om een vaag idee over een vernieuwing in hun organisatie concreet en uitvoerbaar te maken: een innovatie binnen sociale en welzijnsvoorzieningen in de werkwijze of de manier van begeleiden in relatie tot de doelgroep. Maar verder waren er vooral veel verschillen. Verschillen in opleiding – van kinesisten tot sociaal werkers. Verschillen in sectoren – van ouderenzorg tot logopedie voor kinderen. Verschillen in organisaties – van privé-initiatieven tot openbare besturen. Verschillen in rollen – van basiswerkers tot leidinggevenden. En dat maakte het hele proces uiteindelijk zo waardevol.

DEELNEMER: Ik merkte voortdurend dat ik uitgedaagd werd omdat die andere mensen zo anders keken naar mijn vraagstuk. En ze hadden ook heel andere netwerken waar ik zelf nooit aan gedacht zou hebben. Daarin lag voor mij echt een meerwaarde!

DEELNEMER: Ik vond die eerste dag heel raar. Ik kwam met mijn idee binnen en toen begonnen we daar tijdens allerlei brainstormoefeningen met zijn allen op verder te denken en er kwam altijd maar van alles bij. Allemaal dingen waar ik nooit aan gedacht had, allemaal dingen waar ik zelf spontaan nooit zou voor kiezen. Toen ik naar huis ging was het voor mij allemaal meer chaotisch en onbeheersbaar geworden.



Waarvoor dient een innovatielab?

Wat is een innovatielab?

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

Het innovatielab is een effectieve werkwijze om een vaag en weinig omschreven innoverend idee te ontwikkelen tot een bruikbaar, verdedigbaar en 'verkoopbaar' plan.

Probeer het je concreet voor te stellen: een vijftal mensen uit verschillende organisaties en heel verschillende contexten werken samen. Er is een procesbegeleider. Deze groep neemt de ruimte en de tijd om een leer- en ontwerpproces in verschillende stappen te doorlopen. Drie tot vier werkdagen, verspreid over een paar maanden komen mensen met de hele groep samen. Ieder vertrekt van een embryonaal idee en gebruikt de groep om het steeds scherper, bruikbaar en uitvoerbaarder te maken.

Er is veel interactie, veel zoeken. Deelnemers bevragen en inspireren elkaar. Kritisch en tegelijk ondersteunend. Tussendoor blijft iedereen op zijn manier bezig met zijn idee. Door er met anderen over te praten. Door het verder te laten sudderen. Door kleine experimentjes of enkele opdrachten vanuit het innovatielab te doen. Regelmatig is er contact via een online leergemeenschap: mensen rapporteren via blog of mail, geven elkaar tips, advies of kritische bedenkingen. Hoe verder het innovatielab vordert, hoe concreter het idee wordt en hoe meer aan een echt projectplan wordt gewerkt. En hoe meer de focus ook komt te liggen op hoe en met wie best kan gecommuniceerd worden. Want uiteindelijk moet het plan ook dienen om andere mensen te overtuigen: ze moeten toestemming en financiering geven of gewoon willen meewerken.

Waar nodig en zinvol worden externe experts betrokken om het ontwerp-projectplan kritisch te bekijken en nog een aantal laatste tips en aanbevelingen te formuleren. Als iedereen een projectplan en communicatieplan heeft geformuleerd, houdt de groep op te bestaan.

In wat volgt wordt dit verder geconcretiseerd.

Waarom zou je dit doen?

Werkers lopen vaak rond met een vaag idee. Iets nieuws dat ze ooit wel eens willen realiseren. Iets waar ze van dromen. Een mogelijkheid die echt veelbelovend klinkt. Maar in de dagelijkse stroom van het werk is er te weinig tijd of te weinig mentale ruimte om het idee concreet uit te werken. Om dat te kunnen, moeten werkers plekken krijgen waarin die tijd en ruimte uitdrukkelijk worden vrijgemaakt.

Een innovatielab kan daar voor dienen: er is een goede balans tussen structuur en openheid. Het is een soort van laboratorium waar je alle kanten van een vraagstuk of ambitie kan verkennen en waar je zinvolle experimenten kan bedenken. Maar dit experimenteren en verkennen wordt wel heel doel- en resultaatgericht aangepakt.

Breken met denkpatronen en oplossingsstrategieën is soms moeilijk. De organisatiecultuur en onze eigen gewoonten stroomlijnen ons denken. Meestal is dat goed en helpt ons dat om doelgericht en efficiënt te werken. Maar om tot echt innoverende ideeën te komen, kan dat soms in de weg staan. Heel vaak is er meteen een 'ja maar'-reactie van de gewone omgeving: mensen zien meteen de bezwaren, ze berekenen meteen de impact op de eigen organisatie of het eigen werk. En zo worden innoverende ideeën alsnog kleiner of zelfs afgevoerd.

Om innoverende ideeën te verruimen en sterker te maken, helpt het om ze van in hun kiem verder uit te werken met mensen die niet rechtstreeks belanghebbend zijn én een heel andere kijk hebben op zo'n idee omdat ze uit een heel andere werkcontext komen. Ze functioneren als kritisch-positieve spiegel voor je eigen denken. Ze dragen inzichten en benaderingswijzen aan die aanvankelijk minder vanzelfsprekend zijn. Ze dagen je uit om over de grenzen van je eigen gewoontes en je eigen organisatiecultuur te denken. En zo kan de kiem van je idee misschien een verrassende wending krijgen, zo'n wending waar je in je eigen organisatie waarschijnlijk nooit was opgekomen. Een innovatielab biedt zo'n context.

Er zijn heel wat innoverende ideeën die een behoorlijke impact kunnen hebben op de organisatie of op de werking. Er zijn bijvoorbeeld middelen nodig om ze te realiseren. Er moet werkkraft en werktijd aan besteed worden. Of het idee wijkt

DEELNEMER: In het begin vond ik die vier werkdagen wel echt veel. Misschien wel té veel. Ik heb het zo druk en dan zijn vier dagen met een nieuw idee bezig zijn echt wel een extra belasting. Maar ik heb gemerkt dat die vier dagen eigenlijk geweldig gerendeerd hebben. Om te beginnen word je op deze manier eindelijk eens min of meer verplicht om ruimte te maken om aan zo'n idee verder te werken. Je maakt je hoofd leeg van de dagelijkse beslommeringen en je gooit je er echt in. En op het einde moet ik vaststellen dat er gewoon ook echt een goed plan ligt. Eerlijk gezegd zou me dat op mijn eentje waarschijnlijk veel meer tijd gekost hebben én het zou minder goed geweest zijn.

zodanig af van de gewone werking, dat het als bedreigend of 'vreemd aan de organisatie' wordt ervaren. En dus moeten leidinggevenden, beheerders, teams ervan overtuigd worden om een innoverend idee ook echt te realiseren. Je moet het als het ware binnen je eigen organisatie 'verkocht' krijgen.

Dan helpt een helder plan dat tegen een stootje kan: je hebt nagedacht over wat je precies wil bereiken, je hebt een helder beeld van mogelijke partners, doelgroepen, van een aanpak. Je weet zelfs welke middelen en werktijd ongeveer nodig zijn en hoe er misschien ook externe middelen kunnen aangevraagd worden. Dat is het beoogde eindresultaat van een innovatielab: een sterk plan met bijhorend communicatieplan aan de hand waarvan je decisionmakers in je organisatie of mogelijk externe partners/financierders kan overtuigen.

Welk resultaat mag je verwachten?

Een innovatielab biedt resultaten op twee niveaus:

Er is een duidelijk product: een werkbaar plan op maat van de eigen organisatie of van externe partners, bruikbaar om de omgeving te overtuigen of om er mee aan de slag te gaan.

Er is een waardevol leerproces: werkers leren kijken door de ogen van andere mensen naar hun eigen werkcontext en naar een 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 als achtergrond meeneemt bij het opzet en de begeleiding.

Een innovatielab vertrekt van een dubbele openheid. Het is om te beginnen een open leer- en werkgemeenschap, waar mensen elkaar op basis van wederzijds vertrouwen ondersteunen, inspireren en bevragen. En waar strategische overwegingen of belangengerichte omgang met elkaar dus volstrekt niet aan de orde zijn. Ten tweede is het ook gebaseerd op het principe van 'open-source': kennis, inzichten en ideeën worden gedeeld, maar ook resultaten. Algemene kennis die gegenereerd wordt in het innovatielab is vrijelijk te gebruiken, vrijelijk 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 resultaat. Dat betekent bijvoorbeeld dat niet de groep beslist wat er met een bepaald idee precies gebeurt en dat het uiteindelijk ontwikkelde idee dus ook geen resultaat is van een 'groepsbesluit'. Beslissen blijft het voorrecht van wie het innoverende idee gaat uitvoeren.

Een innovatielab is opgebouwd rond twee manieren van denken. Zeker in de aanvangsfase is er heel veel ruimte voor 'lateraal denken' of 'wolken denken': dat betekent veel associëren en denken in de breedte. Het denken ziet eruit als een beweeglijke wolk van ideeën, van concepten, mogelijkheden en werksporen. Niets ligt vast: alles 'zweeft' nog en is uitbreidbaar, veranderbaar, uitrekbaar en verplaatsbaar. Het denken is nog niet strikt afgebakend. Een tweede manier van denken – meer aan het einde van het proces – zijn we meestal meer gewoon: het lineaire of functionele denken. Dan staat ons denkproces ten dienste van logica, opeenvolging, resultaat, efficiëntie. Afbakening en uitzuivering in functie van een concreet resultaat of product staan centraal.

Participatie vanuit een innoverende attitude en grondhouding is nodig. Je werkt vanuit een fundamentele nieuwsgierigheid en met het oog op het 'omarmen van mogelijkheden en ideeën'. Dat vertaalt zich in een aantal werkprincipes als:

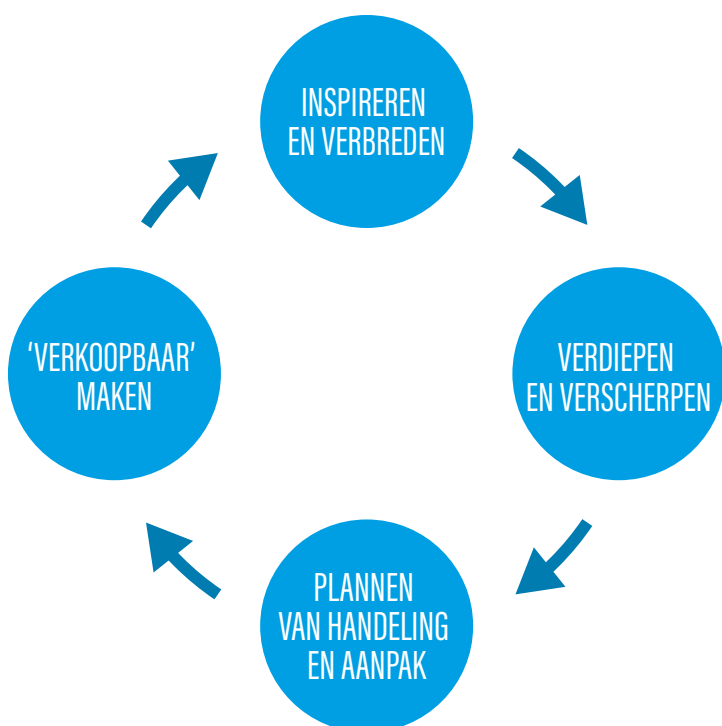
DEELNEMER: Ik ben supercontent omdat mijn plan uiteindelijk als project echt een flink pak extra middelen opbrengt voor de organisatie. Dat maakt het ook makkelijker om mijn collega's te overtuigen en om het uit te voeren.

- Onderzoek de mogelijkheden eerder dan de problemen!
- Reageer op een idee nooit met 'ja, maar ...' maar wel met zinnigjes als 'dat doet me nog denken aan ...' (= lateraal denken) of "hoe kunnen we dit idee nog versterken?".
- Durf in elke fase van het proces het niet vanzelfsprekende te zeggen of te vragen.
- Werk de essentie van het idee consequent en trouw aan de uitgangspunten uit. Breng zo laat mogelijk in het proces de pragmatiek en het compromis binnen.

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 momenten van intense interactie en arbeid in groep. 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 e-mail of andere communicatieplatformen (bijvoorbeeld een gesloten blogomgeving, een Facebookgroep, Yammer, ...). Die periodes zijn in wezen incubatieperiodes: werkers 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 eens iets uit te schrijven, door een idee gericht af te toetsen bij collega's, bij mensen uit de doelgroep, bij deskundigen. In die incubatieperiode is het vooral belangrijk dat mensen sensitief dingen oppikken uit hun omgeving, vaak geleid door toeval en intuïtie, om het idee verder te laten rijpen.

Een innovatielab vraagt om een inspirerende omgeving. Een gezellig en aangenaam lokaal. Een behoorlijke lunch, verzorgde koffie en thee. Een stukje fruit. En storingsvrij: liever de smartphones uit, liever geen snelle regelingen onder de pauze, zodat mensen echt op elkaar betrokken kunnen geraken.



4 principes
van een
innovatielab

Beschrijving van het proces en mogelijke werkvormen

Het algemene kader

Het innovatielab loopt in principe over een periode van drie tot vijf maanden. In die periode worden drie tot vier werkdagen in groep gepland. Een procesbegeleider (zie verder) begeleidt het geheel. Hij biedt een goede werkstructuur en verzorgt de kwaliteit van het werkproces. Het aantal deelnemers uit verschillende organisaties ligt ideaal op een vijftal mensen. Dat garandeert voldoende diversiteit in de groep om kritisch te kunnen inspireren. En tegelijk kan de groep voldoende aandacht besteden aan de ideeën van elke deelnemer op zich. Als er meer mensen betrokken zijn bij het innovatielab, is het wenselijk dat er verschillende procesbegeleiders ingezet worden én dat er dan 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 deelnemers actief participeren in een onlineproces van uitwisseling en ondersteuning.

Het innovatielab is een ontwikkelingsproces in een viertal 'fasen'. Fasen staat hier tussen aanhalingstekens omdat ze in de tijd zeker niet scherp zijn afgebakend. En nog meer omdat je onderstaande cyclus tijdens een innovatielab een aantal keer doorloopt, telkens op een dieper en scherper niveau. Stel het je dus eerder voor als een spiraal die de diepte in kronkelt, en dus vooral niet als een mooi lineair proces met helder afgebakende fasen. Voor elk idee dat ontwikkeld wordt, moeten de vier fasen in dit modelletje op het einde van het proces doorlopen zijn, liefst meerdere keren. Dat is iets wat de eigenaar van het idee in samenspel met de procesbegeleider moet bewaken.

We gaan nu dieper in op elke fase. We formuleren kort en krachtig wat de opdracht is in deze fase: wat moeten we doen, wat het resultaat moet zijn en welk effect dit op ons moet hebben. Daarna geven we een aantal korte methodische tips.

Omwille van de leesbaarheid gebruiken we in de tekst de 'ideehouder' voor de eigenaar van een idee dat in het lab wordt uitgewerkt. Voor alle deelnemers aan het lab gebruiken we de term 'laborant'.

Wat is hier de opdracht en het resultaat?

In deze fase is de voornaamste opdracht om echt divergerend – d.w.z. in alle richtingen – te denken: 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. Eén zinsnede mag die dag in géén geval gebruikt worden – daar wordt heel ernstig op gelet: "Ja, maar ..."

Het resultaat moet zijn dat er heel veel op tafel ligt: mogelijkheden, beelden, sporen, een plejade aan inspirerende ideeën. Het is goed als je hierbij het gevoel hebt dat er te veel is en dat het te groot is. Belangrijk is dat er wel dingen bij zitten die je energie geven: 'als dat nu eens zou kunnen ...' is een uitspraak die een droom verraadt. Maar tegelijk sticht deze fase ook verwarring bij de deelnemers. Een gewenst effect is dat ze aangeven dat ze 'het even allemaal niet meer weten omdat er zoveel mogelijkheden zijn'. Omdat het zo groot dreigt te worden. Omdat het verder lijkt te gaan dan ze eerst dachten.

DEELNEMER: Die eerste dag maakte die stoffige, koude en ongezellige zolder zonder daglicht het echt moeilijk om open, vrij en geïnspireerd te denken. De omgeving stak ons stokken in de wielen. Ik was heel blij dat we de andere dagen in een fijn, warm en licht lokaal hebben kunnen doen: een aangename omgeving maakt een wereld van verschil!

Inspireren en verbreden



Mogelijke werkvormen

Hieronder vind je een aantal werkvormen, vaak in combinatie met elkaar of op elkaar aansluitend te hanteren. Sommige werkvormen kan je hanteren in de groep tijdens een werksessie zelf (bv. analogieën en metaforen), andere werkvormen kan je als opdracht meegeven voor tussen twee werksessies door (bv. de werkvormen onder 'inspiratie zoeken' – verplaatsen en bewegen, surfen en snuisteren, bij elkaar op bezoek).

BEELDEND EN VERBEELDEND DENKEN VIA ANALOGIEËN EN METAFOREN

Als we willen innoveren, is het soms moeilijk om uit de bestaande denkpatronen te komen. Altijd dezelfde oplossingen duiken op, altijd dezelfde soorten van aanpak worden herhaald. Om fris te denken, maak je soms beter een omweg via sprekende beelden in de vorm van analogieën of metaforen. Analogieën en metaforen maken 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 ze kunnen wel nieuwe denkpatronen aanreiken waardoor echt andere mogelijkheden zichtbaar worden. Twee voorbeelden:



Foto: brand-ink.be, Co-working Week

Striphelden/superhelden. Start met een korte brainstorm waarbij je met de groep een lijstje maakt van striphelden en/of superhelden. Plaats die tegenover de vraag of de ambitie die je met je idee wil realiseren. Per held doe je nu een verbeeldingsoefening: hoe zou deze held dit vraagstuk oplossen of deze ambitie realiseren? Bijvoorbeeld: "Spiderman zou via draden van het ene naar het andere wippen." Vraag je nu af wat deze oplossing voor jouw idee zou kunnen betekenen. Hier bijvoorbeeld: "'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 met het '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 'ons team is een zwalpend schip'. De metafoor kan nu inspireren tot nieuwe strategieën. Bijvoorbeeld: "Een zwalpend schip moeten we terug op koers brengen. Een goed kompas is een voorwaarde, een kapitein moet durven orders geven en je moet heel goed weten in welke richting je eigenlijk wil varen." Nu neem je de metafoor-oplossingen en probeer je die te vertalen naar je probleem of ambitie. Bijvoorbeeld: "We maken onze missie weer scherp en vooral: we maken ze ons echt eigen. Onze missie moet ons kompas worden en onze teamleider coacht ons voortdurend zodat we in de juiste richting blijven varen." Als je niet meteen heldere metaforen vindt, werk je met sets van beelden die je op het internet kan vinden.

INSPIRATIE ZOEKEN

Inspiratie komt ons zelden toegewaaid op een 'droge, saaie plek' die we heel goed kennen. Inspiratie komt makkelijker als we ons onderdompelen in verfrissende en prikkelrijke omgevingen. Dat kan heel letterlijk genomen worden: een museum, een straat, een boekenwinkel, een park. Dat kan ook virtueel zijn: het internet. Of dat kunnen mensen uit andere omgevingen of werkplekken zijn. Vaak moet je echt tijd nemen om je te laten inspireren. Op het eerste gezicht lijkt dat niet altijd zo functioneel want resultaat is niet altijd meteen gegarandeerd. Maar door de tijd en de ruimte te nemen, kan je prikkels laten inzinken en kan je ze een inspirerende betekenis geven. Dit zijn oefeningen die deelnemers eventueel als tussentijdse opdracht kunnen meekrijgen na de eerste werkdag. Enkele voorbeelden:

DEELNEMER: Ik heb vooral veel gehad aan het brainstormen en de verbeeldingsoefeningen die eerste dag. Op dat moment voelde ik dat misschien niet zo, omdat er zoveel op tafel kwam en dat ik dat allemaal niet goed kon 'bemeesteren'. Maar de mindmaps die we op dat moment maakten en de oefeningen nadien hebben me geholpen om er mijn rode draad in te vinden. En achteraf blijkt wel dat juist die eerste dag de kiem heeft gelegd voor wat dan later de kern van mijn plan is geworden.

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 krijgen – helpt het om letterlijk echt fysiek in beweging te komen. Iets bezoeken. Wandelen. Slenteren. De markt doen. Tijdens dat 'bewegen' hou je je vraagstuk, je probleem of je ambitie al sudderend in je achterhoofd. En je laat de omgeving op je afkomen en op je inwerken. Je doet dat best alleen, eventueel met twee. Maar zorg er in ieder geval voor dat je waarneming op scherp staat. 'Straatjuttten' is een mooi voorbeeld van zo'n werkvorm. Je kiest een prikkelrijke straat. Je wandelt er rustig en aandachtig in rond, met een fototoestelletje (of gewoon je GSM) in aanslag. Op het moment dat iets je verwondering of een vraag opwekt (het 'hee-moment') neem je meteen en zonder nadenken een foto. En je wandelt verder. Pas na de wandeling bekijk je werkelijk alle foto's die je gemaakt hebt. Van elke foto vraag je je af wat er 'het DNA' van is: waarom was je verwonderd? Wat vond je prikkelend? En dan vraag je je af wat deze foto je zou kunnen leren voor 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 eens een paar uur na elkaar de tijd te nemen om door het internet te struinen. Klikkend op alles wat ons ook maar een beetje interessant lijkt. En dan weer verder te klikken. Uiteraard altijd met onze vraagstelling sudderend in ons achterhoofd. Dat is een snelle weg tot veel bronnen. Evengoed kan het heel interessant zijn om eens lekker ouderwets een betere boekhandel binnen te stappen. En lang te snuisteren. En er dan een paar boeken uit te pikken die de moeite lijken om grondig door te nemen. Dat is de slow-versie van surfen en lezen. Het wordt interessanter als je al struinend vooral niet evidente wegen opzoekt: totaal andere sectoren, andere talen, heel andere vraagstukken of domeinen.

Op bezoek bij elkaar. Het innovatielab bestaat uit een groep van mensen uit verschillende organisaties en dus uit heel verschillende contexten. Inspiratie kan je vinden in hun verhalen over hoe zij problemen of vraagstukken in hun organisatie aanpakken. Dat is een 'virtuele' manier om bij elkaar op bezoek te gaan. Sterker wordt het als je ook letterlijk eens bij elkaar op bezoek gaat. In de werkcontext zelf praat je over

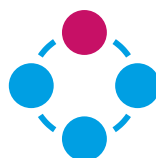
hoe daar kwesties worden aangepakt. Maar je kijkt ook rond, snuistert in de documentatie, je praat met de administratieve medewerker of de PR-verantwoordelijke. Nog sterker is als je eens een week of veertien dagen op "de open stoel" gaat zitten: je krijgt een bureautje in die andere organisatie en je doet je eigen werk gewoon eens daar. 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 denken op het eerste idee dat in ons opkomt. We beginnen het meteen te verfijnen, te concretiseren, de problemen ervan op te lossen. We ontwikkelen in één enkele richting: zo rechtstreeks mogelijk in de richting van het eindpunt. Dat noemen we convergerend denken. Om tot creatieve en innovatieve ideeën te kunnen komen, hebben we een andere vorm van denken nodig: divergerend denken. Dat betekent dat we in onze manier van denken telkens opnieuw verbreden, nieuwe sporen opzoeken, nieuwe linken leggen. We denken langs omwegen, langs niet geijkte paden. We denken in kettingen die van het ene naar het andere leiden. 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: het lijkt meer op een wolk dan op een treinspoor.

Wat als ...? Het tv-programma 'Wat als ...?' geeft een mooi format om een nieuwe twist te geven aan hoe we naar een probleem of een ambitie kijken. Je kan van daaruit dan heel nieuwe oplossingen bedenken. Bijvoorbeeld: 'wat als we terug gingen ruilen in plaats van betalen?'. De beelden die dan komen, kunnen je een heel andere kijk geven op de organisatie van onze economie en dus ook van onze samenleving.

Mindmapping. Je neemt een groot blad en zet in het midden de kern van het idee. De groep begint dan mogelijkheden en inspirerende ideeën te spuien. Die worden rond de kern gerangschikt en met pijlen en lijnen verbonden. Per idee wordt verder nagedacht, en ook dat wordt als verfijning van de eerste laag ideeën op het blad gezet. 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 mailtje naar alle leden van het innovatielab, met daarin steeds dezelfde vraag: 'Bedenk weer 1 nieuw idee om je projectje te versterken. Post het op de blog.'

Brainstorm. Een brainstorm heeft als doel het bijeenbrengen van ideeën, het verder borduren op ideeën, het verbreden van denksporen. Het resultaat moet altijd een overvloed zijn, waarin zonder oordeel allerlei mogelijke ideeën naast elkaar worden gebracht.

Twee valkuilen moet je vermijden. De eerste gaat hierover: als de groep te groot is, wordt de psychologische drempel om een idee te formuleren vaak te hoog, met als effect dat slechts weinigen actief participeren. Iedereen verplichten om beurt iets te zeggen, komt vaak niet tegemoet aan het probleem. Veel beter werkt het als je in een eerste fase van de brainstorm per twee of per drie brainstormt. Of als je het eerste kwartier van een brainstorm in stilte doet: je legt een of meerdere flappen in het midden en vraagt om elk idee dat door het hoofd schiet op te schrijven, goed of slecht. Na 10 minuten vraag je om enkel nog ideeën op te schrijven geïnspireerd door en verder bouwend op wat anderen al op de flap hebben gezet. Daarna brainstorm je samen verder in grote groep op alle ideeën die zijn bedacht.

Een tweede valkuil gaat over het onmiddellijk uiten van bezwaren. Negatieve reacties brengen mensen immers uit de flow van het bedenken van mogelijkheden. Ze inspireren niet, ze blokkeren. Maak dus duidelijk de afspraak dat dat niet kan en dat de begeleider dit onmiddellijk zal stop zetten. 'Ja, maar ...' is uit den boze!

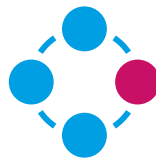
Brainwriting: 6-5-3 methode. Dit is een gestructureerde methode om 'in stilte' te brainstormen. Je vertrekt van het initiële idee. Iedere deelnemer krijgt een blad met drie kolommen. De 6 deelnemers zitten in stilte rond de tafel en schrijven elk in 5 minuten 3 ideeën op een blad, in elke kolom één. Dan geeft ieder zijn blad door aan de linkerbuur. Die schrijft in elke kolom opnieuw een idee, dat geïnspireerd is op het eerste idee in de kolom. En zo verder, tot elk blad helemaal is rondgegaan.

ABSTRAHEREN

Essentie herontdekken. Soms komen we niet op innoverende ideeën omdat het probleem waarop we een antwoord willen, te oppervlakkig en te voor de hand liggend is geformuleerd. Dan kan het helpen om het probleem te herformuleren op een dieperliggend niveau. Om het te herformuleren in zijn essentie. Bijvoorbeeld, verdergaand op een voorgaand voorbeeld: 'ons team is een zwalpend schip omdat de kapitein ontbreekt of te weinig tijd heeft'. Oppervlakkig geformuleerd wordt dan misschien de vraag gesteld: 'hoe zorgen we ervoor dat de kapitein meer stuurkracht kan ontwikkelen'. En dan krijg je antwoorden in de richting van taak- en functieomschrijvingen en een cursus voor de teamleider. Maar als je naar de essentie kijkt, en de vraag vandaaruit herformuleert, dan krijgen we misschien eerder: 'als werker zijn we vooral met ons eigen ding bezig'. Dan krijg je ook een heel andere vraag waar je mee aan de slag gaat, met name: 'Hoe kunnen we meer werken vanuit een gedeelde ambitie?'. En dan denk je weer in de breedte na over nieuwe en frisse ideeën.

DEELNEMER: Ik vond het jammer dat er uiteindelijk maar drie mensen waren – omdat er eentje door omstandigheden is weggevallen. Het was goed en intensief maar ik denk dat één of twee mensen meer het proces nog rijker had kunnen maken, dat er nog meer verschillende invalshoeken hadden kunnen binnengebracht worden.

Verdiepen en verscherpen



Wat is hier de opdracht en het resultaat?

De eerste ideeën zijn in principe breed geformuleerd, open en vooral vaak intuïtief aantrekkelijk. Je pikt er de meest appellerende ideeën uit: ze hebben 'iets', ze spreken aan. 'Verdiepen en verscherpen' betekent dat je zo'n waardevol idee verder gaat structureren en vooral veel concreter verbeelden. Je stelt je voor hoe de realisatie er in het echt zou kunnen uitzien. Dat betekent onder andere het concept vormgeven, de essentie ervan heel scherp formuleren, de grote lijnen tekenen, de missie van het idee formuleren, het verschil met bestaande formules scherper maken, de meerwaarde ervan onderzoeken, de sterktes én de uitdagingen/zwaktes analyseren, mogelijke sporen voor onopgeloste kwesties formuleren. Het resultaat moet een echt concept zijn: een behoorlijk helder beeld over hoe je idee er kan uitzien, een beeld dat je ook behoorlijk helder en kort aan mensen kunt uitleggen aan de hand van de 'missie' en bijhorende principes of de globale aanpak. Belangrijk is dat je er stilaan begint in te geloven dat je iets met realiteitswaarde en een echte kans op slagen hebt bedacht, vooraleer je overgaat naar de volgende fase 'Plan-nen van handeling en aanpak'.



Foto: brand-inkbe, Oh! Innovatielab

Mogelijke werkvormen

A4-MAKEN EN HIEROVER PRATEN

Dit is een opdracht die deelnemers meekrijgen op het einde van de eerste werkdag. Iedere deelnemer schrijft een 'A4-tje' waarin hij – hoe beknopt ook, of desnoods nog wat vaag – zijn eerste idee neerschrijft. Vooraf kunnen de deelnemers een documentje krijgen waarin onderstaande vragen al in 'formulievorm' zijn meegegeven:

Formuleer een korte krachtige werktitel voor het idee.

1. **Omschrijf de 'missie' van je idee:** wat wil je bereiken? Welk verschil wil je maken in jouw omgeving? Wat moet de samenleving 'winnen' door jouw praktijk?
2. **Omschrijf het 'concept':** leg beknopt uit wat de kern is van de activiteit(en) die je voor ogen hebt. Hoe zal het er 'uitzien'?
3. **Wie betrek je?** Wie heeft baat bij je idee? Wie kan je helpen?

Aan de hand van dit A4-tje praat elke laborant met enkele mensen uit zijn brede omgeving. Met een mogelijke partner. Met een collega in zijn organisatie. Of met een mogelijke deelnemer of iemand van de doelgroep. Of met iemand die al eens iets in dezelfde richting heeft geprobeerd. Dit gesprek dient in de eerste plaats om het idee te versterken, te verbreden, te verdiepen – en moet dus over veel meer gaan dan mogelijke problemen of bezwaren. Integendeel: het moet gaan over interessante invalshoeken, sterke oplossingen, goeie aanvullingen. Voorafgaand aan de tweede werkdag mailen deelnemers dit A4-tje aan elkaar door. Ze reageren op elkaar met mogelijke tips of feedback.

KRITISCHE VRIENDEN (PEER-REVIEW OF COLLEGIALE TOETSING)

Dat is een methode om de kwaliteit van je werk te verbeteren door het te onderwerpen aan de kritische maar tegelijk ook constructieve blik van 'gelijken' (peers). Deze oefening dient als start van de tweede werkdag. De laboranten functioneren voor elkaar als een kritisch-positieve spiegel, of nog beter als 'kriti-

sche vrienden'. 'Kritisch' omdat ze echt durven doorgaan naar de essentie, omdat ze helder durven en kunnen verwoorden wat sterk is aan een idee maar ook waar nog de zwaktes liggen. 'Vrienden' omdat ze dit doen vanuit de echte bekommernis dat het idee zo sterk en realistisch mogelijk wordt. De methode zelf is simpel: elk A4-tje passeert de revue. De hele groep stelt vooral vragen of formuleert suggesties om de ideeën te verscherpen. Als er problemen opduiken, formuleren ze mogelijke uitwegen. Als ze het gevoel hebben dat de ideehouder te snel tevreden is, dan blijven ze nog even scherp doorvragen. Het gesprek eindigt als alle laboranten én de ideehouder vinden dat alle kwesties in het voorstel voldoende helder geworden zijn.

DE ESSENTIE EN DE MISSIE

Iedere 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 op het spoor hiervan kunnen brengen zijn:

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

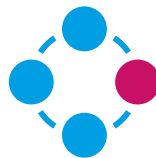
VERBEEDEN VAN HOE HET ZAL ZIJN

Een idee kan scherper worden door te visualiseren wat er reëel gaat gebeuren. Door zich te verbeelden wat zich gaat afspelen. Er zijn verschillende methoden mogelijk:

Verhalen of dagboekfragmenten. De ideehouder schrijft of vertelt over een aantal fictieve dagboekfragmenten met verhalen over het idee dat hij heeft. Hij beschrijft daarin wie er is, wat er gebeurt, wat hij leuk vindt, wat er een beetje mis liep en hoe ze dat hebben opgevangen, wat het resultaat is, welke complimentjes hij heeft gekregen, van wie, ...

DEELNEMER: Na de eerste dag moesten we op basis van al dat brainstorm- en verbeeldingsmateriaal een eerste A4-tje maken. Dat was een moeilijke opdracht maar ze hielp me wel om een eerste werklijn te kiezen. Ik moest bijvoorbeeld in die chaos gaan zoeken naar wat ik echt wilde realiseren en naar hoe dat zou kunnen uitgevoerd worden. Nog heel beginnend en 'embryonaal', maar het zette me wel op een spoor. We e-mailden die A4-tjes ook naar elkaar, zodat we feedback konden geven en zodat we bij het begin van de tweede werkdag al een idee hadden van waar de anderen naar toe wilden.

DEELNEMER: De oefening met de vijf beelden, om dan vandaaruit weer mijn concept en missie scherper te maken, was voor mij een kantelpunt. Doordat ik mij echt heel concrete veranderingen en ervaringen moest voorstellen, kon ik veel beter zien wat ik eigenlijk wou en wat er allemaal echt mogelijk zou kunnen zijn. Dat is een flap die ik heb bijgehouden en waar ik bij het verder uitwerken altijd naar teruggekeerd ben.



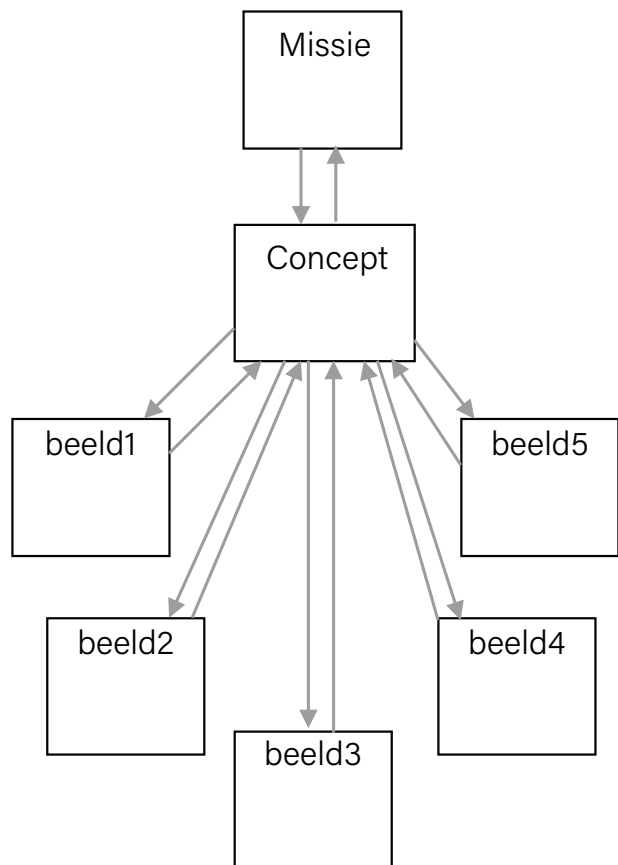
Reportage uit de toekomst. De ideehouder schrijft een artikel in de krant van de toekomst of maakt een kort filmpje voor op de website over het project dat uit zijn idee is voortgevloeid. De reporter ter plaatse beschrijft wat er gebeurt, interviewt mensen die aanwezig zijn, wat hem opvalt, ...

Vijf dia's. De ideehouder maakt vijf opeenvolgende tekeningen ('dia's) aan de hand waarvan hij uitlegt hoe zijn idee concreet vorm krijgt. Hij vertelt bij zijn dia's een beschrijvend verhaal, alsof het allemaal al gerealiseerd is.

EEN COMBINATIEFORMAT

Een zeer werkbaar combinatie van bovenstaande werkvormen verloopt als volgt: iedere deelnemer werkt in duo aan een flap met een uitdagende en ondersteunende structuur (zie verder), elk rond zijn eigen idee. Ze beginnen met vijf beelden te bedenken over wat zich concreet zou kunnen voordoen als het idee echt gerealiseerd wordt. Vijf beelden waar de ideehouder echt warm van kan worden. Die vijf beelden worden zo concreet mogelijk beschreven: wat neem je waar – ook zintuiglijk? Wat zegt iemand precies? Welk compliment wordt gegeven? Wat verschijnt er in de pers? Hoe ziet het filmpje eruit? Wat voel je echt als een verandering aan? Als de meeste beelden geformuleerd zijn, wordt opnieuw gekeken naar de missie van het idee (zie A4) en wordt deze zo scherp mogelijk geherformuleerd of zelfs bijgesteld. En dan wordt het globale concept benoemd: de kern van de methodiek, een beknopte beschrijving van de mogelijke methodische combinaties. Een concept kan bijvoorbeeld zijn: een vormingscyclus waarbinnen aan een toonbaar resultaat wordt gewerkt. Of: een buurtcentrum volledig gestuurd en gedragen door de mensen van de wijk zelf. Vanuit de formulering van concept en missie kunnen dan weer nieuwe of scherpere beelden worden geformuleerd. Neem voor deze oefening ruim de tijd (bv. een halfuur per idee). In groep wordt daarna kernachtig de flap toegelicht, waarop kort nog aanvullingen of reflecties worden geformuleerd.

STRUCTUUR VAN DE FLAP



Plannen van handeling en aanpak



Wat is hier 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 mogelijke partners? Wat zullen mogelijk concrete resultaten zijn? Welke methode kan er toegepast worden? Hoe zien we het tijdsverloop of de begeleiding? Hoe groot zien we het, op welke schaal gaan we het realiseren? Welke mogelijke problemen of weerstanden kunnen we op welke manier overwinnen? Kunnen we het ergens zinvol testen en bijsturen? Het resultaat van deze fase is een concreet handelingsplan dat weergeeft wat er precies zal gebeuren of hoe de realisatie er precies zal uit zien. Hier is het belangrijk dat je 'goesting' krijgt om in actie te schieten, om het echt te gaan proberen, vooral eer je overgaat naar de volgende fase 'Verkoopbaar maken'.

Mogelijke werkvormen

PROTOTYPES

werk je idee echt praktisch uit, alsof je het morgen moet doen of zelfs alsof het vanaf nu bestaat. Door een prototype te maken, kan je zien op welke concrete problemen of kwesties je botst, en kan je eventueel ervaren of het ook echt werkt. Enkele suggesties:

- Maak één of meerdere mogelijke '**simplele**' draaiboeken of **tijdlijnen** voor je activiteit of voor de realisatie van je idee. Wat moet er precies allemaal 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.** Als het gaat om concrete activiteiten, is het misschien mogelijk om via een rollenspel of een kleine try-out al eens echt te voelen of iets werkt. Als het gaat over een product (een website, een

brochure, een spel ...), kan je misschien één of meer simpele 'maquettes' maken. Op basis van zo'n experimenten concretiseer je verder je idee, en maak je gebruik van de feedback van de mensen die het experiment meemaakten.

Sluit in alle geval af met peer-review door de 'kritische vrienden'.

NETWERK IN KAART

Als je werkt aan een innoverend idee, breng je best het hele netwerk van mensen en organisaties in kaart die van ver of van dichtbij kunnen betrokken zijn. Als partner. Als doelgroep. Als tegenstander. Als supporter. Als stakeholder. Als kenniscentrum. Met volgende oefening kan je dat op een zinvolle manier doen:

- Maak een lijst van alle mogelijke betrokkenen. Neem daar voldoende tijd voor en doe dat heel erg grondig.
- Plaats elke betrokkene op een flap waarop je een assenkruis zet, zodat de flap in vier zones is verdeeld. De ene as staat voor het spanningsveld 'tegen-voor', de andere as voor het spanningsveld 'veraf-dichtbij'.
- Omcirkel die betrokkenen die van cruciaal belang zijn.
- Trek verbindingslijnen of tegenstellingspijlen die aangeven waar mogelijk win-winsituaties of misschien wel tegengestelde belangen een rol zouden kunnen spelen.

Bekijk deze flap nu kritisch per twee en vraag je af wat je hieruit kan leren voor de concrete realisatie van je idee.

EEN EERSTE TIMEFLOW

Al naargelang de aard van je idee kan je twee strategieën hanteren. De eerste heet 'forwards planning', en vertrekt op de dag van vandaag. Je formuleert stapsgewijs wat tegen wanneer moet gerealiseerd worden, welk tijd- en werkvolume daarvoor nodig is en zet dat in een tijdlijn uit. De tweede heet 'backwards planning' en vertrekt van het moment dat je idee concreet gerealiseerd wordt. Backplanning verloopt dan bijvoorbeeld als volgt:

DEELNEMER: De derde dag was vooral hard werken: tijdelijnen uitschrijven, netwerken in kaart brengen, reacties en weerstanden inschatten – daarbij hielp wel de oefening waarbij iedereen zich moest inleven in ‘een betrokkene’ bij het idee. Ook de methodiek van het businessplan (zie verder) waar we na de tweede werkdag mee gestart zijn, heeft veel opgebracht. Achteraf bekeken heb ik in die werkvormen veel materiaal gesprokkeld om mijn plan te concretiseren. Toen ik de projectaanvraag moest indienen, heb ik daar voortdurend kunnen naar terug grijpen.

- start bij de beelden, missie en essentie. Denk dan aan de dagen, weken voor het ‘plaatsvindt’: wat is er nodig om het volgende week geweldig goed te doen?
- En dan stap je weer terug dichterbij het heden: Wat is nodig om klaar te zijn voor de laatste voorbereidingen?
- En nog meer naar vandaag: welke voorwaarden moet je vervullen om dit goed te kunnen voorbereiden?

Ieder maakt voor zich een eerste ontwerp van tijdlijn en gebruikt in die voorbereiding beide manieren van plannen. Er is in elke stap aandacht voor doelen en tussendoelen, voor methodische werkvormen, fasering, begeleiding, ... kortom voor alles wat nodig is om het idee in concreet handelen te vertalen. Per twee wordt deze eerste tijdlijn kritisch besproken en eventueel verder geconcretiseerd. Per innoverend idee wordt een poster uitgewerkt. Na een uur werken per twee, met tussendoor coaching door de procesbegeleider, worden de posters gepresenteerd.

WERKEN MET ROLLENSPEL/OPSTELLINGEN/ INLEVING IN ALLE BETROKKEN GROEPEN OF MOGELIJK TOEKOMSTIGE PARTNERS.

Het opzet van deze oefening is dat de ideehouder zich een veel beter beeld kan vormen van hoe alle mogelijke relevante betrokkenen of mogelijke partners aankijken tegen zijn idee. De oefening verloopt als volgt:

- Definieer alle mogelijke relevante betrokkenen of mogelijke partners bij het idee: partners, leidinggevenden, bestuurders, mensen van de doelgroepen, ‘concurrenten’, de administratie, mogelijke tegenstanders. De netwerk-oefening kan daarbij van dienst zijn. Maak een lijstje en kies er 5 tot 6 waar je verder rond wil werken.
- Elke laborant krijgt nu de rol toegemeten van een van die belanghebbenden. Alleen de ideehouder krijgt geen rol. Tijdens een korte individuele voorbereidingstijd kruipt elke laborant zo sterk mogelijk in zijn rol en bedenkt hij wat hij straks allemaal zou kunnen zeggen tegen de ideehouder: over zijn zin of weerstand, over randvoorwaarden, over wat hij ervan vindt, over ...

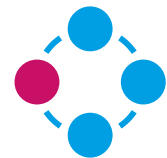
- In een eerste ronde zit iedereen rond de tafel. Elke laborant vertelt nu beurtelings zijn eerste reacties aan de ideehouder. Hij doet dat in de ik-vorm, dus echt vanuit zijn rol. De ideehouder reageert nog niet, maar noteert gewoon voor zichzelf wat hij interessant of verrassend vindt. Als elke laborant aan de beurt is geweest, vertelt hij de meest opvallende vaststellingen. Daar wordt in groep op gereflecteerd.
- Hier kan op verder gewerkt worden in een tweede ronde: de ideehouder formuleert 1 of 2 echt belangrijke kwesties op basis van het voorgaande gesprek. Alle laboranten worden nu opnieuw vanuit hun rol in de ruimte opgesteld, op een manier die de verhoudingen ook weergeeft. Bijvoorbeeld dichtbij-veraf, samen-tegenover, betrokken-afkerig, ... De kwestie wordt nu geformuleerd en de verschillende rollen interageren met elkaar rond die kwestie – 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?



Foto: brand-inkbe, Oh! fietscouriers

'Verkoopbaar' maken



Wat is hier de opdracht en het resultaat?

Innoveren gaat over nieuwe ideeën ontwikkelen tot ze echt bruikbaar zijn. Maar in de laatste stap moet je de omgeving ook meekrijgen in het verhaal. Je moet je idee en het concrete plan als het ware 'verkocht' krijgen. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Organisaties en systemen zijn zelden vanuit zichzelf innoverend of geneigd snel nieuwe manieren van werken aan te nemen.

Integendeel: vaak proberen ze een bestaande toestand te behouden. Als je met een nieuw idee of een nieuw plan op de proppen komt, moet je er in slagen die omgeving ook te overtuigen. In de laatste stap in het innovatielab bereid je dat proces van overtuigen inhoudelijk en vormelijk voor. Dit doe je onder de vorm van een helder projectplan. 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.

Op basis hiervan maak je een sterke analyse van alle stakeholders, en een eerste ruwe budgettering van middelen en mensen. Op basis van die analyse wordt het proces van overtuigen slim voorbereid. Het resultaat van deze fase is een projectplan én een communicatie-/overtuigingsplan. Belangrijk is dat je op het einde van deze oefening het vertrouwen voelt dat je de omgeving zult meekrijgen in je innoverend verhaal.

Werkvormen

BUSINESSPLAN MAKEN

om een businessplan te maken, helpt een goede kapstok om alvast de juiste vragen te stellen. We laten ons inspireren door een businessplan-sjabloon uit de profit-wereld om tot een goed resultaat te komen. Het helpt om de belangrijke vragen te beantwoorden. Je begint met het centrale blokje (missie en meerwaarde) en dan huppel je heen en weer tussen de andere – ondertussen eventueel ook nog opnieuw je missie bijstellend of aanvullend.

Via peer-review versterk je natuurlijk ook je businessplannen nog verder. Na de tweede dag krijgen de deelnemers al de opdracht om hieraan te beginnen werken en eerste drafts met elkaar te delen. In de derde werkdag wordt er grondig op ingegaan en wordt het verrijkt door de andere oefeningen. Bij de start van de vierde werkdag verwachten we een flink verbeterde versie.

EXPERT-REVIEW

als het projectplan in een eindfase zit, kan eventueel een externe expert zinvolle feedback, verbeteringen en tips formuleren. Ga op zoek naar mensen die voldoende vertrouwd zijn met de context waarbinnen je projectplan moet functioneren, maar 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 hoe je je plan nu het best verkoopt. De belangrijkste vragen zijn:

- Wie beslist over de mogelijke realisatie en de benodigde middelen? Hoe en wanneer kan ik die 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?

PITCHEN

Je moet mensen kunnen overtuigen van je innoverende idee. Omdat ze bijvoorbeeld moeten beslissen over de middelen. Of omdat ze moeten meewerken. Of omdat de vernieuwing ook verandering voor hen zal teweegbrengen. Daarom is het goed om een sterke pitch in huis te hebben, eventueel zelfs in verschillende varianten voor verschillende belanghebbenden.

Een pitch is een korte en overtuigende boodschap waarin je je idee zo duidelijk en aantrekkelijk mogelijk onder woorden brengt zodat de andere partij alvast geïnteresseerd geraakt.

DE DEELNEMERS: Die extra coaching maakte het helemaal af. Het was leuk dat de begeleider op onze eigen werkplek kwam én vooral: het heeft ervoor gezorgd dat het uiteindelijke resultaat net dat ietsje meer kreeg, net dat tikje sterker werd dat dingen kan doen kantelen en borgen.

Enkele minuten, die ervoor kunnen zorgen dat mensen meer willen weten of bereid zijn om na te gaan of ze iets voor je kunnen doen.

- Deelnemers bereiden thuis één of meerdere pitches voor, in functie van belanghebbenden die ze echt moeten kunnen overtuigen. Ze krijgen daarbij enkele richtlijnen mee:
- Denk eerst heel goed na over de betrokkene(n) waar je wil voor pitchen: vraag je af wat er voor hen in zit, wat hen zou kunnen interesseren of bewegen, waar ze gevoelig voor zijn, welk soort taal voor hen heel goed werkt.
- Begin met een schets van wat zou kunnen gebeuren als je idee wordt gerealiseerd: 'stel je voor dat ...' is daarbij een goed uitgangspunt. Wek op deze manier de interesse.
- Schets kort en krachtig je concept en je missie.
- Maak duidelijk wat jij kan betekenen voor de toehoorder en wat de toehoorder zou kunnen betekenen voor je idee.
- Gebruik gewone taal, vermijd moeilijke woorden of vakjargon.
- Vertel enthousiast, vanuit je buik, sprankelend: laat voelen dat je zelf heel erg achter het idee staat. Dreun geen tekst af.

BEGELEIDING

De begeleider is vooral en in de eerste plaats een procesbegeleider. Het is een meerwaarde als hij zelf al aan een innovatielab heeft deelgenomen, maar het is geen must. 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 resultaten;
- Ter plekke inspelen op de ideeën door er gepaste oefeningen of werkvormen op toe te passen. De geformuleerde 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, expertise delen;
- Mensen in hun eigen verantwoordelijkheid zetten en laten;

De groep betrekken bij de sturing van het proces.

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

Als de groep toch groter is dan een zestal personen, is het beter om met twee mensen te begeleiden en voor een aantal opdrachten op te splitsen. Zo kan men alle mensen met hun ideeën ook voldoende ruimte garanderen. Ervaring leert immers dat het hele proces niet zo makkelijk binnen de drie tot vier werkdagen af te werken is bij een groeps grootte van meer dan vijf. Drie werkdagen is in ieder geval absoluut een minimum. Als spreiden van het werk over vier dagen mogelijk is, is dat zeker een meerwaarde.

Het hele groepsproces werkt maar goed als er voldoende verschil zit in de groep. Daarom zet je een innovatielab op over organisaties heen: deelnemers aan een innovatielab vinden het een bijzondere meerwaarde om dit proces af te



EEN EXTRAATJE

Coaching ter plekke en op maat

In het 'innovatielab zorg en welzijn in de Kempen' was er ook ruimte voor een extraatje. Elke deelnemer mocht na de vier werkdagen nog beroep doen op de begeleider ten belope van een halve werkdag voor individuele coaching op maat, in de context van de eigen organisatie. De deelnemer kon zelf bepalen wat in die tijd moest gebeuren. Eén deelnemer gebruikte die tijd om samen een sterke pitch en bijhorende presentatie te maken met de bedoeling het team te overtuigen. Een andere heeft de ondersteuning gebruikt om tot een sterke tekst te komen voor het project binnen de organisatie. Een derde heeft in functie van de projectaanvraag feedback gevraagd op het projectvoorstel en heeft de coaching ook gebruikt om een heel concrete tijdlijn uit te zetten op alle niveaus van het project.

DEELNEMER: Als je een plan hebt gemaakt waar je zelf achter staat, dan ga je er vanzelfsprekend van uit dat anderen dat ook wel goed zullen vinden. Maar dat is natuurlijk niet zo. En dus moet je ook altijd weer een gepaste strategie vinden om je plan verkocht te krijgen. Die strategie is voor elke betrokkene en elke organisaties weer anders. Het is dus belangrijk om eens goed na te denken over hoe je mensen kan overtuigen.

leggen met mensen uit verschillende contexten. De begeleider moet dus voortdurend stimuleren om die verschillende visies en expertise binnen te brengen in de groep én om die samen met de groep te vertalen naar het voorliggende idee. Uitspraken als 'ja, maar bij jullie is dat anders' moeten de begeleider alert maken: juist op dat moment moet hij de groep aansporen om toch te bekijken hoe er een zinvolle transfer kan gemaakt worden.

Van deelnemers mag je verwachten dat ze actief betrokken zijn bij elkaars ideeën: zorg er dus van in het begin voor dat deelnemers vooral elkaar inspireren, bevragen en coachen. Doe dat door van in het begin ook 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 in de rol van expert komt te zitten.

Ook mensen aansporen om gebruik te maken van digitale communicatie vormt een flinke uitdaging voor de begeleiding: ervaring leert dat mensen in de welzijnssector vaak niet van nature geneigd zijn om via mail of andere platformen actief met elkaar in interactie te gaan over inhoudelijke of methodische kwesties. Dat betekent dat de laboranten op de werkdagen zelf uitdrukkelijk moeten aangespoord worden. Dat kan bv. door te vragen om opdrachten bv. per mail te posten, en door te vragen om elkaar daar ook feedback op te geven. In de tussenperiodes vraagt het activiteit van de begeleiding zelf: meteen reageren als iemand iets mailt, ingaan op reacties van anderen, mensen ook herinneren aan huiswerkopdrachten, regelmatig zelf goede ideeën, links, inspiratiebronnen delen, reacties van deelnemers uitlokken, ...



Foto: Streekplatform Kempen, (g)oud brengt op

VOORBEELD VAN EEN BUSINESSPLAN

<p>Sleutel-partners</p> <p>Je omschrijft helder wie op enigerlei 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?</p>	<p>Kernactiviteiten</p> <p>Wat zijn de belangrijkste activiteiten en resultaten die je moet realiseren om je missie te bereiken? Wat is de kern van je onderneming?</p>	<p>Missie: waarde of meerwaarde</p> <p>Dit is het hart van je business-plan: je begint met zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven wat de waarde of meerwaarde is, die je plan aantrekkelijk kan maken. Je doelstelling, je missie, wat je wil bewerkstelligen dus. Wat heb je de wereld te bieden? Wat hebben mogelijke doelgroepen aan je plan: wat zit er voor hen in?</p> <p>Kanalen</p> <p>Via welke kanalen en op welke manieren ga je de doelgroepen bereiken?</p>	<p>Relaties met doelgroepen</p> <p>Hoe zie je de relatie met die verschillende doelgroepen? Bijvoorbeeld: consumerend? Bijdragend? Participerend? Co-creërend? Spreek je mensen aan als individu, als groep, als gemeenschap?</p>	<p>Doelgroepen</p> <p>Wie wil je eigenlijk bereiken met je missie? Kan je daar verschillende groepen in identificeren?</p>
<p>Middelen</p> <p>Welke middelen zijn de sleutel om je missie te kunnen realiseren? Te denken valt aan mensen (bv. werktijd) en competenties, infrastructuur en fysieke omgeving, intellectuele eigendom.</p>				
<p>Kostenstructuur</p> <p>Op financieel vlak?</p> <p>Op menselijk vlak (bv. onzekerheid, werkdruk, ...)?</p> <p>Op organisatievlak (bv. welke andere activiteiten zullen onder druk komen te staan)?</p>		<p>Return en inkomsten</p> <p>Hoe en waar ga je de financiële en materiële middelen vinden om je missie te realiseren?</p> <p>Wat is er precies nodig om die inkomsten ook te verwerven?</p> <p>Hoe ga je ook de maatschappelijke of niet-materiële meerwaarde als organisatie incasseren?</p>		

Bijlage: Een uitgewerkte agenda

Hieronder vind je een concrete workflow voor een innovatielab op basis van vier werkdagen. Het is min of meer de workflow die is gehanteerd in het 'innovatielab zorg en welzijn in de Kempen'.



Dag 1

VOORNAMELIJK FASE 'INSPIREREN EN VERBREDEDEN'

Korte kennismaking, waarin de achtergrond van de laboranten ruw geschetst wordt.

Inventariseren en eerste korte verkenning van initiële ideeën die elke laborant meebrengt. Iedere laborant schetst zijn idee. De anderen noteren luisterend al hun eerste reacties, beelden en gedachten. Daarna leest iedereen 'sec' voor wat hij genoteerd heeft. De ideehouder noteert de voor hem interessante (voor-)beelden of reacties, en mag over maximaal twee inbrengen een vraag stellen.

Eerste heel brede brainstorm per idee. Werkvormen uit de fase 'inspireren en verbreden' worden hier ingezet. De procesbegeleider beslist welke werkvorm het beste aansluit op een bepaald idee.

Suggesties formuleren om het eerste idee verder te onderzoeken en tot diepere inspiratie te komen. Eventueel gebeurt dit in een doorschuifstelsel: per twee gedurende 20 minuten enkele pistes voor elkaar formuleren en dan doorschuiven.

Huiswerkopdracht meegeven:

A4-tje schrijven en posten per mail of op de blog.

TUSSENPERIODE 1

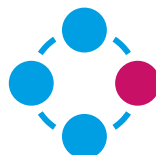
Het idee verder onderzoeken, met de geformuleerde suggesties als leidraad.

Praten met mensen op basis van een rudimentair A4-tje.

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

Vaak ook niet bewust of niet al te gericht bezig zijn met het idee. Het idee laten sudderen en toch sensitief zijn voor allerlei mogelijkheden die zich misschien toevalligerwijs voordoen. Alert zijn voor alles wat kan inspireren.

Gedachten, sporen, verdere uitwerkingen met elkaar delen via mail en elkaar verder inspireren, kritisch bevragen, adviseren, peer-review.



Dag 2

VOORNAMELIJK FASE 'VERDIEPEN EN VERSCHERPEN'

Bespreking van de A4-tjes: feedback, suggesties ter verbetering formuleren als 'kritische vrienden'.

Grondige verscherpingsoefening voor elk van de ideeën. De essentie en de ambitie van elk idee verder uitklaren. En dan 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.

Netwerkoefening: het netwerk van alle betrokkenen in kaart brengen – van doelgroepen tot decisionmakers, van partners tot tegenstanders.

Opgdracht geven voor de businessplanoefening.

TUSSENPERIODE 2

Eerste versie maken van businessplanoefening, met alle beelden en gegevens die ondertussen al beschikbaar zijn.

Delen met elkaar via mail: eerste feedback, suggesties formuleren.



voor een innovatielab



Dag 3

VOORNAMELIJK FASE 'PLANNEN VAN HANDELING EN AANPAK'

Bespreking van de businessplanoefening: samen in groep aanvullen en sterker maken.

Concrete aanpak ontwerpen: per twee wordt het scherpe beeld verder geconcretiseerd in een concrete aanpak: doelen en tussendoelen, methodische werkvormen, fasering, begeleiding, ... alles wat nodig is om het idee in concreet handelen te vertalen. Per innoverend idee wordt een poster uitgewerkt. Na anderhalf uur werken per twee, met tussendoor coaching door de procesbegeleider, worden de posters gepresenteerd.

In groep worden deze ontwerpen op hun realiteitswaarde getoetst met werkvormen als het gebruiken van opstellingen, rollenspellen, prototyping, peer-review.

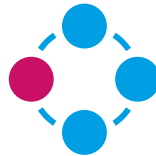
Wegen bedenken om de blauwdrukken en handelingsontwerpen verder te ontwikkelen tot een concrete aanpak, om nadien de fase van het projectplan te kunnen voorbereiden.

TUSSENPERIODE 3

Verder werken aan de businessplanoefening.

Heel gericht concretiseren, met de suggesties geformuleerd op het einde van dag 3 als leidraad. Ontwerpen posten via mail en elkaar feedback en suggesties geven.

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 4

VOORNAMELIJK FASE 'VERKOOPBAAR MAKEN'

Bespreken en versterken van de voorliggende plannen via peer-review. Creatief én kritisch. Hierbij worden een aantal elementen als leidraad genomen:

Projectplannen aftoetsen aan essentie en ambitie die op dag 2 geformuleerd werden.

Compromissen en pragmatiek die ondertussen is binnengesloten, 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 nog nodig. Situatie schetsen en samen brainstormen.

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

Introductie op pitchten. Concrete training: 'pitchten met feedback'

Mogelijk een vorm van expertreview: het herwerkte projectplan voorleggen aan een externe expert die geselecteerd is in functie van de voorliggende ideeën. Feedback en tips worden door hem geformuleerd.

EEN EXTRAATJE?

Als de mogelijkheid bestaat: de begeleider gaat als coach ter plekke in de organisaties om samen met de laborant het projectplan te finaliseren en de communicatie te plannen of te ondersteunen.

Extra links voor verder inspiratie

DATABANKEN VOOR METHODEN

<http://app.innowiz.be/innowiz.php>

http://www.beleidsimpuls.nl/creatieve_technieken.php

SPECIFIEKE METHODEN IN DE PUBLICATIE VERMELD

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>

Straatjuttten:

http://straatjuttten.nl/?page_id=5753

Brainwriting:

<http://www.creatiefdenken.com/brainwriting.php>

Model voor businessplan:

<http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits/>

DIENT WELZIJN EN GEZONDHEID

Departement Welzijn, Economie en Plattelandsbeleid

Boomgaardstraat 22 – 2600 Berchem

T 03 240 61 61 – www.provincieantwerpen.be

VU: Leen Dries, Boomgaardstraat 22 - 2600 Berchem