5

ILIAS

Creëer een visie, strategie en actieplan

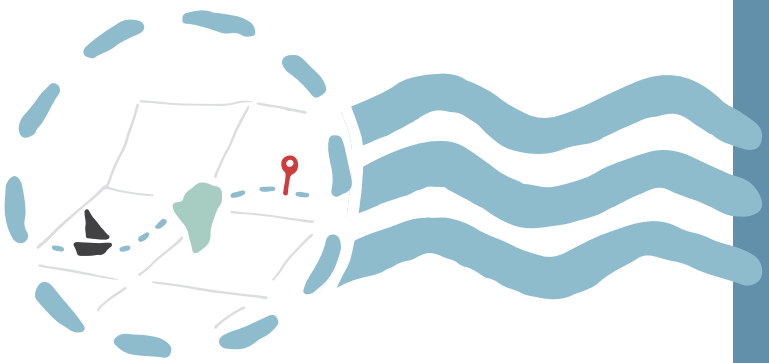
In anker vijf ontdek je hoe je samen met het team de visie op inclusief leiderschap in je voorziening kan ontwikkelen. Waar willen we staan over vijf jaar? Op welke manier wordt er dan leiding gegeven en samengewerkt? Vanuit deze visie ontwikkel je een strategie en actieplan. We raden je aan te werken met experimenten om stap voor stap van droom naar realiteit te gaan.

TOOL 1
Doelgericht plannen met de Coachmatrix

TOOL 2
Voorwerpenbrainstorm

TOOL 3
Keuzes maken met de COCD-box

TOOL 4
Projectfiche proeftuin

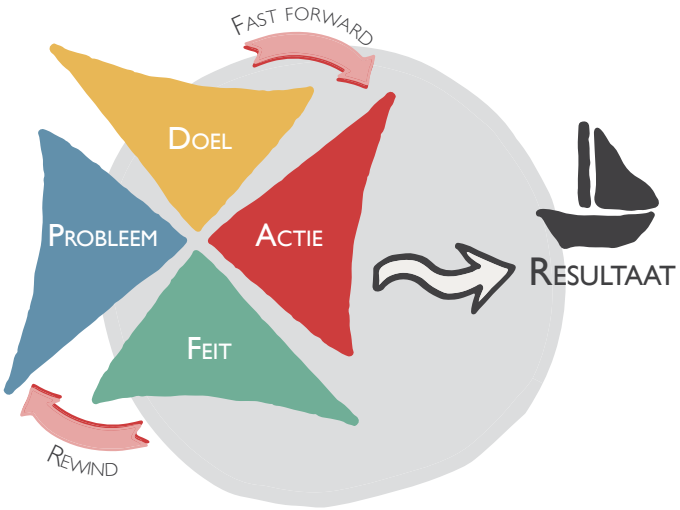


TOOL 1

Doelgericht plannen met de Coachmatrix

De Coachmatrix is een instrument om in groep DOELGERICHT acties te plannen of een actieplan te maken. Het kan gebruikt worden in het team, met een groep vrijwilligers, in een projectgroep ...

Met de Coachmatrix kan de groep – zelfstandig of met begeleiding – gezamenlijk de huidige situatie analyseren om van daaruit te kiezen voor doelen en acties. Niet het probleem, maar het doel staat centraal in de aanpak. Deze doelgerichtheid zorgt ervoor dat er meer mogelijkheden zichtbaar worden dan wanneer mensen zich blindstaren op een probleem. Een tweede groot voordeel is dat het een zeer PARTICIPATIEVE METHODE is, waardoor er in de groep meer gedragenheid ontstaat voor gemaakte keuzes.



De kernwoorden van de Coachmatrix zijn: FEIT, PROBLEEM, DOEL, ACTIE en RESULTAAT. We werken met de metafoor van een auto. Je start het gesprek op de achterbank, dit is de huidige situatie. Je maakt daarbij een onderscheid tussen feiten en datgene wat door de groep als een probleem of knelpunt wordt ervaren.

Eens er ± een akkoord is over de omschrijving van het probleem, kan je dat omkeren om de gewenste situatie of het doel scherp te stellen. Hier zit je in de positie van de copiloot die op de kaart kijkt (je weet wel, vroeger, voor de tijd van de digitale navigatie …).

Van zodra het doel helder is, wordt het probleem losgelaten. Je verschuift naar de positie van de bestuurder die vooruit wil en de aandacht richt op de bestemming. Het brainstormen over en omschrijven van acties gebeurt met enkel de gewenste situatie voor ogen. Dit geeft een vrijheid in het denken, want wat blijkt? Er zijn meer mogelijkheden om een doel te bereiken dan om een probleem op te lossen …

Wanneer de acties gekozen zijn, kan je nog indicatoren bepalen door je de vraag te stellen: hoe zullen we kunnen waarnemen dat we ons doel bereikt hebben? Wat ervaren wij als succes?

STAPPEN IN HET PLANNINGSGESPREK

Stap 1 – FEITEN

Je begint met de feiten op een rijtje te zetten zonder ze meteen te problematiseren. Deze stap is belangrijk, omdat mensen vaak de neiging hebben om meteen over een probleem te beginnen terwijl dat niet altijd op feiten gebaseerd is. Wanneer je dan naar de feiten kijkt, lijkt er geen probleem meer te zijn of ligt het probleem elders.

Het is belangrijk de verschillende stemmen in de groep aan bod te laten komen bij het verzamelen van de feiten. Dé waarheid zal je wellicht niet vinden – ook feiten zijn onderhevig aan perceptie – maar het is wel belangrijk om het PERSPECTIEF OPEN te trekken. Vraag voldoende door.

Je maakt best een onderscheid tussen een AANNAME en een FEIT. In een aanname zit een oordeel of interpretatie van de feiten; beiden worden best zo goed mogelijk van elkaar losgekoppeld. (bijvoorbeeld "Zij is onvriendelijk." versus "Zij groet me niet als ik binnenkom.")

Niet alle feiten hoeven bij aanvang verzameld te worden; sommige duiken in de loop van het proces op. Dat hindert niet. Laat het gesprek niet vastlopen als de groep het gevoel heeft veel feiten nog niet te kennen.

Stap 2 – PROBLEEM

Wanneer de groep een aantal van de belangrijkste feiten heeft benoemd, kan je daar het eigenlijke probleem uithalen. Een probleem is EEN FEIT WAAR JE LAST VAN HEBT. Het is subjectief; het heeft een bepaalde gevoelswaarde.

Hoe concreter, hoe beter! Wanneer het lukt om het probleem heel specifiek te benoemen – er echt de vinger op te leggen – dan wordt het makkelijker om tot een krachtig doel en een duidelijke actie te komen.

Vaak legt een groep verschillende problemen tegelijk op tafel. Het kan nodig zijn om prioriteiten te bepalen en een rangorde aan te brengen. Dat kan je bijvoorbeeld doen door een onderscheid te maken tussen:

- urgent / niet urgent;
- snel / moeilijk oplosbaar;
- zelf op te lossen / samen met anderen op te lossen.

Idealiter start je met de problemen die urgent zijn, snel oplosbaar en zelf op te lossen.

Stap 3 – DOEL

Vervolgens schakel je over van het 'kijken naar wat nu is' naar het 'kijken naar de toekomst'. De groep bepaalt het doel of de GEWENSTE SITUATIE. Keer daartoe het probleem om in positieve bewoordingen. Het moet ook duidelijk zijn voor wie je een verandering wil. Wat is de DOELGROEP van de interventie?

Probeer een zo helder mogelijk beeld te schetsen van de gewenste situatie in de toekomst; VISUALISATIE kan daarbij helpen. Vraag aan de groep te omschrijven hoe de toekomst eruitziet, wat de doelgroep zegt en doet in de toekomst, hoe ze zich voelen ...
Formuleer vanuit deze schets een KRACHTIG DOEL. Een krachtig doel krijgt vorm als een volwaardige zin.

- Gebruik de doelgroep als het 'onderwerp' van de zin.
- Gebruik *hebben*, *zijn* of *kunnen* + een voltooid deelwoord.
- Kies een sterk ACTIEGERICHT WERKWOORD, dat de richting van de verandering aangeeft en meetbaar / observeerbaar gedrag beschrijft. (bijvoorbeeld leren, spelen, praten, samen eten, dansen)
- Suggereer geen actie of manier van oplossen in de doelstelling.
- Richt je niet op dingen waar je geen invloed kan op uitoefenen.
- Maak je doel SMARTI: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden en inspirerend.

Dromen mag. En kiezen moet!

Stap 4 – ACTIES

Van zodra er een heldere en krachtige omschrijving is van de gewenste situatie, kan de groep gaan BRAINSTORMEN over alle mogelijke acties om de gewenste situatie tot realiteit te maken.

Let op! De acties moeten gericht zijn op het bereiken van het doel, niet op het oplossen van het probleem. We keren in het gesprek zo min mogelijk terug naar het verleden. Oplossingsgericht denken zorgt voor meer energie in de groep en voor meer vernieuwende ideeën. Stimuleer mensen om het vertrouwde referentiekader te verlaten. OUT OF THE BOX DENKEN is hier zeker welkom!

Na het verzamelen van zoveel mogelijk voorstellen is het tijd om ze één voor één aan een kritische blik te onderwerpen ... Er zullen immers keuzes gemaakt moeten worden. Je kan daarbij verschillende criteria hanteren: haalbaarheid, tijd en middelen, SMARTI ...

Maar ook:

- Wie kan zich inzetten voor de actie?
- Is er een logisch verband tussen het voorstel en de gewenste situatie? Zal deze actie effectief leiden naar het doel?
- Welke actie komt het meest tegemoet aan de belangen of bekommernissen van de verschillende segmenten in je doelgroep?

Stap 5 – RESULTATEN

Tot slot denk je in de groep na over de resultaten die je verwacht na afloop van de actie. Hoe zal je kunnen waarnemen of meten dat de actie succesvol is geweest? Wat zal er 'anders' zijn eens het doel werd bereikt? Kies een paar zinvolle INDICATOREN.

VOORDELEN van de Coachmatrix

De Coachmatrix is een analyse- en planningsinstrument met belangrijke voordelen:

- Het biedt houvast om de fasen van analyse en planning vlot door te komen en snel tot actie over te gaan.
- Het zorgt voor een hoge participatiegraad bij de deelnemers, waardoor de gedragenheid van de gemaakte keuzes stijgt.
- Het houdt rekening met de verschillende 'psyches' van mensen. Sommigen blijven graag bij het verleden stilstaan en zouden liefst 'blijven hangen' in onderzoek van de feiten en problemen (de achterbank). Voor anderen kan er niet snel genoeg overgegaan worden tot actie (de voorbank); voor hen dreigt soms het risico dat ze actie ondernemen zonder af te toetsen of hun gedrag wel aansluit bij de bestaande knelpunten. In de meeste groepen zijn beide tendensen aanwezig. Met de Coachmatrix worden ze met elkaar in evenwicht gebracht.

Bron: Kouwenhoven, M. (2007) Het handboek strategisch coachen

TOOL 2

Voorwerpenbrainstorm

Je kan 'brainstormen' met je team om een grote hoeveelheid ideeën of oplossingen los te weken. Omdat veel mensen van nature geneigd zijn binnen de gebaande paden te denken en voort te bouwen op wat al gekend is, heb je een brainstormtechniek nodig die de RECHTERHERSENHELFT activeert. Het associëren aan de hand van VOORWERPEN haalt je teamleden uit hun vaste denkpatroon. Dat vergroot de kans dat ze met verrassende en vernieuwende suggesties komen.

Bij de voorwerpenbrainstorm liggen op een tafel diverse voorwerpen uitgestald. De deelnemers kiezen er willekeurig eentje uit. Aan de hand van het voorwerp brainstormen ze over mogelijke oplossingen voor een probleem.

WERKWIJZE

Stap 1 – VOORWERPEN UITSTALLEN

Verzamel een variatie aan voorwerpen en stal ze uit op tafel.

Stap 2 – TOELICHTEN EN ANALYSEREN VAN HET PROBLEEM

Baken de vraag of het probleem af waarover je wil nadenken. Probeer met de groep te achterhalen wat de kern van de vraag of het probleem is.

Stap 3 – PROBLEEM SAMENVATTEN

Vat het probleem of de vraag nog eenmaal samen voordat je de teamleden laat overgaan tot het verzamelen van ideeën.

Stap 4 – VOORWERP KIEZEN

Vraag je teamleden op te staan en een voorwerp te kiezen.

Stap 5 – OPLOSSINGEN UITWISSELEN

Vraag je teamleden om te associëren met behulp van het voorwerp en om mogelijke oplossingen aan te brengen. Noteer de ideeën op een flap. Stel eventueel als extra regel in dat alle ideeën welkom zijn en dat het in deze fase niet toegelaten is met 'ja, maar' te reageren op het idee van een collega.

Stap 6 – IDEEËN BESPREKEN EN KIEZEN

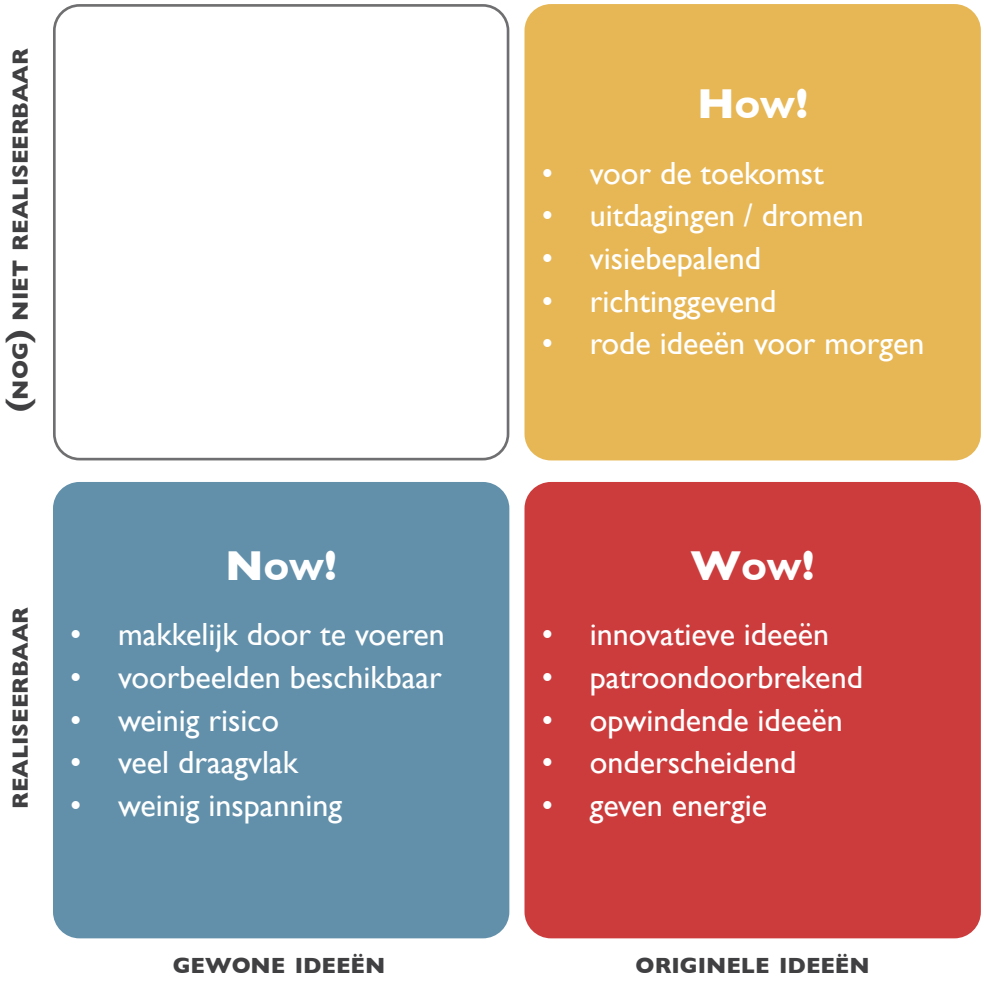
Overloop de ideeën op de flap en stel met de groep prioriteiten vast of maak een keuze. Je kan hier eventueel een aanvullende werkvorm inzetten (bijvoorbeeld de COCD-box).

TOOL 3

Keuzes maken met de COCD-box

Wanneer je met je team op zoek wil naar nieuwe manieren om met een uitdaging om te gaan, kan je ideeën verzamelen in een brainstorm. De valkuil is om vervolgens toch weer te kiezen voor wat gekend en vertrouwd is. Met de COCD-box doorbreek je dit patroon door IDEEËN TE ORDENEN op een verfrissende manier. Door specifieke kleuren aan verschillende soorten ideeën toe te kennen, vergroot de kans dat vernieuwende ideeën komen bovendrijven en daadwerkelijk gebruikt worden. De methode werd ontwikkeld door Mark Raison, verbonden aan het Centrum voor Ontwikkeling van Creatief Denken.

De COCD-box ontstaat in een matrix met twee assen: ORIGINALITEIT en HAALBAARHEID. Vraag de teamleden om alle ideeën uit de brainstorm op deze twee assen te ordenen. In welke mate is dit werkelijk een nieuw idee? In welke mate is het idee uitvoerbaar? Zijn daar de nodige middelen voor? Is het technisch uitvoerbaar?

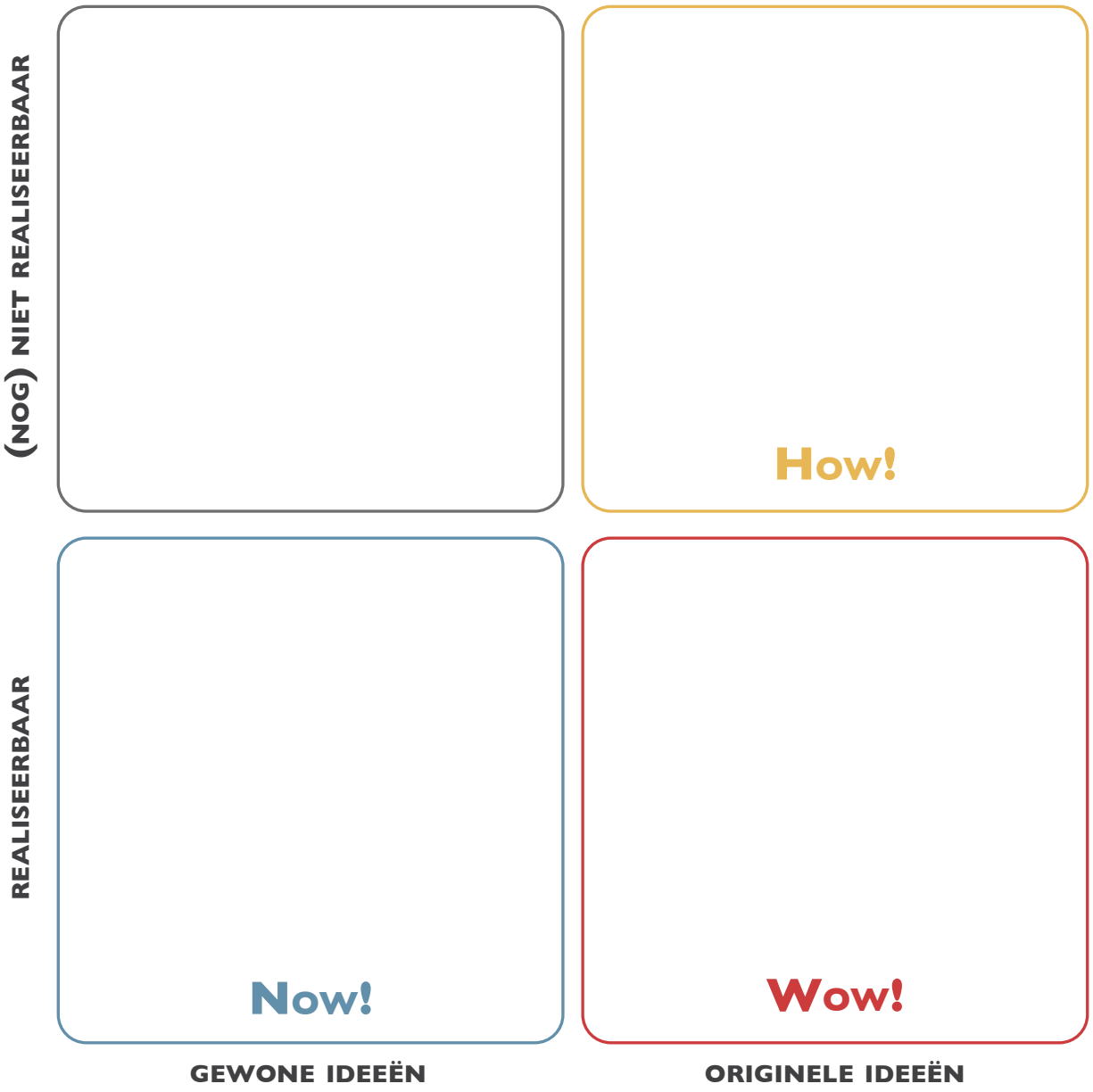


Bronnen: www.schoolofcreativethinking.nl; https://www.tuzzit.com/en/canvas/COCD_box

Zo ontstaan vier boxen. De ideeën die niet origineel zijn en ook niet haalbaar, laten we links liggen, maar met de andere kunnen we aan de slag:

- Blauwe ideeën zijn gekend en haalbaar. Ze kunnen meteen NOW uitgevoerd worden voor snel resultaat.
- Gele ideeën zijn vernieuwend, maar (nog) niet haalbaar. Het team kan hier op zoek gaan naar HOW dit idee toch uitgevoerd kan worden.
- Rode ideeën zijn de pareltjes! Ze zijn vernieuwend en haalbaar. Het team kan hierop inzetten voor een WOW-effect.

Ontwikkel deze ordening in samenspraak met je team verder tot een actieplan. Wijs elke actie aan een persoon toe en bepaal een timing.



TOOL 4

Projectfiche proeftuin

Titel van de proeftuin:

ORGANISATIE:

SECTOR:

PROJECTLEIDER:

PROJECTTEAM:

Omschrijf kort de CONTEXT waarbinnen deze proeftuin ontwikkeld wordt:

CONTEXT

Beschrijf het PROBLEEM of KNELPUNT dat je met deze proeftuin wil oplossen. Probeer tot een heldere probleemdefinitie te komen in één zin. Neem als 'onderwerp' van de zin de persoon / personen bij wie er een gedragsverandering dient te komen.

PROBLEEM

Beschrijf het DOEL van de proeftuin. Wat is de gewenste situatie in de toekomst?

Keer het probleem om. Neem als 'onderwerp' van de zin de persoon / personen bij wie een gedragsverandering dient te komen. Noem geen actie in je doel, maar wel het gewenste effect of resultaat. Denk SMARTI (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden, inspirerend).

DOEL

Welke ACTIE(S) ga je ondernemen om de gewenste situatie te bereiken?

Denk ook hier SMARTI. Hier omschrijf je wat je gaat DOEN om het doel te bereiken.

ACTIES

Maak per ACTIE een STAPPENPLAN. Identificeer de verschillende fasen in de actie. Denk aan sleutelmomenten. Benoem de tussenresultaten. Neem ook de TIJDSLIJN op in je stappenplan.

ACTIE 1

ACTIE 2

ACTIE 3

ACTIE 4

Wat zijn de SIGNALEN VAN SUCCES? Welke RESULTATEN ga je bereikt hebben bij een succesvol verloop? Bepaal de INDICATOREN waarmee je nadien kan evalueren.
Beschrijf hier wat je zal zien / horen / voelen / ... Welke veranderingen zal je kunnen waarnemen in de context of bij de betrokken personen? Probeer aan te geven vanaf wanneer je tevreden zal zijn (dit is de maatstaf).

RESULTATEN

Beschrijf hoe je de proeftuin na afloop zal EVALUEREN? Kies een methode voor de evaluatie. Wat ga je moeten doen om de signalen van succes te kunnen opmerken? Bepaal een datum voor de eindevaluatie.

EVALUATIE



Veel succes!