

## DEEL 2: FILOSOFIE VAN DE GOKART

**Innovatie, participatie, reflectie.** Het zijn motoren van groei in elk dynamisch team. Werken met de GoKarttool betekent dat je er als team voor kiest om deze drie principes tot krachtpunten van een veranderingproces te maken. Gokart nodigt teams op een aantrekkelijke manier uit om te investeren in deze drie krachtpunten. Op die manier wordt een team begeleid in het duurzaam zoeken naar kwaliteitsvolle verandering.

Naast innovatie, participatie en reflectie zien wij in de **waarderende benadering** een vierde krachtpunt bij het werken aan pedagogische verandering. Een waarderende benadering betekent in de GoKart dat je werkt met een positieve insteek: met waardering voor wat goed gaat, met zorg voor wat moeilijk is, met aandacht voor het benoemen en benutten van talenten in het team.

Een vijfde en laatste krachtpunt van de Gokarttool is dat een team zich inschrijft in een **duurzaam groeitraject**. Een snel veranderend werkveld maakt levenslang leren en ontwikkelen cruciaal, dit zowel individueel als collectief. GoKart richt zich op het ondersteunen van een veranderingproces en wil zo meewerken aan het professionaliseren van een team. Het doorlopen van een GoKart draagt bij aan een concreet pedagogisch resultaat of product dat geïmplementeerd wordt in de organisatie. Daarnaast zet een team door middel van reflectie ook in op kwaliteitsvol werken, door het versterken van de samenwerking en duurzame groei in team.

Hieronder bespreken we deze vijf krachtpunten in evenveel hoofdstukken. Het is belangrijk om op te merken dat deze sterk onderling verweven zijn: innovatie wordt gedreven door participatie en reflectie. Een waarderende insteek zorgt voor meer participatie. Reflectie ondersteunt een duurzaam groeitraject. Enzoverder... Toch proberen we deze vijf principes even afzonderlijk uit te lichten, met aandacht voor de bestaande kaders. Daarbij geven we telkens ook aan waar en hoe de GoKarttool concreet inspeelt op deze principes.

## Inzetten op innovatie

*GoKart ondersteunt teams bij het samen innoveren. Onder innovatie verstaan we het invoeren van vernieuwing. Deze innovatie leidt tot verandering in de organisatie. Soms worden 'verandering' en 'innovatie' in organisaties in één adem genoemd. Onder verandering begrijpen we echter 'iets anders maken; wijzigen, anders worden'. Dit kunnen veranderingen zijn die deel uitmaken van het pedagogisch beleid van een team (bijdrages aan visie en missie), veranderingen die ontstaan vanuit een nieuw ideeën of veranderingen die opgelegd zijn van 'buiten' het team (overkoepelend orgaan, overheidsinstanties, externe partners).*

### Wat is innovatie?

Innovatie omschrijf je kort en krachtig als 'vernieuwingen invoeren om vooruit te komen' (Van Dale). Met het vooruit komen bedoelen we dus ook het 'beter worden'.

Een innovatie ontstaat steeds vanuit een bepaalde **prikkel**: iets dat het team (gewenst of ongewenst) in een bepaalde richting doet bewegen. Deze prikkels zijn in alle teams aanwezig, maar worden niet steeds opgemerkt. Ze komen voort uit het dagelijks werk, van binnen in het team of van buiten het team.

- In het **dagelijks werk** van een organisatie gaat men op zoek naar manieren om kwaliteitsvoller, efficiënter, aangenamer, beter... te werk te gaan. Maar wat is dit 'beter' precies? Heel vaak vinden we hiervoor richtingaanwijzers in de visie en missie van een team. Een school wil goed onderwijs inrichten, ouderparticipatie bevorderen, leerkrachten professionaliseren,... Een kinderdagverblijf wil pedagogische kwaliteit bieden aan de kinderen, ouders betrekken bij de werking, enzoverder...
- Soms ontstaan prikkels **binnen het team** (interne inspiratie): een teamlid met een nieuw idee of project deelt dit met de teamleden. Misschien zag je zelf iets leuks op bezoek bij een ander team? Misschien ontdekte je in de krant een inspirerend project?
- Een prikkel kan ook ontstaan van **buiten het team** (externe inspiratie). Een beleidsaanbeveling vanuit de overheid, een organisatiekanteling of -fusie, een vraag vanuit een externe partner of de buurt, concurrentie tussen organisaties...

In GoKart gaan we in de eerste fases aan de slag met deze prikkels. De prikkels worden omgezet naar ideeën en het tandwiel begeleidt een team in het afwegen van de verschillende ideeën om te komen tot een selectie. Door dit gezamenlijk proces wordt er ook draagvlak gecreëerd voor de innovatie.

### Wat maakt dat innovatie werkt?

Innovatie wordt gedreven door (co-)creativiteit. Het genereren van nieuwe, originele ideeën, het combineren van bestaande ideeën op een nieuwe manier, het bekijken van een bestaande situatie door een andere bril, ... Methodieken kunnen hierbij ondersteunend zijn om hiertoe te komen. Innovatie is ook het delen, toepassen en/of vertalen van deze ideeën in de praktijk.

Innovatie werkt als ze deel uitmaakt van de **visie** van het team. Een gedragen innovatiecultuur maakt het belang en de rol van innovatie in een team duidelijk. Een team met een innovatiecultuur kiest voor

een planbaar en beheersbaar innovatieproces. Planbaar mag niet verward worden met vastliggend. Een goede innovatiecultuur is als een georganiseerde zoektocht. Het plan is duidelijk, maar er is voldoende creatieve ruimte om ondernemend te zijn.

Innovatie vereist een **systematische aanpak**. Door zijn systematische aanpak verhoogt GoKart dan ook het innovatief vermogen in een team. Langley (1995) beschrijft drie grote procesdelen in een creatief innovatieproces: variëteit (genereren van ideeën), selectie (maken van de juiste keuze's) en vasthouden (het koesteren van de gekozen ideeën door delen en leren).

Tot slot willen we ook opmerken dat een van de belangrijkste motoren van innovatie het **ondernemen** zelf is. Dus: springen! Maak als team de voeten nat en probeer hoe ver je geraakt!

***We geloven dat innovatie de motor is van het potentieel dat in elk team aanwezig is. Je kan dit potentieel benutten door in te zetten op creativiteit, visie en een systematische aanpak.***

## In de GoKart:

### **Innovatie via creativiteit: de kracht van een metafoor.**

De Gokart stimuleert innovatie door ruimte te geven aan creativiteit. De methodiek van goKart steunt op een 'metafoor': het innovatieproces wordt vergeleken met het samen op tocht gaan met een gokart (en het dromen van de bestemmingen)

In elk team zijn er denk- en verwachtingspatronen, verbonden aan veranderingen of prikkels (zie hierboven). Soms veroorzaken deze denk- en verwachtingspatronen in teams weerstand, blokkeringen of zelfs conflicten. Het spreken in de metafoor kan een krachtig hulpmiddel zijn om deze patronen te doorbreken. De metafoor van de GoKart roept een levendig beeld op en stelt een team in staat om een uitdaging vanuit een ander perspectief te bekijken.

*Door de teamleden in de GoKart metaforisch te laten spreken, worden ze uitgenodigd om 'out of the box' te denken. Het team wordt uitgedaagd om te denken in beelden en concepten, eerder dan drempels, problemen en voor de hand liggende oplossingen. Dit zorgt voor een andere, nieuwe inbreng die bovendien eenvoudig terug vertaald kan worden in de praktijk.*

### **Innovatie via een systematisch aanpak.**

Langley (1995) geeft een ecologisch model van innovatie in systemen. Innovatie bestaat volgens hem uit drie deelprocessen : **variëteit** (het genereren van nieuwe ideeën), **selectie** (het maken van de juiste keuzes) en **vasthouden** (waarden staande houden door het leren). Deze fasering maakt dat innovatie niet chaotisch, maar gestructureerd kan verlopen.

*In GoKart is innovatie niet vrijblijvend, maar georganiseerd. We vinden deze fasen van Langley terug in de diverse aangeboden kaarten. Kaart 1 richt zich op het deelproces variëteit. In kaarten 2-3-4 staat het deelproces selectie centraal. Kaarten 5-6-7 richten zich op het bewaken en vasthouden van het proces en resultaat.*

### **Bouwen aan een innovatiecultuur.**

Bouwen aan een innovatiecultuur in je team doe je niet op een dag. Het vergt verschillende processen en (beleidsmatige) keuzes in een team. Een innovatiecultuur veronderstelt immers dat een team voldoende ruimte mogelijk maakt voor ondernemerschap (of ook, zoals hierboven, 'creativiteit') bij teamleden. Bovendien krijgt een deze innovatiecultuur vorm krijgen in samenwerking met verschillende partners en externen.

*GoKart is zo opgesteld dat je als team meerdere GoKarttochten kan maken. De laatste kaart maakt meteen een doorstart naar een volgende tocht. Door doorheen de tijd binnen een organisatie meerdere tochten te maken, kunnen de vaardigheden van betrokkenen in het innoveren groeien en kan de cultuur van innoveren (en dus ook 'ondernemen') versterken.*

## Een participatieve aanpak

*Met het belang van innovatie aangetoond, zou een team in de verleiding kunnen komen om te zeggen: vooruit dan! Innoveren maar. Maar een valkuil bij het innoveren is dat je alleen deze weg inslaat. Innoveren doe je niet alleen, maar als team, samen met de betrokkenen. Daar zijn verschillende redenen voor:*

- *Door het vergroten van het draagvlak, ontstaat meer input. Deze grotere input leidt tot meer **kwantitatieve resultaten**.*
- *Samen innoveren zorgt ervoor dat je betrokkenen in hun kracht kan zetten. Immers: hoe meer betrokkenen, hoe meer **talenten**.*
- *Een **gedeeld eigenaarschap** zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid over het proces gedragen wordt door alle betrokkenen.*
- *Door iedereen op zijn manier te betrekken bij het proces, kan je dit proces 'levend houden'. Op deze manier maak je het voor iedereen mogelijk te **leren** (over het proces, over zichzelf én over het team).*

*Participatie is met andere woorden onontbeerlijk bij het doormaken van een innovatief veranderingsproces. Hieronder gaan we daar dieper op in.*

### Wat is participatie?

'Participatie is meer dan gewoon inspraak: ze geeft ruimte aan engagementen in een team. Het is een leerproces waarmee betrokkenheid, vertrouwen en draagvlak voor beslissingen wordt verkregen. Het gaat hierbij om open processen, waarin ruimte en tijd is voor het uitwisselen van meningen, het bouwen aan gedeelde visies en acties (co-creatie) en het leren omgaan met verschillen' (De Rynck, 2009).

Elk participatief innovatieproces gaat over menselijk contact, over samen zoeken, over het opbouwen van vertrouwen. Deze uitdagingen vragen een voortdurend leerproces van teams en kunnen ondersteund worden (Glavimans & Reijnders, 1994; Pierce, 2009). Een vergroot draagvlak groeit geleidelijk aan uit tot een **participatiereflex**: een reflex van teamleden en alle betrokkenen om anderen bij de GoKart te betrekken.

### Wat maakt dat participatie werkt?

Participatie kan maar werken als de betrokkenen zich mede-eigenaar voelen van een veranderingsproces. **Eigenaarschap** correleert positief met intrinsieke motivatie, professionele ontwikkeling, informele zeggenschap en commitment (Loeffen & Springer, 2010) Het belang van een gedeeld eigenaarschap rond de GoKarttocht kan dan ook moeilijk worden overschat. Dit gedeeld

eigenaarschap betekent niet dat alle deelnemers 'aan het stuur' moeten zitten. Eigenaarschap kan zich op verschillende wijzen uiten in een participatieproces. De participatieladder kan hierbij ondersteunend werken. De participatieladder benoemt verschillende vormen van participatie naar de mate van invloed die betrokkenen kunnen uitoefenen. Ze maakt een onderscheid tussen (van hoog naar laag) meebeslissen, coproduceren, adviseren, raadplegen en informeren. Hoe hoger op de ladder, hoe meer invloed je hebt in het proces.

Participatie werkt als je een **gedeelde taal** spreekt met elkaar. 'Taal delen' is hier niet te vereenvoudigen tot dezelfde landstalen spreken. Essentieel bij het werken aan een project of product is dat je elkaar begrijpt. Een gedeelde manier van communiceren met elkaar versterkt de onderlinge participatie. Om dit gedeeld spreken en begrijpen te ondersteunen dompelen we het team onder in de metafoor van de GoKart. We reiken hen verschillende begrippen aan om te spreken over het concrete en het procesmatige.

Ten slotte werkt participatie als er een **draagvlak** wordt gecreëerd voor de bestaande ideeën. Een draagvlak wordt steviger en breder als meer betrokkenen zich vereenzelvigen met het idee. Ze moeten het gevoel hebben dat het idee aan hun doelen, behoeften en belangen voldoet. Toch wordt het draagvlak vaak als de achillespees van verandering beschouwd (Cuyvers, 2012). Zonder draagvlak is er weinig kans op succes. Enthousiasme is essentieel bij het creëren van draagvlak. Achter enthousiasme zit geloof – geloof in een te verbeteren toekomst. Enthousiasme zet vaak aan tot creativiteit en actie. In elke organisatie zijn er mensen die van nature uit enthousiast zijn over plannen of ideeën. Jeroen Busscher noemt hen 'sneezers'. Sneezers zijn geen mensen met een plan of een bedoeling om mensen te overtuigen (Busscher, 2017). Het zijn mensen waar veel anderen naartoe kijken en van wie ze graag iets overnemen. In je organisatie heb je een beeld 'van waar het naartoe moet', er komt een verandering, het vergt een nieuwe manier van omgaan met elkaar. Jeroen Debuysser definieert daarom een verandering altijd rond gedrag. Ongetwijfeld lopen er al mensen rond in de organisatie die het gedrag reeds vertonen. Deze mensen zou je tot **sneezers** moeten kunnen maken omdat ze een **kracht zijn in het werken aan een nieuwe innovatiecultuur**.

Bij een gebrek aan draagvlak spreekt men over **weerstand**. Weerstand valt niet te verwarren met een gebrek aan eigenaarschap. Verrassend genoeg correleert eigenaarschap zelfs positief met weerstand tegen verandering (Loeffen & Springer, 2010). Immers: hoe meer iemand zich eigenaar voelt in de verandering, hoe meer hij/zij mee wil gaan sturen in de richting die volgens hem/haar de beste is. Deze vaststelling kan ons meteen leiden naar een mogelijke aanpak in het omgaan met weerstand. Het zicht krijgen op onzekerheden, vragen en angsten zorgt ervoor dat je hier sneller en beter op kan inspelen.

***We geloven dat een verhoogde betrokkenheid bij het innovatieproces meerwaarde creëert voor het team en alle betrokkenen. Betrokkenheid verhoog je door het gebruik van een gedeelde taal en aandacht voor eigenaarschap en draagvlak.***

## **In de Gokart:**

### **Samen onderweg zijn en plaats kiezen**

In stap 3 (Boarding) plaatst het Gokartteam zich op de Gokart. Naar analogie met de participatieladder maakt Gokart het in deze stap mogelijk om een engagement te formuleren. Door samen op de Gokart te stappen en plaatsen te kiezen, wordt een gemeenschappelijk project duidelijk.

Het samen onderweg zijn is een constante in de tool. Op verschillende momenten (Kaart 2, 4, 5, 6 en 7) wordt aan het team gevraagd de Gokart in het midden te leggen. Is iedereen nog mee? Waar zit iedereen? Kan je ook supporter zijn, zonder mee te trappen? Deze aandacht voor 'samen onderweg zijn' en 'plaats kiezen' zorgt ervoor dat de participatie hoog blijft in het Gokartteam. Het zicht krijgen op de vragen, onzekerheden en belangen van de teamleden is in deze fases essentieel voor het bouwen aan een breed draagvlak.

### **Een gedeeld taalgebruik**

Met een gedeeld taalgebruik doelen we hier niet zo zeer op dezelfde landstaal spreken, maar wel op een gedeelde manier van communiceren ontwikkelen. Gokart. Boarden. Onderweg. Instappen. Pitstop. De Gokarttool is doorspekt met begrippen die verfrissend werken, maar toch ook snel te vertalen zijn naar een nieuwe context.

Een gedeeld taalgebruik zorgt ervoor dat de teamleden elkaar vinden in het spreken. Het helpt teams mee te bouwen aan een gedeelde identiteit. Dit betekent niet alleen dezelfde woorden hanteren, maar ook zelf een taal of communicatievorm (zie hieronder: Sneezers) uitbouwen.

### **Over Sneezers, Mediamannen en Instamadammen**

Gokart heeft als doelstelling de gedragenheid te vergroten bij veranderingen en vernieuwingen in team. Een groter draagvlak dat op zijn beurt de participatiereflex in het team versterkt. Daarvoor wordt in Kaart 3 een mediaman of instamadamm aangeduid. Deze delen allerlei informatie van voor en tijdens de tocht met alle betrokkenen bij de Gokart.

## Een reflectieve bril

*Het belang en de meerwaarde van reflecteren bij pedagogische professionals is duidelijk aangetoond (Core, 2011). Gokart stimuleert het pedagogisch reflecteren op twee manieren. Enerzijds met een stapsgewijze aanpak en anderzijds door het toevoegen van een Pitstop per kaart in het routeplan. Deze kansen tot reflectie verhogen de individuele competenties van de teamleden, wat dan weer tot competente systemen leidt.*

### Wat is reflecteren?

Als een team bewust met iets bezig is, impliceert dat een denkproces. Door na te denken bij wat je meemaakt en doet, als team, als teamlid én als betrokkene, sta je er bewust bij stil en leer je. Reflecteren kan zowel gebeuren tijdens het proces (zie pitstops in het routeplan) als voor- of nadien (zie vooruitkijkspiegels in het routeplan). Reflecteren is leren: het leidt tot ideeën voor een volgende keer. Leren door te reflecteren vraagt om aandacht voor denken, voelen en willen (Geenen, 2017).

### Wat maakt dat reflecteren werkt?

Essentieel bij reflecteren is het zichzelf en/of elkaar open **vragen durven stellen**. We kiezen er in Gokart dan ook voor om de reflectie niet te gaan 'sturen', maar veel vrijheid te laten aan het Gokartteam om met zorgvuldig geselecteerde vragen aan de slag te gaan. Het belangrijkste hierbij is dat het team de gewoonte krijgt om stapsgewijs te reflecteren. Het creëren van een context die kritische reflectie bevordert, is cruciaal voor het proces en het beoogde resultaat.

Teamleden leren van het team, maar het team leert ook van de teamleden. Dit noemen we collectief leren. **Collectief leren** ontstaat uit dialoog en uitwisseling. In de eerste plaats bedoelt men met dit collectief leren het uitwisselen en overdragen van kennis en ideeën. Maar naast dit leren ontstaat er vaak nog een andere gerichtheid in het leren. Typerend voor een lerend team is namelijk dat men zich ook bezint in het eigen leren, het meta-leren (Huysman, 2000). Dit reflecteren draagt bij tot een klimaat van professioneel ontwikkelen en een lerende/groeiende organisatie.

***We geloven dat reflectie een motor is van groei in elk team. Structurele dialoog en uitwisseling vergroten het leereffect en dit zowel voor, tijdens en na het veranderingsproces.***



## **In de Gokart:**

### **De Pitstop maken**

Aan elk van de zeven kaarten van het routeplan in de Gokart koppelen we een 'Pitstop'. Deze pitstop bestaat uit een aantal denkvragen of een korte werkvorm die het Gokartteam uitdaagt om stil te staan bij de de Gokartrit (team en proces) en hun plaats op de Gokart (individu en rol).

*Voorbeeld: In Stap 5 (Taken verdelen en samen onderweg) bespreken teams de acties verbonden aan hun innovatief project. Na het verdelen van acties worden de volgende vragen aan het team voorgelegd:*

*Zijn er acties die nog niet gekozen werden? Wat kunnen we hieruit leren? Zegt dit iets over de talenten, keuzes, noden in ons team?*

*Daarnaast wordt het GoKartteam uitgedaagd om de Gokart en reizigers er nog even bij te nemen. Wil iemand zich herpositioneren nu we weten hoe we samen aan de slag gaan?*

Deze vragen helpen teams te reflecteren over het team en hun individuele rol.

### **Vooruitkijkspiegels**

In de laatste kaart van het routeplan van de Gokart (Stap 7: 'Vooruitkijkspiegels') kijkt een team terug naar de verwezenlijkte acties. We gaan er daarbij vanuit dat er altijd winst is (zie 'Waarderende insteek'). Naast het opmaken van de balans is deze stap ook een geschikt moment om te kijken hoe een team samenwerkte. Bovendien is dit terugkijken meteen ook een vooruitkijken.

Deze reflecties over team, proces en individu worden begeleid door enkele vragen:

- ✓ *Waar zijn we trots op in onze samenwerking?*
- ✓ *Wie of wat heeft je verwonderd tijdens onze samenwerking?*
- ✓ *Waar zijn we (ik, jij, wij, ...) in gegroeid tijdens onze samenwerking?*
- ✓ *Wat willen we meenemen naar onze toekomstige samenwerkingen?*

## Een waarderende insteek

*Gokart is een tool die wil werken aan verandering op een manier die energie geeft aan betrokkenen. Deze energie vormt mee de kracht om onderweg te blijven 'trappen op de Gokart'.*

*Om dit waar te maken, zet Gokart teams aan om met een positieve blik te kijken naar het probleem (appreciatieve inquiry), het proces ('Er is altijd winst') en elkaar (waarderende feedback). Hieronder bespreken hoe wij een waarderende insteek zien, waarom het werkt en hoe we dit verankeren in de Gokart.*

### Wat is een waarderende insteek?

Een probleem kan je steeds bekijken vanuit verschillende invalshoeken. Hoe je een probleem, prikkel of uitdaging bekijkt, bepaalt in sterke mate de focus bij het aangaan van deze uitdaging. Een van deze invalshoeken is deze van het waarderend onderzoeken, algemeen gekend als appreciative inquiry.

Binnen het waarderend onderzoek kies je ervoor het probleem vanuit een positieve, oplossingsgerichte blik te benaderen. Het is een verandervisie met als uitgangspunt dat een systeem zich positief ontwikkelt, zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt en wat ze graag willen voor de toekomst (Tjepkema & Verheijen, 2009). Vanuit deze startvragen (Wat werkt? Wat willen we?) gaan betrokkenen verkennen hoe ze sterktes kunnen inzetten. Op die manier zet een team stappen in de richting van de toekomst die ze samen de moeite waard vinden.

### Wat maakt dat de waarderende insteek werkt?

Beide woorden in **appreciative inquiry** zijn van belang. *Appreciative* betekent dat de aandacht continu gericht is op datgene waar je meer van wilt zien. *Inquiry* zegt iets over de benadering: de uitnodiging aan mensen om onderzoeker te worden van hun praktijk en samen te werken aan duurzame verandering. Een waarderende insteek toont zich in teams met een positieve mindset. In zo'n teams geloven teamleden in hun eigen talenten, de sterktes van het team én (belangrijk) het vermogen van het team om zich te ontwikkelen (door reflectie, inspiratie, visie, ...).

Een **positieve mindset** ontstaat door een honger naar blijven leren/ontwikkelen en een openheid voor nieuwe ideeën (zie: Innovatie). Een van de manieren om deze positieve mindset te installeren in teams is door out-of-the box-denken te ondersteunen (zie 'Innoveren'). Een veilig klimaat is daarbij belangrijk. Daarnaast werkt het stellen van een doel, zowel persoonlijk als in team, motiverend. Ten slotte viert een team met een positieve mindset zijn successen (Dweck, 2010).

Het **benoemen van krachten en successen** werkt motiverend in een team. Zowel een team als een teamlid draagt sterktes in zich. Door optimaal in te zetten op deze aanwezige krachten en door de successen te vieren, ontstaan er immers vele voordelen:

- De motivatie van de teamleden en het teamgevoel worden naar een hoger niveau getild.
- Er wordt een grotere meerwaarde gecreëerd door in te zetten op de aanwezige talenten.
- Je laat als team zien waar jullie trots op zijn, zowel voor teamleden als externen.
- Succesverhalen creëren nieuwe successen en maken nieuwe krachten zichtbaar

***We geloven dat een team die waardierend onderzoekt, krachten en successen viert en een positieve mindset hanteert, energie creëert om veranderingen aan te gaan.***

## **In de Gokart:**

### **Waarderend onderzoek in GoKart: 4D verwerkt in de zeven stappen.**

De methodiek van Gokart heeft sterke verwantschap met 'Waarderend onderzoek'. Dit wordt vaak vormgegeven vanuit het 4D model (Cooperrider, 2005): 'Discovery, Dream, Design en Destiny'. In de 'Discovery' fase breng je wat werkt in de huidige situatie in kaart en creëer je een positieve drive. In Stap 1 van GoKart word je hiertoe aangezet. In Stap 2 breng je aan de hand van de tandwielen de talenten, motivaties en het gevoel in kaart in het team. In de tweede fase van 4D, 'Dream', ga je samen met alle betrokkenen dromen over waar je naartoe wil. Samen dromen maakt positieve energie vrij (goesting). In GoKart vinden we het dromen in Stap 2 en op de plattegrond. De 'Design' fase zit vervat in Stap 4: wat doen we om onze droom te realiseren? In de 'Destiny' fase worden concrete plannen en acties geformuleerd om het doel te verwezenlijken. In Stap 5 en 6 gaan we hier op in.

### **Er is altijd winst**

Een belangrijk uitgangspunt in de Gokarttool is het idee dat er altijd winst is in een participatief innovatieproces. Daarbij denkt men vaak aan de resultaten van de samenwerking, maar de winst zit nog elders ook. Zelfs als de Gokarttocht hobbelig verloopt (het verloopt moeilijk in het team, de resultaten blijven uit,...) is er winst te boeken. Immers: je leert elkaar beter kennen in de samenwerking, je leert meer over waar de grenzen liggen van elkaar, van het team, van de organisatie, van betrokkenen, ...

Dat er altijd winst is, maakt het eenvoudiger om te aanvaarden dat teams ook mogen falen. In teams met een positieve mindset (zie hierboven) kan dit verrassend genoeg versterkend werken. Moedig dus creativiteit en out of the box denken aan. Weet dat je in een innovatieproces altijd onderweg bent en benoem dit ook zo.

### **Vier je successen**

Het vieren van successen zorgt voor een positieve drive en versterkt het teamgevoel. Door trots te zijn op wat jullie hebben bereikt, stijgt het energieniveau in team. Hierdoor krijgen betrokkenen en het hele team meer zelfvertrouwen en lef om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Vergeet successen dus niet te vieren!

## Een duurzaam groeitraject

*Het is de wens van deze tool om een team niet alleen te begeleiden in een innovatief veranderingsproces, maar ook om een team kwalitatief te versterken in zijn innovatiecultuur. Dit doen we op twee manieren. Enerzijds door de veranderingen, de resultaten voortkomend uit de Gokarttocht, duurzaam mee te nemen in een vervolgtraject. (Impact) Anderzijds door het innovatief proces op zich te verankeren in de organisatie (Duurzame verankering).*

### Wat begrijpen onder duurzame verandering?

We willen niet alleen gaan voor winst op korte termijn (successen boeken, veranderingen realiseren, ...), maar ook voor winst op lange termijn (werken aan kwaliteit).

Een duurzame verandering betekent dat een team in staat is om de bekomen veranderingen in de Gokart uit te voeren. Niet alleen meteen na het doorlopen van de Gokart, maar ook in de toekomst. We willen dat de verandering vanuit Gokart een blijvende **impact** heeft in de werking, op alle betrokkenen en in het team.

Daarnaast houdt duurzaam veranderen ook in dat het team werkt aan een innovatieve verandercultuur. Innovatie, participatie, reflectie en waardering worden **verankerd in de visie en praktijk** van het team. We vermelden in deze context reeds een innovatievisie (zie 'Innovatie') en het laten groeien van een participatiereflex (zie 'Participatie').

### Wat maakt dat duurzaam veranderen werkt?

**Impact** realiseren doe je niet op het einde van een veranderingstraject, maar gebeurt van bij de start. Om impact te realiseren van de verandering is het belangrijk dat het volledige Gokartteam (teamleden, betrokkenen) van bij de aanvang betrokken worden bij de verandering. Daarnaast moeten er enkele gezamenlijke doelen worden geformuleerd. Op deze manier ontstaat er ook een duidelijk, gedeelde visie.

Het duurzaam verankeren van een **innovatieve verandercultuur** zorgt voor het versterken van visie en bewustwording op het pedagogisch beleid en/of pedagogische activiteiten van de organisatie. Teams en betrokkenen leren van elkaar en werken samen met elkaar. Hierdoor is er ook een verbeterd inzicht in elkaars kwaliteiten of valkuilen. Deze innovatieve verandercultuur zorgt bovendien voor een verdere professionalisering van betrokkenen en de organisatie. Het ontwikkelings- en veranderingsvermogen van individuen en het team zelf groeit.

**We geloven dat teams een grotere impact van de veranderingen realiseren door in te zetten op een innovatieve verandercultuur.**

## **In de Gokart:**

### **Vooruitkijkspiegels: vieren, borgen en continueren**

Volgens Kotter is het van belang om successen te boeken en deze te vieren. Op deze manier genereert een team energie. In kaart 7, Vooruitkijkspiegels, begeleidt GoKart een team in het terugkijken en borgen van het innovatieproces. Teamleden krijgen de kans zich te herpositioneren in de Gokart. Er wordt gevraagd aan de deelnemers om opnieuw naar hun positie op de Gokart te kijken: Wie stapt op dit moment af? Wie blijft zitten, rijdt door en zorgt voor de continuering van de tocht? Wie komt 'nieuw' mee aan boord? Het opnieuw opstappen op de GoKart aan de hand van deze vragen zorgt ervoor dat de verwezelijkingen kunnen worden opgevolgd en verankerd in de werking van het team.

### **Een keer, twee keer, drie keer, systematisch.**

Het doorlopen van een Gokarttocht is het doorlopen van een innovatief veranderingsproces. De Gokarttool maakt het mogelijk om meerdere cycli te doorlopen. Zoals hierboven aangegeven kan de laatste kaart (Vooruitkijkspiegels) meteen een doorstart betekenen voor een nieuw proces. Het duurzame aspect hierbij is dat teams zo systematisch samen leren groeien in innoveren en werken aan pedagogische kwaliteit.

## REFERENTIELIJST

- Aanstokerij (2019). *Aankaarten* [Werkvorm]. Leuven.
- Berg, E. van den; Kouwenhoven, W., & Akker, J. van den (2008). *Ontwerponderzoek: Een praktische handleiding*. Amsterdam: VU.
- Boonstra, M. & Jepma I. (2014). *Lerenderwijs. Samen werken aan pedagogische kwaliteit in de kinderopvang*. Amsterdam: Reed Business Education.
- Busccher, J. (2017). *Aanstekelijk veranderen. Sturen zonder dwingen*. (1<sup>e</sup> editie). Amsterdam, Nederland: Business Contact
- Cuyt, F.; Geerts, F. (2013) *Samen ondernemer in welzijn*. Amsterdam, Nederlands: Lannoo Campus
- Cuyvers, G. (2012) *Organisatiekunde*. pp. 252-254. Mechelen: Uitgeverij Plantyn
- Cooperrider D., & Witney D., & Stavros J., & Fry R. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook, Dahlberg, K., Dahlberg, H., Nyström, M. Reflectivelifeworld research (2nd ed.)*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- CoRe (2009). *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care*. European Commission Directorate-General for Education and Culture: London and Ghent
- CoReFinal Report (2011). *Competence requirements in early childhood education and care final report*. University of East London, Cass School of Education en Universiteit Gent, vakgroep Agogiek.
- De Lange, R., Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2016). *Praktijkgericht onderzoek voor de reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Dweck, C. (2010) *Mindset: The New Psychology of Success*. pp. 33-37 Balantine Books: New York.
- Geenen, M. (2017). *Reflecteren: Leren van je ervaringen als professional*. pp. 64-66 Coutinho: Utrecht.
- Glavimans, L.; Reijnders, E. (1994) *Participatie en communicatie in veranderende organisaties*. Communicatief. 7/5: 1-11.
- Human Matters (2019). *Gevoelens- en behoeftekaarten, verbindende communicatie voor bedrijven en organisaties* [Werkvorm].
- Huysman, M. (2000): *An organizational learning approach to the learning organization*. In: *European Journal of work and organizational psychology*. (9), no. 2, pp. 133-145.

ISSA (2017). Kwaliteitskader voor educatie en kinderopvangvoorzieningen voor kinderen onder de drie jaar. Leiden: International Step By Step Association.

Kune, M. (1999) *Kritische succesfactoren voor innovatie in non-profit organisaties : een literatuurstudie*. IenW: Den Haag

Langley, A. (1995) *Innovativeness in large public systems*. Optimum, The Journal of Public Sector Management. 27/2: 21-31

Loeffen, E.; Springer, M. (2010) *Gedeeld eigenaarschap*. MESO. 30/172: 8-13.

Opleidingsteam PJK (2018). *Werken in een organisatie*. Gent: Arteveldehogeschool.

Opleidingsteam PJK (2019). *Werken in team*. Gent: Arteveldehogeschool.

Pierce, J.L. e.a. (2009). *Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model*. In: Journal of Organizational Behavior 30.

Stanford University (2010) Introduction to Design Thinking, geraadpleegd via <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/>

Schouppe, L. (2016). *Hamont-Achel en haar Toekomstambassadeurs co-creëren een Huis van het Kind: "Er hangt hier iets in de lucht"*. Terzake, 34(04), 28-32.

Tjepkema, S., & Verheijen L., (2009). *Van kiem tot kracht - een waarderend perspectief op persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Rotterdam: Springer Uitgeverij

Vandenbroeck, M.; Lazzari, A., (2014) *Accessibility of early childhood education and care: a state of affairs*. European Early Childhood Education Research Journal, 22:3,327-335

Verdonschot, S.; Spruyt, M. (2015) *Nieuwsgierigheid op het werk. Beter presteren door fouten, vragen, twijfel en verwondering*. Utrecht, Nederland: Utrechtse Zorgacademie

Whitebook, M., Gombay, D., Bellm, D., Sakai, L., & Kipnis, F. (2009). *Preparing teachers for young children*. Berkeley: Center for the Study of Child Care Employment.