

Draaiboek
LABO @ Mechelen

Geertje Leflot, Sabine Nelis en Joke Simons

2025

THOMAS MORE

Contactgegevens
Geertje Leflot | geertje.leflot@rvl.be
Sabine Nelis | sabine.nelis@thomasmore.be
Joke Simons | joke.simons@thomasmore.be
Toegepaste psychologie en Lerarenopleidingen

Inhoudstafel

1. ACHTERGROND 1

2. DE LABO-WERKING: OMSCHRIJVING EN BETROKKEN PARTIJEN 3

2.1 EEN OMSCHRIJVING 3
2.2 BETROKKEN PARTIJEN EN TAKEN 4
2.2.1 DEELNEMERS VAN DE LABO'S 4
2.2.2 FACILITATOR LABO-SESSIES 4
2.2.3 COÖRDINATOR 5
2.2.4 LABO-WERKGROEP 6
2.2.5 ONDERWIJS OVERLEG MECHELEN 7
2.2.6 SCHEPENCOLLEGE 7

3. BELANGRIJKE INZICHTEN 8

4. DE LABO-WERKING 13

4.1 FASE 1: CAPTEREN VAN UITDAGINGEN 16
4.2 FASE 2: PITCH 16
4.3 FASE 3: DEELNEMERS REKRUTEREN 19
4.4 FASE 4: VERKENNEN EN UITWERKEN VAN CONCRETE ACTIEGERICHTE INITIATIEVEN 22
4.5 FASE 5: BREAK – NIEUWE OPROEP EN INTERNE COMMUNICATIE 30
4.6 FASE 6: UITWERKEN CONCRETE, ACTIEGERICHTE INITIATIEVEN 30
4.7 FASE 7: BREAK: INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE 34
4.8 FASE 8: UITVOERING VAN HET INITIATIEF 34
4.9 FASE 9: EVALUATIE VAN HET INITIATIEF EN DE LABO-WERKING DOOR DE LABO-DEELNEMERS 35
4.10 FASE 10: DISSEMINATIE EN VERDUURZAMING VAN GOOD PRACTICES 39

5. DISSEMINATIE EN VERDUURZAMING VAN DE LABO-WERKING 40

5.1 DISSEMINATIE VAN DE LABO-WERKING 40
5.2 VERDUURZAMING VAN LABO-WERKING 41

REFERENTIES 42

Doorheen het draaiboek worden volgende symbolen gebruikt:

 Interessante literatuur

 Voorbeelden uit de praktijk

 Tips op basis van onze ervaringen met de LABO's

 Inzichten over de werking op basis van onze ervaringen

1. Achtergrond

Aangeven dat kinderen en jongeren in onze samenleving erg verscheiden zijn, is een “open deur intrappen”. Niet alleen wat betreft talenten, vaardigheden en interesses, maar ook wat betreft socio-economische en culturele achtergrond, thuistaal, sociaal en emotioneel welzijn, … zijn er grote verschillen (bv. Bradt et al., 2019; De Meyer, 2019; Yassine et al., 2023). Aan al deze noden tegemoet komen en zo inclusie bereiken van alle leerlingen in het onderwijs vraagt van het onderwijspersoneel enorme inspanningen (bv. Vantieghem & Van de Putte, 2019). Om op deze noden in te spelen, werden tal van initiatieven opgezet zowel op Vlaams (bv. het M-decreet nu het Decreet leersteun, het actieplan tegen vroegtijdig schoolverlaten, het kleuterparticipatieplan) als op lokaal niveau (bv. co-teachingtrajecten in Mechelse scholen, ZALM scholen, buddyproject, DE MET). Ook in andere maatschappelijke sectoren zoals kinderopvang, arbeid en tewerkstelling, jeugdhulpverlening, gehandicaptenzorg, (geestelijke) gezondheidszorg, cultuurbeleid, mobiliteit, en jongerenbeleid is een divers aanbod noodzakelijk om participatie van alle kinderen en jongeren in de samenleving te kunnen bewerkstellingen (bv. ondersteuning van creatief talent van hangjongeren door RADAR, afdeling Kunst en Cultuur en het project straathoekwerkers van de afdeling Preventie en Veiligheid voor de uiterst kwetsbare jongeren in Mechelen).

Het bevorderen van deze participatie was ook een centrale doelstelling in de Beleidsnota’s van de Vlaamse Regering 2019-2024. Zo was bijvoorbeeld “Iedereen aan boord” één van de speerpunten in de Beleidsnota Werk en Sociale Economie (2019-2024) van Hilde Crevits, dat tot doel had de participatie op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen gebaseerd op talenten en competenties in plaats van op basis van achtergrond, herkomst, leeftijd of diploma.

Ondanks lokale inspanningen en die van de Vlaamse overheid blijven sommige kinderen en jongeren nog steeds uit de boot vallen. Zo blijkt uit cijfers van Benjamin Dalle, voormalig Vlaams minister van Jeugd, dat meer dan 30% van de kinderen tussen 1 en 15 jaar uit kansarme gezinnen weinig deelneemt aan activiteiten buiten huis, in vergelijking met slechts 3% van de kinderen zonder armoederisico (Beleidsnota Jeugd, 8 nov. 2019). Voormalig Vlaams minister van Onderwijs, Ben Weyts, stelde vast dat kinderen en jongeren die het Nederlands onvoldoende beheersen, een migratieachtergrond hebben of uit gezinnen komen met een lagere sociaaleconomische achtergrond nog steeds risico lopen op een problematische schoolloopbaan (Beleidsnota Onderwijs, 8 nov. 2019). Tijdens de Toekomstmeeting in november 2019 in Mechelen kwamen politieke fracties, de lerarenopleidingen van Thomas More Mechelen en directieleden van lagere en secundaire scholen uit het katholieke, gemeenschaps- en provinciaal onderwijs samen. Tijdens deze bijeenkomst werd eveneens vastgesteld dat het onderwijs, ondanks de vele lokale initiatieven, blijvend geconfronteerd wordt met complexe problemen van kinderen en jongeren. Specifiek ging het om problemen rond hun welbevinden, ongekwalificeerde uitstroom, kansarmoede, diversiteit en cultuur.

Volgens Wouter Schelfhout (2019) is hét probleem dat “iedereen vanop zijn eigen eiland alles een beetje tracht aan te pakken”. Een schoolinterne aanpak werkt volgens hem onvoldoende en daarom pleit hij voor “Lerende netwerken over scholen heen”. De Vlaamse onderwijsraad (VLOR) gaat nog een stap verder en geeft in haar “Pleidooi voor een strategische beleidsplanning om inclusief onderwijs te kunnen realiseren” (jan. 2020) aan dat om de participatie van alle kinderen en jongeren te bevorderen **lokale samenwerking *tussen* sectoren uit *diverse* beleidsdomeinen** nodig is. Meer concreet geeft de

VLOR aan dat afstemming tussen beleidsdomeinen Kinderopvang, Welzijn, Volksgezondheid, Werk en Mobiliteit noodzakelijk is om inclusief onderwijs te realiseren.

Onderzoek en praktijkervaringen zowel binnen de onderwijscontext als daarbuiten tonen de kracht aan van samenwerking om gemeenschappelijke vraagstukken aan te pakken (bv. Bouwen et al., 2010; Drijkoningen, 2012; Schelfhout et al., 2019; Van Waes et al., 2018): het geleerde is diepgaander en transfer naar en borging in de praktijk lopen vlotter. Uit het TALIS onderzoek, het internationaal vergelijkend onderwijsonderzoek van de OESO (2018) blijkt dat in Vlaanderen ruim een kwart van de leraren in het lager onderwijs, bijna een derde van de leerkrachten in de eerste graad van het secundair onderwijs en meer dan 70% van de schoolleiders deelnemen aan een netwerk (Van Droogenbroeck et al., 2020). Deze samenwerkingen blijven echter veelal beperkt tot intrasectorale samenwerkingen. Samenwerkingen over sectoren van verschillende beleidsdomeinen heen worden echter niet systematisch opgezet. Zo ook is onderzoek naar de werkingsprincipes ervan zeldzaam.
In Vlaanderen speelt Samen Onderwijs Maken (SOM, zie www.samenonderwijsmaken.be), een lokaal partnerschap ontstaan vanuit de onderwijsraad van de stad Leuven, hierin een pioniersrol. SOM brengt professionals uit verschillende beleidsdomeinen samen in “LABO’s” rond een gemeenschappelijk vraagstuk binnen het onderwijsveld. Binnen het LABO werken professionals elk vanuit hun eigen expertise, ervaring en werkcontext samen aan een resultaat dat de participatie van kinderen en jongeren in elk van die contexten volgens een gemeenschappelijke visie en aanpak bevordert.

En hoewel SOM Leuven een succesvol voorbeeld is van hoe een dergelijke samenwerking vorm kan krijgen, is de werking niet zomaar te kopiëren naar de Mechelse situatie. Onderzoek toont systematisch aan dat een innovatie steeds aangepast dient te worden aan de lokale cultuur in brede zin van het woord en aan de lokale noden (bv. Damschroder et al., 2009; Durlak & Dupre, 2008; Leflot, 2021; Van der Zwet & de Groot, 2018). Het Onderwijs Overleg Mechelen (OOM), een gestructureerd overleg- en adviesplatform tussen de Mechelse basis- en secundaire scholen en het stadsbestuur, ging daarom op zoek naar een manier om een lokale inbedding van sectoroverschrijdende netwerken op te zetten aan de hand van LABO’s.

Binnen het kernteam OOM werd, na meerdere bijeenkomsten en brainstormsessies, bepaald dat naar het voorbeeld van SOM Leuven, LABO’s inhoudelijke denktanks zijn die professionals uit verschillende beleidsdomeinen samenbrengen rond een concrete hulpvraag in het onderwijsveld. Op basis van de resultaten uit de Toekomstmeeting in november 2019 (zie boven) werd besloten dat LABO’s vormgegeven zullen worden rond hulpvragen die (1) inzetten op de talenten van kinderen en jongeren, (2) kansarmoede verminderen en (3) schooluitval tegengaan. Verder werd besloten dat een LABO vertrekt vanuit een duidelijke behoefte (vraagstuk, probleem) uit de praktijk, beperkt is in de tijd, concrete resultaten genereert en ruimte geeft aan de deelnemers om vanuit hun eigen expertise en werkcontext input te geven en te experimenteren.

Om de LABO-werking vorm te geven werd een samenwerking opgestart tussen het kernteam van OOM en Toegepaste Psychologie en de Lerarenopleidingen van Thomas More Hogeschool Mechelen-Antwerpen. Onderzoekers binnen beide opleidingen voerden actieonderzoek uit naar de vormgeving, werkingsprincipes en impact van de LABO’s. Op basis van dit onderzoek ontstond dit draaiboek “LABO-werking”. Dit draaiboek kan gezien worden als een werkdocument. Op basis van nieuwe ervaringen en kennis kan het draaiboek aangevuld en verfijnd worden.

2. De LABO-werking: omschrijving en betrokken partijen

2.1 Een omschrijving

Een LABO is een tool, een methodiek, een werkwijze. In LABO's werken schoolinterne en -externe professionals en andere betrokkenen als gelijkwaardige partners samen aan een **gemeenschappelijke uitdaging** die kadert binnen één van de drie ambities: (1) inzetten op talenten, (2) kansarmoede verminderen en (3) schooluitval tegengaan. LABO's kennen een beperkt tijdpad (de deelnemers engageren zich gedurende een afgebakende periode) en genereren concrete resultaten (een concreet actiegericht initiatief dat een mogelijk antwoord biedt op de uitdaging, zie Figuur 0 voor een weergave van de definiëring van het LABO van OOM in Mechelen).



Figuur 0: Definitie LABO@Mechelen

Het unieke aan deze werkwijze is dat een complexe uitdaging door professionals uit verschillende beleidsdomeinen en andere betrokkenen (bv. ouders, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers) samen wordt aangepakt. In de meeste gevallen zouden deze mensen elkaar niet of veel moeilijker vinden. Hierbij werken professionals en andere betrokkenen samen elk vanuit hun eigen context en met hun eigen bril. Zo wordt een initiatief ontwikkeld dat bottom-up tot stand kwam uit visies, ervaringen en kennis van de gehele groep. Men krijgt de kans het initiatief uit te proberen en te evalueren in de eigen context. Nieuwe inzichten en good practices die voortkomen uit de LABO's worden vervolgens gedeeld met en eventueel opgeschaald/verbreed naar alle stakeholders (bv. via het onderwijsforum).

2.2 Betrokken partijen en taken

In de LABO-werking zijn meerdere partijen betrokken die binnen de werking bepaalde taken opnemen. Sommige van deze partijen zijn qua samenstelling blijvend en hebben voornamelijk een ondersteunende rol. De samenstelling van andere partijen wisselt van LABO tot LABO.

2.2.1 Deelnemers van de LABO's

De deelnemers van het LABO zijn vrijwillige professionals uit verschillende betrokken beleidsdomeinen (bv. onderwijs, jeugd, cultuur, arbeid, ...) en andere betrokkenen (bv. ouders, vrijwilligers, ervaringsdeskundigen, studenten, verenigingen, …) die met eenzelfde gemeenschappelijke uitdaging geconfronteerd worden. Deze deelnemers gaan **inhoudelijk** aan de slag met de gemeenschappelijke uitdaging. De samenstelling van de deelnemers van een LABO verschilt dan ook van uitdaging tot uitdaging en dus ook van LABO tot LABO.

Het rekruteren van de deelnemers van elk LABO dient bewust en doordacht te gebeuren. De samenstelling van de groep is immers cruciaal voor het bereiken van een haalbaar resultaat.

Alle volgende partijen betrokken bij de LABO-werking ondersteunen de deelnemers van een LABO procesmatig en praktisch.

2.2.2 Facilitator LABO-sessies

De facilitator **ondersteunt** de deelnemers van het LABO **procesmatig** en faciliteert de samenwerking tussen de deelnemers van het LABO om naar een gedragen en haalbaar resultaat toe te werken. Een facilitator heeft idealiter kennis van werkvormen en theoretische kaders om een verscheiden groep mensen effectief gedragen beslissingen te laten nemen en uitvoeren (bv. Deep democracy, Appreciative Inquiry, Motiverende gespreksvoering). Bovendien werkt de facilitator nauw samen met de coördinator van de LABO-werking. Het is ook mogelijk dat de facilitator tegelijkertijd coördinator is.



Inzichten over de werking op basis van onze ervaringen

- ✓ Hoewel het gebruik van methodieken en tools door de meeste deelnemers als waardevol en fijn werd ervaren, ervaarden andere deelnemers sommige tools dan weer als te schools, te beperkend of te rigide.
- ✓ Deelnemers waardeerden zeer sterk een motiverende en bezielende facilitator. Deze houding droeg voor hen ook onmiskenbaar bij tot de dynamiek in het LABO en een gevoel van veiligheid bij een eigen inbreng.
- ✓ Deelnemers waardeerden ook de goede voorbereiding van de facilitator. Dit zorgde voor een vlot verloop van de LABO-sessies

Tips op basis van onze ervaringen met de LABO's

- ✓ Zoek naar een goede balans tussen de juiste methodieken om de flow binnen de groep te bevorderen en te bewaken. In de bijgevoegde inspiratiegids kan je enkele voorbeelden van gehanteerde methodieken vinden.
- ✓ Bereid als facilitator de sessies goed voor zodat je op een bezielende, inspirerende en motiverende manier met de deelnemers aan de slag kan gaan.
- ✓ Een goede verbindingspersoon zijn, is volgens de deelnemers niet zo evident en vraagt de nodige vaardigheden.

> *"Ik denk dat de facilitator iemand moet zijn die moet kunnen managen, coachen. Dat gaat niet zomaar. Je moet op de hoogte zijn van technieken, waarderend organiseren, of iets anders, het moet vooral verbindend zijn. Het is niet zo vanzelfsprekend."*

2.2.3 Coördinator

De coördinator is **dé spilfiguur van de werking.** De coördinator is verantwoordelijk voor de vlotte werking van het LABO van start (capteren van noden) tot einde (communicatie van good practices). De taken van deze coördinator zijn dan ook:

- **Capteren**:
  - Noden in kaart brengen/opvolgen
- **Organiseren**:
  - Samen met OOM en werkgroep mee capteren van noden uit de praktijk
  - Samen met OOM en werkgroep mee nadenken of noden leiden tot een LABO
  - Samen met OOM en werkgroep mee nadenken over wie betrokken dient te worden bij een LABO
  - Samen met OOM en werkgroep mee nadenken over welke organisaties de werkgroep kunnen uitbreiden per LABO
  - Organiseren van LABO-sessies
- **Rekruteren**:
  - Van deelnemers van elk LABO
  - Van tijdelijke leden van de LABO-werkgroep (de experts)
- **Opvolgen:**
  - Opvolgen van werk van de geformuleerde initiatieven binnen LABO's en van de communicatie naar en tussen de verschillende initiatiefgroepen
- **Communicatie**
  - Naar OOM en werkgroep: stavaza van LABO's, noden communiceren over upscaling, financiën
  - Tussen initiatiefgroepen binnen eenzelfde LABO
  - Naar de buitenwereld toe: persberichten, sociale media



Inzichten over de werking op basis van onze ervaringen

- ✓ De deelnemers benadrukken het effectieve belang van een coördinator voor een vlotte werking van het LABO. Deze verbindende persoon zorgt voor een vlotte opvolging en werking en brengt de partijen op geregelde momenten samen om zo ook mogelijke wrevel en frustratie te ondervangen.

  "Wat mij zinvol lijkt als het LABO leidt tot meerdere initiatieven is dat je mee de groepen in het oog moet houden: wat zijn die aan het ontwikkelen en hoe gaat dat? […] dat het regelmatig samenkomt van wat is de stand van zaken en wat is er nog nodig? Dat is het managen van het groepje zelf. Stel dat dat niet goed loopt dat je dat dan kan rechttrekken of dat je individuele gesprekken kunt doen?"

- ✓ Voor de deelnemers speelt de coördinator niet alleen een belangrijke rol bij de bekendmaking van de invulling en werking van de LABO's, maar ook bij de verspreiding van de 'good practices' die uit het LABO voortkomen. Dit betekent voor de deelnemers dat de coördinator onder andere dient in te staan voor
  - Het regelmatig plaatsen van de LABO-werking op de agenda van het OOM.
  - Het regelmatig terugkoppelen van de ervaringen en initiatieven binnen een LABO naar het OOM.
  - Het publiceren van getuigenissen/ervaringen van deelnemers via website, nieuwsbrieven, sociale media, …
- ✓ Voor de meeste deelnemers heeft de coördinator ook wel een sturende rol. Al vinden andere deelnemers het dan weer belangrijk om de vinger niet té sterk aan de pols te houden.

Om deze taak goed te kunnen blijven doen, heeft de coördinator nood aan een klankbordgroep om op terug te kunnen vallen.

2.2.4 LABO-Werkgroep

De LABO-Werkgroep ondersteunt de coördinator in zijn/haar taken:

- **Organiseren**
  - Samen met OOM/coördinator mee capteren van noden uit de praktijk
  - Samen met OOM/coördinator mee nadenken of noden leiden tot een LABO
  - Samen met OOM/coördinator mee nadenken over wie betrokken dient te worden bij een LABO
- **Opvolgen** van LABO's op basis van input van coördinator en leveren van input als klankbord
- **Communicatie** naar achterban: directies, leerkrachten, ouders, andere professionals over initiatieven van LABO's
- **Klankbord zijn voor coördinator**

Wie zit idealiter in deze werkgroep?
Idealiter zitten in deze groep niet alleen vertegenwoordigers van het OOM – liefst van elk onderwijsniveau (kleuter, lager, secundair, hoger) en elk net (vrij, GO en provinciaal) –, maar ook vertegenwoordigers van andere beleidsdomeinen (bv., cultuur, jeugd, arbeid, …). Zo krijgen we zicht op de noden en bedenkingen van, maar ook de gevoeligheden van alle mogelijke betrokken partijen.

Deze werkgroep kan bestaan uit een vaste kern, de LABO-werkgroep (kern), maar leden kunnen ook tijdelijk deelnemen, afhankelijk van de nood waarmee aan de slag wordt gegaan. Bijvoorbeeld, in de werkgroep zit steeds de coördinator en een vertegenwoordiger van de stadsdienst Leerrecht en Gelijke kansen in het onderwijs. Wanneer een LABO wordt opgezet rond het stimuleren van alle talenten van jongeren via kunst en cultuur kunnen vertegenwoordigers van de verschillende netten van het secundair onderwijs, vertegenwoordigers van de cultuursector en een vertegenwoordiger van de stadsdienst die bevoegd is voor cultuur, deel uitmaken van de werkgroep.

Belangrijk voor de samenstelling van de LABO-werkgroep is een goede kennis van de stadsdiensten, van Mechelse organisaties die te maken hebben met kinderen en jongeren binnen verschillende beleidsdomeinen én experts m.b.t. het thema van het LABO.

2.2.5 Onderwijs Overleg Mechelen

Onderwijs overleg Mechelen (OOM) is een gestructureerd overleg- en adviesplatform tussen de Mechelse basis- en secundaire scholen en het stadsbestuur. OOM heeft tot doel om stad en onderwijs samen te brengen. Vanuit dit platform wordt de LABO-werking vormgegeven. OOM werkt met een vast kernteam (OOM-kernteam) dat de scholen en stadsbestuur vertegenwoordigt.

In het kader van de LABO-werking zou OOM de volgende taken kunnen opnemen:

- OOM volgt LABO's op op basis van input uit de werkgroep en van de coördinator. De LABO-werking kan best een vast agendapunt worden op OOM-vergaderingen.
- OOM verzorgt de communicatie van noden van op de werkvloer rond upscaling ('dit werkt en we willen ermee verder'), financiële ondersteuning, … naar de schepencommissie.

2.2.6 Schepencollege

Het schepencollege is beperkt betrokken bij de LABO-werking. Het schepencollege heeft geen ondersteunende rol, maar fungeert als een beslissend orgaan. Het schepencollege kan op basis van de input van OOM de noden uit LABO's bekijken en beslissingen nemen inzake financiering e.d. op basis van de prioriteiten van de stad.

3. Belangrijke inzichten

De LABO-werking heeft tot doel professionals en niet-professionals samen te laten werken aan het uitwerken van een concreet actiegericht initiatief dat tegemoetkomt aan de gemeenschappelijke uitdaging, deze oplossing uit te proberen en te evalueren. Het samenwerken van een verscheiden groep mensen is een enorme troef. Het initiatief wordt daardoor rijker. Er wordt immers zowel rekening gehouden met het perspectief als met sterkten en uitdagingen van alle betrokkenen. En omdat het bottom-up wordt vormgegeven, is het initiatief gedragen en is de kans op bestendiging en de verspreiding van de oplossing groter.

Tegelijkertijd brengt het samenwerken met een verscheiden groep mensen grote uitdagingen met zich mee: zoals bijvoorbeeld, deelnemers van de groep die zich onvoldoende veilig voelen om vrijuit te spreken, het enkel horen van de stem van de meerderheid, een te vage, te grootse of niet gedragen oplossing voor het probleem, drop-out van groepsleden, de groep die de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de oplossing bij de ander legt, … om maar enkele uitdagingen op te noemen. Inzichten uit onder andere Appreciative Inquiry, Deep democracy en Motiverende gespreksvoering kunnen helpen om deze uitdagingen aan te gaan.

Hier wordt ingegaan op enkele inzichten uit deze theorieën die uit ervaringen met het uitvoeren van LABO's cruciaal bleken voor de volgende principes:

3.1 We willen de kostbare tijd van de LABO-deelnemers effectief gebruiken.

Wanneer mensen samenkomen om over een gemeenschappelijke uitdaging te praten, merken we dat deze gesprekken soms blijven hangen in het 'klagen' over het probleem en niet of niet snel genoeg leiden tot een concreet actiegericht initiatief. Mensen hebben dan het gevoel dat ze hun tijd verspild hebben.

Binnen een LABO willen we echter het gesprek gebruiken om tot een concrete verandering te komen. Een manier om effectief toe te werken naar een concrete verandering is **Appreciative Inquiry** of waarderend veranderen. Deze aanpak omschrijft concreet hoe we een uitdaging positief kunnen benaderen en in groep een praktijkgerichte oplossing kunnen opzetten waar iedereen voor gemotiveerd is. Bovendien laat de aanpak toe met de oplossing te experimenteren, deze te evalueren en te verbeteren.

In Appreciative Inquiry worden 4 fasen doorlopen, zie Figuur 1.



Figuur 1: Fasen die doorlopen worden in Appreciative Inquiry (Bron: Masselink et al., 2020)

Tijdens de eerste fase 'Vertellen' (Discover) vertellen de deelnemers over successen uit het verleden. Ze gaan in op uitzonderingen van het probleem dat voor hen ligt en focussen zo direct op oplossingen in plaats van op problemen. Zo wordt ook zicht gekregen op de kennis en ervaring die al aanwezig zijn in de groep, hetgeen de basis legt voor verandering. De tweede fase 'Verbeelden' (Dream) vraagt de deelnemers in te gaan op hun wensen en verlangens voor de toekomst. 'Vormgeven' (Design) is de derde fase. Dan gaan de deelnemers in op de gewenste en noodzakelijke veranderingen die het gevolg zijn van de dromen die men nastreeft. In deze fase gaan deelnemers kijken naar wat haalbaar is. In de vierde en laatste fase tenslotte, 'Vernieuwen' (Deliver) starten de deelnemers met het experimenteren, evalueren en bijstellen van de verandering totdat de gewenste situatie is gerealiseerd (Masselink et al., 2020). De inspiratiedocumenten geven weer hoe de werking van de LABO sessies volgens dit model kan uitgewerkt worden.

Meer informatie over de concrete werkwijze:

Masselink, R., de Haan, J., Hugenholtz, N., van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2020). *Veranderen met appreciative inquiry. Waarderend actieonderzoek in de praktijk*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.

Steenveld, M. (2020). *Appreciative inquiry. Waarderende werkvormen voor trainers, teamcoaches en veranderaars*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.

Appreciative Inquiry is uiteraard niet de enige werkwijze die gehanteerd kan worden. Belangrijk is een werkwijze te kiezen en steeds oog te hebben voor o.a. het:

- Doelgericht te werk gaan (we streven naar een bepaald doel)
- Waarderen van wat goed gaat
- Betrekken van alle stemmen
- Creëren van veiligheid en gelijkwaardigheid in de groep
- Stimuleren van eigenaarschap en motivatie van elk lid van de groep
- Werken binnen de eigen zone van invloed
- Out of the box denken
- Experimenteren, evalueren en veranderen

We raden wel aan elke werkwijze kritisch onder de loep te nemen en de bijhorende werkvormen heel bewust te kiezen. Het LABO mag geen verzameling zijn van werkvormen. Bovendien is het belangrijk om flexibel om te gaan met elke aanpak.

3.2 We willen een gedragen oplossing.

Een LABO heeft tot doel om mensen te laten samenwerken die verschillend zijn: verschillend inzake kennis, vaardigheden, doelen en wensen t.o.v. de uitdaging, maar ook inzake de rol in de groep (professional vanuit een bepaald beleidsdomein met al zijn eigenschappen, ervaringsdeskundige, vrijwilliger), de manier waarop je je gedraagt in groep t.g.v. groepsdynamische principes en etnisch culturele verschillen, socio-economische verschillen en de rangorde en privileges van mensen in samenleving en daaraan gekoppeld de relaties en machtsverhouding in de groep. Daarnaast moeten we er ook rekening mee houden dat deelnemers een dubbele rol kunnen opnemen, bv. ervaringsdeskundige op basis van de eigen culturele achtergrond en wensen én professional vanuit een bepaald beleidsdomein; of bv. professional vanuit een bepaald beleidsdomein en vertegenwoordiger van de stem van een bepaalde (minderheids)groep. Als we tot een initiatief willen komen dat door elk lid van de groep gedragen is, moeten we niet alleen ieders stem (ook de minderheid of de enkeling met de andere mening) *horen*, maar ook *betrekken*. We moeten dus inclusief werken. Anders zal het initiatief niet gedragen zijn en kan dat leiden tot zogenaamd sabotagegedrag van diegenen die zich niet gehoord voelen. Hoe je dit kan doen, is de kern in het gedachtengoed van **Deep democracy** (Matheusen, 2018). Kort gezegd komt het erop neer om bij de start van een gesprek heel helder aan te geven dat **alle meningen welkom** zijn en ook tijdens het proces te vragen naar andere meningen, visies e.d. Omdat mensen meestal terughoudend zijn in het uiten van een afwijkende mening is het erg belangrijk om diegenen die hun mening durven uiten, te versterken door te vragen **wie nog** van die mening is of wie nog bedenkingen heeft. De zogenaamde afwijkende meningen kunnen namelijk het initiatief rijker maken. Zo kan je bijvoorbeeld vragen aan de nee-stemmers wat ze nodig hebben of wat er veranderd of toegevoegd moet worden om tot ja over te gaan. Soms zal het ook nodig zijn om spanningen en conflicten aan te pakken in de groep. Matheusen (2018) geeft gesprekstools aan die hiervoor effectief bleken.

Verschillende gedragingen (bv. sabotagegedrag) wijzen er volgens Matheusen op dat iemand of een groep van personen zich niet gehoord voelen. Dit signaalgedrag moet goed in het oog gehouden

worden en vraagt op dat moment om een andere aanpak, waarbij de facilitator best de zogenaamde metaskills inzet opdat iedereen zich gehoord voelt.

Meer informatie over Deep democracy kan je lezen in het boek:


Matheusen, F. (2024). *Van zondebok naar zebra. Deep democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering*. Kalmthout: Pelckmans.

3.3 We willen dat alle deelnemers zich engageren.

Voor de werking van een LABO is de samenstelling van de groep belangrijk. Alle nodige stemmen worden betrokken om een antwoord te vinden op de complexe maatschappelijke uitdaging. De groep samenhouden en uitval vermijden, is dus belangrijk. Wanneer deelnemers zich gehoord voelen, is de kans groter dat ze gemotiveerd zullen zijn om zich gedurende het hele LABO te engageren. De inzichten uit Deep democracy helpen ons hier al op weg. Ook wanneer doelgericht gewerkt wordt naar een concreet resultaat (bv. via Appreciative Inquiry), komt dit het engagement ten goede. Deelnemers hebben dan het gevoel dat hun tijd niet verspild wordt.

Om uitval te voorkomen en het engagement hoog te houden, nemen we inzichten mee uit de **motiverende gesprekvoering** (MG). Het LABO beoogt een bepaalde verandering teweeg te brengen die de deelnemers zelf moeten uitvoeren. Dit vraagt van ieder van hen een inspanning die vaak geleverd moet worden boven op de normale dagtaak. We vragen van de deelnemers een behoorlijke motivatie. Motiverende gespreksvoering is hier erg relevant. Met MG wordt getracht om de individuele autonome motivatie van de betrokken te veranderen, te vergroten (Miller & Rollnick, 2014). Dit gebeurt door samen met elke betrokkene op zoek te gaan naar de voordelen die de verandering voor hem of haar kan opleveren: welke inzichten, ervaringen, contacten, nieuwe opportuniteiten, … brengt deze verandering voor elke betrokkene (op persoonlijk vlak en/of werkvlak) met zich mee? Om deelnemers gemotiveerd te maken en te houden voor het LABO en door het bijhorende extra werk moeten ze hun winst zien, voelen en ervaren. Doorheen de LABO-sessies is het dan ook belangrijk om regelmatig oog te hebben voor deze persoonlijke winst van de deelnemer: “Wat wil jij bereiken”, “In welke mate komt dit initiatief tegemoet aan jouw noden of die van jouw organisatie?”, …

Meer informatie over motiverende gespreksvoering vind je terug in het boek:


Miller, W.R., & Rollnick, S. (2014). *Motiverende gespreksvoering. Mensen helpen veranderen*. (derde editie). Gorinchem: Ekklesia.

Naast persoonlijke winst hebben we ervaren dat andere inzichten eveneens belangrijk zijn voor een blijvend engagement. Zo is het belangrijk om redelijk snel te komen tot een mogelijk antwoord op de uitdaging. Dit antwoord moet actiegericht, concreet en haalbaar zijn. Verder raden we ten zeerste aan om de duur van en de tijdsbesteding van de deelnemers aan de LABO-werking vanaf het begin duidelijk te maken, zodat de deelnemers duidelijk weten waaraan ze beginnen. Ten slotte, vraagt engagement een goede opvolging door een coördinator (zie verder in Fase 4).

Meer informatie over groepsdynamica kan je lezen in:

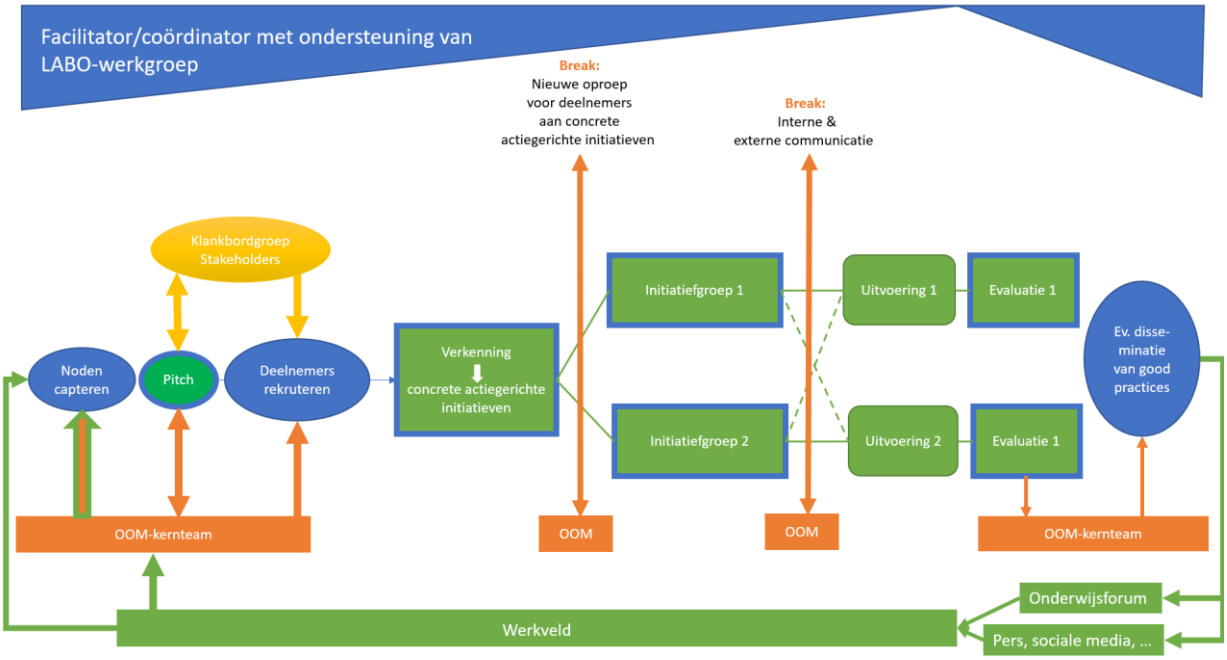
Remmerswaal, J. (2013). *Handboek groepsdynamica: een inleiding op theorie en praktijk*. Amsterdam: Boom uitgeverij.

Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden van groepen: groepsdynamica in praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.

Hoofdstuk “Teams in organisaties” (bouwstenen van effectieve teamwerking) uit Valkeneers, G., Mestdagh, S., & Benijts, T. (2021). *Gedrag in organisaties: Een psychologische benadering*. Lannoo Campus.

4. De LABO-werking

Om de LABO-werking goed te laten functioneren, werd doorheen het onderzoek een structuur uitgewerkt die visueel wordt voorgesteld in Figuur 2.



Figuur 2: Structuur van de LABO-werking Mechelen

In de LABO-werking worden verschillende fasen onderscheiden. Deze fasen worden hieronder kort toegelicht en doorheen het vervolg van het draaiboek uitgebreid uitgewerkt. Deze werking wordt geleid, uitgevoerd en opgevolgd door de coördinator die ondersteund wordt door de LABO-werkgroep. De coördinator verzorgt de communicatie met de leden van OOM en wordt in de LABO-sessies zelf bijgestaan door de facilitator die de sessies leidt. Het is ook mogelijk dat de coördinator zelf ook de rol van facilitator opneemt.

Fase 1: Capteren van noden

Vanuit het werkveld worden uitdagingen waarmee men geconfronteerd wordt, gecapteerd. Deze uitdagingen kunnen op verschillende manieren tot bij de LABO-werkgroep (kern) terechtkomen: rechtstreeks via contacten tussen leden van de LABO-werkgroep en het werkveld (bv. via toelichtingen van de LABO-werking op scholen en organisaties, tijdens studiedagen, via informele contacten…) en onrechtstreeks via het OOM-kernteam dat bestaat uit vertegenwoordigers van de stadsdienst Leerrecht en Gelijke kansen en alle scholen in Mechelen.

Fase 2: Pitchen van noden

Niet elke uitdaging die gecapteerd wordt door de LABO-werkgroep (kern), komt in aanmerking voor een LABO. Om te bepalen of het zinvol is om een LABO op te zetten, wordt de uitdaging eerst voorgesteld door de coördinator samen met de LABO-werkgroep (kern en eventueel de persoon die

de nood initieel doorgaf) aan het OOM-kernteam. Bij een akkoord van het OOM-kernteam, kan de LABO-werkgroep (kern) worden uitgebreid met de nodige experts die de uitdaging opnieuw kritisch onder de loep nemen en adviezen geven over aanpak en rekrutering. Zo wordt een tijdelijke LABO-werkgroep gevormd (vaste kern en tijdelijke experts).

Fase 3: Deelnemers rekruteren

Tijdens deze fase neemt de coördinator samen met de LABO-werkgroep (kern) de tijd om actief deelnemers te rekruteren opdat binnen het LABO alle nodige visies, ervaringen en kennis aanwezig zouden zijn. Input wordt gegeven door het OOM-kernteam (die ook hun achterban aanspreken) en de andere leden van de LABO-werkgroep (de experts).

Vanaf Fase 4 gaat het LABO van start voor de deelnemers met ondersteuning van de facilitator. Zoals eerder aangegeven, kan de facilitator dezelfde persoon zijn als de coördinator.

Fase 4: Verkennen en uitwerken van concrete actiegerichte initiatieven

Met ondersteuning van de facilitator, starten de deelnemers met het verkennen van de uitdaging en trachten ze te komen tot één of twee concrete actiegerichte initiatieven om in een volgende sessie verder uit te werken. Hierbij kan de werkwijze van Appreciative Inquiry gehanteerd worden met inzichten vanuit Deep democracy en Motiverende gespreksvoering (zie ‘3. Belangrijke inzichten’).

Fase 5: Break – nieuwe oproep en interne communicatie

Concrete initiatieven komen best bottom-up. Dat realiseert de facilitator door tijdens de eerste LABO-sessie een verkenning uit te voeren met de deelnemers aan het LABO. We merkten tegelijkertijd dat sommige potentiële deelnemers weinig animo voelen om te starten bij de uitdaging, deze te verkennen en te zoeken naar mogelijke initiatieven. Deze potentiële deelnemers worden mogelijk meer aangesproken door deel te nemen aan de concrete, actiegerichte initiatieven. Daarom gaat de coördinator met ondersteuning van de LABO-werkgroep in Fase 5 opnieuw op zoek naar deelnemers die zich voor deze concrete actiegerichte initiatieven willen inzetten. Zo krijgen meer betrokkenen de kans om deel te nemen en kan het werk over meer mensen verdeeld worden. Aan de deelnemers van het LABO, het OOM kernteam en de LABO-werkgroep wordt daarom gevraagd wie ze nog willen betrekken.

In Fase 5 zal de coördinator de LABO-werkgroep en het OOM kernteam ook informeren over de initiatieven en over het verdere verloop.

Fase 6: Uitwerken concrete, actiegerichte initiatieven

De LABO-deelnemers gaan aan de slag met het volledig uitwerken van het initiatief en het ontwikkelen van een (voorlopig) draaiboek. Per initiatief is er een LABO-initiatiefgroep. Dit uitwerken gebeurt vooral door de deelnemers en grotendeels zonder ondersteuning van de facilitator, hoewel de facilitator wel regelmatig informeert naar de stand van zaken en bijstuurt waar nodig.

Fase 7: Break: interne en externe communicatie

Voordat het initiatief wordt geïmplementeerd, zal de LABO-coördinator het OOM-kernteam en – indien meerdere initiatieven binnen het LABO worden uitgewerkt – de andere initiatiefgroepen

inlichten over het concreet uitgewerkte initiatief en het draaiboek. De deelnemers van de andere initiatiefgroepen kunnen dan eventueel aansluiten bij het initiatief (en daarbij zelf de nodige acties ondernemen) of afspreken om het initiatief te observeren.

Daarnaast zal de coördinator ook extern communiceren naar alle stakeholders via een persbericht (i.s.m. de persdienst van de betrokken stadsdienst, OOM en de organisaties van de betrokken LABO-deelnemers), via de website van de LABO-werking, en/of via andere interne communicatiekanalen, …

Fase 8: Uitvoering van het initiatief

De LABO-deelnemers voeren het initiatief zelfstandig uit, zoals voorgeschreven in hun draaiboek. De coördinator volgt de uitvoering vanop afstand op. Ondertussen wordt gevraagd aan de LABO-deelnemers om hun ervaringen, bedenkingen, successen en moeilijkheden bij de uitvoering in het oog te houden.

Fase 9: Evaluatie van het initiatief en de LABO-werking door de LABO-deelnemers

Na afloop van het volledige initiatief volgt de evaluatie ervan. De LABO-deelnemers bespreken met de facilitator hoe het initiatief verliep en passen het draaiboek eventueel aan op basis van hun ervaringen en die van de mensen die deelnamen aan het initiatief. Daarnaast bekijken ze samen of het initiatief opgeschaald kan worden naar andere betrokken organisaties en scholen toe. Ook wordt bekeken welke resources (logistiek, materieel en financieel) daar dan voor nodig zijn.

Indien het initiatief opgeschaald/verbreed kan worden, vragen we aan één of enkele deelnemers van het LABO om het initiatief, hun ervaringen en wat nodig is voor de opschaling te presenteren op een OOM-kernteam overleg samen met de coördinator.

Na Fase 9 stopt het LABO voor de deelnemers.

Fase 10: Disseminatie en verduurzaming van good practices

De experimenten die binnen de LABO's werden uitgevoerd, worden in deze fase gedissemineerd in de praktijk. Dit kan enerzijds het opschalen van het initiatief inhouden: d.w.z. dat het initiatief wordt verspreid in andere scholen, organisaties enz. Het OOM-kernteam bekijkt hiervoor of en hoe het initiatief opgeschaald wordt. De nodige mensen en resources zullen door het OOM-kernteam samen met de LABO-werkgroep (kern) worden aangesproken. Dit betekent niet dat het initiatief wordt weggehaald bij de initiële LABO-deelnemers, maar wel dat de verantwoordelijkheid voor de opschaling en de taakbelasting hiervan niet bij hen zal liggen.

Anderzijds kunnen good practices, nieuwe kennis en ervaringen gedeeld worden met andere betrokkenen via persberichten, het onderwijsforum, de LABO-website, studiedagen, …

Naast disseminatie, focust Fase 10 ook op de verduurzaming van het initiatief in de initiële organisatie.

Elke fase van deze structuur is belangrijk en wordt daarom uitgebreid toegelicht in het draaiboek.

4.1 Fase 1: Capteren van uitdagingen

De uitdagingen waarmee men in een LABO aan de slag gaat, betreffen maatschappelijke complexe uitdagingen die de participatie van kinderen en jongeren in alle maatschappelijke domeinen (onderwijs, jeugd, vrije tijd, werk, cultuur, sport, …) bemoeilijken. In deze uitdagingen staat de lerende steeds centraal. Meer bepaald willen we door met deze uitdagingen aan de slag te gaan, de **talenten** van alle kinderen en jongeren stimuleren en **kansarmoede** en **vroegtijdige schooluitval** tegengaan.

Over welke uitdagingen gaat het?

Een LABO zal opgezet worden om een uitdaging die binnen het onderwijs én andere beleidsdomeinen ervaren wordt, aan te pakken. Het betreft uitdagingen

- binnen alle onderwijsnetten (GO!, provinciaal net of het vrije net)
- binnen alle onderwijsniveaus (kleuter, lager, middelbaar, hoger onderwijs)
- uit andere beleidsdomeinen en van ouders, die ook gevoeld worden in het onderwijs.

Wie is verantwoordelijk voor het capteren van de uitdagingen?

De coördinator is verantwoordelijk voor het capteren van uitdagingen, met ondersteuning van de LABO-werkgroep (kern) en het OOM-kernteam.

Op welke manier worden uitdagingen gecapteerd?

- Via OOM-leden/kernteam: zij gaan na wat hun achterban niet klaarkrijgt en/of wat hun achterban wil dat in Mechelen ontstaat
- Via de coördinator: de coördinator praat met betrokkenen, stapt naar scholen toe, neemt enquêtes af bij ouders, leerkrachten, neemt deel aan een oudervergadering, … (de coördinator dient hiervoor tijd te krijgen binnen het takenpakket)
- Via een link op de LABO-website om noden door te geven

4.2 Fase 2: Pitch

Nadat een uitdaging werd gecapteerd, wordt deze gepitcht, eerst aan het OOM-kernteam en daarna aan de LABO-werkgroep (kern). Dit houdt in dat kort en krachtig ingegaan wordt op de uitdaging en de nood aan een netwerkoverschrijdende samenwerking om dit op te lossen.

De bedoeling van de pitch is samen met betrokkenen en experts te bepalen of een uitdaging aangepakt kan worden in een LABO. De pitch wordt voorbereid en gepresenteerd door de coördinator, eventueel samen met de persoon die de uitdaging initieel rapporteerde.

Welke noden worden gepitcht?

Vooraleer een uitdaging wordt gepitcht maakt de coördinator samen met de LABO-werkgroep (kern) een eerste afweging op basis van verschillende voorwaarden om een LABO op te starten

Wat zijn voorwaarden om in aanmerking te komen voor een LABO?

- De uitdaging betreft een complexe uitdaging die te maken heeft met het stimuleren van talenten en het tegengaan van kansarmoede of vroegtijdige schooluitval.
- In de uitdaging staat de lerende (kind, jongere, student) steeds centraal.
- De uitdaging wordt niet door een andere organisatie opgenomen en aangepakt (subsidiairiteitsprincipe) – Indien wel, dan is het belangrijk om naar die organisatie door te verwijzen. Indien wel, maar de organisatie heeft zelf moeite om met deze uitdaging om te gaan, vragen we de organisatie mensen af te vaardigen om deel te nemen aan het LABO.
- De uitdaging vraagt een experimenteerruimte: we gaan eens iets uitproberen, we mogen falen.
- De uitdaging vraagt om netwerkoverschrijdende samenwerking om tot een haalbaar en zinvol resultaat te komen.
- De samenwerking is tijdelijk. De uitkomst kan een lange termijn samenwerking zijn, maar dat is dan geen LABO meer.
- Er heerst neutraliteit en gelijkwaardigheid tussen partners. Het is dus niet zo dat er iemand is die financiert en beslist.
- De deelnemers zoeken samen naar een mogelijk resultaat (de oplossing is bottom-up). Het is niet de bedoeling dat er al een oplossing is waarvoor partners gezocht worden.
- De behoefte vereist de samenwerking van verschillende partners om een mogelijke oplossing te vinden.
- Elk LABO leidt tot één of meerdere concrete, actiegerichte resultaten. Deze resultaten zijn kleinschalig en worden gezien als proeftuinen binnen de eigen context. Deze proeftuinen kunnen vergroot worden naar een grotere groep organisaties en kinderen en jongeren toe, MAAR dat is niet (meer) de verantwoordelijkheid van de LABO-deelnemers.

Doel van het pitchen aan het OOM-kernteam:

- Het OOM-kernteam zal bepalen of de uitdaging in aanmerking komt voor een LABO op basis van de voorwaarden (zie voorwaarden voor een LABO).
- Indien wel, zal gebrainstormd worden over potentiële deelnemers en spreken leden van het OOM-kernteam alvast hun achterban aan.
- Ook zal gebrainstormd worden over mogelijke experts die aangesproken kunnen worden om deel te nemen aan de LABO-werkgroep (naast de vaste leden van de kern) en om de uitdaging kritisch onder de loep te nemen en adviezen te geven over aanpak en rekrutering.

Doel van het pitchen aan de LABO-werkgroep

De LABO-werkgroep bestaat dus uit een vaste kern en een groep experts die tijdelijk betrokken worden.

- De LABO-werkgroep kan de uitdaging kort verkennen en de uitdaging positief formuleren naar een concreet te behalen doel (vgl. design fase van Appreciative Inquiry), rekening houdend met (culturele, maatschappelijke, …) gevoeligheden.
  Bv. Niet spreken over de uitdaging van omgaan met lege brooddozen, maar spreken over "hoe kunnen we ervoor zorgen dat kinderen een volwaardige lunch eten op school."
- De LABO-werkgroep bekijkt ook of de uitdaging wordt opgenomen en aangepakt door een andere lokale organisatie. Het subsidiairiteitsprincipe wordt een tweede keer gecontroleerd.
- De LABO-werkgroep kan op basis van zijn expertise eveneens informatie geven over welke (Vlaamse) acties reeds uitgevoerd worden om de uitdaging aan te pakken.
- Verder kunnen ze adviseren welke professionals, organisaties, ervaringsdeskundigen best aan het LABO deelnemen opdat voldoende rekening wordt gehouden met de complexiteit.
- Tenslotte kan de LABO-werkgroep praktische adviezen voor het rekruteren en organiseren van het LABO geven en wijzen op bepaalde gevoeligheden die deelnemers kunnen hebben m.b.t. de uitdaging.



Voor het LABO BroodNodig gaven de experten van een klankbordgroep adviezen m.b.t. het motiveren van mensen in armoede om deel te nemen aan het LABO. Zo raadden ze aan mensen in armoede persoonlijk te contacteren, de werking toe te lichten, samen met de persoon te bekijken op welke manier ze zouden kunnen deelnemen (zeker belangrijk indien digitaal), om te bekijken of een vrijwilligersvergoeding gegeven kan worden (de professionals nemen immers deel aan het LABO tijdens hun werkuren; zij tijdens hun vrije tijd). Hierbij aansluitend adviseerden ze samen met de persoon te bekijken op welke manier deze vergoeding gegeven kan worden. Mensen in armoede moeten soms een groot deel van de inkomsten afgeven in het kader van schuldbemiddeling. Het zou goed zijn om een manier te vinden om de vergoeding te geven op een manier die ervoor zorgt dat de persoon direct iets heeft aan zijn/haar deelname; bv. cash, inkopen doen met de persoon, een bon, …

Als aandachtspunt voor het LABO BroodNodig werd door experts ook naar voren geschoven dat wat mensen eten heel cultureel bepaald is en dat we vanuit onze westerse bril niet zelf moeten invullen wat een volwaardige lunch concreet moet inhouden. We besloten het volgende: we streven naar een volwaardige lunch die kinderen energie geeft om te spelen, te leren en te ontwikkelen. We gaan niet discussiëren over wat dat concreet moet zijn, bv. hoeft geen boterhammen te zijn.

Verder gaven experts aan dat we voorzichtig moeten zijn met de taal die we hanteren om te verwijzen naar ouders die leven in armoede. Zo werd aangegeven dat we spreken over mama's en papa's niet over armen of mensen die leven in armoede.

4.3 Fase 3: Deelnemers rekruteren

Wanneer beslist wordt om een uitdaging aan te pakken binnen een LABO, start de derde fase: het rekruteren van deelnemers. Reeds in Fase 2 deden leden van het OOM-kernteam en de LABO-werkgroep suggesties inzake te rekruteren professionals, organisaties, ervaringsdeskundigen enz. Deze potentiële deelnemers kunnen rechtstreeks worden gecontacteerd. De rekrutering wordt uitgevoerd door de coördinator. Dat neemt niet weg dat aan leden van de LABO-werkgroep en leden van het OOM-kernteam gevraagd kan worden hun achterban aan te spreken en de oproep naar deelnemers te verspreiden.

Hoe kunnen deelnemers gerekruteerd worden?

Het is aan te raden om potentiële deelnemers via verschillende kanalen te benaderen: via de website LABO-werking, via sociale media, door potentiële deelnemers persoonlijk aan te spreken/schrijven, tijdens een studiedag, … Potentiële deelnemers persoonlijk contacteren (via mail, via telefoon) werkt beter dan een algemene oproep lanceren.

De informatie kan ook op verschillende manieren gegeven worden: via een geschreven oproep, via een poster op een beurs, via flyers, via een filmpje, … (zie de Inspiratiegids voor voorbeelden).

Welke mensen worden gerekruteerd om deel te nemen aan het LABO?

Een LABO brengt mensen samen die geconfronteerd worden met eenzelfde uitdaging. Het betreft veelal onderwijsprofessionals, professionals uit andere beleidsdomeinen, ervaringsdeskundigen en andere betrokkenen, zoals ouders. Het gaat steeds om mensen die **vrijwillig** deelnemen (en dus niet bijvoorbeeld verplicht worden door hun verantwoordelijke) omdat ze geconfronteerd worden met de concrete uitdaging en hieraan iets willen doen.

Om de initiatieven op de nodige domeinen te verankeren, is het aan te raden om de volgende organisaties of mensen zeker uit te nodigen om deel te nemen aan het LABO:

- ✓ De persoon die de uitdaging signaleerde of een vertegenwoordiger.
- ✓ Schoolinterne professionals uit alle onderwijsnetten (vrij, gemeenschaps- en provinciaal onderwijs). Idealiter nemen schoolinternen van alle netten deel, maar de deelname is vrijwillig.
- ✓ Vertegenwoordiger van betrokken stadsdienst bv. vrije tijd, cultuur, welzijn, …. Zij worden uitgenodigd als volwaardig lid; dus ook met eigen noden en agenda.
- ✓ Professionals uit organisaties in andere beleidsdomeinen, afhankelijk van het onderwerp.
- ✓ Ervaringsdeskundigen of mensen die de uitdaging rechtstreeks ervaren (bv. ouders, jongeren). Het blijft wel een uitdaging om de mensen over wie het gaat ook te betrekken in het LABO en niet alleen over hen te praten, maar hen ook echt een stem te geven. Indien dit niet gaat door hen uit te nodigen, is het belangrijk om hun stem te laten vertegenwoordigen door iemand anders.

Het was moeilijk om ouders te overtuigen deel te nemen aan het LABO BroodNodig. Daarom was het zinvol en leerrijk dat een persoon vanuit haar professioneel contact met

allochtone mama's hun visie kon toelichten. Daartoe had deze professional een van de bijeenkomsten die ze houdt met de mama's in het teken van lunch op school gehouden. De mama's konden via deze weg hun visie, bedenkingen en noden kenbaar maken.



Inzichten over de werking op basis van onze ervaringen

- ✓ Het LABO beoogt een lokaal antwoord te vinden voor een gemeenschappelijke uitdaging. We werken daarom met lokale partners. Voor sommige LABO's bleek de interesse om deel te nemen ook verder te gaan dan de regio's waar stad Mechelen voor bevoegd is. Wat als een school buiten Mechelen interesse heeft om deel te nemen aan een LABO? *bv. Scholengroep 5 bestaat uit scholen uit verschillende steden. Toen de oproep rond het LABO BroodNodig gelanceerd werd, waren ook scholen uit Putte en Beersel, behorende tot Scholengroep 5 geïnteresseerd om deel te nemen.* Een vraag die we ons daarbij kunnen stellen, is of organisaties van buiten de regio kunnen deelnemen?
- ✓ De LABO-werking is een initiatief vanuit het OOM. Scholen uit het vrij, gemeenschaps- en provinciaal net zijn betrokken. Bij elke oproep voor een nieuw LABO worden dan ook steeds alle onderwijsnetten uitgenodigd. Indien een onderwijsnet niet wenst deel te nemen (bv., geen enkele scholengroep of school vaardigt een vertegenwoordiger af), is dat geen probleem. Geen deelname houdt echter wel in dat ze in eerste instantie niet zullen betrokken worden bij het experiment. De deelnemers aan het LABO zullen immers een experiment opzetten in hun eigen context. Dit geldt eveneens voor organisaties uit andere beleidsdomeinen. Indien de good practice na het experiment verspreid of vergroot wordt, kunnen nieuwe organisaties en scholen zich melden.



Tips bij het rekruteren van deelnemers

Bij het rekruteren van de deelnemers is het belangrijk om hen voor de start goed te informeren opdat ze heel duidelijk weten wat van hen verwacht zal worden.

- ✓ Start met de potentiële deelnemers warm te maken met een kort en duidelijk **filmfragment**. Enkele tips voor het filmfragment:
  - Maak het persoonlijk. Vraag de persoon die de uitdaging signaleerde hier kort over te vertellen. Zie inspiratiegids: Rekruteringsfilmpje voor professionals
  - Gebruik eenvoudige taal en visuele ondersteuning. zie Inspiratiegids: Rekruteringsfilmpjes voor niet-professionals
  - Hou het kort! (max. 2 min). Het filmfragment is vooral bedoeld om mensen warm te maken. Voor meer informatie kunnen ze contact opnemen met de coördinator.
  - Inhoudelijk dient de volgende info zeker te worden meegegeven:
    - De uitdaging samen met het concreet positief geformuleerd doel dat daaruit voortvloeit. Bv. Uitdaging: Te veel kinderen komen naar school zonder lunch of met een erg ongezonde lunch. Doel: Kinderen eten op school een volwaardige maaltijd die hen energie geeft om te kunnen leren en spelen.

- De deelnemers van een LABO zullen een mogelijke oplossing uitdenken en deze op kleine schaal uitproberen in hun eigen context. Het verspreiden van de good practice uit dit experiment naar meer kinderen en jongeren toe gebeurt daarna door of samen met het OOM.
- Datum, uur en locatie van het eerste LABO. Plan de eerste sessie van het LABO lang op voorhand. Zo kunnen mensen die willen deelnemen zich vrijhouden of vrijmaken.
- Contactgegevens van de coördinator voor meer informatie.

✓ In het filmfragment kan je niet alle informatie geven. Na het verspreiden van het filmfragment is het aan te raden om gericht potentiële deelnemers te contacteren om **meer informatie** te **geven**.
Hierbij is het belangrijk om de informatie uit het filmfragment te herhalen (uitdaging, op kleine schaal experimenteren) en daarnaast in te gaan op wat een LABO inhoudt voor de deelnemers (zie Inspiratiegids: Opstartsessies). De potentiële deelnemers moeten heel duidelijk weten dat ze zullen deelnemen aan een aantal sessies waarin ze actief in groep aan de slag zullen gaan rond de uitdaging. Binnen deze sessies, begeleid door een facilitator, werken ze een concreet actiegericht initiatief uit. Ze zullen dit initiatief vervolgens zelf met de andere deelnemers in detail voorbereiden en uitproberen in hun eigen praktijk. Na het uitvoeren van hun experiment volgt een laatste LABO-sessie waarin de facilitator en de deelnemers het experiment evalueren. Ook wordt bekeken of het initiatief verspreid/ vergroot kan worden om tegemoet te komen aan de nood van meer kinderen en jongeren en wat voor deze schaalvergroting nodig is. Dit laatste wordt vervolgens tijdens een vergadering aan het OOM kernteam toegelicht; liefst door één van de deelnemers van het LABO zelf samen met de coördinator. Hier eindigt het LABO voor de deelnemers.

✓ Gezien deelname aan een LABO een inspanning van de deelnemers zal vragen, is het aan te raden hier ook in te gaan op wat de deelnemer zelf aan zijn deelname zal hebben. Vraag zeker wat zijzelf denken te halen uit hun deelname. Denk daarbij aan de volgende **voordelen**: een mogelijk antwoord op hun uitdaging, pionieren, hun netwerk vergroten, leren van anderen die vaak een heel andere visie hebben, nieuwe ervaringen opdoen, kennis delen, …

✓ Een voordeel van het persoonlijk aanspreken of aanschrijven van potentiële deelnemers is dat je gericht kan uitleggen waarom hun organisatie wordt benaderd. Dit voorkomt dat mensen, op basis van een algemene oproep, ten onrechte denken dat hun expertise niet aansluit bij de oproep.

✓ LABO-deelnemers waarderen continuïteit binnen de groep. Adviseer organisaties om bewust te kiezen welke medewerker ze afvaardigen: iemand die inhoudelijk aansluit én de ruimte heeft om het traject bij te wonen. Dit heeft de voorkeur boven een situatie waarin de organisatie steeds vertegenwoordigd is, maar door wisselende medewerkers.

✓ Ten slotte, kan aan de potentiële deelnemer gevraagd worden wie, welke organisatie of vereniging idealiter ook betrokken wordt bij het LABO (Wie moet er minimaal rond de tafel zitten om dit project te doen slagen?).

4.4 Fase 4: Verkennen en uitwerken van concrete actiegerichte initiatieven

In Fase 4 start het LABO voor de deelnemers. De bedoeling van deze fase is om met de deelnemers die tot nu toe zijn gerekruteerd, aan de slag te gaan met de uitdaging en het positief geformuleerde doel. Via **Appreciative Inquiry**, of een andere methodiek, verkennen we het doel. We houden bij deze verkenning ook rekening met de inzichten uit **Deep democracy** en **Motiverende gesprekvoering**. Deze fase wordt afgesloten met één of enkele concrete, haalbare en gedragen actiegerichte initiatieven.

Hoe deze fase wordt uitgewerkt hangt af van de methodiek die je hanteert en je eigen stijl als facilitator. Wij geven hier **enkele inzichten** mee op basis van onze ervaringen. In de Inspiratiegids kan je uitgewerkte PowerPointpresentaties vinden van de manier waarop wij deze fase vormgaven (op basis van Appreciative Inquiry, DD en MG).

In Fase 4 wordt één sessie besproken, maar afhankelijk van de voortgang van het proces kan de inhoud van deze sessie over meerdere bijeenkomsten verdeeld zijn.

1. Begin met elkaar te leren kennen

Een belangrijke winst die de deelnemers uit hun deelname kunnen halen, is het uitbreiden van hun netwerk. Geef dus ruimte aan de deelnemers om elkaar te leren kennen.



Tips om elkaar te leren kennen

- ✓ Voorzie ruimte voor, tijdens en na de sessie om informeel met elkaar in gesprek te gaan. Creëer hiervoor een gezellige ongedwongen sfeer door iets te eten en te drinken te voorzien en een gezellige ruimte te reserveren.
- ✓ Doe een kennismakingsronde voordat wordt ingegaan op de inhoud van de sessie. Er zijn heel veel verschillende manieren waarop dit kan. Inspiratie hiervoor kan je vinden in het boek:

  
  Dirkse-Hulscher, S., Talen, A., & Kester, M. (2017). *Het grote werkvormenboek 2*. Boom: Meppel.

- ✓ Om veiligheid en gelijkwaardigheid tussen deelnemers te bewerkstelligen, kan je aan de deelnemers vragen om hun functie en/of organisatie in eerste instantie niet te benoemen.

2. De LABO-werking leren kennen

Zoals eerder aangegeven, is het belangrijk voor het engagement dat de deelnemers heel goed weten waaraan ze beginnen. Bij het rekruteren krijgen ze al uitleg over de LABO-werking en wat deze inzake werkbelasting en tijdsbesteding kan inhouden. In de eerste sessie raden we aan om dit te herhalen. Verhelder m.a.w. het doel van het LABO opnieuw in de eerste sessie (bv. komen tot een concreet, haalbaar, gedragen en actiegericht initiatief).



Inzichten over de werking op basis van onze ervaringen

- ✓ Deelnemers geven aan dat de uitvoering van een initiatief uit een LABO veel werk met zich meebrengt. Vooral als het initiatief op korte termijn uitgewerkt dient te worden. Deze extra opdrachten passen niet in ieders takenpakket.

> *"Tijdens een van de sessies zei een leerkracht: "Had ik geweten hoeveel werk het LABO met zich meebracht, was ik er waarschijnlijk niet aan begonnen."*

- ✓ Hoewel deelname aan het LABO extra inspanningen vraagt, waarderen de deelnemers de mogelijkheid om te experimenteren, sectoroverschrijdend samen te werken en het eigen netwerk verder uit te bouwen.
- ✓ Tijdens de coronapandemie gingen de LABO-sessies online door. Deelnemers misten de fysieke ontmoeting en verbinding bij het bedenken en plannen van initiatieven. Toch gaf het samenwerken aan een uitdaging die hen nauw aan het hart ligt voldoende energie om verder te gaan.

> *"Ik denk dat een deel van de doelstelling net was om mensen dichterbij te brengen omdat de afstand net zo groot is. En dan werd dat net heel moeilijk omdat dat online moest gebeuren. Want daar ging het over: hoe kunnen we elkaar vinden en hoe kunnen we elkaar vinden, ja dat is door dat fysiek contact en door de uitwerking van de Cultuurshock daarna. Ik moet wel zeggen, ik vond dat heel interessant, ik vond dat fijn om met mensen uit het onderwijs echt zo'n samenwerking aan te gaan."*



Tips op basis van onze ervaringen met de LABO's

- ✓ Spreek een duidelijke verwachting uit wat het gevraagde engagement betreft en maak de verwachtingen over het LABO en de samenwerking heel helder.

3. Eigen winst benoemen

Om het engagement van de deelnemers te versterken, staan we kort stil bij de winst die een deelname voor de deelnemer kan opleveren. Vraag aan de deelnemers waarom ze deelnemen, wat ze hopen te bereiken, wat hen aansprak in de uitdaging, ….

Noteer waarom de mensen deelnemen of laat het noteren met post-its op het bord, neem er een foto van. Hier kan je later op terugkomen, of je kan deze informatie als toetssteen gebruiken. Ga je daarmee je doel bereiken? Komt het initiatief tegemoet aan jouw behoefte?



Inzichten op basis van de werking

- ✓ Het is belangrijk om niet alleen bij de opstart maar bij elke sessie na te gaan of de verwachtingen en de eigen winst van de deelnemers bereikt worden, om zo het engagement hoog te houden. Zo vertelde een deelnemer:

> *"Onze verwachtingen waren vanaf het begin ook anders. Wij dachten dat er nagedacht ging worden over effectieve manieren en proefprojecten om (gratis) maaltijden in scholen te krijgen."*

4. Uitdaging verkennen

Er bestaan verschillende methodieken om de uitdaging te verkennen. Wij hebben gemerkt dat het belangrijk is om de groep gefocust te houden op het positieve van het doel, op situaties waarin het wel goed gaat. Ten eerste geeft dit energie, goesting om aan de uitdaging te werken. Ten tweede kan de groep leren, inspiratie halen uit de situaties waarin de uitdaging aangepakt werd.

Zoals eerder aangehaald, moeten deelnemers het gevoel hebben dat hun tijd nuttig wordt gebruikt (zie 3. Enkele belangrijke inzichten). Een mogelijk antwoord mag dus niet te lang uitblijven. Tracht daarom in de werkwijze die je kiest (bv., Appreciative Inquiry) je niet onnodig te verliezen in het belichten van alle mogelijke perspectieven op of ervaringen met de uitdaging, onnodige werkvormen, oplossingen waarop je geen invloed hebt. Als facilitator is het belangrijk om het gesprek in de juiste richting te laten lopen. Het is echter niet altijd even gemakkelijk om bijvoorbeeld snel mooie verhalen of mogelijke oplossingen te bedenken. Denk eraan dat je ook altijd voor de start van een LABO kan vragen om na te denken over positieve ervaringen, of good practices te bekijken, … Zo vormen mensen zich op voorhand al een idee van hoe ze naar de uitdaging kijken en wat ze nodig hebben.

Tip! Spreek je voorbereidende opdracht in via een filmfragmentje en laat de deelnemers eventueel op voorhand positieve ervaringen en good practices noteren op een gemeenschappelijk forum.

Voor de start van sessie 1 kan het zinvol zijn om de deelnemers te vragen na te denken over good practices, bestaande initiatieven, positieve uitzonderingen op de regel, … m.b.t. de uitdaging.

Het kan ook zinvol zijn om deelnemers te laten vragen aan de groep die zij vertegenwoordigen wat hun mening is (bv. organisatie die kansarme, allochtone moeders begeleidt vragen om de topic al eens te bespreken in de groep).

5. Brainstormen over mogelijke oplossingen

Het nadenken over de uitdaging en over geslaagde initiatieven, biedt inspiratie voor oplossingen. Laat de groep brainstormen over alle mogelijke oplossingen die ze zien. Ervaring maakte ons duidelijk dat vage initiatieven ertoe leiden dat deelnemers afhaken, terwijl concrete acties goesting geven. Als facilitator is het belangrijk om steeds in het oog te houden dat de mogelijke oplossingen die hier aangehaald worden concreet, haalbaar en actiegericht zijn.

- **Concreet**: Het is duidelijk wat we gaan doen en wat de bedoeling is.
  Bv. wel: Drie keer per week zorgen we voor een ontbijtkar met fruit, melk, yoghurt, ontbijtgranen… aan de schoolpoort van school X. Alle leerlingen die willen, mogen iets kiezen en eten in de klas van 8u20 tot 8u40.
  Bv. niet: we zetten een netwerk tussen scholen, ouders en ondersteunende organisaties op om iedereen te informeren, sensibiliseren en waar nodig te ondersteunen.
- **Actiegericht**: Een initiatief zet best aan tot *doen*: de deelnemers weten na de sessie welke acties ze concreet dienen te ondernemen om het initiatief te realiseren. Bovendien is het initiatief zelf ook iets dat gedaan wordt. Bv. een projectweek op school X rond voedselverspilling, een cultuurwandeling, soep uitdelen op school, …

- **Haalbaar (binnen cirkel van invloed, zie ook Fase 6)**: Wanneer we met een complexe uitdaging worden geconfronteerd kunnen we de neiging hebben oplossingen te willen die heel groots zijn, die *iedereen* die geconfronteerd wordt met de uitdaging ondersteunen. Het is belangrijk voor het engagement van de deelnemers (en het succes van het initiatief) dat elk initiatief uitvoerbaar is door de deelnemers aan het LABO. Meer concreet, werken we aan een kleinschalig initiatief dat we uitproberen op kleine schaal (experimenteren/pionieren) en later evalueren. We verwijzen hier naar de **cirkel van invloed** en van betrokkenheid.

  Haalbaarheid heeft niet alleen te maken met de grootte van het initiatief, maar ook met de **draagkracht** en **taakbelasting** van de individuele deelnemers. Toets steeds af bij elke deelnemer in welke mate concrete taken binnen het initiatief haalbaar zijn.

Wil je meer weten over hoe je deelnemers kan ondersteunen, dan is dit boek een aanrader:

Covey, S. (2019). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Inzichten op basis van ervaringen tijdens LABO's

- ✓ Uit de bevraging van de deelnemers bleek dat vooral het samen bedenken en uitwerken aan een **concreet** project hen bij een LABO de nodige energie geeft om verder te gaan.
  "We kregen snel een idee van het project dat we willen opstarten. Dat is heel concreet werken en dat is fijn."
- ✓ De **draagkracht en de taakbelasting** voor de deelnemers verdienen steeds de nodige aandacht.
  "In een LABO kwam een leerkracht na drie sessies niet meer opdagen. Ze vertelde dat ze schrik had dat het vele werk op de schouders van enkelingen zou vallen."
- ✓ LABO-deelnemers gaven volgende redenen waarom een initiatief
  - **BINNEN de cirkel van invloed** ligt: (a) de context van uitproberen is een organisatie van de deelnemers; (b) het initiatief is kleinschalig; (c) er zijn geen extra middelen nodig om het initiatief te realiseren; (d) enkel de LABO-deelnemers zijn nodig; (e) de eigen bijdrage van elke LABO-deelnemer was een criterium tijdens de uitwerking van het initiatief en er werd aan de impactzone herinnerd tijdens de LABO-sessies.
  - **NIET binnen de cirkel van invloed** ligt: (a) er is medewerking of coördinatie nodig van iemand buiten het LABO om het initiatief te kunnen realiseren; (b) er is een gebrek aan budget/middelen waarop LABO-deelnemers zelf weinig invloed hebben; (c) te weinig scholen zijn betrokken; (d) het initiatief staat te ver van de eigen realiteit en werkveld.

Tijdens deze brainstormsessie kan ook de vraag gesteld worden welke personen, organisaties of instanties nog betrokken kunnen worden. Belangrijk is dat de deelnemers beseffen dat het initiatief niet mag staan of vallen met de deelname van deze personen, organisaties of instanties.

6. Het kiezen van een concreet actiegericht initiatief

Na het brainstormen, moet de groep beslissen met welke initiatief of initiatieven verder wordt gegaan. Hoe dit beslissingsproces plaatsvindt, kan ook weer op verschillende manieren. Belangrijk is dat alle deelnemers achter de beslissing staan en goesting hebben om ermee aan de slag te gaan. Bekijk hiervoor zeker de inzichten die voortkomen uit Deep democracy.

Het is in deze fase nog niet nodig om tot in detail uit te werken hoe het initiatief zal lopen en wie welke taken opneemt. In deze fase is het voldoende om goesting te hebben in een concreet actiegericht initiatief waarvan we weten dat het haalbaar is als we samenwerken.

Bij de keuze van een initiatief kunnen deelnemers al stilstaan bij de mate waarin het initiatief **potentieel** heeft tot **verduurzaming** en **opschaling**. De betekenis en het onderscheid kan daarbij duidelijk gemaakt worden in een LABO-sessie. Verduurzaming verwijst naar het behoud van het initiatief. Opschaling verwijst naar het aanbieden van het initiatief voor een grotere groep.

> **Opschalen** is het proces waarbij een initiatief, dat zich heeft bewezen, op grotere schaal wordt toegepast. Opschaling wordt ook wel omschreven als implementatie in het groot (Stringfield et al., 1998). Het initiatief wordt dan 'als nieuw' geïmplementeerd op andere plekken en in andere settings (Sabili & Harris, 2015). Dit kan bijvoorbeeld wanneer een lokaal project, proeftuin of pilootprogramma succesvol blijkt te zijn en vervolgens wordt uitgerold op regionaal, nationaal of zelfs internationaal niveau. Het doel is om de impact te vergroten en meer mensen te bereiken met de positieve resultaten die zijn behaald (Looi et al., 2015; Smit et al., 2024). Bij de LABO-werking betreft het dan de schaalvergroting van een uitgeprobeerd initiatief met één of enkele scholen naar meer Mechelse scholen. Onderzoek toonde echter ondubbelzinnig aan dat een succesvol initiatief dat in enkele scholen wordt toegepast, niet noodzakelijk betekent dat het initiatief zomaar opgeschaald of gerepliceerd kan worden of nuttig is in andere scholen (Pang et al., 2015; Sabili & Harris, 2015).
>
> Diverse praktijkervaringen tonen dan ook aan dat het belangrijk is om van bij de opstart van een initiatief de mogelijkheden tot opschalen mee te nemen (Potters & de Wolf, s.d.). Immers, door vroeg in het proces te overwegen hoe het initiatief kan opgeschaald worden, kunnen potentiële obstakels, zoals technische, organisatorische en financiële overwegingen tijdig in kaart gebracht worden. Opschaling is vaak een langdurig proces dat de nodige tijd vraagt om uit te vinden wat wel en niet werkt. Door een gebrek aan financiële middelen staat of valt het opschalen van initiatieven nog te vaak met een 'enthousiasteling' die in eigen tijd hierin investeert, wat een duurzame borging bemoeilijkt (Smit et al., 2024).

Het doel van een LABO blijft om te experimenteren. Dit betekent dat er geen garantie is op verduurzaming of opschaling van het initiatief. Na een negatieve uitkomst van de testfase kan immers besloten worden dat het initiatief niet wordt herhaald (i.e., niet wordt verduurzaamd). Het kan ook dat een initiatief wel verduurzaamt, maar niet breed of breder opgeschaald wordt. Echter, het ***potentieel*** om langer te bestaan of het *potentieel* tot het bereiken van een grotere doelgroep kan al meegenomen worden in de keuze of uitwerking van het initiatief.

Tips op basis van onze ervaringen met de LABO's

- ✓ Koppel tussentijds al terug naar OOM dat een initiatief (mogelijks) 'kleinschalig' blijft.

7. Afspraken maken voor volgende sessie

De eerste sessie eindigt ten vroegste na het beslissen over één of enkele concrete actiegerichte initiatieven. Fase 4 moet dus minstens volledig doorlopen zijn. We stelden immers vast dat het eindigen met een concrete oplossing goed was voor het moraal en de goesting van de deelnemers.

Sluit Fase 4 (en eventueel de eerste sessie) af met:

- Een samenvatting van de sessie met de nadruk op het positieve en het belang van de bijdrage van elke deelnemer.
- Toelichting Fase 5: Break
- De bedoeling van de volgende sessie.
- Het vastleggen van een moment en locatie voor de volgende sessie.
- Eventuele afspraken rond acties die voor de tweede sessie zullen worden uitgevoerd.
- Afspraken over verslag en tussentijdse opvolging en communicatie: Spreek af welke deelnemer je contacteert om op de hoogte te blijven van het initiatief. Spreek na elk contact ook telkens af wanneer je opnieuw contact opneemt.

Inzichten op basis van ervaringen tijdens LABO's

- ✓ De deelnemers geven aan dat het heel belangrijk is om deze afsluitende afspraken te maken in het kader van een vlot verloop van het vervolgtraject. Zo gaf één deelnemer aan:

> *"Ik bleef wel de hele tijd voelen dat het wel veel vraagt om concrete vervolgstappen te zetten; daar is echt een trekker voor nodig. Ik voelde niet de tijd om dat engagement op te nemen. Anderen deden dat ook niet. Ik verwacht niet dat er verder 'iets' van komt."*

8. Opvolging

Idealiter eindigt Fase 4 met een groep enthousiaste deelnemers. Hou dit enthousiasme warm door een **goede opvolging** van de deelnemers tussen de sessies in.

Tips voor een goede opvolging

- ✓ Stuur een verslag van een sessie binnen de week naar de groep. Maak duidelijk wat de gemaakte afspraken zijn. Benadruk de kracht van de groep.
- ✓ Voeg hierbij mooie verhalen, citaten, ideeën, … van de deelnemers zelf toe. Zo wordt het positieve van de sessie warm gehouden.
- ✓ Hou de volledige groep op de hoogte van updates die naar de facilitator worden doorgestuurd.

- ✓ Stuur good practices van buiten Mechelen, bevindingen, krantenartikelen over het thema naar de groep door.



Inzichten op basis van ervaringen tijdens LABO's

- ✓ Deelnemers appreciëren het **verslag** als tool om het **geheugen op te frissen en het overzicht te bewaren**, **om op de hoogte te blijven na afwezigheid**, om **afspraken en actiepunten** opgelijst te hebben, **om op de hoogte te blijven** over **de andere initiatiefgroepen** en als een bron om verder te **brainstormen**.

9. Nabespreking en reflectie

Na de eerste sessie waarin de uitdaging werd verkend en concrete actiegerichte initiatieven werden geformuleerd kan het voor de facilitator zinvol zijn om te reflecteren over de sessie en de eigen inbreng en indien mogelijk deze na te bespreken met de coördinator en LABO-werkgroep (kern): Hoe was de sfeer in de groep? Wat liep vlot? Wat liep minder vlot? Waar had je als facilitator een succes? Wat zou je anders doen? Waarmee moet je de volgende sessie rekening houden?

De houding van de facilitator

De facilitator speelt een centrale rol tijdens de sessies. Met zijn/haar houding staat of valt de veiligheid en gelijkwaardigheid in de groep, het effectief verloop van het gesprek en de gedragenheid van de genomen beslissingen. Zoals eerder aangegeven bij '3. Enkele belangrijke inzichten' kunnen methodieken zoals Appreciative Inquiry en inzichten en werkvormen uit Deep Democracy en Motiverende gesprekvoering de nodige houding vormgeven.

Specifiek voor Fase 4 willen we de volgende aspecten van deze houding benadrukken:

- Waardeer wat goed gaat. De deelnemers worden al langer met de uitdaging geconfronteerd en hebben ook al vastgesteld dat er ook momenten zijn waarop het goed gaat, dat er uitzonderingen op de regel zijn. Ga in op die situaties: vraag wat er anders was, wie erbij was, wie wat deed, wat we daaruit kunnen leren, …
- Veiligheid en gelijkwaardigheid tussen de deelnemers staat voorop! In een LABO worden professionals met erg verscheiden functies van uiteenlopende beleidsdomeinen samengebracht met ervaringsdeskundigen, ouders en andere betrokkenen. Sommige deelnemers kunnen zich omwille van hun culturele, sociale, beroepsmatige achtergrond onvoldoende veilig voelen. Daarom is het belangrijk om van bij de aanvang van het LABO expliciet te wijzen op de verscheidenheid van de groep en dat deze noodzakelijk is om tot een concreet, haalbaar en gedragen antwoord te komen op de uitdaging. Geef ruimte aan elke deelnemer en zijn/haar inbreng. Geef aan dat alle meningen, ideeën welkom zijn en vraag daar ook expliciet achter. Hierbij kan het ook helpen vakjargon te vermijden. Indien vakjargon gebruikt wordt, kan je als facilitator het goede voorbeeld geven en expliciet vragen aan de groep wat het inhoudt opdat ook zij die zich minder makkelijk in de groep uitspreken, kunnen volgen. Op die manier kan je alle stemmen betrekken.
- Hou steeds in het oog dat de deelnemers binnen hun zone van invloed werken. Het gevoel hebben dat jouw goed idee niet haalbaar is zonder hulp van buitenaf, is erg demotiverend. Vraag als facilitator welk verschil *zij* kunnen maken? Welke stap *zij* al in de gewenste richting kunnen doen? Welk deel van het initiatief door *henzelf* kan worden uitgevoerd? …

4.5 Fase 5: Break – nieuwe oproep en interne communicatie

In Fase 4 kwamen de deelnemers tot één of enkele concrete, actiegerichte en haalbare initiatieven die zij in het LABO verder wil uitwerken. Voordat men in het LABO van start gaat met dit verder uitwerken, wordt een nieuwe oproep om deel te nemen aan het LABO gelanceerd en brengt de coördinator het OOM-kernteam en LABO-werkgroep (kern en experts) op de hoogte van de initiatieven.

1. Nieuwe oproep

Om alle betrokkenen de kans te geven deel te nemen aan een initiatief dat hen kan helpen met hun uitdaging, zal de coördinator een nieuwe oproep lanceren om deel te nemen aan het LABO waarin gewerkt zal worden aan het concrete, actiegerichte initiatief. Zo krijgen meer betrokkenen de kans om deel te nemen en kunnen we het werk over meer mensen verdelen.

Aan de deelnemers van het LABO, het OOM-kernteam en de LABO-werkgroep wordt daarom gevraagd wie ze nog willen betrekken. Bovendien kan een algemene oproep verspreid worden.

We hebben ervaren dat deze nieuwe oproep belangrijk is. In Fase 4 zullen deelnemers vertrekken van een complexe uitdaging (geformuleerd als een positief doel) waarrond eerst en vooral nagedacht moet worden. Bij een eerste oproep kunnen bepaalde organisaties, scholen of netten weinig animo voelen of weinig tijd hebben om deel te nemen, waardoor ze niet op de oproep ingaan. Het concreet, actiegericht initiatief dat voortvloeit uit Fase 4 spreekt deze groepen misschien wel aan. Hen betrekken, kan de uitwerking van het initiatief ten goede komen (‘vele handen maken licht werk’). Bovendien kan het gevoelig liggen voor verschillende groepen om niet te kunnen deelnemen aan een initiatief dat voortkomt uit de LABO-werking. De LABO-werking wordt immers georganiseerd vanuit OOM, een samenwerking tussen scholen uit alle onderwijsnetten en het stadsbestuur.

Bij deze nieuwe oproep moet wel duidelijk aangehaald worden wat het initiatief is en indien men in deze fase niet mee instapt, men niet zal kunnen deelnemen aan het experiment in Fase 8.

2. Interne communicatie

In Fase 5 zal de coördinator ook de LABO-werkgroep (kern en experts) en het OOM-kernteam informeren over de initiatieven. De LABO-werkgroep en het OOM- kernteam kunnen dan feedback geven op de initiatieven en aangeven welke deelnemers nog betrokken kunnen worden.

4.6 Fase 6: Uitwerken concrete, actiegerichte initiatieven

De LABO-deelnemers gaan aan de slag met het volledig uitwerken van het initiatief en het ontwikkelen van een (voorlopig) draaiboek. Per initiatief is er een LABO-initiatiefgroep.

Het uitwerken van de initiatieven start bij een volgende sessie ondersteund door de facilitator. Na deze sessie gaan de deelnemers grotendeels zonder ondersteuning van de facilitator aan te slag, hoewel de facilitator wel regelmatig informeert naar de stand van zaken, bijstuurt waar nodig, enz.

Net als de eerste sessie, kan de tweede sessie vormgegeven worden via **Appreciative Inquiry**, uitgebreid met inzichten uit **Deep democracy** en **Motiverende gesprekvoering.** Een andere methodiek kan uiteraard ook gebruikt worden. Deze fase wordt afgesloten met een uitgewerkt draaiboek per initiatief.

In Fase 6 wordt één sessie besproken (i.e., de tweede sessie), maar afhankelijk van de voortgang van het proces kan de inhoud van deze sessie over meerdere bijeenkomsten verdeeld zijn.

Hoe deze fase wordt uitgewerkt hangt af van de methodiek die je hanteert en je eigen stijl als facilitator. Wij geven hier **enkele inzichten** mee op basis van onze ervaringen. De inzichten die in Fase 4 gegeven werden, zijn hier uiteraard ook nog van tel. In de Inspiratiegids kan je uitgewerkte PowerPointpresentaties vinden van de manier waarop wij deze fase vormgaven (op basis van Appreciative Inquiry, Deep democracy en Motiverende gespreksvoering).

1. Begin met elkaar en de LABO-werking te leren kennen en een stand van zaken te geven

Tijdens deze sessie kan het zijn dat nieuwe personen deelnemen n.a.v. de nieuwe oproep uit Fase 5. Geef de deelnemers de ruimte om elkaar te leren kennen en verwelkom de nieuwe deelnemers. Sta ook kort stil bij het proces dat tot nu toe doorlopen werd opdat de nieuwe deelnemers mee zijn. Leg ten slotte de LABO-werking opnieuw goed uit zodat ook de nieuwe deelnemers weten wat van hen verwacht zal worden.

2. Eigen winst benoemen

Blijf gedurende heel het proces oog hebben voor de winst van elke deelnemer.

In het LABO BroodNodig nam een deelnemer niet langer deel aan de sessies omdat de verwachtingen anders waren. Zij dacht dat er nagedacht ging worden over effectieve manieren om gratis maaltijden in scholen te krijgen.

3. Het uitwerken van de initiatieven binnen de cirkel van invloed

Vooraleer de initiatieven uitgeprobeerd kunnen worden, moeten ze goed worden voorbereid. In de tweede sessie wordt daar een eerste aanzet toe gedaan waarna de groepen vervolgens meer zelfstandig aan de slag kunnen.

Belangrijk is dat nagedacht wordt over:

- Welke concrete acties dienen er te worden uitgevoerd?
- Wanneer dienen welke acties te worden uitgevoerd?
- Wie en wat hebben we nodig om de acties uit te voeren?
- …

Dit kan uitgewerkt worden in een draaiboek. (zie Inspiratiegids: Sjabloon Draaiboek)

Belangrijk bij het uitwerken is steeds binnen de **cirkel van invloed** (Covey, 2019, zie Figuur 3) te blijven (zie ook Fase 4). Hoewel we tijdens Fase 4 stilstaan bij de haalbaarheid van het initiatief, merken we dat dit soms verloren gaat bij het uitwerken ervan. De deelnemers vervallen vaak in uitspraken als “Die

moeten dat doen", "Dat kunnen wij toch niet alleen realiseren?", … Dergelijke uitspraken wijzen erop dat de acties die men bedenkt binnen het initiatief niet binnen de cirkel van invloed gelegen zijn. Als facilitator is het belangrijk om dit steeds te bewaken.



Figuur 3: Zone van betrokkenheid en invloed (Bron: https://www.newstart.nl/blog/cirkel-van-invloed-en-betrokkenheid/)

De **cirkel van betrokkenheid** verwijst naar alles dat betrokken is op de deelnemers en de uitdaging waarmee de deelnemers geconfronteerd worden: financiële middelen, betrokkenheid van bepaalde organisatie, groepen en/of mensen, beschikbare tijd, kennis over een onderwerp, houding van collega's en leidinggevenden, … In deze cirkel zijn dingen die de deelnemers graag zouden willen veranderen, maar waar ze niet steeds een invloed op hebben. Hierop blijven focussen leidt tot frustratie en het idee dat men alleen niets kan veranderen.

Gelegen in de cirkel van betrokkenheid is de **cirkel van invloed**. Hier bevindt zich alles waar de deelnemers wel invloed op hebben: wat ze zelf kunnen doen. In de cirkel van invloed zijn dingen vervat waar de deelnemers echt een verschil kunnen maken. De deelnemers kunnen door middel van hun concrete acties verandering teweegbrengen. De facilitator helpt de deelnemers naar acties binnen deze cirkel op zoek te gaan door de cirkels van betrokkenheid en invloed toe te lichten en vragen te stellen als "Wat is het kleinste dat je zelf anders zou kunnen doen dat bijdraagt aan het toekomstbeeld?", "Welke verandering vergt de minste moeite en heeft naar verwachting de grootste impact?", "Welke verandering kan de droom het meest dichtbij brengen?" en "Welke veranderingen kunnen wij gemakkelijk zelf oppakken en in gang zetten?". Benadruk als facilitator daarbij ook steeds dat de deelnemers toewerken naar een initiatief dat ze zullen uitproberen in hun eigen context: **het LABO beoogt een kleinschalig initiatief op te zetten binnen de eigen context**. De bedoeling is niet om als groep deelnemers de uitdaging voor iedereen aan te pakken.

4. Deelnemers gaan zelfstandig aan de slag

De tweede sessie zal waarschijnlijk niet voldoende zijn om de initiatieven volledig uit te werken. De deelnemers zullen dus zelfstandig verder aan de slag moeten gaan. Het is essentieel dat er op het einde van de tweede sessie tijd wordt gemaakt voor het maken van afspraken over

- Hoe en wanneer men verder zal werken
- Wie welke taken tussentijds opneemt
- Hoe men de facilitator en elkaar op de hoogte houdt van de taken
- …

De initiatieven worden dus niet volledig afgewerkt in de sessies zelf. Zo krijgen de deelnemers meer vrijheid om zelf te bepalen wanneer ze aan de slag gaan en wordt eigenaarschap over het initiatief verder gecreëerd.

5. Facilitator sluit af en volgt op

Op het einde van de tweede sessie is het belangrijk om af te ronden met:

- Een samenvatting van de sessie met nadruk op de cirkels van betrokkenheid en invloed. De boodschap moet zijn: hou het initiatief klein!
- Deelnemers gaan zelfstandig aan de slag en houden de facilitator op de hoogte; hierover worden afspraken gemaakt (zie boven)
- Toelichting Fase 7 (break)
- Toelichting verdere stappen binnen het LABO (Fase 7 tot 10)

Daarnaast is het belangrijk dat de facilitator de deelnemers na deze sessie niet loslaat. De deelnemers gaan weliswaar zelfstandig aan de slag en hebben afspraken gemaakt om de facilitator op de hoogte te houden, maar de facilitator neemt best zelf veel initiatief. Indien nodig kan de facilitator extra sessies met de deelnemers inplannen.



Tips voor een goede opvolging

- ✓ Stuur een **verslag** van een sessie binnen de week naar de groep. Maak duidelijk wat de gemaakte afspraken zijn. Benadruk de kracht van de groep.
- ✓ Mail naar de groepen die initiatieven uitwerken: vraag naar de stand van zaken, vraag naar successen, hindernissen, noden, …
- ✓ Houdt de planning van de initiatiefgroepen in het oog i.f.v. Fase 7.

6. Nabespreking en reflectie

Na de tweede sessie kan het opnieuw voor de facilitator zinvol zijn om te reflecteren over de sessie en de eigen inbreng en indien mogelijk deze na te bespreken met de coördinator en LABO-werkgroep (kern): Hoe was de sfeer in de groep? Wat liep vlot? Wat liep minder vlot? Waar had je als facilitator een succes? Wat zou je anders doen? Waarmee moet je de volgende sessie rekening houden?
Er kan eventueel ook een overleg georganiseerd worden met de volledige LABO-werkgroep (kern en experts) om de vormgeving van de initiatieven toe te lichten en feedback te vergaren. Deze feedback kan vervolgens aan de LABO-deelnemers worden doorgegeven.

4.7 Fase 7: Break: interne en externe communicatie

Voordat het initiatief wordt geïmplementeerd, zal de coördinator zowel interne als externe communicatie verzorgen naar betrokken partijen.

1. Interne communicatie

De coördinator informeert samen met de LABO-werkgroep (kern) eerst het OOM-kernteam over de vormgegeven initiatieven (eventueel aan de hand van het draaiboek). Het OOM-kernteam kan input geven voor het persbericht (zie hieronder).

Indien er meerdere initiatieven binnen één LABO werden uitgewerkt, informeert de coördinator samen met de facilitator eveneens de andere LABO-initiatiefgroepen over het concreet uitgewerkt initiatief en het voorlopige draaiboek. De deelnemers van de andere initiatiefgroepen kunnen dan eventueel aansluiten bij het initiatief (en daarbij zelf de nodige acties ondernemen) of afspreken om het initiatief te observeren. Dit geeft LABO-deelnemers de kans om zoveel mogelijk uit hun deelname te halen. Dit is zeker belangrijk wanneer de uitwerking van een initiatief in de ene groep moeizamer verloopt dan in de andere groep. Op die manier worden ieders inspanningen verzilverd.

Belangrijk hierbij is dat de deelnemers die mee in het initiatief stappen van de andere initiatiefgroep hiervoor zelf de nodige acties ondernemen. Deelname mag niet tot een onnodige vertraging van het initiatief leiden. Indien niet wordt ingegaan op de vraag om deel te nemen, kunnen de niet-deelnemende deelnemers van het LABO na het eerste experiment bij het initiatief aansluiten (zie Fase 10: Disseminatie).

2. Externe communicatie

Naast interne communicatie, verzorgt de coördinator eveneens de externe communicatie naar alle stakeholders via een persbericht, via de website van de LABO-werking, en/of via andere interne communicatiekanalen, … Deze communicatie dient te gebeuren in samenwerking met de persdienst van de betrokken stadsdienst, OOM en de organisaties van de betrokken LABO-deelnemers. Zie Inspiratiegids voor voorbeelden van persberichten.

4.8 Fase 8: Uitvoering van het initiatief

Nadat alle betrokkenen op de hoogte werden gebracht, kunnen de LABO-deelnemers het initiatief volgens het draaiboek implementeren. Dit doen ze zelfstandig.

Belangrijk is dat de LABO-deelnemers deze uitvoering beschouwen als een experiment, een eerste try-out van hun initiatief. Om het initiatief achteraf te evalueren, worden de LABO-deelnemers gevraagd om hun ervaringen, bedenkingen, successen, moeilijkheden bij de uitvoering, ... bij te houden. Dit kan eventueel aan de hand van een korte bevraging.

Het succes van het initiatief kan ook worden gemeten bij die personen die aan het initiatief deelnemen, zoals ouders, leerlingen, leerkrachten, professionals uit bepaalde organisaties enz. (Zie Inspiratiegids: Bevraging initiatiefdeelnemers). Deze informatie biedt eveneens handvaten om het initiatief te

verbeteren. Bovendien zijn degenen die een initiatief implementeren meer gemotiveerd als ze de impact bij de doelgroep kunnen zien (Damschroder et al., 2009; Fleuren et al., 2014). De bevraging van de initiatiefdeelnemers kan hiertoe bijdragen.

De coördinator zal tijdens deze fase het experiment opvolgen door regelmatig contact op te nemen met de LABO-initiatiefgroep. De coördinator kan informeren naar de stand van zaken, successen, struikelblokken, ervaringen. De coördinator kan ook ondersteunen in het verzamelen van ervaringen bij deelnemers aan het initiatief door bijvoorbeeld mee na te denken over vragen die gesteld kunnen worden, hoe deze vragen gesteld kunnen worden, voorbeeldvragen te voorzien, …

4.9 Fase 9: Evaluatie van het initiatief en de LABO-werking door de LABO-deelnemers

4.9.1 Evaluatie van het initiatief

Wanneer het initiatief voor de eerste keer volledig is uitgevoerd (soms betreft dit een volledig schooljaar) dan volgt een laatste sessie met de facilitator: de Evaluatiesessie. Deze sessie beoogt twee zaken:

1. **Het evalueren van het initiatief en eventueel aanpassen van het draaiboek**

De LABO-deelnemers hebben tijdens de uitvoering hun ervaringen (en die van de deelnemers aan het initiatief) verzameld. De LABO-deelnemers bespreken met de facilitator hoe het initiatief verliep en passen het draaiboek eventueel aan op basis van hun ervaringen en die van de mensen die deelnamen aan het initiatief.

2. **Het nadenken over de toekomst van het initiatief**

Daarnaast bekijken ze samen of het initiatief behouden kan blijven (i.e., verduurzamen) of opgeschaald kan worden naar andere betrokken organisaties en scholen toe (i.e., opschalen); voor meer duiding zie ook Fase 4 (stap 6. Het kiezen van een concreet actiegericht initiatief). Ook wordt bekeken welke resources (logistiek, materieel en financieel) daar dan voor nodig zijn. Bij opschaling wordt ook nagedacht over wat de populatie voor het initiatief is (bv., Leerlingen uit een bepaalde graad? Leerlingen uit bepaalde scholen?).

Indien het initiatief opgeschaald kan worden, vragen we aan één of enkele deelnemers van het LABO het initiatief, hun ervaringen en wat nodig is voor de opschaling te presenteren op een OOM-kernteam samen met de coördinator.

Het is vaak niet evident om de daadwerkelijke werking van een LABO te vertalen naar de wereld van beleidsmakers die een besluit moeten nemen over de toekomst ervan (Kolsteeg & Zeijen, 2023). Beleidsmakers bekijken verduurzaming immers meestal vanuit een macroperspectief (Looi & Teh, 2015) en vanuit andere behoeften en belangen (Milat & Bauman, 2015) dan de LABO-deelnemers uit de praktijk.

Een aantal vragen kunnen mee richting geven aan deze mogelijke toekomstvisie:

- Wat heeft het LABO voor deelnemers en de doelgroep opgeleverd?
- Hoe kan het initiatief verduurzaamd worden, ook voor andere groepen van deelnemers? Welke voorwaarden moeten voldaan zijn om dit initiatief te kunnen herhalen? Welke voorwaarden moeten voldaan zijn om dit initiatief te kunnen uitbreiden naar een grotere doelgroep (en sta daarbij ook stil bij wie je doelgroep is)?
- Kan het thema van het LABO aansluiting vinden bij andere organisaties in de stad?
- Hoe kan het thema van het LABO een plek krijgen in de sociaal maatschappelijke agenda van de stad? Het inbedden van de initiatieven die voortvloeien uit het LABO vragen om voldoende zichtbaarheid van en het creëren van een langetermijnperspectief voor deze initiatieven.



Inzichten op basis van ervaringen tijdens LABO's

✓ Het duurzaam karakter van de uitgewerkte activiteit is voor de deelnemers belangrijk. Verschillende aandachtspunten staan daarbij centraal:

- Het kunnen **behouden van de oorspronkelijke doelstellingen** van het ontwikkelde initiatief bij de opschaling ervan.



Voor de deelnemers van de initiatiefgroep 'Ontbijtkar' uit het LABO BroodNodig was het belangrijk om bij een opschaling van het project erover te blijven waken dat de doelstelling om aan de kinderen een gezond en verantwoord aanbod aan te bieden, gegarandeerd kan blijven en dat na verloop van tijd niet dient overgeschakeld te worden op een ongezonder aanbod.

- Een **duurzame implementatie** van een activiteit of ontwikkeld initiatief.
  - Dit kan volgens de deelnemers op verschillende manieren gebeuren. Sommige deelnemers pleiten voor een **brugfiguur** die de noden en de ontwikkelde producten bij de Stad kan benadrukken. Andere deelnemers zien hierbij een rol weggelegd voor de verschillende betrokken partners. Zo kan binnen de verschillende betrokken sectoren op zoek gegaan worden naar **extra middelen** voor de toekomstige implementatie van een waardevol initiatief.
  - **Ook het geloof in het initiatief en informatie over de impact en tevredenheid van het initiatief bij de initiatiefdeelnemers** spelen een rol. Onderzoek toont aan dat het implementeren van een nieuwe innovatie beter verloopt als degene die het implementeren ook effectief *geloven in de meerwaarde* ervan en *de impact kunnen zien* (Damschroder et al., 2009). Dit onderschrijft de meerwaarde van een bevraging van de initiatiefdeelnemers.

    "Als ik weet dat de leerlingen hier iets aan hebben, is een herhaling van het initiatief oké voor mij".

- Het **blijvend engagement** van alle betrokkenen zowel binnen de school als daarbuiten. Een actie zal immers enkel succesvol zijn bij een gedeeld verhaal van de aanbieder en de deelnemende scholen.

"Desalniettemin denk ik dat het ook een voorwaarde is dat als een school of een schoolteam mee wil instappen in het project, dat zij daar 100% achter staan en dat het niet alleen de verwachting is dat de aanbieder, voor alles zal zorgen. Maar dat dat een gedeelde actie is, hè, dus dat het een actie is waar elke partij aan toe bij draagt en ook mee naar oplossingen zoekt."

Dat wil ook zeggen dat het schoolteam - al dan niet samen met de ouderraad - op zoek gaat naar een mogelijke uitbreiding van de aanbieders, bv. bij winkels in de buurt van de school. Alleen zo is een continuering en zelfs vernieuwde invulling van de Ontbijtkar mogelijk.

- ✓ Een andere belangrijke partner in het kader van dergelijke initiatieven, zijn doelgroepouders en organisaties waar bepaalde doelgroepouders het woord kunnen nemen. Belangrijke voorwaarden bij de opschaling voor hen zijn het inclusieve karakter van de actie, de laagdrempeligheid ervan en de langdurige visie erop.

4.9.2 Ervaringen van deelnemers over de LABO-werking

Na Fase 9 stopt het LABO voor de deelnemers. We raden ten zeerste aan om deze fase af te sluiten met een bevraging van de deelnemers van het LABO. Deze bevraging focust zich in tegenstelling tot eerdere bevragingen niet op het initiatief dat ze ontwikkelden maar op hun **ervaringen met het LABO zelf** (zie Inspiratiegids). Dit is cruciale informatie voor het verbeteren van de LABO-werking en de borging ervan in de praktijk (zie verder).

Tips

- ✓ Vraag bij de deelnemers ook naar de winsten die zij en hun organisatie haalden uit hun deelname aan het LABO. De langetermijn impact van een LABO ligt immers niet alleen in het verduurzamen of opschalen van het initiatief, maar evengoed in de bredere impact van het project, andere successen en uitlopers van het LABO.
  Bv., Initiatieven die ontstaan uit de inspiratie van het LABO
  Bv., Netwerk uitbreiden en nieuwe samenwerkingen aangaan

  "Het zijn allemaal mensen die voor hetzelfde doel gaan en toch uit zoveel verschillende sectoren komen. Dit vergroot ook mijn professioneel netwerk. We hebben ook iets aan elkaar buiten het LABO. Er ontstaan professionele samenwerkingen."

  Bv., Inzicht in de sociale kaart en kennis over de werking van andere diensten

  "Ik heb nu een veel beter zicht op de sociale kaart van Mechelen. Organisaties krijgen nu gezichten en daardoor leg je makkelijker contacten."
  "Onze eigen werking is meer bekend bij een bredere groep organisaties/contacten die ons helpen bij het realiseren van onze projecten."

  Bv., Impact op beleid (bv., financiering van projecten)
  Bv., Disseminatie van good practices
  Bv., Kennis en visie verruimen



Inzichten op basis van ervaringen tijdens LABO's

De bevragingen uitgevoerd bij de verschillende LABO's, peilden naar de sterke en minder sterke punten van deze aanpak.

✓ **Als sterk ervaren bij LABO-werking**

- Hét sterke punt bij uitstek betreft het ***samenbrengen*** van mensen uit verschillende sectoren waardoor 'dingen' in beweging gebracht worden.

  "Het is de eerste keer dat we samenkomen met zoveel mensen die dezelfde doelstellingen hebben maar daarover nooit met elkaar samen komen om daarover uit te wisselen."

- Een andere gewaardeerde sterkte bij de LABO-werking is het gevoel van ***eigenaarschap*** dat ontstaat bij **gelijkgezinde deelnemers** uit **diverse sectoren** die samen op zoek gaan naar een **antwoord voor de uitdaging**. De mix aan mogelijke insteken zorgt voor een sterk initiatief, een verbreding van het eigen netwerk of de mogelijkheid om daadwerkelijk het uitgewerkte initiatief op te starten.

  "Je bepaalt samen waar je naartoe wil. Andere projecten geven minder eigenaarschap. Alle partners zitten ook op hetzelfde niveau."

  "Ik vond het fijn om met gelijkgezinden samen te kunnen zitten, want door het LABO op zich kom je sowieso in contact met die mensen die hetzelfde willen of aan dezelfde dingen denken en ook wel mensen vanuit verschillende sectoren."

  … al is een ***goede taakverdeling*** bij het uitwerken van de initiatieven belangrijk. Er mag niet in de richting gekeken worden van slechts één of twee trekkers.

  "Het probleem is dat je in een setting blijft waarin de vraag is of je dat zelf op je prioriteitenlijstje zet of niet."'

- Ook de beperkte groepsgrootte wordt gezien als een sterkte van de LABO-werking. Al benadrukken de deelnemers wel dat het belangrijk is om binnen de eigen organisatie de ervaringen in en informatie uit het LABO terug te koppelen.

  "anderzijds vind ik dat ook wel de kracht van ons LABO dat we met niet teveel mensen zijn … dit is meer werkbaarder dan teveel personen die uit dezelfde organisatie/geleding komen."

- Een ander element dat bijdraagt tot de succesvolheid van de LABO-werking is de ***duurzame visie*** of de kans om na te denken over duurzame oplossingen i.p.v. te opteren voor éénmalige acties.

- Ook het hebben van ***vertrouwen in elkaar*** bij het bereiken van een oplossing voor de centrale uitdaging van het LABO is een belangrijke voorwaarde om van het LABO een succesverhaal te maken.

✓ **Als minder sterk ervaren bij de LABO-werking**

- Door de coronapandemie moesten in eerdere LABO's (Cultuurshock en BroodNodig) de sessies online doorgaan. Pas later in de LABO-werking was ***fysiek samenkomen*** weer mogelijk. Bij de uitwerking van een LABO blijkt dit fysiek samenkomen heel belangrijk te zijn.

- Van bij de start moet het voor de deelnemers heel duidelijk zijn dat het uitgewerkte initiatief door de groep zelf gerealiseerd dient te kunnen worden. Dit betekent dat de ***kleinschaligheid*** van het initiatief regelmatig benadrukt dient te worden.

- Een vlotte werking van het LABO is geen evidentie en vraagt de betrokkenheid van een ***coördinator*** of verbindende persoon die zorgt voor een vlotte opvolging en werking en de partijen samenbrengt.

4.10 Fase 10: Disseminatie en verduurzaming van good practices

De experimenten die binnen de LABO's werden uitgevoerd, worden in deze fase gedissemineerd in de praktijk. Dit kan enerzijds het opschalen van het initiatief inhouden: het initiatief wordt verspreid in andere scholen of organisaties. Het OOM-kernteam bekijkt hiervoor of en hoe het initiatief opgeschaald wordt. De nodige mensen en resources zullen door het OOM-kernteam samen met de LABO-werkgroep (kern) worden aangesproken. Dit betekent niet dat het initiatief wordt weggehaald bij de initiële LABO-deelnemers, maar wel dat de verantwoordelijkheid voor de opschaling en de taakbelasting hiervan niet bij hen zal liggen.

Anderzijds kunnen good practices, nieuwe kennis en ervaringen gedeeld worden met andere betrokkenen via persberichten, het onderwijsforum, de LABO-website, studiedagen, …

Naast disseminatie, focust Fase 10 ook op de verduurzaming van het initiatief in de initiële organisatie; meer bepaald dient nagegaan te worden welke randvoorwaarden voldaan moeten zijn om het initiatief te kunnen behouden op korte en/of langere termijn.

5. Disseminatie en verduurzaming van de LABO-werking

5.1 Disseminatie van de LABO-werking

Om ervoor te zorgen dat de LABO-werking ook effectief als tool wordt ingezet wanneer professionals uit meerdere beleidsdomeinen en andere betrokkenen met een complexe problematiek geconfronteerd worden, dient de werking uiteraard gekend te zijn. Bovendien moet men de werking als een meerwaarde beschouwen. Er dient vertrouwen te zijn in de werking en de zinvolheid ervan. Deze bekendheid en legitimiteit van de LABO-werking vraagt tijd. Belangrijk is in te zetten op een goede disseminatie. Dit verwijst naar geplande en systematische acties om het gebruik van de innovatie te verhogen in een specifieke context (Daamen, 2015).



Tips voor disseminatie

- ✓ Disseminatie is de taak van de coördinator. De LABO-werkgroep (kern), OOM-kernteam, directieleden van scholen, enz. Ook zij kunnen informatie over de LABO-werking mee helpen verspreiden naar hun achterban.
- ✓ Deelnemers die een positieve ervaring opdeden in een LABO zijn de ideale ambassadeurs! Vraag hen hun ervaringen te delen. Dit kan informeel wanneer men in gesprek gaat met anderen, maar ook formeel door citaten of ervaringen te laten opnemen op de website en in flyers; te komen spreken over hun ervaringen en hun initiatief op studiedagen; …
- ✓ Informatie dient op verschillende manieren en via verschillende personen verspreid te worden.
    - De beste manier om informatie te verspreiden is face-to-face. Dit kan in informele gesprekken, maar bijvoorbeeld ook tijdens toelichtingen over de LABO-werking in betrokken scholen en organisaties.
    - Persberichten over concrete initiatieven die voortvloeien uit de LABO's.
    - Communicatie van OOM/werkgroep LABO-werking naar achterban.
    - Filmpjes, quotes en initiatieven kunnen gedeeld worden op de sociale mediakanalen van stad of andere betrokken organisaties.
    - Website LABO-werking, of vermelding op websites van de stad en andere betrokken organisaties.
    - Studiedagen, netwerkdagen, …
    - Flyer
    - Nieuwsbrief van LABO-werking
- ✓ Welke info verspreiden?
    - Concrete initiatieven die voortvloeien uit de LABO's en good practices die bottom-up werden ontwikkeld.
    - Anekdotes van mensen die deelnamen aan een LABO of initiatief.
    - Onderzoeksresultaten over de impact van LABO-werking of de impact van een concreet initiatief.
    - Algemene info over de werking: wat, waarvoor, wat wordt er verwacht? ...
    - Wat is het unieke aan deze werking i.v.m. andere werkingen en de persoonlijke meerwaarde voor de deelnemers (kosten-baten)?

5.2 Verduurzaming van LABO-werking

Het ontwikkelen en dissemineren van de LABO-werking is slechts de start van het proces. Verduurzamen van de werking is wat op langere termijn tot participatie van alle kinderen en jongeren in verschillende maatschappelijke domeinen kan leiden.

Verduurzamen of borging verwijst naar het behoud van de LABO-werking in Mechelse scholen en organisaties betrokken op kinderen en jongeren. Het gaat erover dat de LABO-werking een stabiel en evident onderdeel wordt van hun organisatorische procedures en een reflex wordt bij de stakeholders (bv. Daamen, 2015; Fleuren et al., 2014; Vantieghem & Van de Putte, 2019). Dit gebeurt niet spontaan! Hier moet dus zeker voldoende aandacht aan besteed worden.



Tips voor verduurzaming

- ✓ OOM geeft de LABO-werking een formele plaats in zijn structuur en neemt de LABO-werking op als standaard agendapunt tijdens de vergaderingen van het kernteam.
- ✓ OOM formaliseert de functie van coördinator, facilitator en de LABO-werkgroep (kern).
- ✓ De coördinator volgt elk LABO, vergaart informatie over successen en moeilijkheden en past de werking op basis daarvan aan.
- ✓ Hou de LABO-werking levendig in Mechelen
  Enkele voorbeelden:
  - Rapporteer over de LABO-werking en successen in een nieuwsbrief
    - Rapporteer zowel over de successen voor de initiatiefdeelnemers als over successen/winsten voor de LABO-deelnemers.
  - Maak de LABO-werking zichtbaar. Maak een aantrekkelijk logo.
  - Verspreid informatie over de LABO-werking en de initiatieven binnen Mechelen, maar ook Vlaanderen breed.
  - Start de jaarlijkse werking met een kick-off, organiseer netwerkdagen waarop good practices verspreid worden, …

Voor meer informatie verwijzen we naar het volgende boek.



Leflot, G. (2021). *Implementatiegids voor innovaties in het onderwijs*. Garant: Antwerpen.

Referenties

Bouwen, R., Hovelynck, J., & Verheijen, L. (2010). Het veelvuldig mee-maken van een nieuw patroon. Ervaringen met verandering in een lerend netwerk. *Develop, 2,* 53-60.

Bradt, L., Pleysier, S., Put, J., Siongers, J., & Spruyt, B. (2019). Jongeren in cijfers en letters. Bevindingen uit de JOP-monitor 4, de JOP-lindmonitor en de JOP-schoolmonitor 2. Leuven: Acco.

Covey, S. (2019). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Crevits, H. (8 november 2019). Beleidsnota 2019-2024. Werk en sociale economie. Afgehaald op 10/05/2021 van https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-werk-en-sociale-economie

Daamen, W. (2015). *Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies?* Nederlands Jeugdinstituut. Afgehaald van Wat-werkt-bij-het-implementeren-van-jeugdinterventies.pdf (nji.nl)

Dalle, B. (8 november, 2019). Beleidsnota 2019-2024. Jeugd. Afgehaald op 10/05/2021 van https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-jeugd

Damschroder, L., Aron, D., Keith, R., Kirsh, S., Alexander, J, & Lowery, J. (2009). Fostering implementation of health services research findings info practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science, 4,* 1-15. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50

De Meyer, I. (2019). Voorstelling onderzoeksresultaten PISA en PIRLS: Onderzoeksresultaten PISA 2018 Persconferentie 03 december 2018. Afgehaald op 30 april 2021 van https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/programme-for-international-student-assessment-pisa#Resultaten_PISA_2018.

Drijkoningen. C. (2012). *Lerende netwerken in perspectief.* Leuven: Acco.

Durlak J., & Dupre, E. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology, 41,* 327-350. https://doi.org/10.1007/s10464- 008-9165-0

Fleuren, M. A., Paulussen, T. G., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *International Journal for Quality in Health Care*, *26*, 501-510. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzu060

Kolsteeg, J., & Zeijen, M. (2023). *Jonge helden aan het woord: Over de toekomst van een bijzonder Programma*. Groningen: University of Groningen & University Medical Center Groningen.

Leflot, G. (2021). *Implementatiegids voor (preventieve) innovaties in het onderwijs*. Antwerpen: Garant.

Looi, C-K & Teh, L.W. (2015) (Eds). *Scaling Educational Innovations*. Springer Education Innovation Book Series.

Masselink, R., de Haan, J., Hugenholtz, N., van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2020). *Veranderen met appreciative inquiry. Waarderend actieonderzoek in de praktijk*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.

Matheusen, F. (2018). *Van zondebok naar zebra. Deep democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering*. Kalmthout: Pelckmans.

Milat, A. J., & Bauman, A. E. (2015). Increasing the Scale and Adoption of Health Innovations: Practice Models for Public Health. In: Looi, CK., & Teh, L. (eds) Scaling Educational Innovations. Education Innovation Series. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-537-2_4

Miller, W.R., & Rollnick, S. (2014). *Motiverende gespreksvoering. Mensen helpen veranderen*. (derde editie). Gorinchem: Ekklesia.

Pang, E. S., Lim, F. V., Choe, K. C., Peters, C., & Chua, L. C. (2015). System Scaling in Singapore: The STELLAR Story. In C-H. Looi, D.W. Hung, & L.W. The, *Scaling Educational Innovations* (pp. 105-122). Springer Education Innovation Book Series.

Potters, J., & de Wolf, P. (s.d.). *Denken over opschaling kan niet vroeg genoeg beginnen*. Afgehaald van het www op 8 maart 2023 via https://edepot.wur.nl/295362

Sabelli, N. H., & Harris, C. J. (2015). The Role of Innovation in Scaling Up Educational Innovations. In C-H. Looi, D. W. Hung, & L. W. Teh, *Scaling Educational Innovations* (pp. 13-30). Springer Education Innovation Book Series.

Schelfhout, W., Sprangers, P., Lochten, L., Vanthournout, G., & Buckinx, A. (2019). Team school/ Leergemeenschappen creëren in onderwijs. Tielt: Lannoo.

Smit, R., Muru, G., & van Nassau, F. (2024). Opschalen van Preventieve Interventies. Afgehaald van het www op 8 maart 2023 via https://nederlandsimplementatiecollectief.nl/wp-content/uploads/Kennissynthese-Opschalen-Preventieve-Interventies-Januari-2024-1.pdf

Stringfield, S., Datnow, A., Ross, S. M., & Snively, F. (1998). Scaling Up School Restructuring in Multicultural, Multilingual Contexts: Early Observations from Sunland County. *Education and Urban Society*, *30*(3), 326-357. https://doi.org/10.1177/0013124598030003004

Van der Zwet, R., & de Groot, N. (2018). Wat werkt bij implementatie van sociale interventies. Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

Vantieghem, W., & Van de Putte, I. (2019). *Vol potentieel. Krachtig lesgeven in diversiteit*. Leuven: Acco.

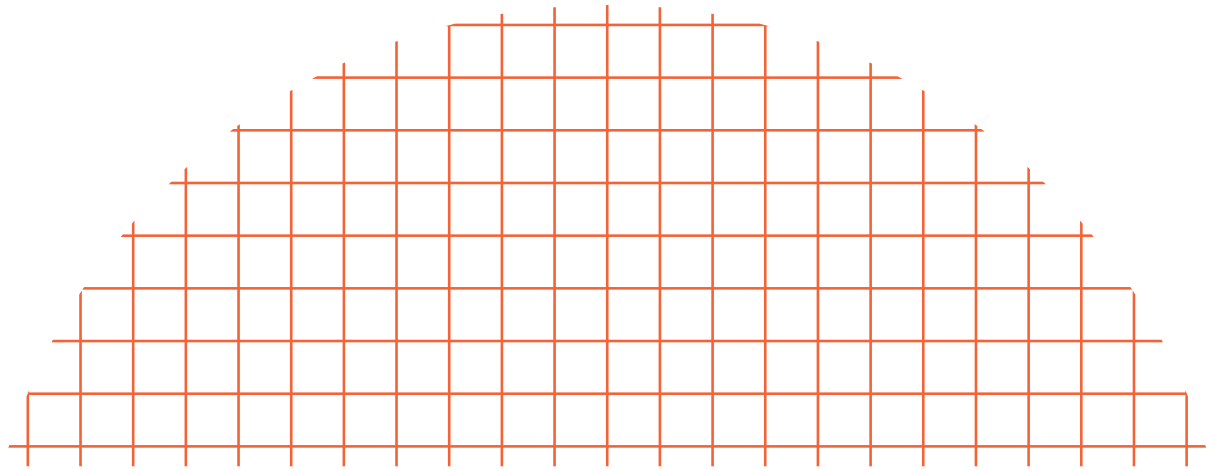
Vlaamse Onderwijsraad (jan. 2020). *Een pleidooi voor strategische beleidsplanning om inclusief onderwijs te kunnen realiseren*. Afgehaald op 22 februari 2021 van https://www.vlaanderen.be/publicaties/een-pleidooi-voor-strategische-beleidsplanning-om-inclusief-onderwijs-te-kunnen-realiseren-advies-vlor

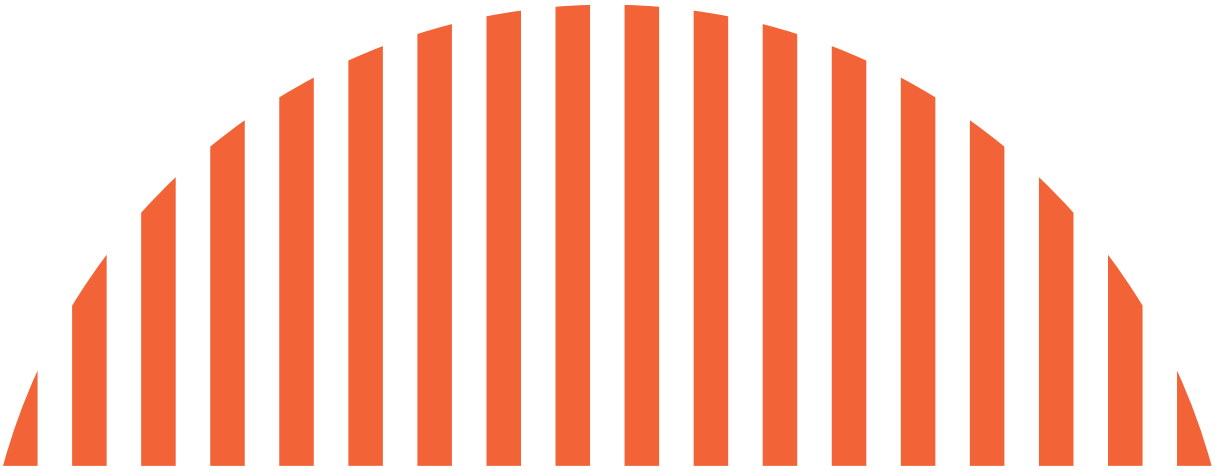
Van Droogenbroeck, F., Lemblé, H., Bongaerts, B., Spruyt, B., Siongers, J., & Kavadias, D. (2020). TALIS 2018 Vlaanderen - Volume II. Brussel: Vrije Universiteit Brussel. Afgehaald op 27 april 2021 van https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/teaching-and-learning-international-survey-talis.

Van Waes, S., De Mayer, S., Moolenaar, N., Van Petegem, P., & Van den Bossche, P. (2018). Stengthening networks: A social network intervention among higher education teachers. *Learning and Instruction, 53,* 34-49. https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2017.07.005

Weyts, B. (8 nov. 2019). Beleidsnota. Beleidsdomein Onderwijs 2019-2024. Afgehaald op 10 mei 2021 van https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-onderwijs.

Yassine, D., Yenga, M., Badou, M., Felten, H., & Does, S. (2023). *Ongelijkheid in welzijn Een mixed-methode onderzoek naar de mentale gezondheid van Nederlandse jongeren met en zonder migratieachtergrond*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.







CONTACT

geertje.leflot@rvl.be
sabine.nelis@thomasmore.be
joke.simons@thomasmore.be
Toegepaste psychologie en Lerarenopleidingen

THOMAS MORE