

**Versnellen van
innovatie door
de impact
inzichtelijk
te maken**



**Reader bij het
2e FCE-festival
oktober 2022**

Inhoud

Oud nieuws VOORWOORD Suzanne Verdonschot	4
Versnellen van innovatie door de impact inzichtelijk te maken  ARTIKEL Suzanne Verdonschot	6
Bouwen aan de beweging THINK op School: hoe impactonderzoek hieraan kan bijdragen  INTERVIEW Suzanne Verdonschot in gesprek met Marieke Snel en Suzanne Ophoff	12
Durf iets bijzonders te doen: de kracht van creatieve vormen bij impactonderzoek  ARTIKEL Josianne Savonije, Anneloes Mol en Suzanne Verdonschot	18
De impact van het midden  COLUMN Theo Visser	26
Samen schaalwandelen  TOOL om te zorgen voor voortgang in het midden van je project	28
Tussentijdse evaluatie van je verandertraject: de ervaring van een schoolleider in de praktijk  INTERVIEW Diede Stevens in gesprek met Krystle Kors	32

Hoe klinkt impact? TOOL **40**
Een praktische tool om impact te herkennen en versterken

**Oog voor impact in het ziekenhuis:
de aanpak van het innovatielab van
Spaarnegasthuis** **44**

 INTERVIEW

Suzanne Verdonschot in gesprek met Mindy Asamoah, Marianne Gommers en Marita Kromhout

**De stempel van Cora Smit:
aandacht en aanpakken** INTERVIEW **50**

Mara Spruyt in gesprek met Pepijn Pillen en Anna van der Horst

Colofon

De artikelen zijn gemaakt voor het FCE-festival 'Versnellen van innovatie door de impact inzichtelijk te maken' op 14 oktober 2022.

Samenstelling en eindredactie: Suzanne Verdonschot

Vormgeving: Hanneke Queens

Voorwoord

Oud nieuws

Een poosje terug las ik een artikel waar ik helemaal weg van was. Ik genoot van de nieuwe inzichten en de frisse woorden, onderstreepte diverse passages en maakte notities. Toen ik bezig was mijn aantekeningen toe te voegen aan de map 'Inspiratie' die ik bijhoud op mijn computer deed ik twee ontdekkingen. Ten eerste: het artikel deed weliswaar fris aan, maar het bleek geschreven in 1999. Ten tweede: ik had het artikel in 2007 ook al eens gelezen en mijn enthousiaste aantekeningen toegevoegd aan hetzelfde inspiratiemapje.

Natuurlijk geeft het me een bepaalde voldoening om vast te kunnen stellen dat mijn systeem werkt; dat ik mijn eigen aantekeningen van jaren geleden gewoon tegenkom op het moment dat het relevant is. Maar toch overheerst een lichte wanhoop. Want waarom doen inzichten uit 1999 nog steeds zo nieuw aan? Zijn we er in de tussentijd niet verder mee gekomen? Heeft het wel zin om steeds nieuw onderzoek te blijven doen en nieuwe artikelen te schrijven? Deze vragen stel ik mijzelf in aanloop naar een nieuw FCE-festival. Tijdens het festival zetten we de onderzoekskeuken open, nemen we een relevant onderwerp onder de loep en proberen hier al schrijvend en werkend over te leren. Het komende FCE-festival staat in het teken van het 'Versnellen van innovatie' door de impact inzichtelijk te maken. En deze reader is het 'dikke pak kennis' dat dit onderwerp verkent.

Het meer dan twintig jaar oude artikel dat ik vond, is van Karl Weick en Robert Quinn en hierin schrijven ze over verandering als een continu proces. Het wezenlijke vraagstuk volgens hen is hoe je iets kunt bijsturen en de goede kant op kunt krijgen *terwijl je al onderweg bent*. Dit is precies waar veranderaars die aan het werk zijn in scholen, ziekenhuizen, fabrieken en kantoren, die ik ontmoet in mijn werk, mee zitten. Het is niet zo'n kunst te bedenken wat *idealiter* de beste stap is om met je innovatie vooruit te komen. Het is veel lastiger om in de rommelige werkelijkheid van alledag vast te stellen wat een zinvol volgend stapje zou kunnen zijn.

Het maken van een pas op de plaats, door de impact te onderzoeken, door na te denken over een impactmap, of door te luisteren naar impactverhalen, kan hierbij een behulpzame aanpak zijn. Door terug te kijken, zie je ineens aanknopingspunten die nu relevant zijn. In deze reader staan artikelen, tools en praktijkverhalen die laten zien hoe dat kan werken.

Natuurlijk zou het leuk zijn als één van deze bijdragen in 2045 nog eens opduikt. Niet omdat we er in de tussentijd niet verder mee gekomen zijn, maar omdat inspiratie altijd welkom is en je met een nieuwsgierige blik bedacht moet zijn op een mooie vondst.

Suzanne





Versnellen van innovatie door de impact inzichtelijk te maken

Suzanne Verdonschot



Iedereen die bouwt aan innovatie in de praktijk, doet dat om iets te bereiken: een probleem aanpakken, een kans verzilveren of een doel realiseren. Je hebt iets voor ogen en daarom steek je er energie in. Om het vuurtje brandend te houden is het belangrijk af en toe te kijken in hoeverre er al resultaten van je vernieuwing zichtbaar zijn. Het zien van voortgang motiveert en geeft richting voor volgende stappen. Bovendien zijn er dikwijls andere betrokkenen die vragen naar de concrete opbrengsten van het initiatief. Bijvoorbeeld omdat zij zorgen voor meer tijd, nieuw budget of omdat zij verantwoording afleggen over de gedane investering. Het is nog niet zo eenvoudig om de impact van vernieuwingen scherp in beeld te krijgen. Je werkt immers niet van een vast punt A naar een vast punt B, waarop je rustig de effecten kunt meten. Innovatie in het dagelijkse werk heeft veel meer het karakter van een beweging die gaandeweg steeds breder wordt, in de zin dat er meer mensen bij betrokken raken. En die steeds effectiever wordt: na iedere stap kan je de kwaliteit van je interventies weer versterken. Die beweging verloopt zelden volgens een vooraf opgestelde planning. Vastlopers horen erbij, en soms doe je zelfs een stap terug om daarna ineens weer een doorbraak of versnelling te realiseren. Hoe kan je in dat 'rommelige', dynamische proces van bouwen aan vernieuwing toch zicht krijgen op de resultaten die je bereikt? Impactonderzoek kan daarbij helpen.

Wat is impact?

Kortgezegd is impact de werking van leerinterventies die je doet in jouw praktijk. Zoals bij een workshop of leerbijeenkomst; hoe helpt zo'n ontmoeting de mensen die erbij zijn om nieuwe inzichten te krijgen en daar ook mee aan het werk te kunnen in hun eigen praktijk? Impact gaat daarnaast om de dóórwerking. Dus hoe deze mensen hier mee aan de slag kunnen als je zelf als begeleider of trainer weer weg bent. De impact wordt zichtbaar in wat mensen anders gaan dóén. En in de effecten die op den duur merkbaar zijn voor de organisatie als geheel (zie ook Brinkerhoff, 2016).

Denk aan een groep die zich inzet voor sociaal emotionele weerbaarheid van jongeren en hiertoe een lessenreeks heeft ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs en MBO. Zij bereiken impact als het de trainers en mentoren lukt om met de jongeren op een productieve manier in gesprek te gaan over dingen die de jongeren tegenkomen in hun leven.

De doorwerking wordt zichtbaar als het de jongeren hierdoor beter lukt om na zo'n les ook zelf anders om te gaan met uitdagingen die zij in hun leven ervaren. En deze impact wordt sterker naarmate dat op meer plekken gerealiseerd wordt.

Wat is impactonderzoek?

Impactonderzoek verwijst naar de activiteiten die je verricht om meer zicht te krijgen op de impact. Denk aan een begeleider die vragen stelt aan deelnemers van een workshop om erachter te komen hoe zij de bijeenkomst ervaren hebben en hoe het hen lukt hier ook in de dagelijkse praktijk mee aan het werk te gaan. Of denk aan een grootschalig systematisch onderzoek om met cijfers en verhalen die impact in kaart te brengen. Impactonderzoek bestaat uit de evaluatieve activiteiten die je verricht om zicht te krijgen op de manier waarop een interventie doorwerkt in de praktijk: wat mensen hierdoor anders zijn gaan doen.

Waarom is het belangrijk de impact van je innovatiepraktijk te onderzoeken?

Het korte antwoord op deze vraag is: Als je je beweging groter wilt maken, helpt het om zicht te krijgen op waar het beweegt.

Het begint ermee dat je naar je werk kunt kijken als bouwen aan een beweging (zie Verdonshot, 2018; 2020). Denk aan iemand die in een ziekenhuis een cursus 'verantwoord tillen' organiseert voor verpleegkundigen. Die is in eerste instantie gericht op het voorkomen van rugklachten die ontstaan door verkeerd tillen. Maar als je wat verder uitzoomt gaat het deze persoon misschien om het bijdragen aan een gezond ziekenhuis waar iedereen graag komt werken. Of neem de mensen achter de lessenserie voor jongeren. Als je inzoomt zijn zij bezig met het verzorgen van behulpzame mentorlessen. Als je een stukje uitzoomt zie je hoe zij willen bijdragen aan iets groters. De initiatiefnemer van deze beweging verwoordt het als volgt: "Ik wil bouwen aan een wereld waarin kinderen, waar ze ook vandaan komen en wie ze ook zijn, weten dat zij 'normaal' zijn - ondanks alle mooie beelden die ze van buitenaf telkens zien. Ik wil eraan bijdragen dat zij bekwaamheden ontwikkelen om met alle uitdagingen van het leven om te gaan en zelf regie kunnen nemen op hun leven."

Als je bouwt aan een beweging wordt het de moeite waard om te ontdekken op welke plekken het al lukt om impact te realiseren en waar nog kansen liggen om met een klein zetje meer beweging te krijgen. Anders gezegd: het inzichtelijk maken van de impact biedt zicht op aanknopingspunten om de impact te vergroten.

Als je je beweging groter wilt maken, helpt het om zicht te krijgen op waar het beweegt.

Een andere beweegreden voor het doen van impactonderzoek is het afleggen van rekenschap. Als de leiding veel geïnvesteerd heeft in een leider-schapstraject, willen zij nadien ook iets kunnen zeggen over de resultaten ervan. En tenslotte is een reden om impactonderzoek te doen de gerichte nieuwsgierigheid naar hoe iets werkt. Soms ervaar je dat het ene leertraject heel veel inschrijvingen heeft en mensen er enthousiast vandaan gaan, terwijl een ander traject maar niet van de grond komt. Om de vinger erachter te krijgen, kan een impactonderzoek helpen¹.

Hoe onderzoek je de impact van innovatie?

Het is nog niet zo eenvoudig om onderweg de impact van een vernieuwing vast te stellen. Juist omdat innovatie niet verloopt via een vastomlijnd plan. Waar je bij een losse training vooraf vaak leerdoelen opstelt en bepaalde uitkomsten verwacht, is dat bij een innovatie veel lastiger te zeggen. Als je als MBO-instelling flexibel onderwijs wilt maken, betekent dat niet dat alle teams hun onderwijs moeten gaan opdelen in modules. Er zijn ook andere manieren mogelijk, alleen weet je die vooraf niet altijd precies. Als je onderweg de impact inzichtelijk wilt maken kun je dus niet eenvoudigweg nagaan hoeveel teams hun onderwijs al modulair hebben gemaakt. Dan zou je immers een team over het hoofd kunnen zien dat zich vooral heeft gericht op een andere manier van toetsing. Als je de impact van een innovatie-initiatief inzichtelijk wilt maken heb je dus een methode nodig die helpt om al die *verschillende soorten* beweging op te sporen.

Daarnaast is een lastig punt met innovatie dat het nooit *af* is. Je bent aan het bouwen in de praktijk, en je ziet dat er op sommige plekken al iets nieuws van de grond gekomen is, terwijl een ander groepje vooral enthousiast is maar nog geen concreet plan heeft. Toch doet dat enthousiasme er eigenlijk ook al toe. Het is een eerste stap op weg naar een nieuw idee waarmee je aan de slag gaat. Dit vraagt een methode die al die verschillende *gradaties* van impact in kaart helpt te brengen.

We hebben de afgelopen jaren geëxperimenteerd met verschillende manieren om de impact van innovaties te onderzoeken². Er zijn telkens enkele stappen die terugkomen en die behulpzaam blijken te zijn:

1 **Overzicht maken van 'facts & figures'**

We beginnen vaak met het maken van overzicht. Hoeveel mensen deden mee? Waaraan deden zij mee? Uit welke teams of organisaties komen deze mensen? In feite is het ordenen, tellen en zoeken naar een boeiende visuele manier om dit weer te geven. Bijvoorbeeld in een aansprekende infographic.

2 **Enkele plaatsen of interventies selecteren om op in te zoomen**

Een innovatie-initiatief krijgt vorm op meerdere plekken, waar mensen zich bezighouden met aan de vernieuwing gerelateerde activiteiten. Het is zaak om op een slimme manier enkele plaatsen te kiezen waar je het impactonderzoek op wilt richten. Bijvoorbeeld enkele teams die al ver zijn en enkele teams die weliswaar nog niet zo ver zijn maar wel een sterke ambitie hebben. Je kunt er ook voor kiezen enkele interventies centraal te stellen, zoals een leertraject voor Design Thinking waar je veel van verwacht wat betreft de innovatiekracht van mensen die hieraan deelnemen.

3 **Verhalen verzamelen over impact in de praktijk**

Vervolgens kunnen interviews of groepsinterviews helpen om verhalen op te sporen over de impact die aan het ontstaan is. In het gesprek is het dan zaak om in te zoomen op betekenisvolle momenten. Het gaat om momenten die een belangrijk hoogtepunt waren, die een doorbraak vormden of die misschien een dieptepunt waren. Het gaat om momenten die zich in de werkpraktijk voordeden al bouwend aan de beweging, of momenten die zich voordeden tijdens de interventie die iemand erna kon meenemen naar de eigen werkpraktijk.

4 **Analyse die uitmondt in een historielijn & beeld van de impact**

De analyse van deze verhalen leidt tot een historielijn (zie Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016) waarbij je het verhaal van de beweging in kaart brengt: welke belangrijke momenten vonden plaats onderweg en wanneer was dat? Daarnaast kun je de interviews analyseren op impactverhalen. Dat zijn delen uit het gesprek waarin je kunt zien dat er 'iets van impact' was. Die impact kan klein zijn (inspiratie) of heel groot (een heel team dat nu anders werkt). De volgende gradaties³ helpen bij het ordenen van de verhalen:

- Inspiratie of enthousiasme
- Een nieuw inzicht
- Een plan om iets op een andere manier te gaan doen
- Een experiment in de praktijk waarbij iemand iets anders gaat doen
- De ervaring dat ook anderen dingen gaan oppakken en wat anders gaan doen

5

Verder bouwen aan de innovatie

Door het uitvoeren van stap 1 tot en met 4 ontstaat een set infographics, een historie-lijn en een analyse van de mate van impact gekoppeld aan verhalen van betrokkenen. Als je dit materiaal bij elkaar legt kun je samen nagaan: wat hebben we blijkbaar al voor impact gerealiseerd? En welke aanknopingspunten zijn er nog om dit uit te bouwen?

Tot slot

Hoewel er al het een en ander bekend is over het evalueren van de impact van losse leerinterventies, is het onderzoeken van de impact van innovatie-initiatieven vrij nieuw terrein. Het is met name boeiend om erachter te komen welke methodes geschikt zijn voor het onderzoeken van de impact van innovaties zonder dat het energie wegneemt. Je zou het liefste willen dat de evaluatie zelf zorgt voor nieuwe energie en iets toevoegt aan datgene waar je samen aan bouwt. In dit artikel kwam een aanpak in vijf stappen aan bod. De komende tijd gaan we hier verder mee experimenteren.

Literatuurverwijzingen

Brinkerhoff, R.O. (2006). *Telling training's story: evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006, 1e ed. 1994) *Evaluating training programs, the four levels*. Third edition.

Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen: appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.

Verdonschot, S. G. M. (2018). *Vernieuwing als beweging*. Utrecht: Foundation of Corporate Education (paper online te raadplegen via https://www.kessels-smit.com/files/2018-Verdonschot-Vernieuwing_also_beweging.pdf).

Verdonschot, S. G. M. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation of Corporate Education (paper online te raadplegen via https://www.kessels-smit.com/files/2020_Verdonschot_-_Van_kleine_doorbraak_naar_grootschalige_vernieuwing-111937992982.pdf).

Verdonschot, S. & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

We hebben de afgelopen jaren geëxperimenteerd met verschillende manieren om de impact van innovaties te onderzoeken. Er zijn telkens enkele stappen die terugkomen en die behulpzaam blijken te zijn

¹We deden impactonderzoek in tientallen organisaties en we horen telkens drie beweegredenen terug die aanleiding zijn om impactonderzoek te gaan doen. Zie hiervoor Verdonschot & Stevens (2021).

²Een voorbeeld is het impactonderzoek dat we uitvoerden voor Zorgconnect. Er is veel veranderd in verpleeg-, en verzorgingshuizen en in de thuiszorg. Er is een tekort aan personeel en de zorgvraag verandert omdat mensen langer thuis blijven wonen. Om de uitdagingen die hiermee samenhangen aan te gaan, hebben zeven zorgorganisaties de handen ineengeslagen. Zij stelden zichzelf de vraag: hoe gaan we het opleidrendement verhogen en uitval verkleinen? Wij deden een impactonderzoek en namen diverse pilots onder de loep. Het onderzoeksverslag verscheen in de vorm van een magazine. Zie: <https://zorgconnectlimburg.nl/nieuws/regionale-uitdaging-hoe-gaan-we-het-opleidrendement-verhogen-en-uitval-verkleinen/>

³Dit hebben we uitgewerkt in het boek Impactonderzoek (Verdonschot & Stevens, 2021). Deze gradaties komen ook terug in de tool 'Hoe klinkt impact' die bij deze reader verschijnt.



Dr. Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en doet open keukenonderzoek naar de manier waarop innovatie en verandering tot stand komt in de dagelijkse werkp praktijk. Zij doet ook onderzoek naar de doorwerking van leer- en veranderinterventies. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company* en begeleidt diverse opdrachtgevers bij hun vragen over leren, innoveren en de impact van leren. Haar nieuwste boek heet 'Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert'.

Bouwen aan de beweging THINK op School: hoe impact- onderzoek hieraan kan bijdragen

Interview met Marieke Snel en Suzanne Ophoff
door Suzanne Verdonschot



THINK op school is een lessenreeks die bedoeld is om de sociaal-emotionele weerbaarheid van kinderen in het voortgezet onderwijs en MBO te versterken. THINK staat op het rooster naast Engels, Duits en Frans. In de lessen praten jongeren, onder begeleiding over dingen die iedereen in het leven tegenkomt. Marieke Snel is de initiatiefnemer en zij werkt samen met een klein kernteam en een grote groep trainers in de regio Zwolle. Zij verbeteren hun aanpak voortdurend met de bedoeling om nog meer kinderen te bereiken. Ze gebruiken impactonderzoek om hun hypothesen te toetsen en koers te bepalen. Suzanne Ophoff voert dit impactonderzoek uit. Suzanne Verdonschot interviewde Snel en Ophoff over hun ervaring met impactonderzoek als manier om hun beweging uit te bouwen.

Wat is de beweging waar jij aan bouwt met THINK op school?

MS: "Ik wil bouwen aan een wereld waarin kinderen weten dat zij normaal zijn - ondanks alle mooie beelden die ze van buitenaf telkens zien. Ik wil eraan bijdragen dat zij bekwaamheden ontwikkelen om met alle uitdagingen van het leven om te gaan. Ik wil kinderen sterker maken, waar ze ook vandaan komen en wie ze ook zijn, zodat zij zelf regie kunnen nemen. THINK als lessenserie is een product dat daarin op elke school nuttig zou kunnen zijn. En het is een vliegwiel. Want het maakproces van THINK, het anders kijken en anders organiseren dat ervoor nodig is, is essentieel."

Normaalgesproken werken jullie met THINK-trainers die de lessen geven. Nu zijn jullie aan het experimenteren met een net wat andere aanpak. Wil je daar wat over vertellen?

MS: "Normaal gesproken worden de lessen gegeven door professionals van THINK op school samen met de mentoren, coaches of studieloopbaanbegeleiders van de school. Daarbij wordt er ook gebruik gemaakt van de inbreng van verschillende maatschappelijke organisaties. Nu zijn we gaan experimenteren met een train-de-trainervariant waarbij mentoren van deze school worden opgeleid om de lessen zelf te geven."

Over THINK op school

Waarom leren we jongeren op school wel schrijven en rekenen maar niet hoe ze vriendschappen sluiten en keuzes maken? Met die vraag in gedachte is THINK op school ontwikkeld, een maatwerk lesprogramma van 12 tot 18 lessen voor leerlingen en studenten tijdens hun beginjaren op een nieuwe school. Centraal in de lessen staan de onderwerpen die spelen in de wereld van jongeren. Jongeren willen gezien en gehoord worden door aandacht te krijgen voor wat ze bezighoudt. Dit gebeurt door te praten over de grote en kleine dingen die ze in het leven tegenkomen. Bij THINK op school is daarom alles bespreekbaar. Tijdens de lessen merken jongeren vaak op dat zij niet de enigen zijn die worstelen met bepaalde problemen. Dat lucht op. Daarnaast is de bedoeling dat de concrete werkmethode op basis van de vijf G's – Gebeurtenis, Gedachten, Gevoelens, Gedrag en Gevolg – een handvat biedt dat ze ook na de lessen met zich meenemen.

Waarom doen jullie dat?

MS: “Dat heeft te maken met geld. Dit is een grote school, met wel 20 eerstejaars klassen en 20 tweedejaars klassen. Het inkopen van externe THINK-trainers is gewoonweg te kostbaar. Deze school vroeg ons in alle openheid: kunnen we het ook anders doen? Tot dan toe had ik altijd gezegd nee. Want THINK moet niet verworden tot sec een methode. De kracht zit hem in het samen doen: de mentor met de THINK-trainer. Maar ik vond de vraag zo reëel. Toen zeiden we: we willen het onderzoeken als pilot. Laten we met behulp van impactonderzoek kijken of de THINK-lessen te geven zijn door mentoren met behoud van kwaliteit.”

Hoe hebben jullie de mentoren opgeleid om THINK-lessen te geven?

We hebben in sneltreinvaart een korte opleiding ontwikkeld. Het traject is een combinatie van opleiding en *learning-on-the-job*. De mentoren van elke sectie (basis kader, mavo, havo en vwo) namen drie keer deel aan een bijeenkomst van een halve dag. Tijdens die momenten nam een THINK-trainer hen mee in het gedachtegoed en leerden ze hoe ze te werk kunnen gaan tijdens een THINK-les. We gebruikten hierbij het materiaal dat we ook gebruikten bij het opleiden van de THINK-trainers. Daarna zijn we negen lessen samen gaan geven. Een mentor samen met een THINK-trainer. Sommige mentoren wilden het vanaf dag één meteen zelf doen, terwijl anderen liever eerst nog een keer achter in de klas bleven zitten.

Kunnen de THINK-trainers alle kneepjes van het vak doorleren aan de mentoren?

MS: “Dat zijn we nu eigenlijk aan het uitvinden. Een trainer vervult een wezenlijk andere rol dan een docent. Docenten leren te zenden en doen aan kennisoverdracht. De trainer staat er om het kind ‘aan te zetten’. Door vragen te stellen: ‘hoe is dat voor jou?’, ‘hoe zou jij dat oplossen?’ Dat is vaak heel nieuw voor docenten die gewend zijn het boek

open te slaan en de inhoud ervan te doceren. En wat ook wezenlijk is, is het lef om gewoon te praten. Als kinderen gewend zijn achter een tafeltje te zitten en de mores is dat kinderen hun mond houden tenzij de docent wat vraagt, is er echt iets voor nodig om dat te veranderen. En als er dan onrust ontstaat, omdat je de kinderen in een vrije setting zet, zal een THINK-trainer dat zien als werkmateriaal. Dan vragen we: ‘wie heeft er last van dat iemand hier rondrent?’ Terwijl een docent eerder zal zeggen: ‘wat een onrust, ga eens zitten’.”

Waarom doen jullie impactonderzoek naar de werking van de train-de-trainer?

MS: “We hebben gezegd, we willen THINK alleen maar overdragen als het kan met behoud van de kwaliteit waar we voor staan. Dus we willen weten of deze vorm ook werkt. Dat is belangrijk omdat betaalbaarheid een argument is. We kijken niet puur economisch naar het verkopen van zoveel mogelijk lessen, maar we willen erachter komen of het overdraagbaar is. En daarnaast ben ik wel benieuwd naar extra opbrengsten. Als THINK door een mentor gegeven kan worden, en die mentor is leraar Engels, dan kan zo’n THINK-aanpak misschien ook doorwerken in een les Engels. Op die manier heeft THINK misschien meer invloed op de hele school.”

We begonnen met het maken van een impactmap. Dat vond ik niet heel makkelijk. Dat vraagt oefening, en terug naar de kern: welke opbrengst streven we na?



Hebben jullie daar bij deze school al iets van gemerkt?

MS: "Er gebeuren ontroerende dingen. Het is een christelijke school en sommige onderwerpen liggen best gevoelig bij ouders. In de THINK-les was genderdiversiteit bijvoorbeeld een thema. Er zijn toen ouders die hun kinderen thuis hebben gehouden. School heeft toen contact opgenomen om aan te geven dat dit een volgende keer niet mogelijk is, en dat de leerplichtambtenaar daarover ingelicht moet worden. Dat deze school zo duidelijk is over dat dit thema besproken moet worden, vind ik heel sterk. We krijgen ook terug van mentoren dat ze door dit traject anders met kinderen in gesprek gaan."

Hoe ziet het impactonderzoek eruit?

MS: "We begonnen met het maken van een impact-map. Dat vond ik niet heel makkelijk. Dat vraagt echt oefenen. En steeds terug naar de kern: welke opbrengst streven we na?"

SO: "Elke trainer heeft ook met de mentoren onder zijn of haar hoede een gesprek gehad en een verslag gemaakt over hun ervaringen. Daarnaast heb ik zeven diepte-interviews gedaan met mentoren. Dit waren mentoren die zich vrijwillig aanmeldten voor zo'n interview maar het bleek een heel diverse groep. Ik vroeg hen dan of hoe het lukte om de THINK-lessen te geven, wat hen mogelijk tegenhield en welke punten van belang zijn voor de toekomst."

Wat hebben jullie ontdekt tijdens de analyse van dat materiaal?

SO: "We ontdekten dat de beleving per deelnemer enorm verschilt. De ene mentor voelt zich heel vrij om te beginnen terwijl een ander het heel spannend vindt. Er was een mentor die er helemaal voor ging; die gaf een les seksualiteit, zag allerlei linkjes en haakte aan bij de docent biologie. Deze mentor was echt bezig een beweging binnen de school op gang te brengen. Een andere mentor vertelde mij hoe eng het

Wij hebben ons voorgenomen dat we alleen maar willen doen wat hout snijdt. Daarom doen we ook impactonderzoek.

was. Deze mentor had de trainer de les laten geven en was zelf achterin gaan zitten. Wat we zien is dat er verschillende groepen zijn:

- Een groep is die bijna geen begeleiding meer nodig heeft.
- Een groep die wel wil maar het nog niet goed kan.
- Een groep die het niet goed durft en het daarom ook niet graag wil."

Welk impactverhaal blijft je bij?

SO: "Er was een klas waar eerder iets was gebeurd op het vlak van gender. Dat kwam nu weer boven. De mentor had zo'n gevoel van: 'moet dat nu weer, dat hebben we al eens gedaan'. Toen heeft de trainer uiteindelijk deze les gegeven. Want, zo was hun redenering, het is een onderwerp dat openheid verdient. Dat hebben ze toch voor elkaar gekregen. En ik herinner me een van de docenten, zij vond het vooruitzicht om THINK-lessen te gaan geven vreselijk spannend. Ze dacht dat zij het niet zou kunnen en wist niet of ze de verhalen van de leerlingen wel zou willen horen, en of ze adequaat kon reageren. Zij had toen de ervaring dat iemand een privé-verhaal vertelde in de klas. Iedereen luisterde. Terwijl dat echt niet altijd gebeurt. Toen realiseerde zij zich: het is toch goed om er aandacht aan te besteden in de klas. En niet alleen in de één-op-ééngesprekken met leerlingen."

**Jullie voeren zelf het onderzoek uit. Hoe voorkómt
je dat het de sfeer krijgt van “wij van wc-eend
adviseren wc-eend”?**

MS: “Wij hebben ons voorgenomen dat we alleen maar willen doen wat hout snijdt. Ik ben niet op de wereld om THINK op school groot te maken. Als THINK op school niet meer het antwoord is of in een andere vorm beter werkt, dan gaan we dat doen. Er gebeurt al veel te veel aanbodgericht. Bij depressie gebeurt standaard behandeling x en y terwijl iedereen weet dat die niet werkt. Het is hoog tijd om te doen wat werkt. En als we erachter komen dat deze aanpak met eigen mentoren niet werkt, is dat ook een belangrijk inzicht.”

SO: “Ik heb tijdens de interviews duidelijk gezegd dat ik geen aandelen heb in THINK. Ik zei: ‘ik wil horen wat jullie ervan vinden en in hoeverre het lukt. Dat is uiteindelijk van belang voor de leerlingen. Er is mij niets aan gelegen dat deze pilot wordt doorgezet.’ Ik heb een onafhankelijke positie ingenomen en dat hielp mij zelf ook. Natuurlijk draag ik THINK een warm hart toe, maar ik was zelf ook benieuwd naar de werking van de train-de-trainer. In de gesprekken merkte ik overigens ook dat de mentoren heel eerlijk waren.

**Denk je dat iemand van binnen THINK zo’n onder-
zoek ook zou kunnen doen?**

SO: “Ik denk het eigenlijk wel. Maar misschien niet als het iemand is die zelf in deze pilot trainer is geweest. De trainers hebben elk een klein groepje gehad van drie tot zes mentoren. Dat is hun ervaring en voor hen is het niet makkelijk om daar bovenuit te kijken.”

*We gaan binnenkort starten op
een nieuwe school. Daar stel
ik de directie voor: laten we
na een jaar kijken wat we voor
impact hebben. Het is onze
manier om een betrouwbare
partner te zijn. Niet zomaar wat
verkopen. Maar echt doen wat
je beoogt*

**Wat levert het onderzoek op voor de koers van
THINK op school?**

MS: “We krijgen het idee dat het zinvol zou zijn om als school te gaan zoeken naar leraren die hart hebben voor het geven van THINK-lessen. Zij zouden de THINK-lessen in de school kunnen gaan geven. Een soort interne trainerspool vanuit een nieuw op te zetten sectie persoonsvorming. Maar soms is het om gek van te worden hoor. Je hebt bedacht hoe je aanpak eruit ziet. Maar door inzichten in de praktijk moet je keer op keer bedenken: gaan we het nu anders doen of niet? Een voorbeeldje: we zeiden altijd: we doen dit om kinderen te versterken. En om mentoren te ontzorgen. Die mentoren vinden het ook fijn om naar de kinderen te kijken en te zien wat er bij hen leeft. Maar nu zie ik steeds beter: hoe krachtig is het als het kind THINK-les krijgt van een andere docent, en de kracht van normaliseren ervaart en daarna óók leert om zelf naar de eigen mentor toe te stappen. Dan rust je de kinderen eigenlijk nog beter toe voor de toekomst. Zoiets ontdek je alleen maar als je nieuwsgierig blijft naar waarom je doet wat je doet, en als je je continu afvraagt hoe het beter kan.”

Zie je impactonderzoek als manier om blijvend aan THINK te bouwen?

MS: "Dit impactonderzoek was een try-out. Wij vinden het heel belangrijk om uit te stralen dat we alleen maar dingen doen die hout snijden en dat we in onze eigen keukens kijken door impactonderzoek. We gaan binnenkort starten op een nieuwe school in Kampen. Daar ben ik in gesprek met de directie en stel ik voor: laten we vooral na een jaar kijken wat we voor impact hebben. Het is een sterke manier om een betrouwbare partner te zijn. Niet zomaar wat verkopen. Maar echt doen wat je beoogt."



Marieke Snel is bedenker en aanvoerder van THINK op school.

Welke conclusie trekt de school uit de pilot?

SO: "De school heeft besloten om de pilot voort te zetten. Ze willen voor al deze groepen – en de nieuwe mentoren – wat op maat aanbieden."

En wat brengt het impactonderzoek voor THINK?

SO: "Ik heb gezien wat het binnen scholen vraagt om de beweging van THINK op gang te brengen. Normaal zien we dat niet, want een directie beslist 'we gaan THINK op school doen' en dan komen de externe trainers erbij. Maar nu zag je wat zo'n beslissing intern teweegbrengt en wat het vraagt van de mentoren en andere betrokkenen. De beweging begint bij de volwassenen. Dat werd mij nu heel duidelijk. Die mentoren hebben ook een soort THINK-traject nodig."



Suzanne Ophoff is onder andere communicatieadviseur bij Kunsteducatie Nederland en is betrokken bij THINK op school.

De beweging van THINK begint bij de volwassenen. Dat werd door het impactonderzoek heel duidelijk.



Suzanne Verdonschot is onderzoeker en volgt innovatie-initiatief THINK sinds 2019.

Durf iets bijzonders te doen: de kracht van creatieve vormen bij impactonderzoek

Josianne Savonije, Anneloes Mol en Suzanne Verdonschot



Een rapport is een vorm die voor de hand ligt als je onderzoeksresultaten wilt delen met anderen. Vaak belandt zo'n rapport helaas in een la... We dachten: dat moet toch anders kunnen! We zijn daarom gaan experimenteren met verschillende creatieve vormen om de resultaten uit ons impactonderzoek te delen met anderen. Dit leidde tot een podcast, een magazine, een online bord en een papieren 'two-pager'. We merken dat deze producten enthousiaste reacties oproepen bij de mensen die er mee werken. In dit artikel delen we onze ervaring met vier producten die elk net wat anders zijn dan de conventionele onderzoeksrapportage. De producten helpen allemaal op een andere manier om de inzichten uit een impactonderzoek over te brengen op zo'n manier dat mensen zin krijgen ze toe te passen op hun eigen beweging.

1. Creatieve vormen maken onderzoek toegankelijk en stimuleren het leren

Bij impactonderzoek haal je vaak concrete voorbeelden naar boven, van hoe het mensen lukt om iets wat zij leren toe te passen in het werk. En je probeert erachter te komen welk effect dit heeft op het werkgedrag en de werkomgeving. Met al die verzamelde verhalen sla je vervolgens aan het puzzelen en analyseren. Je begint vaak met het ordenen van de data om zelf een beeld van de resultaten te krijgen. Vervolgens ben je er op uit om deze resultaten zo uitnodigend mogelijk voor het voetlicht te brengen voor het publiek dat jij voor ogen hebt. Een creatieve vorm kan daarbij helpen.

Verlaag de drempel

Wij vinden het belangrijk dat de vormen die we gebruiken de drempel verlagen om de inhoud tot je te nemen en erover te praten. Op die manier proberen we enthousiasme te stimuleren om meer te weten te komen over leerimpact en het effect ervan op de organisatie. Het helpt om te kiezen voor een vorm die past bij wat je bereiken wilt met het onderzoek, die aansluit bij de doelgroep en waarvan je zelf ook energie krijgt:

Kies een vorm die past bij wat je bereiken wilt met het delen van je onderzoek

Voor een onderzoek naar de impact van zorginitiatieven maakten we een magazine met een tijdlijn en de impact per initiatief. Op die manier probeerden we een zo breed mogelijk publiek, in dit geval het bestuur, het management en de zorgmedewerkers, mee te nemen in de beweging waar ze met de initiatieven aan bouwen.

Kies een vorm die past bij de doelgroep

Voor een onderzoek in een fabriek kozen we voor grote posters in de productiehal waar alle operatoren een kijkje konden nemen op weg naar de kantine. Voor een onderzoek in een zorgorganisatie kozen we voor magazines op papier zodat de teams die makkelijk konden inkijken in de teamkamer tijdens hun dienst. Soms kun je overigens ook kiezen voor een vorm die juist verrassend is voor de doelgroep. Op een ministerie waar mensen gewend waren onderzoeksrapportages te lezen hebben we een quiz gemaakt om op een interactieve manier de resultaten te delen. Het was voor de deelnemers verrassend en zorgde voor plezier.

Kies een vorm waar je zelf energie van krijgt

Als je zelf graag wilt experimenteren met een podcast is dat een uitstekende reden om die vorm te kiezen. Wij hebben eens gewerkt met een onderzoeker die graag wilde experimenteren met een drone. Hij gebruikte de prachtige beelden van de stad als inleiding bij de bijeenkomst waarin hij zijn onderzoeksresultaten met de mensen van de gemeente deelde.

Zorg ervoor dat de producten leren stimuleren

Een impactonderzoek vindt meestal plaats omdat je benieuwd bent naar de doorwerking van een bepaalde leerinterventie zoals een training of een verandertraject. Zo'n interventie zou je kunnen zien als onderdeel van een groter organisatiedoel, zoals de wens om klantgerichter te werken, meer studenten aan te trekken of meer zorgprofessionals op te leiden. Als het lukt om de inzichten uit zo'n impactonderzoek aantrekkelijk en laagdrempelig te delen met anderen, is de kans ook groter dat het onderzoek zelf bijdraagt aan dat hogere doel. We ontdekten twee principes die hier een rol bij spelen en waar je rekening mee kunt houden.

Ontwerp een product dat mensen op nieuwe gedachten brengt

Met ongewone vormen kan je anderen prikkelen om iets te leren. In de cognitivistische leertheorie zien we terug dat het informatieverwerkingsproces met meer aandacht plaatsvindt, wanneer routines doorbroken worden en er zich iets ongewoons voordoet (Vermeulen, 2016). We merken bijvoorbeeld dat de podcast voor veel opdrachtgevers een ongewone vorm is. Ze kennen het fenomeen, maar plaatsen het niet meteen in een onderzoeks- of leercontext. In samenwerking met een student deden we onderzoek naar de impact van podcasts als leerinterventie en een inzicht was dat podcasts aan kunnen zetten tot reflectie en dialoog, en dat ze kunnen helpen om verbinding te voelen met anderen. Dit lukt vooral op het moment dat zo'n podcast ingebed is in formele en informele leermomenten en het luisterdoel helder is voor een luisteraar.



Bed het product in in een mini-traject

Verleid anderen om te leren van jouw product. In leer-transfertheorieën wordt omschreven dat georganiseerde leermomenten helpen bij het interpreteren van leermateriaal, waardoor men nieuwe kennis en ervaring opdoet (Grossman & Salas, 2011). Als je naast het ongewone product dus ook nog een kleine bijeenkomst organiseert om erover door te praten kan het product extra goed bijdragen aan de beweging waar je aan bouwt. Je maakt dan niet enkel een product, maar ontwerpt in feite een mini-traject waarin je anderen meeneemt. Dit kan zo groot of zo klein als je wilt. Je kan bijvoorbeeld medewerkers vragen om voorafgaand aan een teamoverleg (onderweg in de auto of op de fiets) een podcast te luisteren over onderzoeksresultaten om vervolgens in het teamoverleg hierover in gesprek te gaan.

Met ongewone vormen kan je anderen prikkelen om iets te leren

2. Vier voorbeelden en tips om zelf aan de slag te gaan

We presenteren vier verschillende creatieve vormen die we inzetten om impactonderzoek te delen.



Voorbeeld: podcast

Het oor wil ook wat: de podcast

Een eerste vorm is de podcast. Dit is een audiofragment opgebouwd uit verschillende rubrieken. Vaak wordt in een podcast een gesprek gevoerd over een bepaald thema door professionals die hun eigen perspectief inbrengen. Je kan ook kiezen voor een verhalende vorm waarbij een verteller verschillende audiofragmenten al pratend aan elkaar verbindt.

Hoe kun je de podcast inzetten?

Een podcast kun je op verschillende manieren inzetten bij impactonderzoek. Zo kun je een podcast maken over de onderzoeksopzet waarin je vertelt welke stappen je nam om tot resultaten te komen en waarom dit onderzoek van belang is. Een andere mogelijkheid is om een podcast te maken over de onderzoeksresultaten waarin de impactverhalen tot leven komen. In zo'n podcast is het ook mogelijk om te vertellen welke conclusies je aan deze resultaten verbindt. We maakten zo'n podcast met een host die wat verder van het onderzoek afstond en de onderzoeker zelf. De host interviewde de onderzoeker over de onderzoeksthema's en welke inzichten hierbij hoorden. De podcast duurde tien minuten en werd door de opdrachtgever van het onderzoek gebruikt in een oogstbijeenkomst om de onderzoeksresultaten te kunnen interpreteren en erop voort te bouwen.

Het blijft meestal niet bij het maken en delen van een podcast. Een podcast leent zich goed om in te zetten als activiteit bij bijvoorbeeld de oogstbijeenkomst van het onderzoek. Het kan stimulerend werken als

een oogstbijeenkomst bestaat uit het zelfstandig luisteren naar een podcast, op je eigen tempo, om vervolgens in gesprek te gaan hierover en er samen op voort te borduren. Het is daarin van belang dat het doel van het luisteren van de podcast helder is, zodat de luisteraar verwachtingen helder heeft en gericht gaat luisteren. Dit kan bijvoorbeeld door mensen een vraag mee te geven bij het luisteren.



TIPS om zelf een podcast te maken:

- Stel jezelf de vraag: wat wil ik dat de luisteraar na het luisteren van mijn podcast weet of gaat doen?
- Maak een ontwerp voor de podcast met randvoorwaarden. Denk aan: de duur, wie de luisteraars zijn, welke tafelgasten je uitnodigt, de rubrieken/thema's die de inhoud vormen en het doel van je podcast.
- Maak een draaiboek waarin vragen voor de tafelgasten uitgeschreven staan. Of, als je met een vertellersstem werkt, schrijf het script.
- Maak het niet te lang. Eén lange podcast met zowel de onderzoeksopzet als de resultaten geeft hetzelfde effect als een rapport van 50 pagina's: men verliest aandacht en focus.



Voorbeeld: impactmagazine

Facts, figures en verhalen in een impactmagazine

Een impactmagazine is een papieren- of digitaal magazine waarin men kan bladeren door de onderzoeksresultaten. Het is gevuld met facts, figures, foto's en verhalen die over de impact van initiatieven en interventies binnen een organisatie gaan.

Hoe kun je een magazine inzetten?

Een impactmagazine dat we maakten voor de zorg-sector in Noord-Midden Limburg liet het verloop en de impact zien van verschillende initiatieven op het gebied van opleiden en behouden van zorgprofessionals en het bevorderen van de leercultuur. Een beweging die aansluit bij het aanpakken van de grote personeelstekorten in de zorg. Ieder initiatief kreeg een hoofdstuk waarin we het doel, het waarom en deelnemers aan het initiatief uiteenzetten. Vervolgens maakten we per initiatief een tijdlijn met daarop betekenisvolle momenten in het proces die belangrijk bleken om het initiatief verder te brengen (zie afbeelding 1). Ook brachten we de impact van deze momenten in kaart. Daarnaast bevatte elk hoofdstuk veel citaten, en sloten we elk hoofdstuk af met aanbevelingen om de impact te versterken.

Het magazine werd geprint en gedeeld met zorgmedewerkers en het bestuur. Dit magazine liet zien waar de beweging staat, wat voor mooi werk er al gedaan wordt om zorgmedewerkers goed op te leiden en hoe de impact van deze initiatieven vergroot kan worden. Je kunt het magazine doorbladeren via de QR-code.



Het sprak mensen aan dat het magazine hen 'meenam'. De verhalen, tijdlijnen, foto's en figuren geven lezers een beeld van de vernieuwingen die gaande zijn. Het was een aantrekkelijk product om te delen en dat had te maken met zowel de vormgeving als met de toegankelijke taal.



Afbeelding 1: Twee bladzijden met een tijdlijn uit het impactmagazine voor zorgorganisaties in Noord-Midden Limburg



TIPS om zelf een magazine te maken:

- Stel vast welke interventies bijdragen aan de beweging waar je aan bouwt, waar je ook al effect van verwacht. Selecteer vervolgens twee tot zes interventies om je op te focussen in het magazine.
- Maak vervolgens per initiatief een impactpaspoort. In dit impactpaspoort verzamel je alle informatie (*facts*) die er al is om zo een beeld te schetsen van wat het initiatief inhoudt. Zo'n paspoort kan opgesteld worden met behulp van een interview met de kartrekker van een bepaalde interventie. Het interview gaat over hoe het ooit begon, welke doelstellingen de interventie heeft en hoeveel mensen er al aan deelgenomen hebben.
- Na het maken van een impactpaspoort is het duidelijk welke doelgroep(en) impact heeft (hebben) kunnen ondervinden van het initiatief. Deze kan je benaderen voor bijvoorbeeld een interview of rondetafelgesprek. Tijdens dit gesprek is het zaak om zoveel mogelijk impact-verhalen te verzamelen.
- Voeg eventueel aanvullende artikelen toe zoals een recept, een puzzel of een column.
- Werk met een vormgever om het magazine vorm te geven.



Voorbeeld: online muur

Dynamisch en online aan de slag in Mural

Sinds we het online werken opnieuw uitvonden, zijn er een hoop waardevolle platforms bij gekomen die het werken leuker maken. Een daarvan is Mural, een interactief digitaal whiteboard dat je geheel naar eigen smaak kunt indelen met tekst, links, afbeeldingen en filmpjes.

Hoe kun je de Mural inzetten?

Voor een Nederlandse gemeente deden we onderzoek naar de impact van projectmanagement-trainingen. De oogstbijeenkomst vond online plaats en de onderzoeker maakte een grote tijdlijn van het programma in Mural. Bij ieder programmaonderdeel kon men inzoomen op bijbehorende documenten. Bij het programmaonderdeel 'Onderzoeksresultaten delen' stonden bijvoorbeeld de quotes op een rij, geordend in thema's. Het handige aan Mural is dat het zich tevens leent om gezamenlijk op te werken zoals op een whiteboard. De deelnemers van de oogstbijeenkomst gingen enthousiast aan de slag met post-its. Mural is te benutten voor een dergelijke interactieve bijeenkomst, maar is ook bruikbaar om een poster of infographic over het onderzoek mee te maken.



TIPS om met Mural aan de slag te gaan:

- Neem een kijkje op www.mural.co en onderzoek de mogelijkheden. Wat roept het voor ideeën op als je aan het delen van onderzoeksresultaten denkt? Ga ook na met welk doel je Mural wilt gebruiken; is dit om een infographic of poster te maken of wil je dat het een werkplaats wordt die mensen uitnodigt om aan de slag te gaan?
- Zodra je de Mural hebt ingedeeld en ingevuld, check dan bij een collega of een andere bekende of het werkt zoals bedoeld. Is het makkelijk te volgen of mist er nog iets?
- Als je interactief wilt werken met een tool zoals Mural is het van belang een goede combinatie te maken tussen de technologie, inhoud en didactiek (Hulsebosch & Wagenaar, 2021). In het boek 'Blended leren ontwerpen' kun je daar meer over lezen.



Voorbeeld: two-pager

Kort maar krachtig op twee pagina's

Een two-pager is een samenvatting van het onderzoek op twee pagina's. Deze pagina's bestaan uit bijvoorbeeld infographics waarin resultaten grafisch en compact samenkomen, tekstjes, figuren en afbeeldingen.

Hoe kun je een two-pager inzetten?

Een two-pager helpt om informatie zo compact mogelijk te delen met anderen. Zo wint de lezer tijd. Daarbij helpt het de onderzoeker om focus aan te brengen. Het is immers zaak om de belangrijkste

bevindingen zo samen te vatten dat het geheel op enkele pagina's past. Je kunt een two-pager inzetten als samenvatting bij een onderzoeksrapport.

De two-pager leent zich ook als product om uit te reiken aan deelnemers aan de oogstbijeenkomst of eindpresentatie van het onderzoek. Zie afbeelding 2 met een voorbeeld van een two-pager.



TIPS om zelf een two-pager te maken:

- Maak een kladversie in Word of op een vel papier, met de tekst en figuren die erin moeten komen.
- Bepaal eerst welke rubrieken zeker op de two-pager moeten komen. Dit gebeurt op basis van degenen die het gaan lezen. Een aanrader



Afbeelding 2: Voorbeeld van een 2 pager, gemaakt in Canva

is om altijd om kort de context te omschrijven voordat de resultaten en conclusies van het onderzoek aan bod komen.

- Een behulpzame website om een two-pager op te maken is: www.canva.com. Hier staan al enkele standaardontwerpen klaar.

Tot slot

Een organisatie ben je samen en zo innoveer je uiteindelijk ook samen. Een ongewone vorm die op een juiste manier ingebed wordt, biedt kansen om dit samen te doen. Het is hierin belangrijk om te checken wat medewerkers met het product willen doen en welke handvatten zij nodig hebben. Op die manier kunnen de creatieve vormen werken als krachtvoer voor de beweging waar je aan bouwt. In dit artikel deelden we onze ervaringen met de podcast, een magazine, een Mural en een two-pager als manieren om onderzoeksresultaten te delen. We hopen dat deze voorbeelden uitnodigen om zelf na te gaan welke vorm past bij jou en het doel van het impactonderzoek. En dat je met jouw product anderen kan enthousiasmeren om te leren van je onderzoek en in beweging te komen.

Literatuurverwijzingen

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International journal of training and development*, 15(2), 103-120. ISO 690

Hulsenbosch, J., & Wagenaar S. (2021). *Blended leren ontwerpen: alles over tools, design en faciliteren* (1e editie). Thema.

Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren. Een rijke leeromgeving voor leraren en scholen*. Oratie aan de Open Universiteit.



Josianne Savonije is onderwijskundig adviseur bij Kessels & Smit. Zij doet impactonderzoek met en voor opdrachtgevers en coacht bedrijven om dit zelf te doen. Het liefst met een creatieve vorm onder de arm. Daarnaast maakt zij podcasts als leerinterventie en onderzoekt ze hoe podcasts een groter aandeel kunnen hebben in het leerlandschap.



Anneloes Mol werkt als People Manager bij Talent & Pro. Het creëren van beweging in organisaties en mensen geeft haar energie. In haar werk heeft ze ervaren dat de manier waarop je tools en materiaal vormgeeft effect heeft op hoe anderen het ontvangen en ermee aan de slag gaan.



Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij heeft in 2014 bij dit bedrijf een onderzoeksgroep opgezet die zich bezighoudt met impactonderzoek.

De impact van het midden

Stel je bent lekker bezig met impact maken; je bent enthousiast begonnen en de eerste resultaten zijn zichtbaar. Het gevoel van vooruitgang motiveert en geeft je een boost. Over het algemeen zijn we goed in 'iets beginnen'. We hebben er zin in, de energie is hoog en we zitten lekker in de actie.

Maar hoe houd je dat gevoel nou vast? Na een paar weken is de eerste glans er toch wel een beetje van af. Je vindt het thema of je project nog wel belangrijk, maar je merkt ook dat het je meer energie kost dan voorheen. En ondertussen komen er ook weer andere leuke dingen op je pad waar je mee zou kunnen beginnen. Herkenbaar?

Onze motivatie is een vreemd iets. We zijn vaak enorm gemotiveerd als we starten. Na verloop van tijd staat het project een tijdje op een wat later pitje, en ineens, als de eindstreep in zicht is, herpakken we onszelf weer voor een eindsprint. Anders gezegd: we zijn vaak sterk in de start en de finish, maar in het midden raken we, als we niet oppassen, de weg kwijt. Je loopt zelfs het risico vroegtijdig te stoppen. Onze motivatie is het meest breekbaar in het middenstuk.

Vanuit de psychologie zijn er tal van onderzoeken gedaan naar dit fenomeen. Het heeft te maken met de werking van ons brein. Zo herinneren we ons vaak het begin en eind van de vakantie veel beter dan een willekeurige dag midden in deze reis. En uit onderzoek naar het knippen van figuurtjes blijkt dat we het eerste en laatste poppetje vaak het meest zorgvuldig knippen. Daartussenin sjoemelen we toch een beetje – vooral als het er heel veel zijn. We verlagen in feite onze norm voor netjes knippen zodra we in het midden zijn.

Ons brein heeft het idee dat wat er in het midden gebeurt, niet zo heel veel uitmaakt. Iedere handeling die je doet, voegt proportioneel weinig toe. In het begin is iedere stap vooruit er één die je op weg helpt. En op het eind brengt ieder stap je dichterbij de finish. De laatste stap is zelf cruciaal. Dan heb je je doel bereikt. In het midden lijkt het allemaal niet zoveel uit te maken.

Hoe houd je jezelf dan gemotiveerd als je bouwt aan een beweging? Of als je bezig bent met impact maken?

1. Het belangrijkste is te zorgen dat je vooruitgang blijft ervaren. En dat je het idee houdt dat je acties ertoe doen. Dat motiveert. Hiervoor kun je gebruik maken van het 'principe van het kleinste gebied'. Volgens dit principe kun je je voortuitgang het beste meten door waar je nu staat te vergelijken met het begin- of juist het eindpunt, afhankelijk van waar je het dichtste bij bent (vandaar 'het kleinste gebied'). Dus je kijkt achterom tot je het midden hebt bereikt en vanaf dat moment wissel je naar vooruitkijken. Dit werkt omdat de proportionele impact van je handeling dan groter lijkt. Dit stimuleert tot actie. Vergelijk het met lezen van een dik boek. In het begin kijk je vooral naar de pagina's die je al hebt gelezen en na het midden kijk je vooral naar de pagina's die je nog moet lezen. Zelf lees ik altijd sneller zo tegen het einde van het boek (en kan het dan ook niet meer wegleggen).
2. Een praktische tool die kan helpen is schaalwandelen. Zie de uitwerking van deze tool op bladzijde 28. Deze oefening kun je alleen doen of samen met iemand met wie je werkt. Het helpt om inzichtelijk te maken waar je naartoe beweegt, waar je staat ten opzichte van de gewenste situatie en welke acties volgens jou horen bij een volgende stap.
3. Knip een project op in fases. Stel jezelf per fase korte-termijndoelen zodat je telkens de voortgang per fase kunt zien. Naast de doelen kun je ook behapbare acties bedenken met een haalbaar resultaat (dus niet: netwerk uitbouwen, maar wel: drie collega's uitnodigen voor een brainstormsessie over mijn vraag).

Deze tips helpen om door het middenstuk heen te komen zonder al te veel vaart te verliezen. Mocht dat niet helpen, dan rest er eigenlijk nog maar één optie. Namelijk focussen op het creëren van een nieuw begin. Want beginnen, daar zijn we als mensen heel goed in.

Literatuurverwijzing:

Fishbach, A. (2022). *Get It Done: verrassende lessen uit de wetenschap over motivatie en je doelen bereiken zonder stress*. Uitgeverij Volt.

Theo Visser werkt als adviseur bij
Kessels & Smit, The Learning Company



Samen schaalwandelen

om te zorgen voor
voortgang in het
midden van je project

Onze motivatie zit opmerkelijk in elkaar. Bij de start van een project hebben we er vaak veel zin in en gaan we vol energie aan de slag. Ook aan het eind, zodra er een deadline in zicht is of een presentatie-moment, vindt er veel beweging plaats. Maar dat middenstuk... na die vliegende start, maar nog ver voor het spetterende einde, daarin lukt het niet altijd om onze aandacht erbij te houden. Hoe zorg je ervoor dat in het middenstuk je energie niet weglekt, en dat je toch stappen vooruit kunt zetten? De schaalwandeling kan daarbij helpen.

Theo Visser



Wat is het?

Schaalwandelen helpt om inzichtelijk te maken waar je naartoe beweegt, waar je staat ten opzichte van de gewenste situatie en welke acties volgens jou horen bij een volgende stap. Dit helpt om zicht te krijgen op de volgende stap in jouw initiatief op weg naar impact.

Wanneer gebruik je de tool?

Als je niet goed weet wat je volgende stap is. Of als je in het midden van je project zit en de energie dreigt weg te lekken.

Hoe lang duurt het?

Schaalwandelen duurt 30 tot 60 minuten.

Hoe werkt het?

Nodig een maatje uit om met jou mee te wandelen. Pak een rood en een groen vel papier. Doorloop de volgende stappen. Als het droog weer is, kun je naar buiten toe.

STAP 1. Kies het initiatief waarmee je impact wilt maken

Wat is iets dat jij graag in beweging wilt brengen en waar je impact mee wilt realiseren? Dit kan een project zijn waar je aan werkt of een innovatie-initiatief waar je nu mee bezig bent.

STAP 2. Maak op de grond een schaal

Neem een schaal in gedachten die loopt van 0 tot 10. De 0 staat voor de situatie waarin er nog niets van datgene dat jij in beweging wilt brengen is gerealiseerd. En de 10 staat voor de situatie waarin jouw ambitie werkelijkheid is geworden. Leg twee stukken papier neer. Een rood papier om de '0' te markeren, en een groen vel voor de '10'.

STAP 3. Geef woorden aan de '10'

Loop samen naar het groene vel. Vertel aan de ander: hoe ziet jouw ambitie eruit als die helemaal is realiseert? Vertel hierover alsof het een film is waar je naar kijkt: Wat zie je jezelf doen? Wat doen anderen? Welke impact heeft dat? Wat is er anders dan vandaag? Schrijf jouw ambitie op het groene vel papier. Als je deze oefening buiten doet, en je komt iets tegen dat symbool staat voor jouw ambitie, leg dat dan op het groene vel.

STAP 4. Wandel naar je huidige plek

Wandel naar de plek tussen de 0 en de 10 die het best weer-geeft waar je op dit moment staat. Denk er niet te lang over na maar volg je intuïtie. Elke plek is OK. Neem kort de tijd om te voelen hoe het daar is. Vertel aan je duo-maatje waar je staat en hoe het is om daar te zijn.

STAP 5. Zoom in op wat is bereikt

Kijk vanaf de plaats waar je nu staat naar het rode papier. Vertel wat je op deze plek gebracht heeft. De volgende vragen kunnen hierbij helpen:

- Hoe is het gelukt te komen waar je nu staat?
- Wat heeft geholpen?
- Welke talenten zette je daarvoor in?
- Wat deden anderen?
- Wat waren betekenisvolle momenten van voortgang onderweg?
- Gingen er ook dingen mis of liep je vast? En, zo ja, hoe kwam je daar weer uit?

•

• **STAP 6 (optioneel). Kijken naar eerder succes**

• Ga naar een situatie in het (recente) verleden waarin je –
• met een ander initiatief – al wat hoger stond op de schaal.
• Wandel naar die plek toe. En vertel wat er toen anders was
• en wat er toen goed werkte.
•

•

• **STAP 7. Visualiseer één stapje hoger**

• Ga weer terug naar de plek waar je gevoelsmatig staat (zie
• stap 4). Neem vanuit deze plek een stapje vooruit zodat je
• op een hogere positie komt op de schaal. Beantwoord de
• volgende vragen:

- Hoe ziet één stapje hoger op de schaal eruit?
- Waaraan merk je straks dat jullie een stapje hoger zijn gekomen?
- Wat is er dan anders?

•

• **STAP 8. Maak het concreet**

• Probeer concreet te maken wat je nu gaat doen. Gebruik de
• vragen hieronder. De ander kan je helpen om de volgende
• stap goed voor je te zien.

- Welke gedachten, ideeën of reflecties heeft deze schaalwandeling je gebracht?
 - Hoe ziet het stapje eruit dat je wilt gaan maken om vooruit te komen?
 - Wat ga je dan nu doen?
-
-



Tussentijdse evaluatie van je verandertraject: de ervaring van een schoolleider in de praktijk

Interview met Krystle Kors door Diede Stevens



Veranderingen in het onderwijs en de schoolorganisatie zijn voor schoolleiders aan de orde van de dag. Bijvoorbeeld de implementatie van een andere lesmethode of nieuw onderwijsconcept, of de professionalisering van het docententeam. Bij zoveel veranderdrift is het belangrijk regelmatig stil te staan bij de opbrengsten van de inspanningen. Levert dat wat je in gang zet ook het gewenste resultaat op? Waar ontstaat beweging binnen de organisatie, waar nog niet en hoe kan deze beweging groter worden? Dit is iets wat je met impactonderzoek in kaart kan brengen. Diederik Stevens ging in gesprek met Krystle Kors, adjunct-directeur bij het Tabor college in Hoorn, over innovatie in haar school. Kors heeft geëxperimenteerd met een eigen variatie op impactonderzoek. Stevens sprak haar over de aanpak, de opbrengsten en haar tips voor anderen die aan de slag willen met het onderzoeken van de impact van innovaties.

Welke vernieuwing binnen jouw school heeft op dit moment je aandacht?

“In onze huidige schoolcultuur zijn we erg gericht op het geven van cijfers. We toetsen bij leerlingen in hoeverre zij kennis kunnen reproduceren, terwijl de ontwikkeling van *vaardigheden* minsten zo belangrijk is voor het leerproces. Daarom willen we in onze manier van toetsen en beoordelen meer nadruk leggen op sociaal-, emotionele-, keuze- en cognitieve vaardigheden. Zodat leerlingen kunnen zien welke vaardigheden ze beheersen en welke ze nog verder kunnen ontwikkelen.”

“Voorheen werkten we met fysieke portfoliomappen, waarin door de docenten van elk vak inzichtelijk werd gemaakt welke vaardigheden de leerlingen beheersten. Sinds we enkele jaren geleden digitaal zijn gaan werken in de school lijkt het zichtbaar maken van vaardigheden verdwenen te zijn uit ons systeem. De focus ligt nu op het geven van cijfers en hierdoor missen we de vakoverstijgende afstemming over de ontwikkeling van vaardigheden van leerlingen.”

“Je zou dus kunnen zeggen dat de aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden iets bekends is in nieuwe vorm. Er is nu een behoefte om ook in het digitale systeem de vaardigheden van leerlingen inzichtelijk te maken en leerlingen hier feedback op te kunnen geven.”

Hoe pakken jullie zo'n vernieuwing aan?

“Ik heb verschillende acties uitgezet om te komen tot een andere manier van toetsen, waarbij we dus meer nadruk leggen op de vaardigheden van leerlingen en minder op het onthouden en de reproductie van kennis. Ik heb eerst een werkgroep samengesteld met vertegenwoordigers uit ieder team. Samen met deze werkgroep kijk ik wat er nodig is in de school om op een andere manier te gaan werken. Zo zorg ik dat alle docententeams geïnformeerd en betrokken blijven.”

Collega's vinden het fijn als ik ze betrek en een stem geef, zelfs wanneer ze het druk hebben.

“Om de opbrengsten van alle inspanningen tot nu toe te evalueren heb ik een evaluatiebijeenkomst georganiseerd. De werkvorm die ik heb gekozen is om samen met de betrokken docenten een *impactmap* te maken.”

Hoe heb je de impactmap ingezet bij de tussentijdse evaluatiebijeenkomst?

“Het invullen van de impactmap zelf is een hele praktische en concrete oefening. Ik wilde het geven van input zo laagdrempelig mogelijk maken en heb daarom voorwerk gedaan. Ik heb van tevoren de eerste twee kolommen (de doelgroep van de innovatie en de gedane interventies) en de laatste kolom (de strategische doelen van de innovatie) ingevuld. Ik wilde samen met het team docenten puzzelen op de tussenstappen, dus hoe de interventies bijdragen aan de gewenste doelen.”

“Tijdens de evaluatiebijeenkomst heb ik de half ingevulde impactmap groot op het scherm geprojecteerd. Ik heb de groep vragen gesteld om samen de kolommen in het midden te vullen, om zo de verbanden en redeneerlijn kloppend te maken. Het samen invullen van de impactmap was voor ons een manier om met elkaar in gesprek te gaan over de innovatie en de opbrengsten tot nu toe. Het hielp om focus te houden op waar we het uiteindelijk voor doen: het leren van leerlingen ondersteunen door hen meer inzicht te geven in welke vaardigheden ze al beheersen en welke zij nog verder kunnen ontwikkelen.”

Hoe was het om de evaluatiebijeenkomst te begeleiden?

“Het organiseren van de evaluatiebijeenkomst met docenten vond ik best spannend omdat ik uitging van weerstand. Weerstand tegen (weer) een werkvorm met post-its en een voor hun gevoel evaluatie ‘voor de vorm’. Door de opbrengsten van de evaluatie ben ik me bewust geworden van mijn eigen aannames

Het samen invullen van de impactmap was voor ons een manier om met elkaar in gesprek te gaan over de innovatie en de opbrengsten tot nu toe.

hierbij. De docenten deden juist enthousiast mee en de sfeer was positief en constructief. Er was veel ruimte om een echt gesprek te voeren, de docenten voelden zich gehoord.”

Wat waren de opbrengsten van de evaluatie?

“We hebben een impactmap gemaakt van wat er gebeurd is op de werkvloer naar aanleiding van alle inspanningen. In het gesprek wat ontstond bij het vullen van de impactmap bleek dat veel docenten nog niet goed weten hoe ze concreet invulling kunnen geven aan de nieuwe manier van toetsen en beoordelen. Een vraag die bijvoorbeeld leefde is: ‘Hoe moet ik nu weten of een leerling goed kan plannen?’”

“Tijdens de evaluatiebijeenkomst zijn veel ervaringen en voorbeelden uitgewisseld. Docenten werden enthousiast om met de nieuw opgedane ideeën aan de slag te gaan in hun eigen klaslokaal. Ik vond het mooi om te zien hoe er allerlei handreikingen werden gedaan om elkaar te helpen en samen te leren. Zo is er een docent die nu aan de slag gaat met de tip van zijn teamgenoot om de *rubric* op het digibord te plaatsen en hierover het gesprek aan te gaan met de

Wat is een impactmap?

Een impactmap (zie ook Verdonchot & Stevens, 2021) is een schema dat het verband laat zien tussen de inspanningen en de (beoogde) impact. Vaak bestaat een idee over waar de inspanningen toe zouden leiden of bij zouden helpen. Je organiseert bijvoorbeeld een training Toetsen en beoordelen voor docenten. Hiermee hoop je dat docenten bewustere keuzes kunnen maken over wat en hoe te toetsen. De gedachte is dat je hierdoor meer valide en betrouwbare toetsen krijgt. Wat vervolgens resulteert in nauwkeurigere informatie over de ontwikkeling van een leerling, waardoor je uiteindelijk het leerproces van deze leerling beter kunt ondersteunen. Een impactmap is een instrument om zo'n gedachte-

gang aanschouwelijk te maken. Zo kun je zien of de aannames logisch zijn en kun je ze hier en daar nog bijstellen.

Een impactmap kun je zien als een stroomschema dat bestaat uit zeven onderdelen die samen een coherent verhaal vormen. Het eindpunt (het zevende onderdeel) van dit verhaal is de impact die je nastreeft. Het startpunt (het eerste onderdeel) bestaat uit de mensen over wie dit gaat. De vijf onderdelen die hiertussen staan, laten zien hoe je verwacht dat de kennis, vaardigheden en het werkgedrag van deze mensen uiteindelijk bijdragen aan het behalen van de strategische doelstelling van de organisatie.



Impactmap die Kors met haar team heeft gemaakt

klas. Opbrengst van de evaluatie is dus dat we de (leer)behoeften van docenten naar aanleiding van de verandering scherper hebben gekregen. Waar lopen zij concreet tegenaan bij het begeleiden en beoordelen van de vaardigheidsontwikkeling van leerlingen?”

“Ik heb de evaluatiebijeenkomst zelf ook geëvalueerd en docenten gaven na afloop terug dat ze met veel plezier hebben deelgenomen en geïnspireerd weer naar buiten liepen. Ze vonden het gesprek rondom het vullen van de impactmap waardevol omdat er meer (gedeeld) besef ontstond over het wat, hoe, wie en waarom van de innovatie. Door het gezamenlijk delen van ervaringen en uitspreken van behoeftes ontstonden veel nieuwe inzichten over zichzelf en over elkaar. Bijvoorbeeld een docent lichamelijke opvoeding (LO) die in eerste instantie veronderstelde dat deze ontwikkeling niet relevant was voor zijn vak, omdat er bij LO constant aan vaardigheden gewerkt wordt. Deze docent raakte door het gesprek geïnspireerd en zag ineens kansen om zijn lessen te verrijken.”

Je hebt geëvalueerd omdat je benieuwd was naar de opbrengsten van alle inspanningen tot nu toe. Waar is beweging ontstaan binnen jouw school en hoe kan deze beweging groter worden?

“Samen met de werkgroep hebben we bijvoorbeeld *rubrics* gemaakt. Dit zijn beoordelingsformulieren waarin we specificeren wat we onder de verschil-

Docenten werden enthousiast om met de nieuw opgedane ideeën aan de slag te gaan in hun eigen klaslokaal.

lende vaardigheden verstaan, en wanneer deze als onvoldoende/voldoende/goed beoordeeld kunnen worden. Dit is nodig om de vaardigheden die we willen toetsen meetbaar te maken voor docenten, leerlingen en ouders. De rubric geeft ons allemaal houvast om de ontwikkeling van de vaardigheden van een leerling te volgen en bespreken.”

“Leerlingen hebben naar aanleiding van hun rapport altijd een coachgesprek met de docent. Sinds kort wordt de ontwikkeling van vaardigheden ook weergegeven in het rapport. Leerlingen zagen opeens nieuwe informatie staan en gingen hier vragen over stellen in het coachgesprek. Dit is precies wat we wilden, een gesprek met de leerlingen zelf over hun eigen ontwikkeling wat betreft de vaardigheden. Dit bespreken in de coachgesprekken leidt tot meer inzicht bij de leerlingen zelf in hun eigen sterke punten en in de vaardigheden waarin ze zichzelf nog kunnen verbeteren.”

O	M	V	G
Je bent regelmatig niet betrokken bij de instructie. Het lukt je regelmatig niet om zelfstandig te werken of actief deel te nemen aan de lessen. (zie ‘opmerking’ in SOM)	Je hebt af en toe een tip nodig om goed mee te doen met de instructie of tijdens zelfstandig werken. Je laat je soms afleiden.	Je doet actief mee met de klassikale instructie. Je kunt zelfstandig werken.	Je doet actief mee met de instructie, je kunt geconcentreerd zelfstandig werken. Je laat je niet afleiden en gaat zelf op zoek naar oplossingen.

Voorbeeld van de rubric van de vaardigheid ‘taakgericht werken’



“We gaan verder bouwen aan de innovatie door te blijven evalueren en reflecteren op de voortgang. Ik heb tijdens de impactmapsessie gemerkt hoe belangrijk het is om ruimte voor gesprek te creëren. En om ervaringen uit te wisselen over hoe op de werkvloer handen en voeten te geven aan een verandering. Omdat we hebben gemerkt dat het zo belangrijk is om samen lerend op te trekken hebben we enkele gezamenlijke afspraken gemaakt om de innovatie verder te brengen. Een ervan is dat we komend jaar in voeren dat leerlingen ook zichzelf gaan beoordelen op hun vaardigheden. En dat leerlingen vervolgens met de docent in gesprek gaan over de overeenkomsten en verschillen in de beoordeling van henzelf en die van de docent.”

Wat heeft je het meeste verrast?

“Wat ikzelf meeneem uit deze evaluatie is dat collega’s het fijn vinden wanneer ik ze betrek en een stem geef, zelfs als ze het druk hebben. We innoveren veel binnen onze school. Ik realiseer me door deze evaluatie dat we vanuit de schoolleiding onbewust alle veranderingen op dezelfde manier zijn gaan aanpakken. Er leven allerlei aannames, ook bij mijzelf, over hoe je een verandering succesvol implementeert. Deze aannames zijn met name gebaseerd op succesvolle resultaten in het verleden.”

“Het samen met docenten onderzoeken van de impact van de innovatie heeft mij inzicht gegeven in welke systemen en aannames we als school innoveren, en hoe je daar weer los van kan komen. Want elke verandering en elke situatie is anders. Veranderen is maatwerk en het is de kunst om nieuwsgierig te blijven naar wat er op de werkvloer gebeurt en leeft. Ik merkte bij ons op school dat de verandering om op een andere manier te gaan toetsen van alles

Wat werkte goed in Kors haar aanpak?

Vul vooraf al een deel van de impactmap in

“Ik had vooraf enkele kolommen in de impactmap al ingevuld. En ik deed tijdens de bijeenkomst zelf het werk door de map verder te vullen met de input van de docenten. Door deze werkvorm en werkwijze voelden de docenten zich gehoord. Ze ervoeren een veilige sfeer, ruimte voor gesprek en zagen hun input visueel zichtbaar worden in de impactmap.”

Zorg voor een niet al te grote groep

“Het is belangrijk dat je echt een gesprek kan voeren en iedereen die aanwezig is daarbij betrekt en aan het woord kan laten. Dit betekent dat je de groep genodigden niet te groot wil maken. Ik ben in eerste instantie met één team (bestaande uit 10 mensen) in gesprek gegaan, en ben nu van plan om bij meer teams langs te gaan. Om opnieuw samen de impactmap te vullen, waarbij ik – net zoals bij het eerste team – al wat voorwerk doe.”

Stel vragen aan mensen, niet alleen aan de groep

“Bij het gezamenlijk puzzelen op een impactmap heb je als gespreksleider een belangrijke rol. Je wilt verschillende stemmen horen om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van alle ervaringen. Ik heb dit gedaan door niet alleen vragen aan de groep als geheel te stellen, maar ook gericht vragen te stellen aan mensen. Zo kon ik de input sturen. Ik heb op een gegeven moment bijvoorbeeld heel bewust de nieuwelingen en oudgedienden aan het woord gelaten, om zo de rijkheid van de ervaringen zichtbaar te maken.”

Ik vond het mooi om te zien hoe er allerlei handreikingen werden gedaan om elkaar te helpen en samen te leren.

opriep. De ene docent zag het als iets heel groots en onoverzichtelijks, wat daardoor stress opriep. Een andere docent zag het als de zoveelste 'verandering', waarbij we iets ouds in een nieuw jasje steken. Ik heb gemerkt dat het helpt om met elkaar in gesprek te gaan over wat een verandering de leerling brengt, dat is namelijk uiteindelijk de gemene deler waar we met zijn allen zo hard voor werken."

Tot slot

Je gaat aan de slag met een innovatie omdat je hoopt dat het mensen helpt hun werk beter te doen. In de werkwijze van Kors is de verwachting dat haar interventies de docenten helpen om leerlingen beter te kunnen ondersteunen in hun leerproces. Op het moment dat de docenten meedoen aan de evaluatiesessie is dit leerzaam voor zowel Kors die de sessie organiseert, als voor de docenten die deelnemen. Kors heeft docenten in de rol van ervaringsdeskundigen bevraagd op hun ervaringen met de implementatie van de nieuwe manier van werken. Wat hebben ze hierin als helpend of juist belemmerend ervaren? Wat hebben ze nu nodig om hiermee verder te kunnen in hun eigen werk? Dit helpt haar om *de volgende stappen van de innovatie uit te stippelen*. Daarnaast heeft Kors tijdens de evaluatiebijeenkomst *het leren in het hier en nu van docenten gestimuleerd*. Ze heeft ruimte gecreëerd om ervaringen uit te wisselen over hoe je handen en voeten kan geven aan de nieuwe manier van toetsen en beoordelen. Op deze manier werd de bijeenkomst enerzijds een bijeenkomst die helpt bij toekomstige stappen en anderzijds een sessie die ter plaatse een leerervaring vormt voor de deelnemende docenten.

Literatuurverwijzing

Verdonschot, S. & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

Ik heb gemerkt dat het helpt om met elkaar in gesprek te gaan over wat een verandering de leerling brengt, dat is namelijk uiteindelijk de gemene deler waar we met zijn allen zo hard voor werken.



Krystle Kors is sinds maart 2020 adjunct-directeur van het Tabor College d'Ampte in Hoorn. D'Ampte is een vmbo-locatie waar onderwijs op basis-, kader- en mavo (g/t)-niveau wordt gegeven. Er zijn veel verschillende leerroutes mogelijk, waarbij wordt aangesloten bij de kwaliteiten, interesses en talenten van leerlingen. Binnen d'Ampte is het belangrijk dat leerlingen kunnen leren op een praktische manier die aansluit bij hun eigen niveau. Faciliteiten zoals persoonlijke coaching en KIC-lessen (KIC staat voor Kracht In Controle, dit is een lesmethode voor sociaal gedrag en tegen pesten) ondersteunen hierbij.



Diede Stevens is beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit bij NSO-CNA Leiderschapsacademie. Zij houdt zich bezig met de kwaliteitszorg van opleidingen voor schoolleiders en leidinggevenden in het onderwijs. Sinds 2017 is Stevens betrokken bij de onderzoeksgroep van Kessels & Smit gericht op impactonderzoek.

Hoe klinkt impact?

Een praktische tool om
impact te herkennen en
versterken

Bij impact denk je al gauw aan iets groots zoals het bereiken van strategische organisatiedoelen en de positieve merkbare gevolgen hiervan voor studenten, klanten, inwoners of patiënten. Zulke grootse impact begint echter heel klein. Met iemand vanuit de gemeente die van alles heeft geleerd over Design Thinking en nu zin heeft om met een groep bewoners in gesprek te gaan. Of met een operator uit de fabriek die na deelname aan een workshop 'effectief samenwerken' aan zijn directe collega hulp heeft gevraagd bij een lastig probleem. Het enthousiasme over een nieuwe invalshoek voor zo'n gesprek, of het concrete plan om naar een collega toe te stappen; dat zijn óók voorbeelden van impact. De impact is dan weliswaar nog klein, maar als je deze 'beginnetjes' toch weet te herkennen, en je kunt ze voeden, kan het uitgroeien tot iets groters. Deze tool is ontwikkeld om impact te herkennen, en je ervan bewust te worden, ook al is die impact nog klein. En om de impact met gerichte vragen verder uit te bouwen.

Lisette Schiltmans & Suzanne Verdonschot

Wat is het?

Een setje kaarten in vijf kleuren. Elke kleur staat voor een andere gradatie van impact. Het setje kaarten helpt om meer oog te krijgen voor de impact van datgene waar jij aan bouwt; doordat je weet hoe impact kan klinken, kun je het ook eerder herkennen. Daarnaast helpen de kaartjes om de impact te versterken door de vragen die erop staan.



Wanneer je gebruik je de kaartenset?

- Om in gesprek te gaan met mensen over de impact die zij bereiken. Bijvoorbeeld tijdens een (evaluatieve) bijeenkomst in het kader van een lopend(e) training/ leiderschapstraject/ veranderprogramma/ innovatie-initiatief, waarvoor je de doelgroep/ deelnemers van de innovatie uitnodigt.
- Om eerder verzamelde verhalen (zoals interviews) te analyseren om meer te leren over de impact die bereikt is.

Hoe lang duurt het?

Een werkvorm met de kaartjes duurt tussen de 30 en 90 minuten.

Hoe werkt het?

De kaartjes laten in vijf kleuren vijf gradaties van impact zien. Van inspiratie en enthousiasme tot anders handelen in de praktijk. Dit is gebaseerd op het schema van Verdonschot & Stevens (2021, p.160). De gedachte is: om meer impact te bereiken is het belangrijk om eerst de mate van impact die aanwezig is te herkennen. En vervolgens kun je met gerichte vragen richting geven aan een volgende stap. De kaartenset helpt hierbij: elke kleur kaarten staat voor één van de gradaties van impact. Per kleur is er een kaartje met een voorbeeld-citaat ('ik hoor...') en een kaartje met vragen die je kunt stellen om erop door te gaan ('ik vraag... en ik vraag door...').

Gradatie van impact	Typering van de impact	Vorm die het kan aannemen
*	Inspiratie en Enthousiasme	Geïnspireerd zijn; aan een collega vertellen over de ervaring.
**	Nieuwe inzichten of bevestiging van bestaande inzichten	Nieuwe gedachten krijgen of bevestiging voelen over iets dat al bekend was.
***	Ideeën of plannen om dingen anders te doen in het werk	Een concreet voornemen om iets op een andere manier aan te gaan pakken.
****	Experimenteren met ander gedrag op de werkvloer	Iets op een andere of meer efficiënte manier aanpakken, iets nieuws uitproberen
*****	Ook andere mensen in de werkomgeving bewegen mee	Mensen in het team of in de werkcontext gaan óók iets anders doen en samen verbeteren jullie het werk



Hoe gebruik je de kaarten?

Algemeen:

Er zijn kaartjes die je helpen te luisteren [logo luisteren toevoegen]. En er zijn kaartjes die helpen om door te vragen [logo van de doorvraagkaartjes toevoegen]. Je begint altijd met het luisteren naar de verhalen van de mensen met wie je in gesprek bent. De tweede stap is doorvragen op de verhalen. Dit doe je enerzijds om beter te begrijpen hoe het precies is gegaan. En anderzijds kunnen de vragen ook helpen om de gerealiseerde impact uit te bouwen.

Voor begeleiders van leerinterventies:

Tijdens een bijeenkomst kun je aan deelnemers vragen stellen zoals: Hoe zijn jullie aan de slag gegaan met de tools uit de vorige bijeenkomst? Of: Wat is je bijgebleven van de vorige bijeenkomst en lukte het om hier in de praktijk iets mee te doen? Of: Is er iets, het kan iets kleins zijn, dat je anders bent gaan doen sinds onze vorige ontmoeting? Je kunt naar de antwoorden luisteren als naar verhalen die je iets zeggen over de mate van impact. De kaartjes hebben verschillende kleuren die elk staan voor een andere gradatie van impact. Als een deelnemer een verhaal vertelt kun je je afvragen waar dit verhaal te plaatsen is. Vervolgens kun je gericht doorvragen.

Voor initiatiefnemers van verandering:

Als je in gesprek bent met mensen die hieraan meedoen, kun je met behulp van de kaartjes luisteren wie er welke mate van impact bereikt. Met behulp van de doorvraagkaartjes kun je gerichte vragen stellen om toe te bouwen naar een volgende stap.

Meer lezen over impactonderzoek? www.impactonderzoek.nu

Oog voor impact in het ziekenhuis: de aanpak van het innovatielab van Spaarnegasthuis

Mindy Asamoah, Marianne Gommers en Marita Kromhout



Een microlearning app op de afdeling chirurgie of een virtual realityfilm die helpt beter om te gaan met patiënten met een delier. Dit zijn zomaar twee voorbeelden van interventies die bedoeld zijn om het samen leren en innoveren in het Spaarne-gasthuis te versterken. Spaarne Labs is het innovatielab van het Spaarne-gasthuis die hierbij betrokken is. Deze groep van innovators is benieuwd op welke manier dit soort nieuwe aanpakken helpen om het werk in het ziekenhuis en de verpleegafdelingen te verbeteren. Maar hoe meet je de impact van deze interventies? Zij gingen met hun vragen aan de slag in een workshop. In dit artikel zijn Mindy Asamoah (operationele lead en design thinking facilitator van Spaarne Labs), Marita Kromhout (senior projectleider strategie en beleid) en Marianne Gommers (adviseur digitaal leren en ontwikkelen) aan het woord. Zij vertellen hoe het denken vanuit impact hun werk ten goede komt.

Wat maakt het belangrijk om na te denken over de impact van jullie werk?

MA: "We zijn als innovatieteam nu drie jaar bezig. Wij weten dat we impact hebben op het werk van de collega's in het Spaarne Gasthuis. Maar dat wil je ook tastbaar maken. Spaarne Labs is er om het innovatievermogen van de collega's te vergroten. Maar hoe meet je dat? Hoe komen we erachter of de experimenten die we met Spaarne Labs uitvoeren en de evenementen die we organiseren zoals de KoffieSparks en onze Labs Talks bijdragen aan onze missie en visie?"

MK: "Ik heb bijvoorbeeld meegewerkt aan 'Virtual fracture care'. Mensen met bepaalde letsels werden altijd standaard na een week gezien. Dat blijkt niet altijd nodig te zijn. En ook het ingipsen dat vaak gedaan wordt blijkt niet altijd nodig. Dat pakken we nu anders aan en het lijkt erop dat dat ook beter werkt. Maar wat vinden de patiënten er eigenlijk van? Dat zou ik wel graag willen weten."

Jullie zijn ook aan de slag gegaan met impactmaps, hoe was dat?

MA: "Ieder van ons is inderdaad aan de slag gegaan met het maken van een zogeheten impactmap. Met een impactmap bepaal je zelf je doelgroep, een interventie, je beschrijft welke bekwaamheden nodig zijn, het werkgedrag dat erbij hoort, succesindicatoren voor dit werkgedrag, en je noteert de operationele en strategische doelstellingen van de organisatie. Ieder deed dit voor een eigen interventie. Iemand werkte aan een impactmap om de verwachte impact van de KoffieSparks in kaart te brengen. Een ander maakte een impactmap over de impact van gemaakte video's. De impactmap dwingt je om goed na te denken over waarom je een specifiek project hebt opgezet of waarom je een specifieke tool wilt implementeren. Door de methode maak je expliciet wat

Hoe komen we erachter of de experimenten die we met Spaarne Labs uitvoeren bijdragen aan de missie en visie van ons ziekenhuis?

Het innovatieteam Spaarne Labs in actie

De een werkt bij de Academie van het Spaarne Gasthuis en weet alles over leren. Een ander werkt bij de afdeling strategie en weer een ander komt van buiten het ziekenhuis en brengt een frisse blik mee. Het innovatielab bestaat uit een diverse groep mensen. Er is een kernteam van vier innovatiespecialisten. Zij werken samen met een impact board die bestaat uit enkele ambassadeurs die kansen zoeken en het werk van het innovatielab ondersteunen. Daarnaast werken ze samen met het Sherpa team, een groepje collega's dat vanuit de ziekenhuispraktijk bouwt aan innovatie. Het motto van Spaarne Labs is: Wij vernieuwen de zorg in het Spaarne Gasthuis van binnenuit! Voorbeelden van innovaties waar Spaarne Labs bij betrokken was:

- **Virtual reality-film delier**
Maar liefst één op de drie ouderen die is opgenomen in het ziekenhuis krijgt een delier. Als verpleegkundige kun je met de film ervaren hoe dit is en welke aanpakken behulpzaam zijn.
- **Storylistening**
Spaarne Labs organiseert inspirerende spreekbeurten over innovatie. Hier nemen ze zelf aan deel en ze nodigen collega's uit het ziekenhuis uit om mee te doen. Bij één van deze Labs leerden ze over Storylistening. Er zijn nu zes mensen binnen Spaarne Labs opgeleid die de methodiek van Storylistening kunnen toepassen. Zij gaan op een andere manier in gesprek en kunnen nu verhalend onderzoeken.
- **Lekker warm van de ok af**
Een deel van de patiënten op de ok krijgt het tijdens de operatie koud. Zij lopen risico op een langer verblijf in het ziekenhuis en een hogere kans op infecties. Hiervoor is een slimme oplossing ingekocht.

Met de impactmethodiek kun je onderzoeken of je leerinterventie heeft geleid tot wat je vooraf hebt bedacht. Maar je kunt hem ook inzetten als ontwerpmodel.

gedrag dat je terug wilt zien. Het is een fijne manier om een project te evalueren. Het geeft een heel duidelijk overzicht en is interessant voor alle betrokken stakeholders. De resultaten van de impactmap kan je goed terugkoppelen met het team. De methode werkt daarnaast ook goed met projecten die nog in de startblokken staan. Dan ben je eigenlijk aan het *ontwerpen voor impact*."

Wat leverde het maken van zo'n impactmap op?

MG: "Voor mij is het kernwoord: eenvoud. Het is een heel eenvoudige methodiek die twee kanten op gaat. Met de impactmethodiek kun je onderzoeken of je leerinterventie heeft geleid tot wat je vooraf hebt bedacht. Maar je kunt hem ook inzetten als ontwerpmodel. Het laat zien hoe het grote met het kleine verbonden kan worden. In praktijk betekent dit dat een kleine aanpassing op de werkvloer bijdraagt aan de strategie van de organisatie. Dat is boeiend en belangrijk. Om een concreet voorbeeld te geven: we proberen vanuit Human Resources en Academie -waar medewerkers kennis kunnen halen om zich te blijven ontwikkelen- nu meer digitaal te werken en daarvoor zetten we bepaalde methoden in. Met de app Primio laten we medewerkers op de werkvloer over hun werk nadenken. Ze lichten zelf kleine stapjes uit het protocol toe met kennis uit de praktijk die ontstaat uit ervaring. Dit lijkt klein, maar als je dit doorredeneert dan betekent het dat je met dat ene 'wist-je-datje' een wezenlijke bijdrage levert aan de kwaliteit van de zorg in het ziekenhuis. En dat past in de strategie van ons ziekenhuis om topzorg te willen leveren."



Wat was de grootste eyeopener?

MK "Ik werk op de afdeling strategie. Daar werken we voor projecten vaak met een dashboard waar de harde KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) in komen te staan. Die zijn bedoeld om de prestaties van een organisatie te meten. Tijdens de workshop leerde ik dat het ook draait om de impact op mensen. Welke factoren zorgen ervoor dat ze hun gedrag veranderen? Wat wij vaak vragen van mensen is een nieuwe manier van werken. Bijvoorbeeld: laat patiënten niet meer op de poli komen maar doe dit digitaal. We meten dan bijvoorbeeld het aantal telefoontjes of videocalls. Maar we zijn niet gewend ook na te gaan wat dit met de patiënten en de collega's doet. Als collega's weten wat de veranderende werkwijze doet voor de patiënt, wat voor impact het heeft op hen, dan gaat de verandering makkelijker. Dan veran-

Wij meten vaak de KPI's maar het is ook belangrijk om te kijken naar de factoren die maken dat mensen wat anders gaan doen.

der je je de werkwijze niet om aan de strategische doelstellingen te voldoen, maar om de zorg beter te maken voor de patiënt. Door een impactmap te maken beantwoord je de 'waarom doen we dit?-vraag' samen en zal de verandering beter kunnen beklijven."

Merk je dat je nu ook meer oog hebt voor impact in je dagelijkse werk?

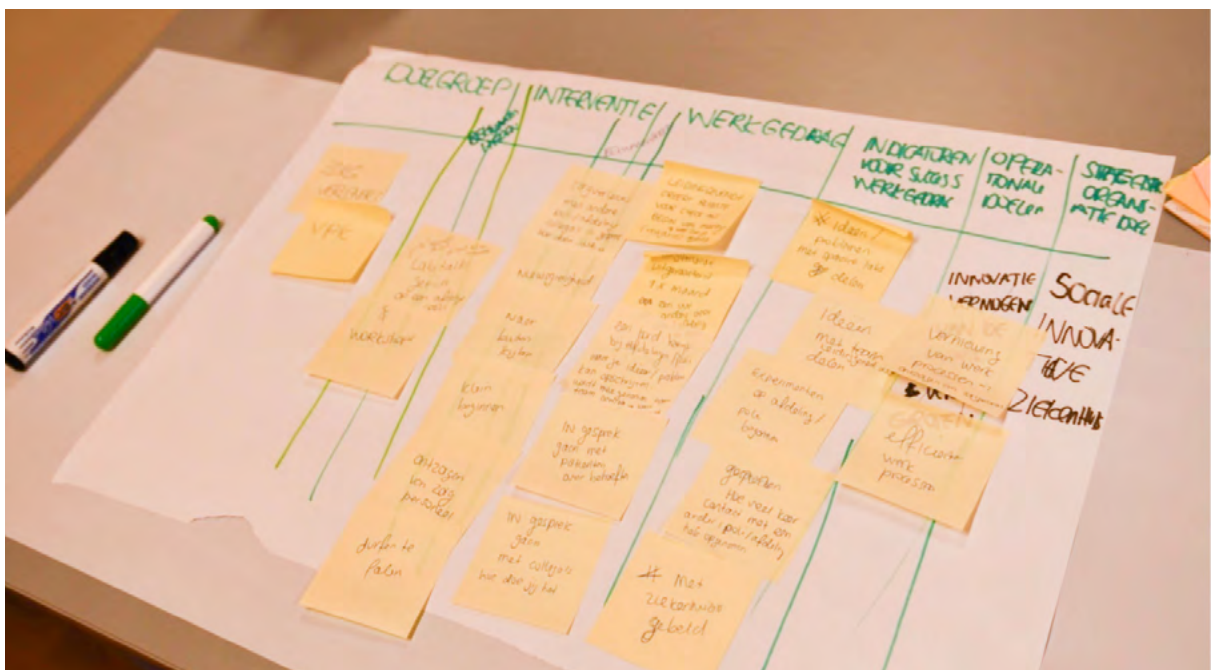
MA: "Ja, zeker. Ik sprak een chirurg bij een van onze Koffie Sparks. Dit is een terugkerend evenement waarbij collega's uit het Spaarne Gasthuis koffie-drinken bij Spaarne Labs en daar praten over innovatie ideeën. Deze chirurg wilde graag een app. Ik vroeg hem met welk probleem hij te maken had waarvoor de app de oplossing zou kunnen vormen. Dat vond hij lastig om precies te duiden. Bij de tweede Koffie Sparks was hij opnieuw van de partij en spraken we elkaar weer. Hij had erover nagedacht en vertelde me meer over het probleem. Op dat moment realiseerde ik me dat ons eerste gesprek impact had gehad. Het had hem aan het denken gezet. En nu had hij een nieuw inzicht waarmee we

constructief aan de slag kunnen. De gradaties van impact helpen me om dit soort dingen scherper te zien. Impact begint met inspiratie of enthousiasme. Daarna ontstaan nieuwe inzichten die je in praktijk kunt gaan brengen. Die inspiratie is ook al van belang. Een soort voorstadium van impact."

Wat is de impact van de workshop voor jullie, anders gezegd: hoe werkt de workshop door?

MK: "Sinds half januari ben ik bezig met een nieuw project. Daarvoor heb ik direct na de workshop een impactmap gemaakt. Op de volgende bijeenkomst laat ik mijn impactmap zien en ga ik kijken wat het team ervan vindt. Ik hoop dat we dan ook de waarom-vraag kunnen beantwoorden. Soms is het lastig te verwoorden waarom iets anders moet. Daarvoor hoop ik nu deze tool in te zetten. Zodat iedereen beter kan begrijpen waarom we anders gaan werken."

MG: "Ik ga deze werkwijze toepassen op een project dat loopt bij de Spaarne Gasthuis Academie. We werken aan betere samenwerking en daarvoor



gebruiken we verschillende methoden. Bij de volgende bijeenkomst met het team wil ik niet alleen kijken naar het proces, maar ook wat het met ons leren heeft gedaan. Weten we meer? Is ons gedrag anders? En het resultaat: wat is de impact van de verandering? Werken we beter samen? Is er een beter aanbod voor het ziekenhuis en dragen we zo bij aan de strategie? Ik ga deze methodiek toevoegen aan de toolbox die we hebben.”

Op de volgende bijeenkomst laat ik mijn impactmap zien en ga ik kijken wat het team ervan vindt.



Mindy Asamoah werkt als operationele lead en design thinking-facilitator bij Spaarne Labs, Spaarne Gasthuis. Ze heeft een achtergrond in immunologie en had besloten na haar masters aan de slag te gaan met sociale innovatie. Zij gebruikt de design thinking-methode om experimenten op te zetten binnen Spaarne Labs en werkt samen met het Sherpa-team om de knelpunten van innovaties weg te werken.



Marianne Gommers is sr. Business partner van de afdeling Human Resources & Academie. Zij heeft een achtergrond als verpleegkundige, heeft zo'n 20 jaar leidinggegeven op allerlei plekken in het ziekenhuis en tevens ervaring opgedaan op ICT-gebied. Na het afronden van de master Organisatiecoaching maakte zij de overstap naar de academie waar zij zich bezighoudt met coaching, organisatieontwikkeling, digital L&D en het ontwikkelen van een MD-traject.



Marita Kromhout is Programma Manager Acute Zorg van de afdeling strategie en beleid. Ze heeft veel ervaring met het opzetten en begeleiden van complexe multi-stakeholder projecten. Kromhout is onderdeel van het Sherpa-team, een multidisciplinair team dat Spaarne Labs begeleidt met samenwerkingen met startups.

De stempel van Cora Smit: aandacht en aanpakken



**Interview met Anna van der Horst en Pepijn Pillen
door Mara Spruyt**



Voor het jubileumboek van Kessels & Smit, *The Learning Company*, schreven we in 2018 een artikel over het gedachtegoed van Cora Smit, een van de oprichters. In de manier waarop we werken bij Kessels & Smit klinkt haar stem nog altijd door in verschillende concepten, modellen en werkwijzen. Ik ging in gesprek met Pepijn Pillen, collega bij Kessels & Smit, en Anna van der Horst, de dochter van Cora. We voeren het gesprek op de Maliebaan, op de laatste dag van februari 2018, met broodjes en koffie én Isabella, Anna's toen 8 maanden oude dochter en kleinkind van Cora. In deze reader publiceren we meer dan vier jaar later dit artikel opnieuw. Dit doen we omdat Cora Smit in de zomer van 2022 is overleden. Het gesprek met Pepijn en Anna maakt duidelijk hoe sterk de invloed van Cora is in hoe we werken aan en denken over leren en veranderen. Zelf heb ik nooit met Cora gewerkt; toen ik bij Kessels & Smit kwam, was zij al niet meer actief. Het was daarom extra bijzonder om van Pepijn en Anna de verhalen te horen over haar 'stempel'. Ik besef hoe waardevol het is om terug naar de bron te gaan: snappen waar iets vandaan komt en waarom Cora sterk geloofde in een bepaalde aanpak of werkwijze. Het is het fundament waarop we nog steeds bouwen.

Alles wat je aandacht geeft groeit

Pepijn: Een van de dingen die ik in mijn werk toepas, is het principe 'alles wat je aandacht geeft groeit'. Dat betekent dat ik aandacht geef aan wat werkt, waar potentieel zit en wat krachtig is, zodat dát groter wordt. In de manier waarop we binnen K&S met elkaar in gesprek zijn is dat nog steeds een essentie in het aanpakken van uitdagingen.

Anna: Appreciative Inquiry en het waarderend perspectief zijn de basis van deze manier van kijken. Cora was een van de eersten die Martin Seligman las, over positieve psychologie. Ze was direct fan. Zo'n bevestiging noemde ze een 'hooibrandje'. Dan was ze even helemaal ergens 'van', een onderwerp waar ze in opging en van alles over ontdekte. 'Alles wat je aandacht geeft groeit' is zo ontstaan.

Pepijn: Het waarderend kijken zit in het DNA van K&S. Cora gebruikte veel onderzoek naar de werking van de hersenen als achtergrond. Complimenten en aanmoediging zorgen ervoor dat je de grenzen opzoekt en leert. Deze herinner ik me nog goed:

straal als het lukt, ook als het nog niet volmaakt is. Ik zie nog steeds de combinatie van Cora's inhoudelijke degelijkheid en speelse flair terug bij K&S. We zijn inhoudelijk gericht en brengen het vak verder. Op een manier waarop we er zelf plezier aan beleven.

Anna: Cora werkte ook altijd hard. Dan waren we op vakantie aan het skiën en ging zij drukproeven nakijken op het terras. Ze was altijd aan het werk, maar er was ook altijd aandacht. Een groot feest!

Positieve attributie: een 'appreciative eye'

Pepijn: We kijken altijd naar wat elk van de collega's bijzonder maakt en hebben daar regelmatig onderling het gesprek over. In de manier waarop we kijken naar een thema als talent zie ik dit ook terug: ons uitgangspunt is dat talent er pas is als het gezien wordt.

Anna: Dit raakt aan het idee van positieve attributie: benoemen wat je in iemand ziet. Een 'appreciative eye'.

In tegenstelling tot andere stromingen in coaching hoeven mensen volgens Cora niet alles zelf uit te vinden: doe voor, verklap en geef suggesties. Voor mij een verademing dat dat ook mocht!

Pepijn: Cora kon echt in iemand geloven en daardoor de ander ook in zichzelf laten geloven. Mooi hoe dat werkt: als je iets kleins ziet bij iemand en dat groot maakt, wordt het werkelijkheid. Zo'n kijk brengt ontwikkeling en vooruitgang. Ik pas dit zelf altijd toe, bijvoorbeeld in een Development Center. Mijn intentie is met volledige aandacht bij iemand te zijn en altijd gericht op iemands ontwikkeling.

Anna: Een andere typische Cora-zin was: "Jij moet leren tegenvallen."

Pepijn: Ja! Dat is natuurlijk een enorme perspectiefwisseling. Dat doen we nog steeds. Als je anders kijkt, dan maak je een nieuwe werkelijkheid.

We zijn ons eigen laboratorium

Pepijn: Cora deed nooit twee keer hetzelfde. Ze wilde zoveel mogelijk ervaren en daarvan leren, en ze beleefde plezier aan nieuwe dingen. Bovendien had ze een eindeloze nieuwsgierigheid. Cora begon altijd met een idee om iets uit te proberen en daar zocht ze een opdrachtgever bij. Zo hebben we bij NS Opleidingen geëxperimenteerd met de 40 dagen-methode, iets waar Cora gefascineerd door was en waarvan ze wilde weten hoe dat werkte. Door 40 dagen te oefenen en positieve feedback te krijgen kun je nieuw voorkeursgedrag ontwikkelen.

Anna: Ze kookte ook nooit twee keer hetzelfde gerecht. Ze zei altijd: je moet nu goed proeven, want ik kan het nooit meer namaken.

Pepijn: Het creatieve én het zien van mogelijkheden zie ik nu nog steeds terug bij K&S. We zijn van het ontwerpen en van het doen. We zoeken altijd een context om iets uit te proberen. Ik kan een klant beter helpen als ik iets soortgelijks zelf heb ondergaan: ervaren is nog steeds een cruciale component bij K&S.

Stages of Concern

Pepijn: Een ander belangrijk model dat we nog steeds toepassen is Stages of Concern. Als iemand net begint in het vak of aan een nieuw project begint, is hij of zij bezig met overleven en uitvinden hoe de dingen werken. Daarna is er pas ruimte voor de volgende stap, voor aandacht gericht op anderen. Ik vind het een ultiem waarderend model omdat het uitgaat van waar je staat in je ontwikkeling. We passen dit nog steeds toe: waar sta je, wat zijn je sterke punten, wat is je potentieel? Het geeft ook inzicht in wat iemand nodig heeft. Zo is 'plat jatten' een term die Cora gebruikte om aan te geven dat afkijken een snelle manier van leren is. In tegenstelling tot andere stromingen in coaching hoeven mensen volgens Cora niet alles zelf uit te vinden: doe voor, verklap en geef suggesties. Voor mij een verademing dat dat ook mocht!

Liefdevolle scherpste

Pepijn: Wat typisch was voor Cora is haar directe confrontatie met je eigen gedrag en het effect van dat gedrag. Ik weet nog dat ik altijd uitkeek naar de intervisie die we bij haar thuis deden met collega's. Het was relaxed, maar ik vond het ook spannend om iets in te brengen, omdat ik wist dat ik meteen aan de bak moest. Cora was van 'hup direct actie', en dan stond je vervolgens meteen een collega of opdrachtgever te bellen. Er was geen ontkomen aan!



Anna: Ze was lief en positief, maar je moest wel je best doen. Het is niet erg als iets niet lukt, als je het maar wel probeert. Dat herinner ik me ook als dochter. Als ik goede argumenten had om iets niet te doen, was het oké. Maar ik moest wel laten zien dat ik het probeerde.

Pepijn: Cora had een norm op leren. Ben je bezig met je eigen ontwikkeling of niet? Die essentiële vraag van Cora zie ik nu bijvoorbeeld terug in de 'appelbomen-constructie'. Ook in kennismakingsgesprekken kijken we naar hoe iemand omgaat met feedback. Ben je gericht op ontwikkeling en bereid om het anders te doen?

Pepijn: Een treffend voorbeeld van liefdevolle scherpste is de sandwichfeedback. De eerste boterham, zoals Cora dat noemde, was een talent dat je ziet bij iemand. Vervolgens kom je met 'pittig beleg': het negatieve effect van het doorslaan van dat talent. En dan een attributie: een kracht die ingezet kan worden voor ontwikkeling op dat punt. Zo kon Cora iemand die lang aan het woord was aanzetten tot 'kortere beurten nemen' door in de scherpste het negatieve effect te benoemen en de intentie van zorgvuldigheid enorm te erkennen.

Oefenen, oefenen, oefenen

Anna: Cora was erop tegen dingen in de praktijk te doen die je nog niet beheerst. Je moet mensen geen faalervaring laten opdoen, maar juist direct laten oefenen met het juiste gedrag. Zo wordt het een positieve ervaring die hun zelfvertrouwen versterkt.

Ik hoor veel in organisaties dat fouten maken mag. Van Cora heb ik geleerd dat het niet mag, maar zelfs moet: "Heb je vandaag wel genoeg fouten gemaakt?"

Pepijn: In Development Centers zien we dat actiegerichte principe duidelijk terug. We nodigen deelnemers uit om te oefenen, we werken zoveel mogelijk met echte collega's van de deelnemer (in plaats van trainingsacteurs) en bespreken gezamenlijk na. Het is 'in het echt' doen en scherpste in het moment brengen. Ik geef vaak meteen een tip, zodat een deelnemer een stapje verder gaat, maar zorg er altijd voor dat het een positieve ervaring blijft.

Anna: Dit gaat over het geloof in de maakbaarheid van gedrag. Iets is niet je karakter (zo ben ik nu eenmaal), maar als je uitlegt dat het ook anders kan, kan iemand dit uitproberen.

Pepijn: Door experimenteren leer je en verleg je grenzen. Ik hoor veel in organisaties dat fouten maken mag. Van Cora heb ik geleerd dat het niet mag, maar zelfs moet: "Heb je vandaag wel genoeg fouten gemaakt?" En ik leerde dat denken ook gedrag is ... Dan stelde Cora vragen die ik nog nooit iemand had horen stellen: Wat levert het je op om zo te denken? Is het echt waar wat je denkt? Wat is het ergste dat er kan gebeuren? Het ging niet over trucjes, maar over je denken veranderen en daarmee je handelen.

Anna: Dit voert terug op principes van RET (ratio-neel-emotieve therapie). Als kind weet ik nog dat mijn moeder me liet stilstaan bij het idee dat je gedachten zelf maakt. Bijvoorbeeld: als iemand boos is, moet je denken: wat zou er zijn met deze persoon?

Gericht op de ander

Pepijn: Gaat je aandacht naar buiten of naar binnen? Dat is een cruciaal onderscheid dat ik van Cora heb geleerd en waar ik op let bij het aangaan van samenwerking. Je gesprekspartner, of dat nu een klant, collega of potentiële collega is, verdient jouw aandacht. Cora voelde feilloos aan vanuit welke intentie iemand sprak en maakte het direct bespreekbaar als de aandacht naar binnen ging, bijvoorbeeld

bij onzekerheid, behoefte om gelijk te krijgen of imponeren. Daarmee komt het gesprek direct op de essentie.

Anna: Het is de ultieme vorm van op een ander gericht zijn.

Pepijn: Als je niet gericht bent op jezelf kun je heel effectief reflecteren op iemand anders. Cora paste regelmatig de werkvorm 'roddelen' toe. Met een groepje mensen van alles zeggen over iemand waar de persoon zelf bij is, terwijl die geen inbreng heeft. In de nabespreking zegt hij of zij welke opmerkingen zeer leerzaam waren.

Maak het leuk

Pepijn: We willen het bij K&S graag samen goed hebben, leren en plezier maken. Daar heeft iedereen aan bij te dragen. Dat betekent dat we allemaal verantwoordelijk zijn voor hoe we het doen met elkaar. Het gaat over de maakbaarheid van 'zin hebben'. Dat móét je regelen, zei Cora. Dat adviseerde ze ook aan managers en deelnemers.

Anna: Toen ik nog thuis woonde, was het een norm om verantwoordelijkheid te delen en het samen goed te hebben. Mijn moeder rekende daar echt op. Ik kan

me geen dag herinneren dat ze chagrijnig was. Ook zij voelde de verantwoordelijkheid om de tijd samen prettig door te brengen en het echt leuk te maken voor de ander. Ze vertelde altijd dat jij en de ander het samen goed kunnen hebben door stil te staan bij hoe je jezelf aantrekkelijk maakt voor de ander.

Anna: Als moeder wilde ze mij een bestaan laten opbouwen met veel zelfvertrouwen, interesse en enthousiasme. Ik voel me een enorme geluksvogel met zo'n bijzondere moeder, en het is mooi om te horen hoe ze dat ook voor anderen deed.



Mara Spruyt werkt als adviseur, onderzoeker en organisatiejournalist bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij ondersteunt graag mensen bij een verandering of organisatieontwikkeling en is er daarbij altijd op uit mooie verhalen op te sporen en interessante ontmoetingen te creëren.



Pepijn Pillen werkt als adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij begeleidt mensen en organisaties bij het versterken van hun lerend- en veranderend vermogen. Door dat in de context van het werk te doen draagt hij ook bij aan het realiseren van doorbraken in de actuele uitdagende vraagstukken van organisaties.



Anna van der Horst werkt als onderzoeker en adviseur bij eelloo en als docent en onderzoeker aan de Justus Liebig Universiteit, Giessen. Ze doet onderzoek naar hoe mensen zelf de regie kunnen voeren over hun loopbaan en ontwikkeling en hoe schaalbare tools en interventies organisaties kunnen helpen werk mensgerichter te maken.



Deze reader hoort bij het festival 'FCE Festival - Versnellen van innovatie door de impact inzichtelijk te maken'. Dit festival is een initiatief van de FCE.

De FCE organiseert een breed scala aan leeractiviteiten voor professionals op het gebied van opleiden, leren en veranderen. Variërend van bijeenkomsten van een middag tot leergangen van twee jaar. Met de opbrengsten van die activiteiten financieren we praktijkgericht onderzoek, waarvan de uitkomsten direct weer ten goede komen aan het netwerk en de vakontwikkeling. Wil je weten welke leergangen binnenkort starten? Neem dan een kijkje op

www.corporate-education.com



