

Wat werkt in ontwikkelwerkplaatsen?

Een verkennend onderzoek naar werkzame factoren



Colofon

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht (HU) is een bundeling van een aantal lectoraten op gebied van zorg en welzijn, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, ondersteuning en dienstverlening, arbeid, recht en veiligheid. Het KSI heeft zich als doel gesteld een bijdrage te leveren aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving waarbij de waarden van de democratische rechtsstaat centraal staan. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken, vanuit verschillende perspectieven en disciplines. We werken hierbij samen met onderwijs, werkveld en kennisinstituten.

Auteurs en coördinatie onderzoek

Raymond Kloppenburg, Ed de Jonge & Kees Greven

Deelnemende onderzoekers

Leo Admiraal, Joep Binkhorst, Mirjam Gademan, Aly Gruppen, Jeroen Knevel, Els Overkamp, Edith Raap, Renske Schamhart, Angèle Verkaaik

Deelnemende lectoraten Hogeschool Utrecht

Lectoraat Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening, Lectoraat Participatie Zorg en Ondersteuning. Lectoraat Jeugd, Lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek

Datum van uitgave

15 Juli 2020

Hogeschool Utrecht
Kenniscentrum Sociale Innovatie
Postbus 85397
3508 AJ Utrecht
Telefoon: 088-4819222

www.hu.nl

www.onderzoek.hu.nl

ISBN 978 90 89281449

© Hogeschool Utrecht, 2020

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	6
1. Theoretisch kader	9
Samenvatting van het theoretisch kader	9
Ontwikkelwerkplaatsen	12
Theory of Change, Realist Evaluation en CIMO	15
Realist Evaluation (RE)	18
CIMO-logica	20
Prime model	24
Conclusie	26
2. Onderzoekopzet en methode	27
3. Resultaten	31
3.1 Inleiding: perspectief en focus van de analyse	31
3.2 Het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen	34
3.3 Het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen	49
3.3.1 De context	55
3.3.2 De kwaliteit van interventies	56
3.3.3 Mechanismen	64
3.3.4 Opbrengsten	73
Afronding	75
Conclusie	75
Discussie	79
Mogelijk vervolgonderzoek	80
Referenties	83
Bijlage 1 – KSI-publicaties over ontwikkelwerkplaatsen	86
Bijlage 2 – Vragenlijst praktijkchecks	87

Voorwoord

Het model van de ontwikkelwerkplaats (OWP) kent al een lange geschiedenis. Ik kwam er voor het eerst mee in aanraking in 2004 toen mijn, helaas veel te vroeg overleden collega Geraldine Holsbrink-Engels, werkzaam bij Saxion Hogescholen, de uit Engeland afkomstige benadering van de 'Best Practice Unit' introduceerde. Geraldine omschreef best practice als: "De adaptatie en ontwikkeling van ideeën, strategieën en methoden op een wijze die de aangeboden zorg-, hulp- of dienstverlening meetbaar verbetert en die continu voor het beschikbare geld de beste zorg-, hulp- of dienstverlening waarborgt en garandeert" (Holsbrink-Engels, 2004, p. 31). Het model sprak me aan omdat het goed leek te passen bij het praktijkgericht onderzoek dat we aan hogescholen wilden ontwikkelen. Een belangrijk kenmerk is immers dat het een vorm van co-creatie is met de praktijk, waarbij je werkt aan een concrete verbetering. Bovendien wordt er een sterke nadruk gelegd op het karakter van de learning community waarbij leren, ontwikkelen en experimenteren centraal staan, uitgewerkt door Etienne Wenger in het concept van de 'community of practice' (Wenger, 1998, 2002). Leren past sterk bij een hogeschool en de professionals die we daar samen met de praktijk opleiden.

In 2006 pasten we het model voor het eerst toe in het project De Omgekeerde Weg, dat gericht was op het verbeteren van herintredingmogelijkheden van mensen met psychische beperkingen op de arbeidsmarkt. Ikzelf fungeerde als facilitator en Simona Karbouniaris als onderzoeker. We werden enthousiast over de mogelijkheden die de benadering bood, maar leerden toen al dat er veel flexibiliteit nodig is om in de weerbaarheid van de praktijk innovaties te bereiken. In de jaren daarna konden we, met name dankzij tweejarige RAAK-subsidies, veel OWP's realiseren en namen ook andere lectoren en hogescholen het model over. We organiseerden trainingen, brachten publicaties uit en gaven in binnen- en buitenland presentaties op studiedagen en congressen. Mensen van het eerste uur zijn onder anderen Carla van Slagmaat, Erica Brettschneider, Ellen Witteveen, Toinette Loeffen en Leo Admiraal. Hun pionierswerk droeg in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling van de benadering.

Een belangrijk aspect van de ontwikkelwerkplaats is dat de mensen waar sociaal werkers zich voor inzetten er deel van uitmaken en hun ervaringskennis inbrengen. Deze vorm van 'inclusief onderzoeken en ontwikkelen' is niet altijd eenvoudig te realiseren. Dat kost moeite en inspanningen. Toch is dat een aantal keren goed gelukt. Ik denk dan aan de ontwikkelwerkplaatsen rond mensen met verstandelijke beperkingen, psychische kwetsbaarheid en niet aangeboren hersenletsel.

Gaandeweg vergaarden we steeds meer kennis over de ins en outs van het model. De eerste keer dat deze kennis systematisch geordend werd, was in een uitstekend studentenonderzoek dat onder begeleiding van Carla van Slagmaat uitgevoerd werd door Sascha van Gijzel, Najima Koraichi en Lesley Vriend (2011). We publiceerden hier ook over in het Journal of Social Intervention (Wilken, Van Slagmaat, & Van Gijzel, 2013). In dit onderzoek zochten we naar de werkzame bestanddelen door een analyse uit te voeren van 11 ontwikkelwerkplaatsen. De resultaten gebruikten we om facilitators en onderzoekers beter toe te rusten om met het model te werken.

Nu, negen jaar en vele ontwikkelwerkplaatsen later, is er opnieuw gekeken naar de werkzame factoren, op basis van alle ervaringen die hiermee sinds het vorige onderzoek zijn opgedaan. De resultaten hiervan treft u in dit rapport aan.

Het mooie van de opzet van dit onderzoek is dat gekozen is om een aantal facilitators en onderzoekers bijeen te brengen en de vorm van de ontwikkelwerkplaats te kiezen om samen op een systematische wijze aannames, doelen en activiteiten in kaart te brengen. Een belangrijk doel was ook om de theoretische onderbouwing van het model te verstevigen. Kloppen de aannames over werkzame elementen? De deelnemers aan deze bijzondere ontwikkelwerkplaats hebben door hun kennis en ervaringen te delen, en daarop te reflecteren niet alleen zelf een mooie leerervaring gehad maar dit heeft ook geleid tot belangrijke inzichten. Deels bevestigen deze inzichten de resultaten van eerder onderzoek, deel geeft dit een zinvolle verfijning en verdieping. De auteurs van het rapport hebben een gedegen studie afgeleverd. Dit betreft zowel de bewijslast dat het OWP-model een krachtige formule is om vernieuwingen in de beroepspraktijk te bewerkstellingen, als ook inzichten in de condities die hiervoor nodig zijn. Vanzelf gaat het niet, zoveel is wel duidelijk. Het vraagt om een gunstige context, het in werking brengen van bepaalde mechanismen, als ook passende inzet van facilitators en onderzoekers.

Dit rapport smaakt naar meer. Met andere woorden: het biedt een solide basis voor verder onderzoek en ontwikkeling. De resultaten kunnen gebruikt worden om de huidige groep facilitators en onderzoekers te inspireren en goede handvatten te bieden bij hun werk, en om nieuwe mensen op te leiden en te coachen.

Mijn dank gaat uit naar Raymond Kloppenburg die het initiatief nam voor dit onderzoek en de deelnemers: Leo Admiraal, Joep Binkhorst, Mirjam Gademan, Aly Gruppen, Jeroen Knevel, Els Overkamp, Edith Raap, Renske Schamhart, en Angèle Verkaaik. En uiteraard naar de auteurs die al het materiaal zorgvuldig geanalyseerd hebben en de hieruit voortvloeiende inzichten op een heldere wijze in dit rapport beschreven hebben: Raymond Kloppenburg, Ed de Jonge en Kees Greven. Ik dank ook mijn collega lectoren die dit onderzoek mede mogelijk gemaakt hebben: Saskia Wijsbroek, Lia van Doorn en Daan Andriessen.

Juni 2020

Jean Pierre Wilken

Lector Participatie, Zorg en Ondersteuning

Inleiding

Programmes are shaped by a vision of change and they succeed or fail according to the veracity of that vision. (Pawson, & Tilley, 2004)

In het sociale domein wordt op diverse plaatsen ervaring opgedaan met leernetwerken. Kenmerkend hiervoor is dat over grenzen van disciplines en organisaties wordt samengewerkt met als doel de bevordering van leren, kennisontwikkeling en innovatie.

In de beroepspraktijk zien we dat in toenemende mate de samenwerking wordt gezocht met onderzoekscentra en onderwijsinstellingen. Een belangrijke impuls hiervoor is de transitie naar een nieuw sociaal en zorgstelsel geweest waarin sprake is van nieuwe verhoudingen tussen burgers, professionals, uitvoeringsorganisaties en (lokale) overheden (Stam, Wilken, Kooiman, Jansen, & Van Biene, 2015). Deze transitie leidt tot nieuwe sociale vraagstukken en uitdagingen voor professionals. Binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie van Hogeschool Utrecht is inmiddels ruime ervaring opgedaan met zogeheten ontwikkelwerkplaatsen (OWP's), waarin onderzoekers, professionals en (ervaringsdeskundige) burgers gedurende enige tijd met elkaar samenwerken.

In het beroepsonderwijs zijn soortgelijke ontwikkelingen gaande. Vanwege de samenvoeging van opleidingen binnen de sector Hogere Sociale Studies wordt op landelijke schaal door veel opleidingen een grondig innovatieprogramma doorgevoerd. Deze vernieuwing heeft bij de meeste opleidingen niet alleen betrekking op de opleidingsinhoud maar ook op de opleidingsdidactiek, in het bijzonder met betrekking tot de inrichting van leeromgevingen. Zo heeft de nieuwe sociaal werk opleiding van Hogeschool Utrecht zich tot doel gesteld werkplaatsen in te richten waarin wordt samengewerkt met de beroepspraktijk en het praktijkonderzoek.

De werkplaatsen in het beroepsonderwijs verschillen van de ontwikkelwerkplaatsen in het praktijkonderzoek. De eerste zijn primair gericht op het leren van studenten, de laatste op het verder ontwikkelen van de beroepspraktijk. Ondanks deze verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten: in beide gevallen staat het leren centraal, speelt samenwerking in de driehoek beroepspraktijk-praktijkonderzoek-beroepsonderwijs een belangrijke rol en ligt de nadruk op het optimaal functioneren van de beroepspraktijk evenals het beroepsonderwijs dat hierop voorbereidt. Het is aannemelijk en ook wenselijk dat de aansluiting van de werkplaatsen in het beroepsonderwijs op de ontwikkelwerkplaatsen in het praktijkonderzoek zal worden versterkt. Vooralsnog is dit een wenkend perspectief, waar in de komende jaren geleidelijk naar toe zal worden gewerkt.

In dit rapport wordt verslag gedaan van de resultaten van een onderzoek naar ontwikkelwerkplaatsen die zijn geïnitieerd en uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats in de periode januari 2019 - juni 2020 door onderzoekers van de lectoraten: Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening, Participatie Zorg en Ondersteuning en Jeugd van het Kenniscentrum Sociale Innovatie en met ondersteuning van het Lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek van de Hogeschool Utrecht. Het onderzoek is door al deze lectoraten uit eigen middelen gefinancierd.

De aanleiding voor dit onderzoek was dat het moment zich ervoor leent samen met facilitators en onderzoekers van deze werkplaatsen terug te blikken en vooruit te kijken. De bedoeling ervan was niet alleen een evaluatie uit te voeren maar tevens te leren van deze ervaringen en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling en onderbouwing van de ontwikkelwerkplaatsen als een succesformule voor praktijkonderzoek. Over het algemeen is namelijk de indruk dat de ontwikkelwerkplaatsen een krachtige stimulans vormen voor praktijkontwikkeling, maar het is nog niet zo eenvoudig aan te geven waardoor dit het geval is. Vragen die hiermee samenhangen zijn welke doelen worden nagestreefd en welke resultaten worden bereikt, wat werkzame elementen zijn en waarom ze in de ene situatie wel goed uitpakken en in een andere iets minder (zie Metz, 2020 voor een actueel en verhelderend overzicht van de stand van zaken).

Onderzoeksdoelen en -vragen

Het onderzoek beoogde meer inzicht te verwerven in de werkzame principes van een ontwikkelwerkplaats, met als centrale doelen facilitators (in samenwerking met onderzoekers) handvatten te bieden voor de voorbereiding en uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen en stakeholders te ondersteunen bij de keuze voor de inzet van een ontwikkelwerkplaats om hun vragen te beantwoorden en hun doelen te bereiken.

Hiervan afgeleid is de centrale onderzoeksvraag wat volgens de deelnemers aan het onderzoek de werkzame factoren van een ontwikkelwerkplaats zijn. Deze vraag is voorafgaand aan het onderzoek uitgesplitst in de volgende deelvragen:

- Wat zijn de doelen en de beoogde resultaten van de ontwikkelwerkplaatsen?
- Van welke activiteiten wordt verwacht dat deze leiden tot de beoogde resultaten?
- Welke aannames bestaan er bij de deelnemers over de werkzame factoren van de ontwikkelwerkplaatsen?
- Welke (theoretische) onderbouwingen en weerleggingen zijn te vinden voor deze aannames?
- In hoeverre worden de aannames betreffende de werkzame factoren van ontwikkelwerkplaatsen door de praktijk bevestigd?

De deelvragen zijn ontleend aan evaluatieonderzoek gericht op de reconstructie en toetsing van een veranderingstheorie (Snel, 2013), waarbij in dit onderzoek is nagegaan wat de aannames achter de interventies binnen een ontwikkelwerkplaats zijn en in hoeverre deze door theorie en praktijk worden bevestigd.

Opbouw van het rapport en leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit rapport presenteren we de belangrijkste theorieën die richtinggevend zijn geweest voor het onderzoek. Hierna bieden we in hoofdstuk twee een methodologische verantwoording voor de opzet en uitvoering ervan en in het uitgebreide hoofdstuk drie volgt een beschrijving van de resultaten van de analyses. We sluiten in deze rapportage af met conclusies en discussie betreffende dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Omdat dit rapport omvangrijker is geworden dan de auteurs aanvankelijk beoogden, voegen we hier een beknopte leeswijzer toe. De kortste route door dit rapport is kennisname van het afsluitende hoofdstuk waarin de conclusies en aanbevelingen worden beschreven. We stellen ons voor dat de meeste lezers behoefte zullen hebben om deze conclusies en aanbevelingen, die onvermijdelijk tamelijk beknopt zijn geformuleerd, in een kader met meer achtergrondinformatie te plaatsen. Deze informatie wordt geboden in het derde hoofdstuk, waarin de resultaten van dit onderzoek worden beschreven. Dit hoofdstuk kan op zijn beurt op twee manieren worden gelezen. Het hoofdstuk bevat namelijk veel citaten die afkomstig zijn uit de bijeenkomsten van dit onderzoek en die de resultaten illustreren. Wie enkel of hoofdzakelijk geïnteresseerd is in de resultaten, kan de tekst lezen zonder de citaten te bekijken; wie ook iets wil proeven van de sfeer van de bijeenkomsten en de wijze waarop de inzichten in dit rapport zijn ontstaan, kan tevens de citaten lezen. Wie meer wil weten over de opzet van dit onderzoek, leest naast deze inleiding tevens het tweede hoofdstuk, dat tamelijk beknopt is. De theoretische achtergrond van dat hoofdstuk, ten slotte, is te vinden in het eerste hoofdstuk. Omdat dit een wat langer hoofdstuk is geworden, hebben we een samenvatting aan het begin toegevoegd. Lezers die zich tevreden kunnen stellen met de hoofdlijnen van het theoretisch kader, kunnen volstaan met het raadplegen van deze samenvatting, terwijl lezers die in theoretisch opzicht het naadje van de kous willen weten, na de samenvatting tevens het gehele hoofdstuk kunnen lezen.

1. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt beschreven hoe in dit onderzoek is wordt gemaakt van verschillende verandertheorieën voor het verwerven van inzicht in het ontwerpen, uitvoeren en evalueren van ontwikkelwerkplaatsen (OWP's). Het doel van dit hoofdstuk is de gebruikte concepten te introduceren en te definiëren. Op deze wijze wordt tevens een basis gelegd voor de methodologische verantwoording van dit rapport. De methodologische keuzes om de verzamelde data op verschillende niveaus te analyseren en om een narratieve benadering te hanteren, hebben een basis in deze theoretische overwegingen. Bovendien wordt door dit hoofdstuk de basis gelegd voor het vergelijken van theoretische inzichten met de opgehaalde praktijkkennis. Het doel van deze vergelijking is om praktische handvatten te ontwikkelen voor het optimaliseren van ontwikkelwerkplaatsen. Omdat dit theoretisch kader een tamelijk gedetailleerde discussie bevat betreffende de verschillende onderliggende theorieën, zal eerst een beknopt overzicht worden gegeven van de aspecten die van belang zijn voor een goed begrip van dit onderzoek. De geïnteresseerde lezer kan een langere route nemen langs de verschillende verandertheorieën, terwijl degene die met name geïnteresseerd is in de praktische inzichten voor een afkorting kan kiezen.

De opzet van dit hoofdstuk is als volgt: na een korte samenvatting van de belangrijkste inzichten uit dit hoofdstuk zal allereerst worden ingegaan op het begrip 'ontwikkelwerkplaats', om deze werkwijze te onderscheiden van andere vormen van praktijkonderzoek. Vervolgens zal worden ingegaan op verschillende belangrijke verandertheorieën, te weten Theory of Change, Realist Evaluation en CIMO. Al deze theorieën beschrijven veranderprocessen, maar doen dit vanuit verschillende invalshoeken. Vervolgens zal besproken worden hoe deze verschillende benaderingen zich tot elkaar verhouden en hoe ze gecombineerd kunnen worden. Hiertoe zal een tweetal nieuwe begrippen geïntroduceerd worden die hiervoor relevant zijn, namelijk '*level ontology*' en '*mechanism space*'. Deze begrippen bieden als het ware een raamwerk waarbinnen de verschillende verandertheorieën een eigen rol kunnen innemen. Ten slotte zal het begrip 'doorwerking' worden geïntroduceerd, en de verschillende typen en nuanceringen daarvan. Doorwerking verwijst naar de verschillende soorten impact die een project kan genereren. Om de doorwerking van ontwikkelwerkplaatsen te beschrijven wordt in dit rapport gebruik gemaakt van het zogeheten PRIME-model.

Samenvatting van het theoretisch kader

In dit rapport onderzoeken we met name de werkzame factoren van ontwikkelwerkplaatsen. Hiertoe maken we gebruik van een aantal concepten, afkomstig uit verschillende theorieën. De belangrijkste hiervan zijn de Theory of Change oftewel ToC-benadering, de CIMO-logica en de vier typen doorwerking/impact uit het PRIME-model.

Ontwikkelwerkplaatsen

Een ontwikkelwerkplaats is een project dat zich gedurende een aantal maanden tot jaren bezighoudt met een praktijkvraagstuk door in netwerkverband te leren, onderzoeken en veranderen. Een ontwikkelwerkplaats bestaat in de basis uit een groep professionals, een facilitator en een onderzoeker, en bevindt zich midden in de complexiteit van de praktijk. Idealiter betreft het een bundeling van praktijkervaring, onderzoeksexpertise en burgerkracht.

Theory of Change

Om de complexiteit van de werkzaamheid van ontwikkelwerkplaatsen te beschrijven, maken we gebruik van een aantal theoretische handvatten. Het eerste daarvan is de Theory of Change (ToC). Een Theory of Change is een manier om een veranderproces te beschrijven, waarbij de nadruk ligt op het begrijpen van de causale stappen in dat proces en op het boven water halen van de vooronderstellingen van de verschillende betrokken partijen (Weiss, 1995; Rolfe, 2019; Blamey, & Mackenzie, 2007). Een ToC-benadering doet dit door vanaf de doelen van een veranderproces terug te redeneren naar hoe deze doelen bereikt zijn (het zogeheten *backward mapping*) en een overzicht te maken van de verschillende stappen die dit proces behelst. Deze procedure vindt plaats met een grote groep stakeholders, het betreft een gezamenlijk leerproces van evaluatoren, gebruikers en professionals, waardoor een meerstemmig verhaal ontstaat (Snel, 2013). Deze meerstemmigheid houdt in dat een ieder zijn of haar eigen Theory of Change erop na kan houden. Dit neemt niet weg dat er bij het gebruik van deze benadering toch een zekere consensus ontstaat over de werkzame factoren die een veranderproces teweegbrengen.

CIMO-logica

Een tweede model dat veelvuldig in dit rapport gebruikt wordt, is het CIMO-model, ofwel de CIMO-logica, ontwikkeld door Denyer en collega's (2008). De CIMO-logica bouwt voort op de zogeheten Realist Evaluation, die verderop in het theoretisch kader behandeld wordt. De CIMO-logica beschrijft een veranderproces aan de hand van vier begrippen: Context, Interventie, Mechanisme en Opbrengst (*outcome*). Deze vier begrippen kunnen op verschillende niveaus of levels worden toegepast, bijvoorbeeld op een gehele ontwikkelwerkplaats of op een afzonderlijke bijeenkomst. Op deze wijze kan het proces van een ontwikkelwerkplaats op verschillende niveaus worden bekeken. Hierop zal verderop in het theoretisch kader worden ingegaan door de zogeheten 'level ontology' te thematiseren.

Context

De context verwijst naar de achtergrond waarbinnen zich de interventies en mechanismen afspelen. De context omvat daarmee ook het praktijkprobleem oftewel de kwestie waaraan een bijdrage wordt getracht te leveren; Denyer, Tranfield, & Van Aken (2008) spreken van "problematic context". De aard van de context is mede afhankelijk van het niveau waarop men de CIMO-logica toepast. Voor een individuele bijeenkomst bestaat de context bijvoorbeeld uit het karakter van de deelnemers en hun onderlinge verhoudingen, de tijd en plaats van de bijeenkomst en de institutionele structuur waarbinnen deze plaatsvindt. Als een gehele ontwikkelwerkplaats beschouwd wordt, bestaat de context bijvoorbeeld uit bredere sociale factoren, bedrijfs- en/of organisatiecultuur, politieke tendensen en invloed van subsidieverstrekkers.

Interventies

Interventies zijn handelingen of activiteiten in een bepaalde context die als doel hebben een bepaalde opbrengst oftewel outcome te bereiken. De term wekt misschien de suggestie van een van hogerhand opgelegde ingreep, maar een interventie kan ook bestaan uit een kleine sturende of voorwaarden-scheppende actie. Ook interventies kunnen op meerdere niveaus of levels worden onderscheiden, bijvoorbeeld binnen een kleine groep of in een breder sociaal netwerk. Binnen een ontwikkelwerkplaats worden de interventies vaak gepleegd door de facilitator, maar ook deelnemers of zelfs externen kunnen actoren zijn die interventies plegen.

Mechanismen

Mechanismen zijn de werkzame principes die de schakel vormen tussen de interventies en de beoogde opbrengsten. Dat wil zeggen dat de mechanismen de onderliggende processen zijn die een bepaald effect teweegbrengen. Blom en Morén (2011) definiëren een mechanisme als een krachtspel van oorzaken, motivaties, overwegingen, keuzes en interacties. Dat wil zeggen dat een mechanisme werkt doordat een bepaalde oorzaak de aanleiding vormt om vanwege bestaande motivaties een bepaalde keuze te maken die leidt tot een bepaalde interactie. Binnen deze definitie bestaat de ruimte om interacties zowel op individueel of op groepsniveau te bezien, en ook de motivaties en overwegingen kunnen van persoonlijke aard zijn of het gevolg zijn van sociale structuren. Ook mechanismen kunnen zowel van psychologische aard zijn en betrekking hebben op individuen (Pawson, & Tilley, 2004) als van sociale aard en betrekking hebben op groepen. Mechanismen zijn als zodanig niet direct empirisch waarneembaar. Toch bezitten ze wel een realistisch karakter, in die zin dat zij de verbinding tussen interventies en opbrengsten bewerkstelligen. De beschrijving van de precieze aard van deze mechanismen berust strikt genomen op vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid. Anders gezegd: *dat* mechanismen werkzaam zijn, is een realiteit; *hoe* deze mechanismen werken, is een (re)constructie.

Opbrengsten (outcomes) en het PRIME-model

Opbrengsten (*outcomes*) vormen de uiteindelijke doelen, ofwel van een ontwikkelwerkplaats als geheel ofwel van een specifieke bijeenkomst. Opbrengsten zijn het directe gevolg van de mechanisme en het indirecte gevolg van de interventies. Voor het formuleren van de verschillende doelen of opbrengsten of doelstellingen gebruiken we in dit rapport de vier typen doorwerking die in het PRIME-model worden onderscheiden (Greven, & Andriessen, 2019). Doorwerking verwijst naar de impact die praktijkonderzoek heeft en die voor, tijdens en na het project in een constante wisselwerking met de praktijk staat.

- *Kennisontwikkeling* gaat over output in de vorm van wetenschappelijke kennis of praktijken-nis, als het resultaat van onderzoek doen.
- *Productontwikkeling* behelst het opleveren van werkvormen, tools of hulpmiddelen etc., als gevolg van een ontwerpproces.
- *Persoonsontwikkeling* slaat op de ontwikkeling die individuen of groepen doormaken als gevolg van het onderzoeksproject, en dit is dus een vorm van collectief leren.
- *Systeemontwikkeling* verwijst naar de mate waarin relevante systemen, zoals onderwijs, gemeentelijke politiek of organisaties beïnvloed worden, en dit behelst dus een veranderproces.

Tezamen vormen onderzoeken, ontwerpen, leren en veranderen de belangrijkste routes waarlangs impact zich voltrekt.

CIMO-configuraties

Het zal duidelijk zijn dat context, interventies, mechanismen en opbrengsten (outcomes) niet los van elkaar gezien moeten worden, maar met elkaar samenhangen in zogeheten CIMO-configuraties. Welke interventies werken, en door middel van welke mechanismen ze dat doen, is immers altijd gebonden aan een specifieke context. Door CIMO-configuraties te beschrijven, kunnen uitspraken worden gedaan over hoe en waarom interventies in een bepaalde context geschikt zouden kunnen zijn om een beoogd doel te realiseren.

In het navolgende theoretisch kader zal dieper worden ingegaan op de verschillende theorieën, en zal onderbouwd worden hoe deze naast elkaar gebruikt kunnen worden.

Ontwikkelwerkplaatsen

Er bestaan verschillende samenwerkingsvormen op het grensvlak tussen praktijk en onderzoek waarbinnen praktijkrelevante kennis wordt ontwikkeld. De ontwikkelwerkplaats (OWP) is daar een voorbeeld van, dat we in het navolgende zullen bespreken in samenhang met andere varianten: Communities of Practice (CoP's), Comprehensive Community Initiatives (CCI's) en Best Practice Unit (BPU's). We ronden deze paragraaf af met een reflectie op de parameters van ontwikkelwerkplaatsen.

Community of Practice (CoP)

De Community of Practice is een door Wenger (2011) geformaliseerde term om praktijkgerichte samenwerkingsverbanden te beschrijven, en deze vorm is de basis voor een scala aan vergelijkbare leernetwerken. Hoewel het fenomeen van een Community of Practice volgens Wenger al eeuwen oud is, is deze aanduiding relatief jong. Een Community of Practice bestaat uit een groep mensen die binnen een bepaald gedeeld domein gezamenlijk leert en kennis ontwikkelt. Een dergelijk verband moet volgens Wenger (2011) ten minste aan drie voorwaarden voldoen om een Community of Practice genoemd te kunnen worden: (1) een gedeeld domein verschaft de groep een bepaalde identiteit, (2) een gemeenschap (*community*) wordt gevormd door intensieve onderlinge relaties te smeden en samen te leren, (3) de leden van de groep zijn werkzaam in een bepaalde praktijk, en in een Community of Practice wordt zodoende samen gewerkt aan het ontwikkelen van kennis en/of producten. Een Community of Practice is dus niet een groep die gebonden wordt door abstractere noties als etniciteit, gender of het delen van een stad of bedrijf. In plaats daarvan wordt een Community of Practice gekenmerkt door de daadwerkelijke beoefening van een gezamenlijke praktijk (Eckert, 2006). Naast deze oriëntatie op de praktijk wordt een Community of Practice gekenmerkt door een kleine kerngroep die in verbinding staat met een bredere cirkel van stakeholders. Het gezamenlijke proces dat deze kerngroep doormaakt, wordt tot op zekere hoogte begeleid door een zogenaamde facilitator (Li, Grimshaw, Nielsen, Judd, Coyte, & Graham, 2009).

Comprehensive Community Initiative (CCI) en Best Practice Unit (BPU)

De kenmerken van een Community of Practice zijn in hoge mate terug te zien in verschillende soorten actie-leernetwerken. De Comprehensive Community Initiative en de Best Practice Unit zijn daarvan voorbeelden, en ook de ontwikkelwerkplaats grijpt hier in hoge mate op terug. Comprehensive Com-

munity Initiatives zijn projecten in het sociale domein die vooral in de Verenigde Staten een rol speelden; ze vormen de context waarbinnen de evaluatiestrategie ontstaan is die bekend staat onder de naam Theory of Change en die verderop ter sprake zal komen (Connell, & Kubisch, 1995; Weiss, 1995). De Best Practice Unit is een andere variant op het Community of Practice model van Wenger, en is gericht op het verbeteren van een bepaalde professionele praktijk door het combineren van onderzoek en innovatie (Wilken, Slagmaat, & van Gijzel, 2013). Een Best Practice Unit bestaat uit een groep professionals, begeleid door een facilitator, die gedurende een periode van 1 à 2 jaar actief is en bijvoorbeeld praktische kennis of werkwijzen oplevert. Hierbij staan individuele en collectieve leerprocessen centraal, en wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten kennis.

Ontwikkelwerkplaats (OWP)

Net als Comprehensive Community Initiatives en Best Practice Units ligt ook de oorsprong van de ontwikkelwerkplaats in de Community of Practice van Wenger. Een ontwikkelwerkplaats kan worden getypeerd als praktijkgericht actieonderzoek binnen een heterogeen samengesteld leernetwerk.

Actieonderzoek

Het primaire doel van een ontwikkelwerkplaats is om een bestaande praktijk te verbeteren. Dit gebeurt door middel van het ontwikkelen van praktijkkennis die direct toepasbaar is op een specifiek probleem, en eventueel ook een breder toepassingsbereik kent. Deze kennisontwikkeling vindt plaats op basis van onderzoeken en leren (Metz, 2020). Het betreft daarmee een vorm van praktijkgericht actieonderzoek of actieleren (Wilken, Slagmaat, & van Gijzel, 2013; Witteveen, & Wilken, 2015), een onderzoeksvorm die teruggaat op de psycholoog Kurt Lewin (1947) en drie componenten omvat: onderzoeken, leren en veranderen (Ten Voorde, 2014; Vermaak, 2009). De praktijkvraagstukken waar ontwikkelwerkplaatsen zich op richten, zijn over het algemeen vraagstukken uit het sociale domein of de gezondheidszorg. De ontwikkelwerkplaats blijkt namelijk een effectieve werkwijze om de praktijk in deze sectoren te bestuderen en te beïnvloeden (Witteveen, & Wilken, 2015). Veelal betreft het dynamische en onvoorspelbare praktijksituaties, waarbij sturing slechts tot op zekere hoogte mogelijk is.

Leernetwerk

Binnen een ontwikkelwerkplaats vindt het leren, onderzoeken en veranderen plaats in een netwerkverband waarbinnen mensen gedurende een periode van een aantal maanden tot meerdere jaren bij elkaar komen. Een ontwikkelwerkplaats is zo samengesteld dat een veelheid aan perspectieven vertegenwoordigd is. Hierdoor worden ‘beroepskracht, burgerkracht en ondernemerskracht’ bij elkaar gebracht. Dat wil zeggen dat er zowel burgers en/of dienstengebruikers, onderzoekers, professionals en andere stakeholders aanwezig kunnen zijn. Een ontwikkelwerkplaats bestaat uit een kerngroep die wordt begeleid door een facilitator. Deze heeft zowel verstand van zaken op inhoudelijk gebied als op het gebied van samenwerkings- en veranderprocessen (Witteveen, & Wilken, 2015). De facilitator draagt er zorg voor dat ieders perspectief vertegenwoordigd wordt en dat er een goede atmosfeer heerst waarin iedereen tot zijn recht komt en de kans heeft te leren. Een facilitator heeft als doel het leerproces te optimaliseren, maar neemt zelf ook deel aan dit proces. Naast een facilitator spelen één of meerdere praktijkonderzoekers een centrale rol in de ontwikkelwerkplaats. Zij dragen direct bij aan de impact of de doorwerking van de opbrengsten van de ontwikkelwerkplaats in de praktijk.

Reflectie

Voor een onderzoek is het van belang het onderzoeksobject zo nauwkeurig mogelijk af te bakenen. Voor de afbakening van ons onderzoek naar ontwikkelwerkplaatsen zijn de volgende parameters van belang:

- De doelstelling van een ontwikkelwerkplaats: welke doelen passen bij ontwikkelwerkplaatsen? Wij bakenen ontwikkelwerkplaatsen af tot activiteiten die in dienst staan van het verbeteren en/of vernieuwen van de beroepspraktijk. Hierbij kan het gaan om de ontwikkeling van kennis, van producten, van personen en/of van systemen (vgl. Andriessen, 2019).
- De organisatie van een ontwikkelwerkplaats: welke organisatievormen passen bij ontwikkelwerkplaatsen? Wij bakenen ontwikkelwerkplaatsen af tot activiteiten die begeleid worden door een facilitator en waarbij in elk geval beroepsbeoefenaren oftewel professionals en praktijkonderzoekers betrokken zijn. In de praktijk werken facilitator en onderzoekers doorgaans nauw met elkaar samen en worden de professionals hier zo actief mogelijk bij betrokken (co-creatie). Daarnaast is het mogelijk (en vaak ook wenselijk of zelfs noodzakelijk) dat andere actoren in de ontwikkelwerkplaats participeren, zoals leidinggevenden, beleidsmedewerkers, studenten, cliënten, ervaringsdeskundigen, burgers.
- De werkwijze binnen een ontwikkelwerkplaats: welke werkwijzen passen binnen een ontwikkelwerkplaats? Praktijkvraagstukken vormen het vertrekpunt voor de aanpak binnen ontwikkelwerkplaatsen. Veelal is concrete casuïstiek het middel om de complexiteit van de beroepspraktijk te verkennen. Zoals reeds opgemerkt bij de doelstelling, kan het gaan om de ontwikkeling van personen (leren), kennis (onderzoeken), producten (ontwikkelen) en/of systemen (ontwerpen). Deze ontwikkelingsprocessen kunnen op uiteenlopende wijzen verlopen, niet per se lineair, maar bijvoorbeeld ook cyclisch, iteratief of emergent.
- De methodologie van een ontwikkelwerkplaats: welke strategieën passen binnen ontwikkelwerkplaatsen? In ontwikkelwerkplaatsen wordt expliciet dan wel impliciet gebruik gemaakt van methodologieën of strategieën, bijvoorbeeld voor veranderen, onderzoeken, leren, ontwerpen. Een onderzoeksmethodologie die goed aansluit bij ontwikkelwerkplaatsen is actieonderzoek. Voor ontwerpprocessen is design thinking geschikt.
- De onderliggende epistemologie en ontologie van een ontwikkelwerkplaats: welke visie op kennis en op de werkelijkheid ligt ten grondslag aan ontwikkelwerkplaatsen? Een kennistheoretische visie die goed past bij ontwikkelwerkplaatsen is het sociaal constructivisme, echter zonder dat deze visie noodzakelijk is om van ontwikkelwerkplaatsen gebruik te kunnen maken.
- De achterliggende ethiek en politiek van een ontwikkelwerkplaats: op welke visie op het goede leven en samenleven berusten ontwikkelwerkplaatsen? Wij bakenen ontwikkelwerkplaatsen af tot de kernwaarden van het sociale domein, zoals waardigheid, gelijkwaardigheid, inclusie, diversiteit, rechtvaardigheid, duurzaamheid. Deze kernwaarden zijn sturend voor alle aspecten van ontwikkelwerkplaatsen, zoals doelen, organisatie en werkwijze. Een werkplaats is dan bijvoorbeeld inclusief wat betreft de nagestreefde doelen, de gekozen organisatievorm, de gepraktiseerde werkwijze etc. Overigens sluit deze ethische en politieke basis niet uit dat soms pragmatische keuzes (moeten) worden gemaakt, bijvoorbeeld betreffende de bemensing van de ontwikkelwerkplaatsen.

In het besef dat er vele varianten bestaan van ontwikkelwerkplaatsen en aanverwante samenwerkingsvormen, kiezen we op basis van de voorgaande overwegingen binnen dit onderzoek voor de volgende generieke afbakening van ons onderzoeksobject.

Een ontwikkelwerkplaats is een netwerk waarin (in elk geval) onderzoekers en beroepsbeoefenaren (en mogelijk ook andere betrokkenen) samen werken aan de ontwikkeling van een praktijkvraagstuk met als doel door de integratie van onderzoeken, leren en veranderen een bijdrage te leveren aan de verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk.

Theory of Change, Realist Evaluation en CIMO

Evaluatieonderzoek richt zich op het vaststellen van de impact van activiteiten. Impactevaluatie is van belang in uiteenlopende contexten, zoals bij het evalueren van onderzoek, sociale interventies, de werkzaamheden van bedrijven, NGO's en overheden. Evaluatieonderzoek kan worden ingezet om achteraf (*ex-post*) rekenschap af te leggen, maar ook om vooraf (*ex-ante*) richting te bepalen (Penfield, Baker, Scoble, & Wykes, 2014; KNAW, 2018).

In evaluatieonderzoek worden verschillende modellen gebruikt om impact te conceptualiseren, afhankelijk van de context waarin ze gebruikt worden. In de academische wereld wordt impact nog steeds vaak gemeten aan de hand van citatie-indices, hoewel ook meer uitgewerkte modellen zoals het Payback Framework van Buxton en Hanney veelvuldig gebruikt worden (Penfield, Baker, Scoble, & Wykes, 2014). Ook het PRIME model, dat hierboven al kort genoemd is, is ontwikkeld met als doel de verschillende soorten impact van praktijkgericht onderzoek te beschrijven (Greven, & Andriessen, 2019).

Verandertheorieën

Evaluatie speelt ook een belangrijke rol bij sociale interventies van overheden of organisaties. Ook hier worden verscheidenen modellen gebruikt om de effectiviteit van deze interventies te meten. In deze context wordt vaak gebruik gemaakt van verandertheorieën. Het primaire doel van een sociale interventie is immers het teweegbrengen van een bepaalde verandering. Verandertheorieën beogen niet enkel het uiteindelijke effect van interventies vast te stellen, maar vooral ook te beschrijven en te verklaren hoe en waarom zij werken. (Verandertheorieën moeten niet worden verward met handelingstheorieën over hoe veranderingen te realiseren; die worden eveneens wel aangeduid als 'verandertheorieën'.) De 'black box' van de doorwerking van een interventie wordt door een verandertheorie bij wijze van spreken geopend (Snel, 2013). In dit onderzoek maken we gebruik van een aantal verandertheorieën.

Theory of Change (ToC) in ruime zin

Hierbij moet worden benadrukt dat de term 'Theory of Change' zowel wordt gebruikt om te verwijzen naar systematische verandertheorieën in het algemeen als naar een zeer specifieke verandertheorie. Deze term stamt uit het begin van de jaren negentig, en verwees in eerste instantie enkel naar "A theory of why and how an intervention works" (Weiss, 1995). In deze initiële definitie wordt dus niet gespecificeerd hoe de theoretische onderbouwing er precies uit ziet. Dit betekent ook dat er voor een ieder veel ruimte bestaat om een eigen invulling te geven aan waarom een veranderproces werkt. Volgens deze definitie kan een ieder dus zijn of haar eigen Theory of Change hebben, dus ook deelnemers aan (een onderzoek naar) ontwikkelwerkplaatsen.

Theory of Change (ToC) in specifieke zin

Naast deze ruimere definitie, is de term ‘Theory of Change’ in de loop der tijd tevens komen te verwijzen naar een specifieke invulling van een dergelijke theoretische onderbouwing die in hoofdzaak ontwikkeld is aan het Aspen Institute (Connell, & Kubisch, 1995; Fulbright-Anderson, Kubisch, & Connell, 1998; Weiss, 1995). Theory of Change verwijst dus tevens naar een coherente set concepten en een bijbehorende methode, maar hierbinnen bestaat nog steeds veel ruimte voor individuele invulling. De nadruk bij de Theory of Change in meer specifiek zin ligt op het bereiken van consensus tussen de betrokken partijen. Dat wil zeggen dat een groep stakeholders samen een Theory of Change ontwikkelt om tot onderlinge overeenstemming te komen over de geldigheid van uitspraken en bewijsvoeringen. Hierbij worden dus vaststaande, onderliggende concepten en ideeën gebruikt om telkens tot andere Theories of Change te komen. Op dit onderliggende raamwerk zal verderop worden ingegaan.

Realist Evaluation en CIMO-logica

Naast Theory of Change in de enge zin wordt in dit onderzoek tevens gebruik gemaakt van concepten uit Realist Evaluation (RE) en de daarop gebaseerde CIMO-logica. Deze theorieën gebruiken ten dele dezelfde begrippen als de Theory of Change, maar beschrijven veranderprocessen op een andere manier. Waar de Theory of Change de nadruk legt op het boven water halen van causale stappen in een specifiek veranderproces, proberen Realist Evaluation en CIMO-logica algemenere structuren in veranderprocessen aan te wijzen. Op deze verschillen, en de inzichten die ze opleveren bij het beschrijven van ontwikkelwerkplaatsen, zal verderop in dit hoofdstuk worden ingegaan.

Theory of Change (in specifieke zin)

De Theory of Change benadering in specifieke zin ontstond in de context van het evalueren van groot-schalige sociale interventies in de VS, de reeds beschreven Comprehensive Community Initiatives. De ToC benadering benadrukte het belang van een rigoureuze theoretische grondslag bij dergelijke evaluaties, en baseerde zich in die zin op bestaande ideeën op het gebied van ‘theory-based evaluation’ (Connell, & Kubisch, 1995).

Een Theory of Change is een theorie over waarom een interventie bepaalde effecten heeft. Hierbij verwijst ‘theory’ dus niet naar een wetenschappelijke theorie, maar naar een set vooronderstellingen over de effectiviteit van een interventie (Snel, 2013). Deze vooronderstellingen hebben betrekking op de mechanismen oftewel de werkzame factoren binnen een veranderproces. Een Theory of Change benadering is nauw verbonden met de praktijk van de uitvoerende professional, en probeert als zodanig een collectief leerproces op gang te brengen (Snel, 2013).

Een Theory of Change bestaat in de basis uit vier onderdelen, te weten (1) een onderverdeling van het veranderproces, (2) een set criteria waar een Theory of Change aan moet voldoen, (3) een set te definiëren indicatoren die het veranderproces meetbaar maken, en (4) een evaluatiestrategie waarmee de beschikbare data geanalyseerd wordt. Deze vier onderdelen corresponderen met de vier hoofdfases in het uitvoeren van een Theory of Change evaluatie, en ze worden in overleg door de betrokken partijen doorlopen.

(1) Ten eerste worden vier categorieën onderscheiden in het veranderproces: *inputs*, *activities*, *outputs* en *outcomes*. Deze worden vaak gedefinieerd door terug te redeneren van de uiteindelijke doelstellingen naar de eerste handelingen (*backward mapping*). Op deze manier worden vier hoofdfases gedefinieerd die moeten leiden tot de uiteindelijke impact van een programma. Zo ontstaat een complexe ketting van stappen die acties aan effecten koppelt (Rolfe, 2019).

(2) Ten tweede worden dit model en de onderliggende vooronderstellingen getoetst op basis van drie criteria: waarschijnlijkheid (*plausibility*), uitvoerbaarheid (*doability*) en toetsbaarheid (*testibility*). Dat wil zeggen dat de veronderstelde causale keten waarschijnlijk moet zijn, afgaande op bestaande kennis over dergelijke programma's. Daarnaast moet het model uitvoerbaar zijn, en moeten de noodzakelijke middelen beschikbaar zijn. Bovendien moeten de verschillende elementen in een Theory of Change meetbaar en toetsbaar zijn, zodat aangetoond kan worden dat de uiteindelijke veranderingen die een bepaald programma beoogt daadwerkelijk het gevolg zijn van de ondernomen activiteiten.

(3+4) Ten derde worden indicatoren gedefinieerd bij elk van de vier categorieën, en wel om bepaalde *inputs*, *activities*, *outputs* of *outcomes* te meten. Ten slotte worden de data die hiermee verkregen worden geanalyseerd en gebruikt voor impactevaluatie. In deze laatste stap wordt gebruik gemaakt van verschillende evaluatietools. Theory of Change is in die zin dus niet een op zichzelf staande evaluatiemethode, en wel omdat andere methoden erin kunnen worden geïncorporeerd. Op deze manier kan Theory of Change bestaande evaluatiemethoden gebruiken – zowel kwantitatieve als kwalitatieve – om de stappen van activiteiten tot *outcomes* te evalueren.

Het centrale idee achter Theory of Change is dat een complex veranderproces kan worden opgeknipt in kleinere stapjes, en dat deze stapjes afzonderlijk kunnen worden geanalyseerd (Rolfe, 2019; Blamey & Mackenzie, 2007). Zo kunnen causale verbanden gelegd worden tussen kleinere onderdelen van het proces, bijvoorbeeld tussen *inputs* en *activities*, of tussen *outputs* en *outcomes*. Een optelsom van alle verbanden tussen deze kleinere stapjes verschaft dan vervolgens een causale keten van *input* tot *outcome*, waarbij met enige zekerheid vastgesteld kan worden dat bepaalde acties daadwerkelijk een bepaald effect hebben gehad (Snel, 2013). Deze benadering biedt enkele voordelen, maar heeft ook nadelen.

Een voordeel van het op deze manier opknippen van een complex veranderproces is dat aan afzonderlijke stappen in dit proces invloed en effect kunnen worden toegeschreven. Dit niveau van detail zorgt ervoor dat delen van een proces geëvalueerd kunnen worden, en dat op basis van data kan worden vastgesteld waar in een veranderproces zaken anders zijn gelopen dan gepland. Zo kan, in elk geval in theorie, een gedetailleerde kaart geconstrueerd worden van de geslaagde en mislukte stappen in een lang en complex veranderprogramma.

Een ander voordeel van het gebruiken van Theory of Change is dat specifieke stappen in het proces helder gedefinieerd kunnen worden. Dat wil zeggen dat niet alleen de uiteindelijke doelen van een bepaald programma of initiatief vastgelegd worden, maar dat tevens de kortere termijndoelen beter onderbouwd kunnen worden. Een Theory of Change benadering wordt dus niet alleen achteraf ingezet ter evaluatie, maar kan ook gebruikt worden om doelen aan te scherpen tijdens de ontwerpfase van een veranderinitiatief (Rolfe, 2019; Snel, 2013).

Een ander voordeel van een Theory of Change benadering is dat hierdoor de kloof tussen de uitvoeringspraktijk en de evaluatie ervan kan worden overbrugd (Snel, 2013). Een Theory of Change evaluatie begint er immers mee om in gesprek te gaan met de betrokken partijen, om uit te stippelen hoe het veronderstelde veranderproces eruit ziet. In dit opzicht is Theory of Change dus in de basis participatief, en ligt de nadruk op het collectief leren.

Ten slotte zorgt een Theory of Change benadering ervoor dat een evaluatie niet louter bepaald en geleid wordt door een specifieke analysemethode. Zoals gezegd kunnen in Theory of Change verschillende tools en methoden worden gebruikt voor het analyseren van de opgeleverde data. Doordat een Theory of Change specificeert wat er op welk moment gemeten kan worden, wordt een evaluatie niet gedreven door deze tools. Hierdoor blijft het meten van data daadwerkelijk instrumenteel en functioneel, in plaats van dat het een doel op zich wordt (Connell, & Kubisch, 1998).

Ondanks deze voordelen bestaat er ook kritiek op de Theory of Change benadering. Deze bestaat er onder andere uit dat deze benadering vaak te lineaire modellen zou opleveren. De causale keten die geconstrueerd wordt bij een dergelijke benadering, behelst een lineaire opeenvolging van stappen, op een chronologische wijze geordend. Hoewel dit een tamelijk overzichtelijk beeld oplevert, strookt deze weergave niet altijd met de realiteit. In werkelijkheid kunnen processen zich chaotisch voltrekken, kunnen acties tot onvoorziene uitkomsten leiden, en kunnen door terugkoppelingsprocessen of emergentie zaken een andere wending nemen.

Daarnaast wordt de Theory of Change soms bekritiseerd omdat de nadruk op het bereiken van consensus aangaande de specifieke invulling van een veranderproces problemen kan opwerpen bij het vertegenwoordigen van verschillende perspectieven in een evaluatie. Ondanks dat elk van de betrokkenen een eigen invulling kan geven aan de onderverdeling in *inputs*, *activities*, *outputs* en *outcomes*, is het uiteindelijke doel toch om overeenstemming te bereiken over deze invulling. Deze nadruk op samenwerken, en de moeilijkheid om non-lineaire processen weer te geven, kunnen leiden tot een nogal beschrijvende benadering, waarin vooronderstellingen, machtsverschillen of contextuele aspecten soms onderbelicht blijven (Blamey, & Mackenzie, 2005; Rolfe, 2019).

Meerstemmigheid is ook een belangrijk kenmerk van ontwikkelwerkplaatsen. Het gezamenlijke leerproces wordt gevoed door de verschillende perspectieven van de betrokkenen. Verschillen van visie zijn vaak het gevolg van uiteenlopende opvattingen over hoe een veranderproces in elkaar zit, wat de context is en welke mechanismen er werkzaam zijn. Deze aspecten spelen een centrale rol in de Realist Evaluation en de CIMO-logica.

Realist Evaluation (RE)

Een alternatief binnen verandertheorieën voor een Theory of Change benadering is het gebruik van Realist Evaluation (RE) als basis voor een evaluatie. Beide benaderingen zijn zogeheten ‘theory-based’ evaluaties, ze streven naar een theoretische fundering van de evaluatie van veranderprocessen. Binnen deze overeenkomst leggen ze echter andere accenten. Realist Evaluation is ontwikkeld door

Pawson en Tilley (2004) en heeft als centraal idee het achterhalen van de werkzame mechanismen in een veranderproces.

Ook een Realist Evaluation benadering begint met gesprekken tussen een evaluator en verschillende betrokken stakeholders. In Realist Evaluation worden deze gesprekken 'realist interviews' genoemd. Op basis hiervan wordt een voorlopig stappenplan ten aanzien van het betreffende programma gemaakt. Dit stappenplan is opgebouwd uit zogenaamde *Context-Mechanism-Outcome-configurations*, oftewel CMO's of CMO-C's (Rolfe, 2019). Deze configuraties beschrijven specifieke causale mechanismen die werken in een specifieke context.

Het doel van deze CMO's is om te achterhalen wat wanneer voor wie werkt. Met andere woorden, zo'n configuratie dient niet alleen om een bepaalde causale keten van stappen te *beschrijven*, maar probeert een *verklaring* te geven voor hoe een specifieke actie in een bepaalde context leidt tot een zekere uitkomst. Deze CMO-configuraties bespannen vaak grotere lijnen dan de kleine uitgesponnen stapjes binnen Theory of Change. Mede hierdoor zijn de mechanismen die ze pogen te beschrijven generieker van aard.

Een groot voordeel van Realist Evaluation is dat het in staat lijkt te zijn hoe-en-waarom-vragen ten aanzien van het functioneren van veranderprogramma's te beantwoorden. Het 'realist' aspect van Realist Evaluation bestaat er in feite uit dat men ervanuit gaat dat ook de sociale omgeving een realiteit is die gekend kan worden, en waarover uitspraken kunnen worden gedaan wat betreft onderliggende werkzame mechanismen. Net zoals realisten in de natuurwetenschappen aan de fysische realiteit een bepaalde onafhankelijke ontologische status toekennen, plaatst Realist Evaluation sociale en psychologische mechanismen in een causale intersubjectieve realiteit. Volgens Blom en Morén (2011) is deze realiteit weliswaar niet direct empirisch, maar desalniettemin niet minder reëel.

Realist Evaluation is ook vanuit verschillende kanten bekritiseerd. Ten eerste wordt soms gewezen op de moeilijkheid om de CMO terminologie te conceptualiseren. Mechanismen worden vaak door elkaar gehaald met gepleegde interventies binnen een programma (Dalkin, Greenhalgh, Jones, Cunningham, & Lhussier, 2015). Over deze conceptuele ambiguïteit komen we nog te spreken als we de CIMO-logica introduceren, die precies dit onderscheid probeert te verduidelijken. De conceptuele ambiguïteit heeft ook betrekking op het afbakenen van de context, dus op welke aspecten hier allemaal onder geschaard zouden moeten worden. Het ondubbelzinnig definiëren van de context is onder andere van belang als men ernaar streeft generaliseerbare CMO's op te leveren. Hoe beter bekend is welke randvoorwaarden een rol hebben gespeeld, hoe beter de CMO-configuraties transferabel zijn naar andere contexten. De bestaande theorie is hier soms vaag over (Barnes, Matka, & Sullivan, 2003).

Een benadering die voortbouwt op Realist Evaluation is de zogeheten CIMO-logica.

CIMO-logica

CIMO, of de CIMO-logica, verwijst naar een model dat bedacht is door Denyer, Tranfield, & Van Aken (2008). Hoewel het CIMO-model meer is dan alleen een uitbreiding van Realist Evaluation, is de gelijkenis met de CMO-configuraties uiteraard overduidelijk. Het model is ontwikkeld in de context van het evalueren van de effectiviteit van Highly Reliable Organizations (HRO's), en streeft ernaar om betrouwbare inschattingen te maken van de effectiviteit van bepaalde interventies. Highly Reliable Organizations opereren in sectoren waar niet zomaar geëxperimenteerd kan worden, omdat er te grote belangen op het spel staan (Denyer, Tranfield, & Van Aken, 2008). De vier centrale begrippen uit dit model zijn echter veel breder te gebruiken binnen andere contexten.

De CIMO-logica is 'realistisch' in de betekenis van Realist Evaluation in de zin dat ook deze benadering bepaalde structuren probeert te ontwaren in een sociale realiteit. Net zoals de CMO's, dienen de CIMO-configuraties ertoe om duidelijk te maken hoe bepaalde interventies en mechanismen effectief zijn in bepaalde contexten, en welke outcomes deze teweegbrengen. Deze manier van kijken is dus ook toe te passen op de praktijk van ontwikkelwerkplaatsen.

Context

De context van een programma of initiatief is de achtergrond waartegen een bepaalde interventie zich afspeelt. Het betreft de individuele en interpersoonlijke, sociale en maatschappelijk, institutionele en infrastructurele factoren van de interne en externe omgeving (vgl. Denyer et al., 2008). Het bepalen van deze context is ingewikkeld, enerzijds omdat niet altijd direct duidelijk is welke contextuele factoren van invloed zijn op het programma en anderzijds omdat interventies op verschillende niveaus van een programma kunnen worden geïdentificeerd, variërend van een afzonderlijke handeling tot het programma als geheel. Toch is het vaststellen van de context binnen deze benadering belangrijk, zowel voor het bepalen van het succes van bepaalde interventies, als bij het bepalen van de generaliseerbaarheid van CIMO-configuraties.

Interventies

Tegen de achtergrond van een bepaalde context wordt een bepaalde interventie gepleegd. Een interventie kan van uiteenlopende aard zijn. De term suggereert wellicht een van hogerhand opgelegde ingreep, maar in feite kunnen interventies ook bestaan uit kleine sturende activiteiten in een complex systeem. Een interventie is dat wat een bepaald mechanisme in gang zet. Als zodanig kan een interventie vele vormen aannemen, al naar gelang het mechanisme dat beoogd wordt in gang te zetten. Net zoals de context op verschillende niveaus gezien kan worden, kan ook een interventie verwijzen naar een kleine actie binnen een sessie of naar een hele bijeenkomst binnen een OWP. Denyer en collega's (2008) benadrukken dat het niet alleen belangrijk is om de vorm van de interventie te bestuderen, maar ook de manier waarop deze wordt uitgevoerd.

Mechanismen

Een mechanisme kan op verschillende manieren opgevat worden. In het 'Realist' denken dat berust op 'critical realism' en dat ten grondslag ligt aan Realist Evaluation en CIM-logica wordt een mechanisme beschouwd als een werkzaam proces in de sociale werkelijkheid (Blom, & Morén, 2011; Pawson,

& Tilley, 2004). Een mechanisme verbindt een bepaalde actie aan een bepaald effect door te beschrijven door middel van welke werking deze actie effectief is. Een eerste analogie kan gemaakt worden met de natuurwetenschap, waar mechanismen bijvoorbeeld in scheikunde of natuurkunde gebruikt worden om de gedragingen van fysische systemen te beschrijven en verklaren.

Een chemische reactie, bijvoorbeeld, wordt in gang gezet door een bepaalde actie (het samenbrengen van verschillende stoffen) en leidt tot een bepaald effect (een explosie). Het mechanisme is de chemische reactie (bijvoorbeeld verbranding) die tot stand komt door deze actie. In deze analogie is het mengen van stoffen een interventie, en de explosie een outcome. De aanwezigheid van voldoende zuurstof in de lucht vormt de context die noodzakelijk is om het mechanisme op gang te brengen. Belangrijk om op te merken is dat het mechanisme (verbranding) als zodanig niet kan worden waargenomen, maar dat de gevolgen die het teweegbrengt (explosie) de directe empirische aanknopingspunten opleveren.

Hoewel deze analogie het concept 'mechanisme' op een intuïtieve manier weergeeft, doet ze niet helemaal recht aan de complexiteit van de sociale realiteit. Niet alleen zijn ook hier mechanismen niet direct waarneembaar (Blom, & Morén, 2011), ze kunnen hier bovendien op verschillende niveaus worden onderscheiden, zowel op structureel (macro) als op interactioneel (meso) en op individueel (micro) niveau (Dalkin, Greenhalgh, Jones, Cunningham, & Lhussier, 2015; Pawson & Tilley, 2004). Gemeenschappelijk aan alle niveaus zijn echter de eigenschappen die mechanismen hun werkzaamheid verlenen, namelijk oorzaken, motivaties, overwegingen, keuzes en interacties (Blom, & Morén, 2011).

Opbrengsten (outcomes)

De opbrengsten (*outcomes*) bestaan uit de uiteindelijke doelen waartoe de betreffende interventies worden gepleegd. Deze doelen zijn vaak duidelijk gedefinieerd omdat ze de reden vormen waarom een bepaald initiatief wordt ondernomen. Ook bij opbrengsten is het mogelijk een onderscheid te maken tussen de verschillende niveaus, afhankelijk van op welke schaal een CIMO-configuratie wordt beschreven. Bovendien kan een opbrengsten van een interventie weer dienen als context voor een volgende interventies. Hierdoor worden verschillende CIMO-ketens met elkaar verbonden. In het navolgende zal worden beschreven hoe het PRIME-model kan worden gebruikt om verschillende typen van opbrengsten te onderscheiden. Maar eerst zal worden beschreven hoe Theory of Change enerzijds en Realist Evaluation plus CIMO-logica anderzijds elkaar kunnen aanvullen, ook als gemeenschappelijke basis van dit onderzoek.

Het combineren van veranderingstheorieën

De besproken veranderingstheorieën, enerzijds de Theory of Change en anderzijds Realist Evaluation en de CIMO-logica, kunnen elkaar aanvullen, waarbij de concepten 'level ontology' en 'mechanism space' behulpzaam zijn (Rolfe, 2019). De overeenkomsten tussen deze benaderingen is dat ze een beschrijving van louter *inputs* en *outcomes* te oppervlakkig vinden. Om recht te doen aan de complexiteit van veranderprocessen proberen deze benaderingen de onderliggende processen bloot te leggen, maar dat doen ze op verschillende manieren, zoals we hebben gezien.

Verschillen tussen de veranderingstheorieën

We zullen eerst de belangrijkste verschillen tussen de beschreven veranderingstheorieën benoemen. Het betreft de positie van de evaluator en daarmee ook van de stakeholders, de mate van generaliseerbaarheid van de verworven inzichten in veranderprocessen, en de aard van de theorie die aldus ontwikkeld wordt.

(1) *De posities van de evaluatoren en de stakeholders*

Een eerste verschil tussen beide veranderingstheorieën betreft de positie van de evaluator. Deze neemt in Realist Evaluation een centrale positie in. De gesprekken met stakeholders worden slechts als informatiebron gebruikt in de analyses van het betreffende programma. In de Theory of Change daarentegen ligt de nadruk op het bereiken van consensus tussen de evaluatoren en de andere stakeholders, en neemt de evaluator dus een minder prominente rol in. De Theory of Change behelst meer een gezamenlijk leerproces van professionals, stakeholders en evaluatoren. Realist Evaluation vereist vooral een reflectieve evaluator om tot de verschillende CMO's/CIMO's te komen, terwijl Theory of Change een bredere samenwerking vraagt om tot een gedetailleerde beschrijving van het veranderproces te komen.

(2) *De generaliseerbaarheid van de verworven inzichten*

Een tweede belangrijk punt van verschil is de mate waarin de resultaten op basis van de beide veranderingstheorieën generaliseerbaar zijn. Theory of Change legt de nadruk op de details van een specifiek veranderproces, en probeert zo een keten of een web van causale connecties te beschrijven. Zo'n web is per definitie erg casus-gebonden, omdat bij elk veranderproces de details zullen verschillen. De CMO- en CIMO-configuraties daarentegen zijn van generiekere aard. Hoewel contexten en interventies altijd in zekere zin zullen verschillen, proberen dergelijke configuraties toch meer algemeen geldende mechanismen te beschrijven. Deze mechanismen zijn principes die, als de context voldoende overeenkomt, een zekere mate van universaliteit bezitten.

(3) *Programme theory en implementation theory*

Een derde punt van verschil tussen beide veranderingstheorieën hangt samen met het onderscheid van Weiss (1995; Blamey & Mackenzie, 2007) tussen twee verschillende definities van theorie in de context van Theory of Change: *implementation theory* en *programme theory*. De *implementation theory* verwijst naar de stappen die vereist zijn om een interventie te laten slagen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om financiële middelen, tijdverdelingen en deskundigheid van betrokkenen. De *implementation theory* heeft niet alleen betrekking op de uiteindelijke implementatie van een programma, maar beschrijft het hele proces. De *programme theory* aan de andere kant verwijst naar de causale verbanden tussen interventies, mechanismen en outcomes. De *programme theory* gaat dus veel meer over waarom en hoe mensen handelen, en welke mechanismen daarmee gepaard gaan. Een verschil in accent tussen beide veranderingstheorieën is dat de Theory of Change meer de nadruk legt op de *implementation theory* terwijl Realist Evaluation en de CIMO-logica eerder de *programme theory* benadrukken. Maar het betreft nadrukkelijk slechts een verschil in accent is, omdat beide veranderingstheorieën proberen het functioneren van verander- en implementatieprocessen te doorgronden. De gedetailleerde causale ketens die Theory of Change beschrijft lenen zich weliswaar goed voor de procesbeschrijving van een *implementation theory*, maar ook deze theorie streeft ernaar de vooronderstellingen over waarom een veranderproces werkt te expliciteren.

Veranderingstheorieën als wederzijds aanvullend

Hoewel er dus verschillen bestaan in de rol van de evaluator en de stakeholders, de mate van generaliseerbaarheid van de verworven inzichten, en in de aard van de theorievorming betreffende veranderprocessen, kunnen de verschillende verandertheorieën elkaar aanvullen. Ze kunnen niet alleen gebruikt worden om verschillende aspecten van een veranderproces te beschrijven, maar er kan zelfs beargumenteerd worden dat ze elkaar op methodologisch gebied kunnen versterken. Zo kan een Theory of Change model gebruikt worden als uitgangspunt op basis waarvan CIMO-configuraties gedefinieerd kunnen worden. Rolfe (2019) bepleit een dergelijk standpunt aan de hand van de begrippen *level ontology* en *mechanism space*. Deze begrippen vormen als het ware een schakel tussen de twee theorieën.

Mechanism space

‘Mechanism space’ is een begrip dat de overgang moet vergemakkelijken van de veelomvattende en gedetailleerde modellen van Theory of Change naar de specifieke mechanismen van Realist Evaluation. Een Theory of Change model is dusdanig omvangrijk en gedetailleerd dat er een groot aantal causale mechanismen beschreven wordt. Dit maakt het definiëren van de CIMO-configuraties tot een Sisyfus-arbeid. Een *mechanism space* is een plek of moment in het grotere proces, waar de belangrijkste causale mechanismen spelen.¹ In een veranderproces kunnen verschillende van dit soort *mechanism spaces* vastgesteld worden, waarbij bij elke verandering een bepaald soort mechanismen werkzaam is. Op deze manier kunnen de belangrijkste mechanismen geordend worden, en kan worden vastgesteld waarnaar de focus van een Realist Evaluation uit zou moeten gaan (Rolfe, 2019). Een bijkomend voordeel van het denken in termen van *mechanism spaces* is dat inzichtelijk gemaakt kan worden hoe CIMO-configuraties liggen ingebed in het grotere geheel van het veranderproces, en met name hoe de opbrengst (*outcome*) van een bepaalde interventie of mechanisme de context van een volgende interventie kan vormen. Hierdoor kunnen verschillende CIMO-configuraties beter aan elkaar gelinkt worden en in een bredere context gezien worden. In termen van Weiss’ onderscheid betekent dit dat de *programme theory* kan worden begrepen binnen de structuur van de *implementation theory*. Het opdelen van een Theory of Change model in verschillende *mechanism spaces* laat zien hoe mechanismen op verschillende tijdschalen werkzaam zijn, en hoe ze op verschillende niveaus opereren. Dat wil zeggen dat bepaalde mechanismen die op individueel niveau van toepassing zijn opbrengsten (*outcomes*) kunnen genereren op een organisatorisch, institutioneel of maatschappelijk niveau. Deze kunnen vervolgens de context vormen voor mechanismen die van meer structurele en systemische aard zijn, en betrekking hebben op collectieven, wet- en regelgeving of cultuurveranderingen. Een waardevol inzicht, zoals ook erkend door Blom en Morén (2011), is dus dat de relevante mechanismen op verschillende niveaus kunnen spelen, en dat het bij het verrichten van procesevaluaties belangrijk is om een veranderproces op deze verschillende niveaus te bestuderen. Hierbij is het begrip ‘*level ontology*’ relevant.

¹ Een *mechanism space* in een veranderproces kan vergeleken worden met een zogenoemde kritische beroepssituatie in het professionele handelen: die momenten waar het er echt op aankomt, die met andere woorden beslissend zijn voor slagen of falen. Het concept bezit ook verwantschap met wat binnen de theorievorming betreffende normatieve professionalisering wordt omschreven als ‘de plek der moeite’.

Level ontology

Level ontology verwijst naar het idee dat een fenomeen op verschillende niveaus of levels bestudeerd en beschreven kan worden. Belangrijk hierbij is dat deze verschillende levels niet tot elkaar gereduceerd kunnen worden. Alle systemen zijn opgebouwd uit interacterende onderdelen, of het nu een ballon met gasmoleculen is, een populatie met verschillende diersoorten of een bedrijf met afdelingen en werknemers. Zo'n systeem kan beschreven worden op verschillende niveaus, waarbij gekeken wordt naar de dynamiek van de actoren op dat niveau. Afhankelijk van waar men naar op zoek is, is het ene of het andere niveau relevant dan wel irrelevant. Zo is het bestuderen van individuele gasmoleculen volstrekt irrelevant voor het bepalen van het fenomeen druk, hetgeen immers een macroscopisch fenomeen is. Op een vergelijkbare manier kunnen de interacties tussen bedrijven of bedrijfstakken volgens een dynamiek verlopen die niet te reduceren is tot of niet uit te drukken valt in de onderlinge interacties van de betrokken individuen. Bij het vaststellen van mechanismen binnen een CMO/CIMO-context kan nu worden vastgesteld op welk niveau deze mechanismen werkzaam zijn, bijvoorbeeld individueel, organisatorisch of maatschappelijk. Met deze informatie kan een Theory of Change evaluatie vervolgens gericht worden uitgevoerd, omdat bepaald kan worden op welke levels er naar een bepaald proces gekeken moet worden om de meest relevante informatie op te leveren. Hierdoor kan tevens inzichtelijk worden gemaakt van welke aard de contextuele factoren zijn, en op welk niveau de causale ketens van een evaluatie het best beschreven kunnen worden (Rolfe, 2019).

Op deze manier zorgt het gebruik van de begrippen '*mechanism spaces*' en '*level ontology*' ervoor dat Theory of Change en Realist Evaluation plus CIMO-logica elkaar kunnen aanvullen en versterken. Het zal duidelijk zijn hoe *mechanism spaces* een Theory of Change model op zo'n manier kunnen ordenen dat er relevante specifieke CIMO-configuraties uit kunnen worden gedestilleerd. Hierdoor kan de rijkheid van de Theory of Change die het gevolg is van het samenwerken van een groot aantal stakeholders de Realist Evaluation ten goede komen. Tegelijkertijd leidt het besef dat veranderprocessen op verschillende niveaus beschreven kunnen worden ertoe dat de inzichten uit Realist Evaluation behulpzaam kunnen zijn voor het opstellen van een Theory of Change model. Op deze manier kunnen Theory of Change en Realist Evaluation plus CIMO-logica elkaar dus methodologisch versterken.

Prime model

In alle besproken veranderingstheorieën spelen opbrengsten (*outcomes*) een belangrijke rol. Deze opbrengsten zijn immers de uiteindelijke doelen waartoe veranderprogramma's überhaupt in gang worden gezet. Ook doelen of opbrengsten kunnen op verschillende niveaus betrekking hebben, bijvoorbeeld individuen of organisaties. Verder kunnen lange- en korte-termijndoelen worden onderscheiden. Van doorwerking wordt in dit verband gesproken om te benadrukken dat impact niet uitsluitend na afronding van een project wordt gerealiseerd, maar ook reeds tijdens en zelfs voorafgaande aan het project ontstaat, bijvoorbeeld door het agenderen van een thema of het benaderen van personen of partijen.

Het Practice-based Research Impact Model for Evaluation, of kortweg het PRIME-model, is ontwikkeld aan Hogeschool Utrecht door Kees Greven en Daan Andriessen (2019) om de rijkdom van de verschillende vormen van doorwerking van praktijkgericht onderzoek inzichtelijk te maken. In PRIME worden

vier soorten doorwerking onderscheiden: kennisontwikkeling, productontwikkeling, persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling. Deze vier typen van doorwerking kunnen vervolgens elk op drie domeinen betrekking hebben: praktijk, onderzoek en onderwijs. Op deze manier ontstaat een 12-cellige matrix die de doorwerking categoriseert en in die zin een aanvulling vormt op de beschreven veranderingstheorieën.

Kennisontwikkeling

Kennisontwikkeling is wellicht de meest voor de hand liggende vorm van doorwerking van onderzoeksprojecten. Deze vorm neemt in elk geval de belangrijkste plek in bij de traditionele impactevaluatie binnen de academische wereld. Kennisontwikkeling behelst elke vorm van expliciete kennis die door onderzoek gegenereerd wordt. Dit kan dus bijvoorbeeld gaan om wetenschappelijke artikelen, vakpublicaties, websites, seminars. Kennisontwikkeling kan betrekking hebben op en doorwerken in de praktijk, het onderwijs of de wetenschap.

Productontwikkeling

Productontwikkeling verwijst naar alle concrete opbrengsten die een project oplevert, die het gevolg zijn van een ontwerpproces. Omdat praktijkgericht onderzoek plaatsvindt in nauwe samenwerking met professionals, omvat de opbrengst vaak concrete producten waar de praktijk mee aan de slag kan gaan. Dit kan uiteenlopen van tools tot technologische innovaties. Deze producten kunnen worden opgepakt door professionals, maar evengoed door academici of docenten. Zodoende kan ook productontwikkeling in de verschillende domeinen een rol spelen.

Persoonsontwikkeling

Persoonsontwikkeling verwijst naar de impact die onderzoek heeft op individuen. Het kan bijvoorbeeld gaan om de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden of om persoonlijke opvattingen. Personen kunnen beïnvloed worden doordat ze direct of indirect betrokken zijn bij een onderzoek of project. Daarnaast kan persoonsontwikkeling ook plaatsvinden in de vorm van georganiseerde trainingen, cursussen of workshops. In alle gevallen is er sprake van leren. Het spreekt voor zich dat dergelijke leerprocessen op alle domeinen betrekking kunnen hebben: praktijk, onderwijs en onderzoek.

Systeemontwikkeling

Systeemontwikkeling heeft betrekking op de impact die een project heeft op relevante systemen, zoals teams, instituten, organisaties of hele werkelden. Deze systemen kunnen onderdeel zijn van de academische wereld, waaronder het onderwijs, maar omvatten uiteraard ook professionele, politieke en bestuurskundige systemen. De systeemontwikkeling kan bijvoorbeeld bestaan uit veranderde opvattingen of een verschuiving in methodologische werkwijzen. Dergelijke veranderingen kunnen het gevolg zijn van directe interventies vanuit een project of van de doorwerking van het leren van individuen, gebruiken van producten of het circuleren van kennis.

Het moge duidelijk zijn hoe op deze manier een (onderzoeks)project op verschillende manieren en in een aantal domeinen doorwerking kan hebben. De resultaten zijn niet alleen het gevolg van onderzoeksprocessen, maar eveneens van ontwerp-, leer- en veranderprocessen. Deze processen lopen bovendien vaak in elkaar over, en versterken elkaar, zoals wanneer systeemontwikkeling het gevolg is van het leren van een groep individuen. De bovenbeschreven onderverdeling kan op een zogenaamde

ex-post manier gebruikt worden om de doorwerking van bepaalde projecten te evalueren. Het model kan daarnaast ook gebruikt worden, ex-ante, om tijdens of voorafgaand aan een project de doelen te definiëren.

Conclusie

Een ontwikkelwerkplaats is een tijdelijk netwerk rondom een praktijkvraagstuk gericht op onderzoeken, leren en veranderen. Het betreft een complex proces waarin – conform de CIMO-logica – contextuele factoren, interventies van uiteenlopende actoren en een diversiteit aan mechanismen tot verschillende soorten doorwerking leiden. Omdat een ontwikkelwerkplaats op verschillende niveaus kan worden beschreven (*level ontology*) en omdat op verschillende sleutelpunten in het veranderproces belangrijke mechanismen werkzaam zijn (*mechanism spaces*), kunnen de concepten uit de verschillende veranderingstheorieën in combinatie met elkaar in de vorm van een *theory-based evaluation* worden ingezet om het veranderproces te verhelderen. Realist Evaluation en CIMO-logica kunnen goede diensten bewijzen bij het achterhalen van werkzame mechanismen, hoofdzakelijk als onderdeel van het ontwikkelen van een *programme theory*. De Theory of Change is behulpzaam bij het inzichtelijk maken van causale stapjes in een veranderproces, met name als onderdeel van een *implementation theory*. Het PRIME-model is behulpzaam om de beoogde doelen en de gerealiseerde opbrengsten van ontwikkelwerkplaatsen in kaart te brengen.

2. Onderzoeksopzet en methode

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van januari tot en met juni 2019. Verspreid over deze periode hebben acht onderzoeksbijeenkomsten plaatsgevonden waaraan twaalf onderzoekers van Hogeschool Utrecht hebben deelgenomen. Negen personen hebben als participerende onderzoekers deelgenomen, die allen (overwegend recente en actuele) ervaring hadden met de rol van facilitator en/of onderzoeker in ontwikkelwerkplaatsen. Twee personen hebben gefungeerd als coördinerende onderzoekers, en één persoon als ondersteunende onderzoeker. Deze ondersteunende onderzoeker is verbonden aan het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht onderzoek (MPO). Alle overige onderzoekers zijn werkzaam bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie, en wel bij de lectoraten Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening (IMD), waaraan de twee coördinerende onderzoekers zijn verbonden, Participatie Zorg en Ondersteuning (PZO), en Jeugd.

De eerste opzet van het onderzoek

Bij de voorbereiding en tijdens de uitvoering van het onderzoek hebben de lectoren feedback op de voortgang gegeven. Ook werd een extern deskundige geraadpleegd over de wijze waarop de *Theory of Change* benadering (ToC) als evaluatieonderzoek kon worden ingezet. Dit heeft geleid tot de volgende aanbevelingen:

- De gekozen ToC-benadering is een hybride vorm van ontwikkelen en evalueren. Besteed dan ook aan beide aspecten voldoende aandacht.
- Zorg voor een robuuste toepassing van de ToC-benadering. Stel niet zozeer het ontwikkelen van een verfijnd conceptueel netwerk van relaties centraal maar focus op een robuuste beschrijving van de dominante assumpties.
- Zorg voor kritische tegenspraak in de onderzoeksgroep. Het risico bij deze benadering is de neiging tot wederzijdse bevestiging waardoor de assumpties onvoldoende worden doorgrond.
- Zorg bij de theoretische onderbouwing voor blikverruiming. Raadpleeg ook minder bekende disciplines om de ToC te onderbouwen.
- Besteed voldoende aandacht voor de afbreukrisico's van de onderzoeksgroep, zoals onvoldoende deelname aan de bijeenkomsten en het ontbreken van recente praktijkervaring met ontwikkelwerkplaatsen.

Dit alles heeft geleid tot de doelen en vragen die in de inleiding zijn beschreven. De onderzoeksopzet heeft zich echter in de loop van de uitvoering van het onderzoek verder ontwikkeld.

De doorontwikkeling van de onderzoeksopzet

Zoals in de inleiding is beschreven, zijn bij de aanvang van het onderzoek de onderzoeksvragen afgeleid van de 'Theory of Change evaluatie'. Dit type evaluatie kent een stapsgewijze aanpak, beginnend bij de reconstructie en onderbouwing van de individuele en gezamenlijke veranderingstheorieën (*plausibility*), gevolgd door de meting van de hiermee samenhangende activiteiten en uitkomsten (*testability*) en tot slot de analyse en interpretatie van de resultaten op haar toepasbaarheid (*doability*). Gaandeweg het onderzoek werd vastgesteld dat de ToC niet de enige leidraad vormde en de onderzoekers

niet zozeer op zoek waren naar een gedetailleerd schema van causale input-throughput-output relaties maar naar meer algemene werkzame principes waarbij rekening wordt gehouden met de context van de ontwikkelwerkplaatsen. Daarnaast werden vragen naar de voorbereiding van ontwikkelwerkplaatsen steeds relevanter. De modellen van Realist Evaluation en de daarvan afgeleide CIMO-logica bleken hierbij behulpzaam. Met name de verwevenheid van factoren binnen de CIMO-keten betreffende context, interventies, mechanismen en opbrengsten leidde tot een aanscherping van de vraagstelling.

Vragen die in de loop van het onderzoek centraal kwamen te staan waren: welke voorbereidingen zijn nodig om ontwikkelwerkplaatsen kans van slagen te geven; welke interventies zetten welke mechanismen in gang; en hoe leiden deze tot de gewenste resultaten? Maar ook kwamen er meer concrete vragen bovendrijven, zoals naar de juiste keuze van werkvormen, de verslaglegging en de rolverdeling tussen facilitators en onderzoekers. Buiten de scope van dit onderzoek bleef de (overigens zeker niet onbelangrijke) vraag naar de implementatie van de opbrengsten van ontwikkelwerkplaatsen. De reden hiervoor was dat het achterhalen en analyseren van de daartoe benodigde informatie niet mogelijk was binnen de kaders van dit onderzoek.

Type onderzoek

Het onderzoek kan worden getypeerd als een participatief evaluatieonderzoek. Hiervoor is om meerdere redenen gekozen. In de eerste plaats vereist dit onderzoek een actieve deelname van facilitator en onderzoekers van ontwikkelwerkplaatsen als participerende onderzoekers, en wel omdat het onderzoek over hen gaat, in het bijzonder over de veranderingstheorieën die bepalend zijn voor de wijze waarop zij hun rol invullen. Het onderzoek was daarmee niet evaluatief in de 'klassieke' betekenis van een effectmeeting, waarvan de door de onderzoekers eerst vastgestelde resultaten vervolgens teruggekoppeld worden naar de praktijk, maar een vorm van zelfevaluatie. In de tweede plaats was het streven in de opzet van dit onderzoek om aan te sluiten bij de principes van ontwikkelwerkplaatsen, waarin onderzoek en leren immers met elkaar gecombineerd worden. Het onderzoek beoogde nadrukkelijk een actief leerproces op gang brengen onder alle deelnemers die actief betrokken zijn bij ontwikkelwerkplaatsen. Een hiermee samenhangende derde reden voor de keuze van dit type onderzoek is dat beoogd werd een directe doorwerking te bewerkstelligen naar de ontwikkelwerkplaatsen die op dat moment door deelnemers gefaciliteerd werden. De verwachting was dan ook dat deze ontwikkelwerkplaatsen niet alleen de input zouden leveren voor het onderzoek maar dat het omgekeerde ook het geval zou zijn, door de actieve transfer van de deelnemers aan dit onderzoek.

Om dit laatste aspect te bekrachtigen, werd het onderzoek bij aanvang gepresenteerd als een ontwikkelwerkplaats waarin onderzoek wordt gedaan naar ontwikkelwerkplaatsen. Hierdoor ontstond als het ware een 'Droste-effect', waarin het onderzoek zelf tevens object is van onderzoek. Verrijkend maar soms ook verwarrend hieraan was dat telkens twee niveaus in het onderzoek konden worden onderscheiden, namelijk het niveau van de ontwikkelwerkplaatsen die door de onderzoekers werden ingebracht en het niveau van de ontwikkelwerkplaats van dit onderzoek zelf. De verwachting was dat deze opzet goede mogelijkheden zou bieden voor een combinatie van onderzoeken en leren en voor een directe doorvertaling van nieuwe inzichten naar de actuele praktijk van andere ontwikkelwerkplaatsen.

Binnen de opzet van de ontwikkelwerkplaats als onderzoeksmethode in dit onderzoek werd vervolgens gekozen voor een reeks van bijeenkomsten die overeenkomen met een focusgroep. Kenmerkend hiervoor is de nadruk die wordt gelegd op de interactie tussen de deelnemers, waarbij wordt gereflecteerd op ingebrachte thema's, ervaringen, percepties, inzichten en opvattingen. Het onderzoek kreeg zo een narratief en heuristisch karakter. Narratief in die zin dat aan de hand van verhalen van de deelnemers de onderliggende veranderingstheorieën konden worden vastgelegd. Heuristisch doordat voor een praktische aanpak werd gekozen en het gezamenlijk zoeken en ontdekken van oplossingen voor vraagstukken centraal stond.

Leidend voor de programmatische opbouw van de bijeenkomsten waren de onderzoeksvragen, startend met de reconstructie van de veranderingstheorie (ToC) van de participerende onderzoekers, de onderbouwing ervan vanuit de theorie en de toetsing ervan in de praktijk. Naast de empirisch gerichte onderzoeksbijeenkomsten is door de ondersteunende onderzoeker ook een literatuurstudie naar veranderingstheorieën uitgevoerd die in het voorgaande hoofdstuk is gepresenteerd.

Dataverzameling

Alle bijeenkomsten zijn opgenomen met behulp van een voice-recorder en getranscribeerd. Naast de bijeenkomsten werd de deelnemers gevraagd een logboek bij te houden waarin ruimte was voor het verbinden van de bijeenkomsten met de eigen praktijk en met theoretische inzichten. Rond de vijfde bijeenkomst is door de deelnemers een zogeheten praktijkcheck uitgevoerd waarin aan deelnemers van hun eigen ontwikkelwerkplaatsen een aantal vragen werd voorgelegd die betrekking hadden op de zich ontwikkelende gemeenschappelijke *Theory of Change* uit dit onderzoek. In totaal acht logboeken en zes praktijkchecks zijn verzameld en meegenomen in de analyses. In verband met datahergebruik en databescherming is een datamanagementplan opgesteld en uitgevoerd.

Analyses

De getranscribeerde verslagen van de bijeenkomsten zijn geanalyseerd door de twee coördinerende onderzoekers. Hiervoor zijn de teksten eerst gecodeerd met behulp van een codeboom. Deze codeboom is afgeleid van de fasering van het onderzoek in een voorbereidend en uitvoerende fase met voor elk van deze fase een sub-indeling aan de hand van de CIMO-logica (context, interventie, mechanismen en opbrengsten). Daarnaast is een aantal codes opgenomen die betrekking hebben op de omschrijving en kenmerken van ontwikkelwerkplaatsen alsmede besproken veranderingstheorieën tijdens dit onderzoek en de onderzoeksmethode van dit onderzoek.

Code	Omschrijving
OC	Ontwerp context
OI	Ontwerp interventies
OM	Ontwerp mechanismen
UC (incl. OO)	Uitvoering condities (inclusief Ontwerp opbrengsten)
UI	Uitvoering interventies
UM	Uitvoering mechanismen
UO	Uitvoering opbrengsten
DEF	Definities/omschrijvingen OWP
KEN	Kenmerken OWP
ToC	Theory of Change van de deelnemers/onderzoekers
METH	Gehanteerde onderzoeksmethode

Tabel 1: Codeboom

Om een valide en bruikbare codeboom te ontwikkelen, is een eerste versie eerst door de beide onderzoekers uitgeprobeerd voor twee bijeenkomsten en daarna bijgesteld voor de verdere analyses. Op basis van de coderingen zijn door de onderzoekers 'memo's' opgesteld waarin naar boven komende concepten, thema's en vragen konden worden genoteerd. Deze memo's zijn vervolgens door beide onderzoekers gerubriceerd en verder uitgeschreven in het resultaatendeel van het onderzoek. De logboeken en praktijkchecks zijn geanalyseerd op bevestigingen, weerleggingen en aanvullingen van de resultaatbeschrijvingen. Het concept onderzoeksverslag is ter validering voorgelegd aan de participerende onderzoekers.

3. Resultaten

Dit hoofdstuk van de onderzoeksrapportage bevat de resultaten van de analyse van de gegevens die we door middel van ons onderzoek hebben verzameld. De kern van deze gegevens wordt gevormd door verbatim verslagen van de bijeenkomsten die we eerst gecodeerd hebben volgens de in het voorgaande beschreven systematiek van de opgestelde codeboom. Aanvullend hebben we de logboeken geraadpleegd die de deelnemers hebben bijgehouden.

In de inleiding tot dit hoofdstuk schetsen we de focus en het perspectief van deze analyse, respectievelijk de werkzame factoren en de rol van de facilitator. Daarbij lichten we kort toe hoe de CIMO-logica, die in het hoofdstuk betreffende het theoretisch kader reeds is besproken, zich verhoudt tot deze focus en dit perspectief. Na deze inleiding gaan we in dit hoofdstuk achtereenvolgens in op de processen van het ontwerpen en het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen

Om de lezer de sfeer van het onderzoek niet te onthouden en vooral ook om te verhelderen op welk empirisch materiaal de onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd, wordt uitvoerig geciteerd uit de bijeenkomsten. De tekst is evenwel zodanig geschreven dat de citaten desgewenst kunnen worden overgeslagen. Het betreft met andere woorden een lopende tekst waaraan de citaten als illustraties zijn toegevoegd.

3.1 Inleiding: perspectief en focus van de analyse

De focus van dit onderzoek zijn de werkzame factoren van ontwikkelwerkplaatsen. Daarbij staat het perspectief van de facilitator van zulke werkplaatsen centraal. In deze paragraaf zullen we dit nader toelichten, in samenhang met de wijze waarop de zogeheten CIMO-logica dienst doet als analysekader.

Een ontwikkelwerkplaats hebben we in het theoretisch kader als volgt afgebakend:

Een ontwikkelwerkplaats is een netwerk waarin (in elk geval) onderzoekers en beroepsbeoefenaren (en mogelijk ook andere betrokkenen) gezamenlijk kennis ontwikkelen door middel van het onderzoeken en leren van praktijkvraagstukken met als doel bij te dragen aan de verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk.

Een ontwikkelwerkplaats berust dus op een vorm van doelgericht handelen. Het doel van dat doelgerichte handelen is de beoogde opbrengst van de ontwikkelwerkplaats. Deze opbrengst is de O in de keten van de CIMO-logica. In het voorgaande hebben we een matrix van Greven en Andriessen (2019) geïntroduceerd om deze doelen te ordenen naar vier verschillende soorten van opbrengsten (de ontwikkeling van respectievelijk kennis, producten, personen en/of systemen) op drie verschillende terreinen (beroepspraktijk, onderwijs, wetenschap).

‘Eigenlijk is het netwerk een soort blinde vlek in dat model van Daan Andriessen: kennis, persoon, systeem en product. Je hebt ook op het niveau van het collectieve, de interactie en [het] netwerk allerlei ontwikkelingen.’

De focus van dit onderzoek is het identificeren van de werkzame factoren van ontwikkelwerkplaatsen, zoals in de inleiding van dit onderzoeksrapport is toegelicht. Tijdens dit onderzoek kwam in de speurtocht naar deze werkzame factoren met name aandacht voor de mechanismen centraal te staan. Dat is niet zo vreemd. Mechanismen zijn de M in de keten van de CIMO-logica. Zij vormen de verbindende schakel tussen de interventies (I) en de opbrengsten (O). Terwijl de interventies en de opbrengsten empirisch waarneembaar zijn, zijn de mechanismen dat strikt genomen niet. Mechanismen als verbindende schakels zijn weliswaar zeer reëel, maar de identificatie van een specifiek mechanisme is een construct.

‘Ik vind juist de mechanismen een black box. De context is buiten, de interventies bedenken we zelf, maar wat dat oproept bij die ander, dat is interessant.’

‘Waarbij we dus zeiden: interventie is het resultaat van het menselijk handelen. Of in ieder geval iets wat je inbrengt. En het mechanisme is wat dat voor soort chemische reactie tussen de mensen oplevert. Maar dat kan bijvoorbeeld, wat net werd gezegd, ook een olievlekwerking zijn.’

De identificatie van een mechanisme is strikt genomen een veronderstelling over hoe ontwikkelwerkplaatsen werken, dus over de werkzame factoren in ontwikkelwerkplaatsen. Zo’n veronderstelling kan worden aangeduid als een verandertheorie, een *Theory of Change* (ToC) in de brede betekenis van het woord. Het zijn dus juist de mechanismen die veel vragen oproepen en een ware uitdaging vormen voor praktijkgericht onderzoek. Dat betekent echter niet dat de andere aspecten van de CIMO-logica niet van belang zouden zijn in dit onderzoek naar de werkzame factoren van ontwikkelwerkplaatsen.

We hebben gesteld dat een ontwikkelwerkplaats op een vorm van doelgericht handelen berust. Het handelen van dat doelgerichte handelen zijn de interventies die door de betrokkenen bij de ontwikkelwerkplaats worden gepleegd, de I in de keten van de CIMO-logica. Idealiter zijn al de interventies doelgericht, dat wil zeggen gericht op het realiseren van de overeengekomen doelen van de ontwikkelwerkplaats. Anders gezegd, de interventies worden idealiter gepleegd vanuit de veronderstelling dat deze zullen bijdragen aan het realiseren van de beoogde opbrengsten die aan de ontwikkelwerkplaats ten grondslag liggen. In werkelijkheid zullen niet alle interventies ook daadwerkelijk functioneel zijn; ze kunnen ook indifferent of zelfs dysfunctioneel zijn.

‘Waar we het ook even over hadden, was de onderstroom. Want dit is redelijk de bovenstroom. Van wat eigenlijk expliciet is. Terwijl [...] ook de effecten die je niet beoogt van een OWP: hoe krijg je die inzichtelijk?’

Voor de werkzaamheid van ontwikkelwerkplaatsen zijn de interventies van alle betrokkenen van belang. In de analyse van de verzamelde gegevens staat evenwel het perspectief van de facilitator op de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats centraal.²

‘Dat ik dacht: Jeetje, wat hangt er veel van die facilitator af, zeg. Ik voelde dat ik dacht: Oegh. Ja, ik vond het echt behoorlijk.’

Het perspectief van de facilitator staat in dit onderzoek centraal vanwege het praktijkgerichte karakter van dit onderzoek: een bijdrage leveren aan de verdere optimalisering van het functioneren van ontwikkelwerkplaatsen. Het beoogde resultaat is een praktijktheorie van ontwikkelwerkplaatsen, dus een

² Verderop zullen we toelichten dat de taken van de facilitator en de onderzoeker in theorie strikt van elkaar kunnen worden onderscheiden maar dat zij in de praktijk nauw met elkaar samenwerken en daarbij ook deels elkaars taken aanvullen. Deze nuance zullen we niet telkens expliciet in de analyse vermelden.

theorie die oprijst uit de praktijk en die beoogt houvast te bieden in de praktijk voor het uitvoeren maar ook het ontwerpen van werkzame ontwikkelwerkplaatsen. Omdat de aard van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats in belangrijke mate bepaald wordt door het ontwerp ervan en omdat de rol van de facilitator nauw samenhangt met de andere rollen binnen de uitvoering, zullen we het perspectief van deze analyse in dit hoofdstuk wel in een breder kader plaatsen.

‘Dat is grappig dat het dat bij jou oproept. Van: O, wat hangt er veel van die facilitator af. Terwijl ik me realiseer dat het stuk dat ik geschreven heb, dat dat juist de voorwaarden zijn die maken dat het in de groep gebeurt.’

Voor het bredere kader van dit onderzoek is met name de context van de ontwikkelwerkplaatsen van belang, dus de C in de keten van de CIMO-logica. Deze context heeft veelal een dynamisch karakter. De CIMO-logica maakt duidelijk dat als de context verandert, ook overwogen zou moeten worden of andere interventies zouden moeten worden gepleegd of zelfs andere opbrengsten zouden moeten worden beoogd. Daarmee is gezegd dat ook de praktijk van ontwikkelwerkplaatsen een dynamisch gebeuren is: *never a dull moment*. De CIMO-logica is geschikt om ook deze dynamiek te onderzoeken. Onze toepassing hiervan is dus niet statisch en rechtlijnig maar dynamisch, iteratief en recursief model. De CIMO-logica is binnen dit onderzoek een model om de onderliggende structuur van ontwikkelwerkplaatsen als een vorm van doelgericht handelen op basis van een expliciete dan wel impliciete verandertheorie te verhelderen. Deze structuur kan op verschillende niveaus van doelgericht handelen worden toegepast. In dit onderzoek gebruiken we deze logica primair op het niveau van het gehele ontwerpproces en op het niveau van het gehele uitvoeringsproces van ontwikkelwerkplaatsen. De logica kan echter ook worden toegepast op bijvoorbeeld een afzonderlijke bijeenkomst of een specifieke activiteit binnen een bijeenkomst. Interventies kunnen bijvoorbeeld worden geïdentificeerd op verschillende aggregatieniveaus, variërend van een enkel woord of gebaar tot en met het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van een omvangrijke activiteit.

Gewoonlijk kent elke ontwikkelwerkplaats één facilitator. Dat houdt in dat alle bijeenkomsten binnen het gehele proces van de uitvoering van een ontwikkelwerkplaats door één en dezelfde persoon worden gefaciliteerd. Voordat de eerste bijeenkomst van start gaat en daarmee de rol van facilitator formeel begint, is er reeds van alles gebeurd om deze start daadwerkelijk mogelijk te maken. Al deze voorbereidende activiteiten vatten we samen als het ontwerpen van de ontwikkelwerkplaats. Dat betekent niet dat het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen is afgerond op het moment dat de eerste bijeenkomst plaatsvindt. Enerzijds is het ontwerp van een ontwikkelwerkplaats namelijk nooit zo gedetailleerd dat de bijeenkomsten niet meer dan enkel de uitvoering van dat ontwerp zijn. Anderzijds doen zich bovendien, zoals we hebben gezien, tijdens de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen altijd wel externe en interne ontwikkelingen voor die in mindere of meerdere mate nopen tot bijstelling van het aanvankelijke ontwerp. Niettemin is het ontwerp dat voorafgaande aan de uitvoering tot stand komt doorgaans van grote invloed op het verloop van de ontwikkelwerkplaats en daarmee ook op de werkzaamheden van de facilitator. Vanuit het perspectief van de werkzaamheden van de facilitator tijdens de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats is het ontwerp ervan voorafgaande aan de uitvoering een zeer bepalende context. We zullen daarom eerst uitgebreid stilstaan bij het proces van het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen. Op basis daarvan gaan we vervolgens in op de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen, waarbij we met name maar zeker niet uitsluitend geïnteresseerd zijn in de mechanismen die aan de ontwikkelwerkplaatsen ten grondslag liggen.

3.2 Het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen

De rol van de facilitator begint strikt genomen op het moment dat de uitvoering van de reeds ontworpen ontwikkelwerkplaats van start gaat. Formeel speelt de facilitator dus geen rol bij het ontwerpen van de ontwikkelwerkplaats. Het ontwerpen van een ontwikkelwerkplaats is immers een andere taak of rol dan het faciliteren ervan. In de praktijk is het echter wel mogelijk dat de persoon die beoogd wordt de eenmaal ontwikkelde ontwikkelwerkplaats te faciliteren ook een kleinere of grotere rol speelt bij het ontwerpen ervan. De keuzes die hierbij gemaakt worden, zullen afhankelijk zijn van de expertise en de beschikbaarheid van de betrokkenen evenals van een diversiteit aan praktische omstandigheden. Ongeacht welke keuzes feitelijk ook gemaakt worden ten aanzien van de bemensing van de verschillende taken en rollen die uitgevoerd moeten worden in het kader van een ontwikkelwerkplaats, is het van groot belang voor het ontwerpen van werkzame werkplaatsen om de expertise die de facilitators op grond van hun ervaring hebben opgebouwd betreffende de werkzame mechanismen van ontwikkelwerkplaatsen actief te betrekken bij het ontwerpproces, zo laat dit onderzoek zien. Facilitators hebben als geen ander zicht op de aard en het belang van gunstige condities voor een werkzame ontwikkelwerkplaats. Dit onderzoek beoogt onder meer deze expertise te ontsluiten, niet alleen voor het optimaliseren van de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen maar ook met het oog op de kwaliteit van het ontwerpproces at aan de uitvoering voorafgaat. Een cruciaal aspect van deze kwaliteit is overigens het borgen van de continuïteit tussen het ontwerpen en het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen. Dat is een belangrijke reden dat het binnen het kenniscentrum staande praktijk is dat de beoogde facilitators een centrale rol spelen in de ontwerpprocessen van ontwikkelwerkplaatsen. Dit onderzoek laat zien dat het van belang is om deze praktijk voort te zetten.

Net zoals het uitvoeren is ook het ontwerpen van een ontwikkelwerkplaats een vorm van doelgericht handelen. Het beoogde doel is immers het ontwerpen van een werkzame ontwikkelwerkplaats, en de interventies van de betrokkenen zijn idealiter gericht op het realiseren van dat ontwerp. Ook op het ontwerpproces kan dus de CIMO-logica worden toegepast: de context die de aanleiding is voor de ontwikkelvraag en daarmee voor het ontwerpen van de ontwikkelwerkplaats, de interventies van de betrokken actoren teneinde het ontwerp gestalte te geven, de veronderstelde mechanismen achter het ontwerpproces, en de beoogde opbrengst in de vorm van een ontwerp. Vanuit het perspectief van de facilitator is de opbrengst van het ontwerpproces (namelijk het ontwerp) een belangrijk deel van de context van de uitvoering. In andere bewoordingen: de output van het ontwerpproces (de opbrengst van het ontwerpproces) is de input voor het uitvoeringsproces (de context voor de facilitator).

In deze paragraaf over het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen besteden we achtereenvolgens aandacht aan de actoren die bij dit ontwerpproces betrokken zijn, de selectie van geschikte onderwerpen voor een ontwikkelwerkplaats van het kenniscentrum, de articulatie van de ontwikkelvraag, de keuze voor een ontwikkelwerkplaats als werkwijze, ontwerpcriteria voor ontwikkelwerkplaatsen (waarbij we in het bijzonder inzoomen op de bemensing ervan), en de status van het ontwerp. Voordat we met de bespreking beginnen, introduceren we een voorbeeldige casus over het ontwerpproces. Deze casus is gebaseerd op één van de ontwikkelwerkplaatsen die tijdens dit onderzoek centraal stonden. In de loop van deze paragraaf zullen we vaker naar deze casus terugverwijzen.

Casus

De teamleider van een buurtteam voor volwassenen constateert dat langdurige begeleidingstrajecten vaak vlak voor de zomervakantie worden afgesloten. Hij vraagt zich af waarom juist voor dit moment wordt gekozen. Hij vraagt aan een contactpersoon binnen het kenniscentrum om samen met een beleidsmedewerker van het interne opleidingsinstituut na te gaan op welke wijze de langdurige begeleiding wordt afgesloten in de verschillende buurtteams en hoe de besluitvorming hieromtrent kan worden verbeterd. De onderzoeker van het kenniscentrum en de beleidsmedewerker van het interne opleidingsinstituut maken vervolgens samen een ronde langs alle buurtteams en inventariseren met hen enerzijds de vragen en problemen die zij in hun dagelijks werk met betrekking tot het afsluiten van langdurige trajecten tegenkomen en anderzijds of een ontwikkelwerkplaats een geschikte vorm is om hiermee aan de slag te gaan. Er blijkt een duidelijke behoefte te bestaan, zowel aan handvatten voor besluitvorming bij afsluiting van cliëntcontacten, zoals een meer geprotocolleerde aanpak, als ook aan gezamenlijke professionalisering, en wel in de vorm van gemeenschappelijk leren door middel van reflectie op praktijkervaringen.

De betrokken actoren bij het ontwerpen

Aan het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen binnen de kaders van het kenniscentrum lijkt zoiets als een standaardmodel qua betrokken actoren ten grondslag te liggen. We zullen eerst dit standaardmodel proberen te schetsen om daar vervolgens enkele kanttekeningen vanuit de praktijk bij te plaatsen. Het standaardmodel qua betrokken actoren bij het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen houdt kort gezegd in dat gesproken kan worden van een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De opdrachtgever in dit standaardmodel is primair een praktijkinstelling binnen het sociale domein die worstelt met een bepaald ontwikkelvraagstuk in relatie tot het realiseren van haar doelstellingen. Deze opdrachtgever (bijvoorbeeld in de persoon van een directeur, een leidinggevende, een beleidsmedewerker, een professional) benadert het kenniscentrum (met name een lector of een onderzoeker) om als opdrachtnemer met dit vraagstuk aan de slag te gaan. Doorgaans is de opdrachtgever een bestaande netwerkrelatie van het kenniscentrum; soms ook wordt contact gezocht door een partij vanwege de reputatie van een lectoraat op een specifiek onderzoeksgebied. De opdrachtnemer ontwerpt op basis van de verstrekte informatie in dialoog met de opdrachtgever een ontwikkelwerkplaats. Zodra overeenstemming is bereikt over alle relevante aspecten – zoals doelen, resultaten, werkwijze, bemensing, afstemming, communicatie en financiering – kan de ontwikkelwerkplaats van start gaan. Hierbij is het overigens niet vanzelfsprekend dat de opdrachtgever ook de enige financier is. Lectoraten kunnen de keuze maken om een deel van de kosten te dragen. Ook kunnen externe bronnen worden aangeboord, bijvoorbeeld door middel van het aanvragen van onderzoeksfinanciering of door gebruik te maken van een promotievoucher binnen de hogeschool.

Veel ontwikkelwerkplaatsen die in dit onderzoek centraal staan, stemmen min of meer overeen met dit standaardmodel. Zie bijvoorbeeld de in het voorgaande als voorbeeld geïntroduceerde casus betreffende de buurtteams. Dit alles neemt niet weg dat de praktijk van de ontwikkelwerkplaatsen in mindere of meerdere mate kan afwijken van dit standaardmodel. Een veronderstelling achter dit model is namelijk dat de praktijk als opdrachtgever de initiatiefnemer is, terwijl het kenniscentrum zo goed mogelijk probeert aan te sluiten bij dit initiatief. In de praktijk is het kenniscentrum veel actiever

in het proces van initiatiefontwikkeling, enerzijds om de veelheid, diversiteit en diffuusheid aan signalen op te pikken uit de praktijk en deze te wegen en te beoordelen, te selecteren en te ordenen, en anderzijds ook om de missie van het kenniscentrum te realiseren en daartoe een stempel te drukken op de doelstelling en de richting van de mogelijke onderzoeksactiviteiten.

Het kenniscentrum kan bijvoorbeeld de initiatiefnemer zijn voor het opstarten van ontwikkelwerkplaatsen.

‘De aanleiding voor de BPU’s [Best Practice Units, een variant van ontwikkelwerkplaatsen] was de constatering van [lector] Lia [van Doorn] in haar lectorale rede dat er een toename is van dilemmadichtheid in de beroepspraktijk.’

‘Wij zijn eigenlijk heel erg vanuit het niets begonnen, vanuit het congres gewoon gevraagd, van: “Wie zit hiermee?” Als een soort workshop: “Laten we dit uitwisselen. En zullen we hiermee doorgaan?” Dus wij hadden niet een heel groot plan, geen externe financiering, behalve dat mijn uurtjes werden betaald door het kUS. En wij zijn gewoon begonnen.’

Maar ook wanneer een praktijkorganisatie het initiatief neemt, dan kan vanuit de eigen verantwoordelijkheid van het kenniscentrum daar een eigen draai aan worden gegeven.

- *Zij hadden bestaande casuïstiekbespreking en wij [hebben] die OWP daar ingevlochten. Dat is een andere start dan normaal, als je een OWP begint met mensen die intekenen op de OWP. Het lijkt alsof zij door willen met casuïstiek bespreken want dat is: “Die casussen, daar moet iets mee.” De insteek was: “We gaan kijken wie hem op kan pakken. Dan zijn we toch klaar? Wat zitten jullie moeilijk te doen dat we ineens integraal... Dat is mooi, maar dat lijkt dan het doel, terwijl: We komen er misschien zo ook wel uit.” De vraag van: “Kijk eens overstijgend,” dat is wat ze heel erg lastig vinden.*
- *Terwijl daar juist ook een deel van hun problemen zitten. Want als je dan gaat kijken van: “Waar sta je of waar werk je naartoe als organisatie?”, dat je enorme verschillen ziet en dat ze verschil hadden in doelgroep: “Wie hebben we voor ogen die we willen helpen?” En dat er ook niet zo veel casuïstiek was. Dus aan de ene kant is het vertraagd en aan de andere kant liggen er allerlei dingen bloot die wel heel essentieel zijn, van: “Hebben wij wel hetzelfde doel hier voor ogen?”.’*

Het kenniscentrum heeft een eigen onderzoeksagenda, gericht op impact op de praktijk en de samenleving op basis van haar kernwaarden. Hierdoor is het soms minder goed mogelijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Eerder is er dan sprake van een consortium bestaande uit (een onderdeel van) het kenniscentrum plus meerdere partners, zoals welzijnsorganisaties en lokale overheden. Alle leden van het consortium hebben zo hun eigen doelen en belangen, en het ontwerp van de ontwikkelwerkplaats is dan idealiter gebaseerd op die aspecten waar alle leden zich in voldoende mate in kunnen vinden.

‘Drie organisaties: “We zitten nu zo dicht bij elkaar, met dezelfde doelgroep, kunnen wij niet wat meer samenwerken, zodat we van elkaar kunnen profiteren?” Het begon eigenlijk met: “We gaan slaapwachten uitwisselen”. Dat wilden ze eigenlijk met elkaar gaan ontwikkelen. Ze hebben ons daarbij ingeroepen, maar wij zeiden: “Ja, we gaan niet dat soort organisatiekwes-ties oplossen. Wat is jullie inclusiegedachte? Hoe wil je met die wijk verder?” Dus dat is er als doelstelling bijgekomen.’

Of er nu sprake is van een samenwerkingsstructuur rondom een ontwikkelwerkplaats waarin een opdrachtgever en een opdrachtnemer kunnen worden onderscheiden dan wel van een consortium als samenwerkingsverband, in alle gevallen is de eerste stap een ontwikkelwerkplaats te ontwerpen. Zodra dit ontwerp in voldoende mate vorm heeft gekregen, kan de ontwikkelwerkplaats worden uitgevoerd. Op dat moment ontstaan nieuwe rollen, zoals we hebben gezien, namelijk de facilitator, de onderzoeker(s) en de deelnemers. In die zin is de overgang van ontwerpen naar uitvoeren tot op zekere hoogte een moment van overdracht: datgene wat opdrachtgever en opdrachtnemer dan wel de consortiumpartners voor ogen staat, dient te worden gerealiseerd door primair de facilitator en de onderzoeker(s), en tegelijk vooral ook door de deelnemers.

We noemen dit een moment van overdracht ook omdat we daarmee kunnen verwijzen naar een welbekend onderscheid in de dienstverlening, namelijk tussen een warme en een koude overdracht. Een duidelijk voorbeeld van een koude overdracht is dat tijdens de eerste bijeenkomst van de ontwikkelwerkplaats blijkt dat de uitgenodigde deelnemers op het laatste moment als medewerkers van de betrokken praktijkpartners de opdracht hebben gekregen om aan te schuiven zonder een helder beeld te hebben van wat nu precies de bedoeling is en eigenlijk ook zonder hier echt tijd en ruimte voor te hebben.

‘Daar heb ik eerst gevraagd: “Wat was je motivatie om hieraan mee te doen?” Ik vond wel grappig dat zij gewoon zei [...]: “In feite was het me opgelegd.” Dat vond ik wel een heel eerlijk antwoord, eigenlijk, maar dat dekt ook wel de lading van waar je ziet dat het punt van: We komen niet altijd verder, dat komt volgens mij voor een deel omdat zij een beetje in onze ontwikkelwerkplaats is terechtgekomen, en niet betrokken is geweest bij het voortraject wat er gaande was toen we dit hele onderzoek op hadden gezet. In gemeente X is dat heel erg met beleidsmakers die iets met dat integraal werken willen doen, die willen dat verschillende organisaties daar samenkomen en die willen dat die met elkaar verder komen. Dat is ook wel een behoefte bij de mensen die aan tafel zitten, maar dat voortraject – en dat komt ook wel uit wat we hier eerder hebben besproken – dat is helemaal aan deze vrouw, waar ik dat gesprek mee had, voorbijgegaan. Dat was voor haar dus ook zoeken van: “Wat gaan we precies in die ontwikkelwerkplaats doen?” Toen we gingen starten, moesten we dat helemaal van meet af aan, het onderzoek, hen daar helemaal in meenemen om duidelijk te maken wat we beogen te doen.’

Een warme overdracht ziet er heel anders uit.

‘Bij de OWP betreffende het buurtteam is van tevoren veel beter doordacht wat de kaders zijn en hoe je gaat werken.’

‘Dus het komt er eigenlijk op neer dat je toch in een vrij vroeg stadium eigenlijk bij alle partijen op de een of andere manier in een soort vooronderzoekje gepolst hebt of het probleem inderdaad ook voor alle partijen gewoon herkenbaar is.’

Het zal duidelijk zijn dat zo’n koude overdracht niet bepaald een gunstige start is voor het realiseren van de doelstellingen van een ontwikkelwerkplaats. Dat is ook precies de reden waarom we dit aspect hier aanstippen. Een belangrijke les die het onderzoek heeft opgeleverd, is namelijk dat in het ontwerpproces serieus rekening moet worden gehouden met het creëren van gunstige condities voor de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats door alle relevante partijen. Een mooi voorbeeld daarvan is de in het voorgaande beschreven casus betreffende de buurtteams. De ontwikkelwerkplaats wordt ontworpen door de beoogde facilitator van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats samen met een

beleidsmedewerker van de praktijkinstelling en in nauw contact met de teams waaruit de deelnemende representanten zullen worden geselecteerd. Het ontwerpen loopt dan bij wijze van spreken naadloos over in het uitvoeren, en wel omdat de rollen bij de uitvoering worden ingenomen door personen die een rol hebben gespeeld bij het ontwerpen. Op deze wijze wordt de continuïteit tussen ontwerpen en uitvoeren geborgd.

De eerste schifting

De actieve rol van het kenniscentrum bij het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen betekent ook dat niet elk verzoek van een potentiële opdrachtgever zonder meer wordt gehonoreerd. In dit onderzoek zijn aanvragen voor ontwikkelwerkplaatsen die door het kenniscentrum zijn afgewezen niet onderzocht. In het algemeen kan echter worden opgemerkt dat een ontwikkelvraag in voldoende mate moet aansluiten bij de focus van de betrokken lectoraten zodat de samenhang in de onderzoeksprogrammering kan worden gewaarborgd. Daarmee hangt samen dat er binnen het lectoraat voldoende kennis en expertise aanwezig dient te zijn om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan het beantwoorden van de ontwikkelvraag en dat er ook binnen de budgettaire kaders voldoende ruimte moet worden geboden om de ontwikkelvraag daadwerkelijk te combineren met onderzoek. Verder is van belang dat de doelstellingen achter de ontwikkelvraag stroken met de kernwaarden van het kenniscentrum en meer in het algemeen van het sociale domein.

Een concreet voorbeeld van dit laatste aandachtspunt is de in het voorgaande aangehaalde casus betreffende het verzoek vanuit de buurtteamorganisatie om onderzoek te verrichten naar het afsluiten van langdurige zorgcontacten. Wanneer dit verzoek wordt geframed als een verkapte bezuinigingsoperatie, dan rijst de ethische vraag of het kenniscentrum daaraan moet willen meewerken. Er waren echter signalen waaruit bleek dat zulke contacten vaak worden afgerond vlak voor een vakantie, wat een indicatie voor enige willekeur zou kunnen zijn. Het onderzoek was er dan ook op gericht om te achterhalen welke overwegingen daadwerkelijk een rol spelen bij het afsluiten van zulke contacten. In principe had het onderzoek ook het inzicht kunnen opleveren dat de contacten voortijdig waren afgesloten, zodat niet zonder meer van een verkapte bezuinigingsoperatie kan worden gesproken. Op basis van het onderzoek kunnen werkwijzen worden ontwikkeld om deze overwegingen te optimaliseren. Het resultaat daarvan kan een effectievere en wellicht ook een efficiëntere dienstverlening zijn die vooral ook de burgers als cliënten van de buurtteams ten goede komt.

‘Het [de langdurige zorg] is 35% van de caseload. Dat betekent dat je ook [andere] mensen niet kunt aannemen [als cliënten]. Dus wat is je doelstelling als buurtteam? Laagdrempelig. En als je dan de hele tijd vol zit met langdurige zorg, kom je niet aan andere dingen toe.’

Gemeenschappelijk aan alle ontwikkelwerkplaatsen die in dit onderzoek centraal stonden, was dat ze altijd gericht waren op leveren van een bijdrage aan een specifieke (bestaande dan wel nieuwe) praktijk binnen het sociale domein. Wat er precies ontwikkeld diende te worden, bleek sterk te variëren (zoals ook de casus betreffende de buurtteams laat zien), bijvoorbeeld persoonsontwikkeling (de professionalisering van medewerkers), productontwikkeling (het ontwikkelen van specifieke tools of methoden) en/of systeemontwikkeling (de invoering van een nieuwe benadering). Doorgaans was tevens sprake van kennisontwikkeling (praktijkonderzoek).

We kunnen de verschillende criteria voor de eerste schifting van geschikte onderwerpen samenvatten in het besef bij alle betrokkenen dat er werkelijk iets op het spel staat.

‘De aanleiding was het Utrechtse programma “Utrechtse jeugd centraal”. De achtergrond daarvan was dat de Utrechtse jeugdzorg niet lekker ging: wat zijn de problemen, wat zijn de oplossingen? Er was heel veel energie, van alle partijen in de provincie die iets met jeugd te maken hadden. [...] Er was ook een enorme urgentie – een sterk punt – zowel bij de organisaties als de professionals, want het was enkele jaren voor de transformatie. [...] Iedereen wilde graag leren, want er kwam een nieuwe werkelijkheid. We hadden ook het gevoel met elkaar iets nieuws te ontwerpen.’

‘Wat moet ik daar verder over vertellen? Wat ik zei: “Ik denk wat heel sterk is aan deze OWP, is dat er zo’n ontzettende intrinsieke motivatie is.” Mensen zitten er ook echt mee, mensen zitten met het thema. Mensen liggen er wakker van, echt letterlijk, als je zo’n kind in de klas hebt, of weet ik veel. Ze hebben er natuurlijk heel veel taken bij gekregen, wat dat betreft, als je dat in de context bekijkt.’

De articulatie van de ontwikkelvraag

Ook wanneer de eerste schifting heeft plaatsgevonden en inmiddels duidelijk is geworden dat de aanvankelijke vraag in voldoende mate aansluit bij de focus van de betrokken lectoraten en de missie van het kenniscentrum, moet er doorgaans nog veel gebeuren om tot een werkbare ontwikkelvraag te komen. Hoewel het in principe mogelijk is dat een opdrachtgever een helder en afgebakend idee heeft van wat er ontwikkeld zou moeten worden en een duidelijke vraag voorlegt, is dat in de praktijk veelal niet het geval. De kunst is dan om ‘de vraag achter de vraag’ te achterhalen, zoals wel vaker werd opgemerkt door de deelnemers aan dit onderzoek, dat wil zeggen om de onderliggende ontwikkelvraag te articuleren. In het articulatieproces dient aandacht te worden besteed aan de formulering van en aan het draagvlak voor de ontwikkelvraag. De gearticuleerde ontwikkelvraag dient daarmee in hoofdzaak aan twee criteria te voldoen.

(1) De formulering van de vraag

Het eerste criterium is inhoudelijk van aard en betreft de formulering van de vraag.

‘Soms is er nog niks op papier en dragen wij er aan bij dit te doen; soms is men hier al lang mee bezig en zien we dat en proberen dit boven tafel te krijgen en hiermee aan de slag te gaan.’

Voor de inhoudelijke formulering van de vraag gelden criteria die algemeen gangbaar zijn, dus niet afwijken van wat in onderzoek gebruikelijk is, zoals helderheid en afbakening.

(2) Het draagvlak voor de vraag

Het tweede criterium is relationeel van aard en betreft het draagvlak voor de vraag bij alle betrokken actoren. In complexere ontwikkelwerkplaatsen gaat het dan om meerdere lagen in meerdere organisaties, elk met hun eigen opvattingen en belangen, inclusief de betrokken lectoraten met hun eigen onderzoeksagenda.

‘Je zult niet alleen uitvoerenden maar ook beleidsmakers binnen een gemeente mee moeten nemen. Anders ontstaan er twee werelden waardoor je het grote geheel gaat missen.’

‘Kijk, sommige [partijen] waren ook van te voren niet betrokken, bijvoorbeeld de gemeente. Dat werd op een gegeven moment ook een partij die we wel gingen benaderen, omdat we ook

merkten dat de partijen die om de tafel zaten ook wel weer voor een groot deel afhankelijk waren van de gemeente.'

'Het feit dat de gemeente aan tafel zat, maakte experimenteren mogelijk. Dat kwam omdat de gemeente zei: "Doe maar."'

Pas wanneer aan beide criteria is voldaan, is een solide basis voor het welslagen van een ontwikkelwerkplaats gelegd.

'Maar dat is eigenlijk toch wel dat je dan zegt: "Het voortraject, daar heb je al veel werk in gestoken." Dat inderdaad de goede mensen aan tafel zitten, dat iedereen zegt: "Met die vraag willen we aan de slag," op alle niveaus, ook het beleid. We hebben ook echt commitment. Ja. Maar dit is toch ook wel heel belangrijk: één onderzoeksvraag: dat houdt focus, dat is duidelijk, hier moeten we aan werken met zijn allen.'

Het zal duidelijk zijn dat de vraagarticulatie een dialogisch proces met alle stakeholders vereist. Dat proces doet een groot appèl op de inhoudelijke en interactionele kwaliteiten van de ontwerpers. De dynamiek en complexiteit rondom veel ontwikkelwerkplaatsen brengt met zich mee dat de vraagarticulatie een regelmatig terugkerend thema is, niet alleen tijdens het ontwerpen maar ook tijdens het uitvoeren van de werkplaatsen. Veranderingen in de context kunnen nopen tot aanpassing van de ontwikkelvraag, dus van de onderzoeksvraag en de ontwikkeldoelstelling. De vraagarticulatie keert overigens ook vaker terug op de agenda wanneer het tijdens de ontwerpfase niet goed is gelukt om aan de beide genoemde criteria te voldoen.

'Wat er altijd gebeurt wanneer een groep de andere kant op gaat dan de opdracht die er ligt: Dan heb je een grote kans dat de vraag waarmee je begonnen bent dus niet de vraag van de groep is. Als de behoefte van de groep op gespannen voet staat met wat de opdrachtgever wil, dan moet de vraag dus aangepast worden, denk ik, of er moeten andere deelnemers in de OWP. Dan is het in ieder geval belangrijk om de vraag te stellen: "Wat maakt nou dat dit zo gebeurt?"'

De ontwikkelvragen die in ontwikkelwerkplaatsen centraal staan kunnen worden geordend volgens de systematiek die Greven en Andriessen (2019) hebben opgesteld voor de doorwerking van praktijkonderzoek. De in het voorgaande geïntroduceerde casus betreffende buurtteams kan dit illustreren, zoals we eigenlijk al hebben gezien. Er is sprake van productontwikkeling (een protocol voor besluitvorming), persoonsontwikkeling (professionele leerprocessen, overigens niet alleen op individueel maar ook op teamniveau), systeemontwikkeling (een meer verantwoorde wijze van het afsluiten van langdurige zorgbegeleiding), en kennisontwikkeling (door middel van het uitvoeren van praktijkonderzoek). In de ontwikkelwerkplaatsen die in dit onderzoek centraal stonden, vallen als overstijgende en gemeenschappelijke thema's vooral de focus op het bevorderen van duurzame leerprocessen en het verbeteren van samenwerking op. Kennisontwikkeling was dan vooral dienstbaar aan deze focus. Een voorbeeld van de ondersteunende kennisontwikkeling.

'Hoe kunnen we ze helpen om manifest te maken wat de overwegingen zijn? Om jezelf bewust te zijn wat je gaat doen en niet dat onderwaterscherp waar van alles gebeurt.'

Het leren kan zowel een individueel als een collectief karakter hebben en kan tegelijk betrekking hebben zowel op het leren betreffende specifieke onderwerpen als op het bevorderen van leervermogen voor toekomstige vraagstukken. Een voorbeeld van het bevorderen van duurzame leerprocessen.

‘Het is niet alleen bedoeld om tot een gezamenlijke afweging te komen maar ook dat je leert, dat je met elkaar leervermogen ontwikkelt door op een goede manier casuïstiek met elkaar te bespreken en praktijkkennis met elkaar ontwikkelt. Dat je leert hoe je met elkaar kunt blijven leren. Het moet ook iets opleveren waar je mee verder kunt.’

De samenwerking kan betrekking hebben op uiteenlopende niveaus, zoals de samenwerking tussen professionals onderling, tussen professionals en burgers, binnen een team, tussen teams, tussen welzijnsorganisaties onderling, tussen welzijnsorganisaties en andere organisaties, tussen welzijnsorganisaties en lokale overheid. Een voorbeeld van het verbeteren van de samenwerking.

‘Toen we die casus bespraken, zagen we dat anderen daar ook veel aan hadden. Het was een soort vehikel waardoor men ging nadenken over hoe je hier meer gemeenschappelijkheid in kan creëren. Het was zo minder individualistisch, hier had het hele team iets aan: “Hoe gaan we met dit en andere onderwerpen om?”.’

Wel of niet starten met ontwikkelwerkplaatsen

Tijdens dit onderzoek werd door de deelnemers geconstateerd dat binnen het lectoraat Participatie Zorg en Ondersteuning en in mindere mate het lectoraat Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening vaak wordt gekozen voor een ontwikkelwerkplaats als de kern van de onderzoeksbenadering. Daardoor ontstond de vraag of soms niet op een al te vanzelfsprekende wijze voor deze opzet wordt gekozen. Een methodische aanpak lijkt te vereisen dat eerst de ontwikkeldoelstelling en de onderzoeksvraag worden geëxpliciteerd en dat vervolgens de daarbij passende methode wordt gekozen. Sommige deelnemers hadden de indruk dat de aanpak soms eerder omgekeerd lijkt te zijn.

‘Je begint niet eerst met de methodiek en dan de doelstelling en de vraag. Ik heb soms het gevoel dat eerst gekozen wordt voor de OWP als aanpak, als methode, en dan bedenk je de vraag erbij. [De juiste volgorde is:] Eerst het wat en dan het hoe. Bij de OWP lijkt een andere volgorde gevolgd te worden. Dat brengt me soms in de problemen.’

Hoe dan ook is het wel van belang om een zorgvuldige afweging te maken in de keuze voor een ontwikkelwerkplaats dan wel voor een andere onderzoeksbenadering. In dit onderzoek ontbrak de ruimte om de voordelen en de nadelen van ontwikkelwerkplaatsen af te wegen tegen andere onderzoeksbenaderingen en op deze wijze duidelijke criteria en contra-indicaties te ontwikkelen. Dat neemt niet weg dat *ontwikkelwerkplaatsen* – zoals de naam eigenlijk al zegt – in principe een goede basis lijken te bieden om met meerdere partijen *plaatsen* te creëren waar *werk* kan worden gemaakt van de *ontwikkeling* van personen, systemen, kennis en/of producten. Maar ook dan blijft het van belang om in het ontwerpproces alternatieve benaderingen voor dan wel zinvolle aanvullingen op ontwikkelwerkplaatsen als aanpak te overwegen en na te denken over eventuele bezwaren tegen een dergelijke werkplaats.

‘Voor welk soort vragen en met welk soort deelnemers en voor wat voor soort opdrachten is de OWP nou echt geschikt?’

Duidelijk is in elk geval geworden dat een ontwikkelwerkplaats geen wondermiddel is waarmee alle mogelijke vraagstukken opgepakt kunnen worden.

‘Soms denk ik wel: We hadden het op een of andere manier kleiner moeten houden, puur op de kwesties die je nog wel op tafel tussen professionals onderling kan oplossen. [...] Het is een wicked problem, wat we ook niet helemaal gaan oplossen, denk ik. Het legt steeds meer facetten bloot van het vraagstuk en dat is gewoon een hele puzzel.’

Wanneer een ontwikkelwerkplaats bij nader inzien niet de juiste vorm lijkt te zijn, dan stelt dat de facilitator voor een moeilijk dilemma.

‘Dat vind ik ook wel boeiend. Wanneer ga je door of stop je? Is er ook nog een moment, of creëer je dat met elkaar? Tussendoor heb je het er wel over, maar het moment van überhaupt de vraag stellen: “Is de vorm nog de vorm die we moeten hebben? Bereiken we op deze manier het doel?” Op welk moment en met wie bespreek je dat?’

Ontwerpaspecten van ontwikkelwerkplaatsen

Bij het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen komen allerlei aspecten van deze werkplaatsen aan de orde. Op de achtergrond speelt daarbij altijd – wellicht deels impliciet – de vraag in welke mate van gedetailleerdheid het ontwerp wordt uitgewerkt. Daarbij is van belang dat het ontwerp geen doel op zich is maar een middel om de uitvoering mogelijk te maken. Met het oog op de uitvoering is enerzijds houvast van belang voor het realiseren van de doelstellingen oftewel het opleveren van de beoogde opbrengsten en anderzijds flexibiliteit voor het adequaat in kunnen spelen op relevante externe en interne ontwikkelingen. Het ontwerp is idealiter dus een flexibel houvast. Dat neemt niet weg dat in de praktijk niet alle mogelijke ontwikkelingen te voorzien zijn en het dus mogelijk is dat ingrijpende ontwikkelingen nopen tot het in mindere of meerdere mate aanpassen van het ontwerp, variërend van het inlassen van een extra bijeenkomst tot aan het aanpassen van de ontwikkelvraag aan toe.

In het ontwerp kan een onderscheid worden gemaakt tussen meer structurele en meer inhoudelijke kenmerken. Structurele aspecten zijn bijvoorbeeld de duur of de looptijd van de uitvoering, het aantal bijeenkomsten, de duur van de bijeenkomsten, de locatie(s) van de bijeenkomsten. Meer inhoudelijke aspecten zijn bijvoorbeeld de thema’s van en de werkvormen tijdens de bijeenkomsten. Naast structuur en inhoud is ook de bemensing van de ontwikkelwerkplaats een belangrijk aspect van het ontwerp. Wanneer eenmaal de keuze is gemaakt voor een ontwikkelwerkplaats als aanpak om aan de slag te gaan met het beantwoorden van de onderzoeksvragen en het realiseren van de ontwikkeldoelen, dan ontstaat immers de vraag naar de bemensing van de ontwikkelwerkplaats. Dit vraagstuk kent vele facetten, zoals we in het navolgende zullen laten zien.

De bemensing van ontwikkelwerkplaatsen

Facetten die bij de selectie van deelnemers aan ontwikkelwerkplaatsen een belangrijke rol spelen, zijn op individueel niveau enerzijds hun representatieve functie als lid van een specifieke groep van betrokken actoren en anderzijds hun individuele kwaliteiten. Op het niveau van de gehele groep is de mate van heterogeniteit, inclusief eventuele hiërarchische verschillen, een belangrijk punt van aandacht.

Representatieve deelnemers

Bij de bemensing van de ontwikkelwerkplaats gaat het om drie aspecten: de rollen die binnen de ontwikkelwerkplaats kunnen worden onderscheiden, de verschillende typen representanten die voor de invulling van de rollen in aanmerking komen, en de daadwerkelijke personen die gekozen worden voor de invulling van de rollen. Binnen de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen kunnen drie of eventueel vier rollen worden onderscheiden: de facilitator, de onderzoeker(s), de deelnemers en eventueel ook gasten. Op de aard van deze rollen zullen we nader ingaan bij de thematisering van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats; hier bij het ontwerp van de ontwikkelwerkplaats gaat het enkel om de invulling van de rollen door personen als representanten van specifieke groepen.

Een eerste vraag is wie de selectie van de bemensing van de ontwikkelwerkplaats opstelt. Doorgaans zal een lector als (eventueel gedelegeerd) opdrachtnemer dan wel als consortiumpartner de facilitator en de onderzoeker(s) selecteren uit de personen die binnen de hogeschool hiervoor beschikbaar zijn, hoewel ook externen hiervoor kunnen worden benaderd en ook de opdrachtgever wensen of eisen op dit vlak in kan brengen, en eventueel ook voorstellen voor specifieke personen, al dan niet van de eigen organisatie. Omgekeerd zijn de praktijkinstellingen de eerstaangewezen actor om de deelnemende professionals en cliënten of burgers te selecteren.

Bij de bemensing van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats kunnen fricties tussen de verschillende betrokken actoren ontstaan.

‘We hebben gevraagd om ervaringsdeskundigen, maar dat komt alsmaar niet. En dan kom je in de rol: “Moeten wij nu jullie eigen cliënten gaan benaderen?” Bewoners, waarvan een aantal zijn opgeleid tot ervaringsdeskundigen en waarover we het de hele tijd hebben hoe belangrijk dat is.’

Maar ook als er geen sprake is van frictie tussen de actoren kan het een puzzel zijn om de juiste deelnemers te selecteren.

‘Zij willen ook graag dat je een aanpak hebt, een manier van werken die bij wijze van spreken op papier staat zodat het ook niet uit hoeft te maken wie aan tafel zit bij dat casusoverleg. Dat iedereen weet van: “Dit is onze manier van werken en daar staan wij hier, in gemeente X of Y, voor.” Maar dat is dus nog echt in ontwikkeling. Zodoende is ook de vraag ter sprake gekomen: “Wie moeten daar aan tafel zitten bij die casus-overleggen?” Aanvankelijk waren dat toch vooral de uitvoerende professionals en langzaam zijn daar wat mensen vanuit beleid bij aangehaakt, die ook, denk ik, wel nodig zijn om die grotere [beweging] te kunnen gaan maken. Dat is met een soort van voortschrijdend inzicht, omdat we toch zagen: “We komen niet verder. Moeten daar andere mensen bij gaan zitten?” Dus dat helpt ook wel, denk ik. Ook hier is daarom de vraag geopperd van: “Moeten we misschien toch naar een ander model, waarbij [we] de professionals met elkaar over hun professionele vraagstukken laten sparren, en ook kijken hoe die elkaar meer kunnen vinden? Voor de wat grotere vraagstukken op beleids- of bestuursniveau moet je toch misschien met een hele andere groep [...] bij elkaar komen.” Dat is nog even de vraag, hoe we dat gaan inrichten en of we daarin keuzes [...] gaan maken om dat anders in te gaan richten.’

Een belangrijk punt van aandacht bij het ontwerpen is de selectie van de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaatsen als representanten van specifieke groepen. Uit de argumenten die in de gesprekken

tijdens dit onderzoek naar voren zijn gebracht ten aanzien van de representatie in deelnemers kunnen twee verschillende standpunten worden gedestilleerd. Overigens hebben de deelnemers aan dit onderzoek geen extreme stellingen betrokken maar verliepen de gesprekken in goede harmonie en gericht op het verwerven van gezamenlijk inzicht, evenwel zonder dat daarmee de verschillende accenten verdwenen. Daarom is het zinvol de beide standpunten expliciet te onderscheiden, en wel omdat daarmee een spanning in de selectie van representanten zichtbaar kan worden gemaakt die in het ontwerpproces tot een expliciet punt van aandacht kan worden gemaakt.

(1) Het pragmatische of realistische standpunt

Het ene standpunt kan als pragmatisch of realistisch worden gekarakteriseerd. Dit standpunt houdt in dat de selectie van de representanten op functionele wijze kan worden afgeleid uit de doelstellingen van de ontwikkelwerkplaats. Wanneer het doel bijvoorbeeld is dat de werkwijze van een team van professionals wordt verbeterd, dan ligt het voor de hand om professionals uit dat team te selecteren als representanten van dat team; de boven beschreven casus betreffende de buurtteams is daar een voorbeeld van. Is het doel daarentegen gericht op het verbeteren van interprofessionele samenwerking dan dienen professionals als representanten van de verschillende betrokken disciplines te worden geselecteerd. En wanneer het gaat om het verbeteren van de samenwerking tussen professionals en burgers, dan zullen representanten van professionals en burgers in de ontwikkelwerkplaats vertegenwoordigd dienen te zijn.

‘Volgens mij moet je ook wel kijken van: Wat is het doel van zo’n OWP? Je kunt wel aan politieke correctheid ten onder gaan, van: “Iedereen moet meedoen.” Terwijl, eigenlijk, het onderwerp wat je wilt bespreken, met een aantal mensen veel beter in de diepte kan en dat je het dan kan terugleggen.’

Diversiteit in een ontwikkelwerkplaats is vanuit dit perspectief enkel zinvol wanneer het een duidelijke meerwaarde heeft voor de opbrengst van de werkplaats.

‘Wat wel grappig is, dat zij vanuit een andere organisatie een ander perspectief inbrengt, ook in die OWP. Zij is kritisch en bevraagt en ook zegt: “De werkwijze van buurtteam sociaal, wat is dat nou eigenlijk? Hoe breed zijn jullie nou eigenlijk?” Dat laat ze ook nadenken over: Hoe zit dat precies?’

(2) Het principiële of idealistische standpunt

Het andere standpunt kan als principiële of idealistisch worden aangeduid. Dit standpunt kan bijvoorbeeld geschraagd worden door inclusie als een centrale kernwaarde van het kenniscentrum. Volgens dit standpunt is het op zijn minst wenselijk om altijd burgers, participanten, cliënten, ervaringsdeskundigen als representanten in de ontwikkelwerkplaatsen te laten participeren, en wel omdat dit altijd een meerwaarde heeft. In dit standpunt is dus niet primair de ontwikkelvraag van de ontwikkelwerkplaats leidend in de bemensing ervan maar de missie van het kenniscentrum.

‘Ik denk zelf ook dat je maatwerk moet maken, maar dat we alert moeten zijn dat we niet, omdat sommige dingen lastig zijn, het dan maar niet doen. Het is wel heel waar, het is gewoon een gedoe, maar wel heel waardevol. Ik denk dat voor een groot deel ook de kern in dat gedoe zit, de waarde.’

Overigens kan ook vanuit een pragmatisch standpunt voor een dergelijke representatie worden gekozen, en wel om meerdere perspectieven in te brengen of een goed draagvlak voor de beoogde opbrengsten te creëren; in dat geval kan de feitelijke uitkomst van de bemensing hetzelfde zijn, terwijl de onderliggende afwegingen verschillen.

Beide standpunten hebben overigens niet alleen invloed op de bemensing van de ontwikkelwerkplaatsen maar ook op andere ontwerpprincipes, zoals de thematische invulling en de gekozen werkwijzen. Vanuit een pragmatisch of realistisch perspectief worden deze aspecten afgeleid uit de ontwikkelvraag. Met het oog op het realiseren van de doelen van de ontwikkelwerkplaats worden dan ook zo nodig aanvullende eisen gesteld aan de kwaliteiten van de deelnemers, bijvoorbeeld professionals met goed ontwikkelde reflectieve vaardigheden of cliënten die zich hebben ontwikkeld tot ervaringsdeskundigen.

‘Wij hebben een doorstart gemaakt en, wat wel grappig is, er zijn nieuwe mensen ingekomen die speciaal zijn geselecteerd door de organisatie. Bij de organisatie – er gingen mensen weg, ze kregen nieuwe mensen – en ze zeiden: “We willen graag dat jij inclusie in deze wijk tot stand gaat brengen. Wij willen ook graag dat je in die OWP gaat.” Dus dan kwamen die mensen in de OWP, die hadden van: “Ik vind het leuk.” En ook Hbo-geschoolden, dat was ook... Want een van onze bevindingen uit de vorige fase was: Eigenlijk heb je mensen nodig die ook overstijgend kunnen denken en contacten kunnen maken.’

Vanuit een principieel of idealistisch perspectief worden inhoud en werkwijzen aangepast aan de mogelijkheden en beperkingen van de inclusieve groep van deelnemers. Een ingedikte weergave van een gesprek tijdens de eerste bijeenkomst van het onderzoek kan dit aspect illustreren.

- *‘Is dat niet een algemeen punt: Wat vragen we van deelnemers aan een OWP? Wat moet je kunnen? Welke verwachtingen hebben wij, mogelijk impliciet, van mensen die aan tafel zitten?’*
- *‘Je kunt dat van twee kanten benaderen: Wat verwacht jij van deelnemers? Of: Hoe faciliteer je een OWP zo dat iedereen kan deelnemen?’*
- *‘Wat opvalt, is dat er echt een urgentie is, bij meerdere OWP’s, dat er echt iets op het spel staat. Tegelijk is het dan zoeken op welk niveau je dan insteekt. Het heeft te maken met op welk abstractieniveau mensen zitten. Het is een hele uitdaging op welk niveau je effectief insteekt om iets met elkaar te bereiken.’*
- *‘Juist doordat je ze bij elkaar zet, gebeurt er iets in dat proces. Juist doordat het soms wat ingewikkeld wordt, wordt het ook interessant. Dat is juist heel leerzaam, zoals bij spanningsboog of taal. Het is ook goed wanneer beleidsmedewerkers gaan beseffen: O, om deze mensen gaat het dus, hiervoor ben ik bezig.’*
- *‘Het is dan wel steeds de vraag: Wat is dan het belang van de cliënt om daarbij te zitten? Die cliënten die weglopen die denken: Wat doe ik hier?’*
- *‘Dan is de vraag hoe je dat perspectief borgt, en dat kun je op verschillende manieren doen. Het moet niet zo zijn dat je leed toevoegt, dat mensen denken: Wat doe ik hier? Maar: Hoe hoor je wel die stem?’*
- *‘Dat heeft ook weer met die verwachtingen te maken. Als je tegen cliënten, en tegen iedereen, zegt: “Je komt niet alleen dingen halen, je brengt ook dingen, je denkt mee over hoe dingen beter kunnen,” dan is het toch heel waardevol dat jij als cliënt dat mag zeggen.’*

De uitkomst van de gesprekken in dit onderzoek lijkt een tussenvorm van beide standpunten te zijn. Dat houdt in dat enerzijds op een pragmatische wijze wordt gekeken welke representanten in de ontwikkelwerkplaats vertegenwoordigd dienen te zijn met het oog op de beoogde opbrengsten en dat

anderzijds altijd expliciet de vraag wordt gesteld of het niet ook een meerwaarde heeft om representanten van de meest belanghebbende groeperingen van burgers of cliënten in de ontwikkelwerkplaats als deelnemers te laten participeren. Wanneer, om welke redenen dan ook, de keuze wordt gemaakt om burgers niet te laten representeren in de ontwikkelwerkplaats, dan wordt actief gezocht naar andere wegen om hun stem wel op een serieuze wijze in het onderzoek mee te nemen, bijvoorbeeld door middel van aanvullende onderzoeksmethoden.

Homogeniteit of heterogeniteit

De gekozen uitgangspunten voor de bemensing van de ontwikkelwerkplaatsen kunnen leiden tot een tamelijk homogene of juist een zeer heterogene groep van deelnemers. Een selectie van professionals uit een monodisciplinair team zal over het algemeen leiden tot een zeer homogene groep van deelnemers, terwijl een selectie van professionals en burgers, beide met verschillende achtergronden en niveaus, juist een zeer heterogene groep deelnemers oplevert. De mate waarin een ontwikkelwerkplaats homogeen dan wel heterogeen is, heeft consequenties voor de andere ontwerpprincipes: de thematische inhoud van de bijeenkomsten, de gekozen werkvormen tijdens de bijeenkomsten, de communicatievormen tijdens en tussen de bijeenkomsten, en ook de beoogde resultaten.

‘Een mechanisme dat ik zie, is dat die verschillende invalshoeken, waar ik het net over had, [...] echt boven water komen, dus zichtbaar worden aan tafel.’

‘Het grappige is – dat vind ik – dat je het in de bijeenkomst vaak ziet gebeuren. De hands on mentaliteit van onderwijs, die denken van: “Er moet nu iets gebeuren en het kan nu niet langer duren,” en mensen van Veilig Thuis bijvoorbeeld die zeggen van: “We moeten even rustig kijken wat...,” nou goed. Dat zie je dan in de bijeenkomst.’

In een sterk heterogeen samengestelde ontwikkelwerkplaats is het een ware opgave om goed aan te sluiten bij de uiteenlopende verwachtingen en mogelijkheden van de deelnemers. Het onderzoek heeft laten zien dat de facilitators (samen met de onderzoekers) vaak zeer creatief zijn in het ontwikkelen van bijvoorbeeld werkvormen en communicatievormen om goed aan te sluiten bij de deelnemers, met name wanneer deze verstandelijk beperkt zijn, bijvoorbeeld door gebruik te maken van beeldmateriaal. Dat neemt niet weg dat zij regelmatig toch ook aan lijken te lopen tegen de grenzen van wat binnen een ontwikkelwerkplaats mogelijk is, bijvoorbeeld wanneer blijkt dat de spanningsboog van deelnemers veel te beperkt is voor de duur van een bijeenkomst.

‘Wat voor ons een uitdaging was: Hoe hou je iedereen erbij, hoe hou je het voor iedereen interessant? Taalgebruik is bijvoorbeeld een probleem: Bijeenkomsten met bewoners met verslavingsproblematiek en LVB-problematiek, beleidsmedewerkers, onderzoekers, facilitators. Tijdens een koffiepauze zei bijvoorbeeld een begeleider: “Twee van mijn bewoners zijn wegelopen. Ze hadden er gewoon geen zin meer in, ze vonden het veel te lang duren.” Terwijl de opzet heel interactief was. Dat was moeilijk qua spanningsboog. Met name bewoners kunnen het maar heel kort volhouden. Ondanks de variatie in werkvormen en de korte duur van activiteiten, vonden de LVB-jongeren toch dat het heel veel praten en luisteren was. Dus de bewoners erbij betrekken was moeilijk maar ook boeiend, omdat zij een heel andere inbreng hebben dan begeleiders of beleidsmedewerkers. Zij vinden bijvoorbeeld heel andere zaken het belangrijkste in deze woonvormen.’

Een ontwikkelwerkplaats is ook gericht op gemeenschappelijk onderzoek en zal daarmee altijd in zekere mate een verbaal, cognitief en reflectief karakter bezitten. Overigens zijn ook uitvoerende professionals wel vaker zeer praktisch ingesteld met een uitgesproken voorkeur voor concrete inhoud en actieve werkvormen gericht op praktische resultaten.

‘Deze OWP is sterk gericht op concreet handelen, en ik ben benieuwd of dat uitmaakt. In een andere OWP, betreffende jongeren met LVB in de wijk, blijft alles vaag, en die loopt voor geen meter. Ook de continuïteit is een probleem: “Als het niet concreet wordt, dan kom ik niet meer.” Toen dacht ik: Ja, doe. Dus nu bij het buurtteam denk ik: Hoe concreter, hoe beter.’

Hoe dan ook is het adequaat faciliteren van een heterogene ontwikkelwerkplaats een uitdaging die niet onderschat mag worden.

Hiërarchie

Een specifieke vorm van heterogeniteit in de samenstelling van de deelnemers aan een ontwikkelwerkplaats is hiërarchische representatie. Hiërarchische representatie ontstaat bijvoorbeeld wanneer zowel uitvoerende professionals als hun leidinggevers in één en dezelfde ontwikkelwerkplaats participeren als deelnemers of wanneer zowel de opdrachten verstrekkende gemeenten als ook uitvoeringsorganisaties die deze opdrachten hebben aanvaard in eenzelfde werkplaats vertegenwoordigd zijn. Een variant van hiërarchische representatie doet zich voor wanneer representanten van zowel cliënten als hun begeleidende professionals deelnemen aan eenzelfde ontwikkelwerkplaats. Dan kunnen burgers zich te afhankelijk voelen om het achterste van hun tong te laten zien, terwijl professionals omgekeerd niet altijd in alle openheid op kritiek van burgers kunnen reageren, zowel om hen te ontzien als ook vanwege hun privacy. En zelfs wanneer dit niet het geval is, kan het toch nog fout gaan.

‘Dat is dat we echt diversiteit ervaren als kracht, dat hebben we ook zo bedacht van tevoren en dat komt er ook zo uit, maar dat het nog niet altijd zo simpel organiseren is. [...] Daar waren twee moeders die ook echt vanuit hun ouderrol daar waren uitgenodigd, ook als lid van oudervereniging. [...] Ik weet niet meer de context maar het gesprek plenair ging erover dat het belangrijk is om kinderen te spreken, over het onderwerp waar we het over hadden. Toen riep één van die moeders van: “Maar die kinderen zijn nog veel te jong om dat te kunnen verwoorden, en daar heb je niks aan.” Dat zeg ik even heel kort [door] de bocht. Mijn collega’s, ze sprongen allemaal op. Drie van mijn collega’s maakten zich heel groot: “Hoezo kan je hier niet met kinderen over praten?” Dat was ook weer een soort van bedreigend voor die moeders, dus één van die moeders had daarna dus eigenlijk een hele nare bijeenkomst gehad.’

Het onderzoek laat zien dat zulke hiërarchische representatie zowel voordelen als nadelen met zich meebrengt. Een belangrijk nadeel kan zijn dat met name de afhankelijke partijen zich minder vrij kunnen voelen om vrijuit te spreken, vanwege mogelijke consequenties voor de samenwerkingsrelatie, terwijl omgekeerd leidinggevers dan wel opdrachtgevers niet de vrijheid hebben om in te gaan op individuele casuïstiek, vanwege de privacy van de betrokken personen of instanties. Een belangrijk voordeel van hiërarchische representatie is dat voorkomen kan worden dat er discrepanties tussen verschillende lagen binnen en tussen organisaties ontstaan en dat een betere afstemming tussen beleid, management en uitvoeringspraktijk ontstaat.

‘Bijzonder was ook dat vanuit bestuursniveau het hele project vrij intensief werd gevolgd. Zijn zaten er bovenop, ook met het oog op implementatie. Zij zaten op de uitkomsten te wachten

en de betrokkenen vanuit de hogeschool behoorlijk in de nek te blazen. Er was overigens ook vanuit de politiek veel interesse voor dat project.'

Idealiter wordt in een hiërarchisch samengestelde ontwikkelwerkplaats een veilige en open sfeer gecreëerd waarin over en weer harde noten kunnen worden gekraakt, waarin de harde kaders van beleidsuitgangspunten en de harde realiteit van de uitvoeringspraktijk met elkaar in gesprek gaan. Dat neemt niet weg dat sommige ontwikkelvragen zich beter lijken te lenen voor ontwikkelwerkplaatsen zonder hiërarchische representatie. Per situatie zal hierin een zorgvuldige afweging moeten worden gemaakt. Hoe dan ook vraagt elke vorm van hiërarchische representatie een zekere mate van fijngevoeligheid en veel tact van facilitators. Enerzijds zullen zij rekening moeten houden met alle gevoeligheden over en weer, terwijl ze anderzijds ook de taak hebben om de belangrijkste knelpunten boven tafel te krijgen. Het goed faciliteren van de ontwikkelwerkplaats is dan een ware kunst, het balanceren tussen proces en resultaat, tussen veiligheid in de groep en doorwerking in de buitenwereld.

De status van het ontwerp

In het voorgaande is reeds besproken dat het ontwerp van een ontwikkelwerkplaats idealiter een flexibel houvast is, dat wil zeggen een gedegen houvast voor de uitvoering ervan dat het mogelijk maakt om op flexibele wijze in te spelen op relevante veranderingen in de externe en interne context. Het is goed om deze status van het ontwerp ook als zodanig vast te leggen. De basis voor dat vastleggen is het op bovenbeschreven wijze betrekken van alle relevante actoren bij het ontwikkelproces, maar dat is op zich nog niet voldoende. Wanneer het ontwerp in voldoende mate is uitgekristalliseerd en de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats van start kan gaan, dan dienen de overeengekomen afspraken ook schriftelijk te worden vastgelegd. Op deze wijze is voor alle betrokkenen duidelijk waar zij aan toe zijn. Om misverstanden in het verdere samenwerkingsproces te voorkomen is het van belang dat volstrekt transparant is wie welke middelen en welke personen inzet en welke activiteiten worden ondernomen, niet alleen binnen en buiten de ontwikkelwerkplaatsen maar bijvoorbeeld ook ten aanzien van te gebruiken onderzoeksmethoden en op te leveren producten.

'Dus er worden voortdurend zulke belemmeringen opgeworpen, en dat roept de vraag op: wat speelt hier?'

'We hebben wel heel duidelijk aan verwachtingenmanagement gedaan: "Wat verwachten wij van jullie en wat verwachten jullie van ons?".'

Ook expliciete afspraken over het eigenaarschap en het gebruik van resultaten van de samenwerking zijn van belang. De kunst is om enerzijds zo zorgvuldig mogelijk heldere afspraken te maken en anderzijds te investeren in een goede samenwerkingsrelatie waarbinnen onvoorziene belangentegenstellingen op een constructieve wijze kunnen worden opgepakt.

Cruciaal voor de afronding van de ontwerpfase is dat daarmee de basis wordt gelegd voor de uitvoeringsfase. Een mooi voorbeeld daarvan is een citaat betreffende de casus die aan het begin van deze paragraaf is geïntroduceerd betreffende een ontwikkelwerkplaats voor buurtteams.

'Een sterke behoefte van mij was om iets te ontwikkelen betreffende de contractering, want ik heb gemerkt hoe belangrijk het is als de start niet goed is. Met wie gaan we in gesprek en wat verwachten we van de OWP? Je kunt wel zeggen dat de mensen die deelnemen eigenaar zijn, maar, ja doe, wat dat dan is... Bovendien is een OWP net als met trainingen een plek waar je

van alles uitwisselt en ondersteunt, maar het moet gebeuren in de praktijk. Dus als je je eraan committeert, dan betekent dat dat je met je team dingen gaat uitproberen. En dat wat ze ontwikkelen, gaan ze weer terugbrengen in de ontwikkelwerkplaatsen en met elkaar delen. We hebben dus ook aan de organisatie commitment gevraagd: “Dit is wat wij verwachten, ondersteunen jullie dit?” Dat vraagt ook iets van de organisatie, anders gaat het niet werken. En we willen dat de mensen die zich aanmelden ook komen. Continuïteit: Als je er eenmaal bent, dan ben je ook alle bijeenkomsten daar. Door het ophalen ligt ook de nadruk waar behoefte aan is in de teams; handelingsverlegenheid. Dus: Contractering, commitment, verwachtingen. Die start is zo belangrijk. Als je dat niet goed doet, dan is het niet echt leuk. Dus ook met de deelnemers wil ik bij de start die contractering doen en daar heel helder in [...] zijn.’

3.3 Het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen

Terwijl we in de voorgaande paragraaf hebben ingezoomd op het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen, zullen we in deze paragraaf stilstaan bij het uitvoeren ervan. Nog meer dan in de voorgaande paragraaf stellen we vooral het perspectief van de facilitator centraal, maar ook hier met oog voor de bredere context van de ontwikkelwerkplaats. Zoals reeds opgemerkt, kan ook op het geheel van het uitvoeren van de ontwikkelwerkplaats de CIMO-logica worden toegepast. Deze logica gebruiken we dan ook als structurerend principe voor de opbouw van deze paragraaf: we gaan in op de context van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats; op de kwaliteit van de interventies van facilitators, met bijzondere aandacht voor de verslaglegging; op de onderliggende mechanismen, evenals hun samenhang met interventies; en ten slotte op de opbrengsten. Maar eerst besteden we aandacht aan de verschillende rollen die tijdens het uitvoeren van de ontwikkelwerkplaatsen onderscheiden kunnen worden, ook in samenhang met sturing en continuïteit van de werkplaats.

De verschillende rollen bij het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen

Reeds eerder is opgemerkt dat bij de uitvoering van de ontwikkelwerkplaatsen drie of vier rollen kunnen worden onderscheiden: de facilitator, de onderzoeker(s), de deelnemers en eventueel ook de gasten. Gemeenschappelijk aan deze rollen zijn de taken om binnen de ontwikkelwerkplaats relevante kennis in te brengen, de eigen expertise in te zetten om de doelstellingen te realiseren, en op een constructieve en productieve wijze samen te werken en te experimenteren, met erkenning van ieders rol in het geheel. Deze rolverdeling blijkt in de praktijk niet altijd voor iedereen helder te zijn of op dezelfde wijze te worden ingevuld.

‘Dat is ook wel lastig, dat er soms heel erg naar ons wordt gekeken van: “Wat is jullie advies? Waar staan we? Wat moeten we anders gaan doen?” Terwijl wij nog steeds zoeken naar een wisselwerking tussen; wij observeren, helpen, structureren, van: “Wat gaat er goed en niet goed?” En vervolgens ook weer de opdracht meegeven om daarmee aan de slag te gaan in de tussentijd, of: “Ga eens iets uitproberen.” Dat gaat nog niet overal vanzelf.’

‘Dat vind ik wel interessant, dat er naar ons wordt gekeken, van: “Wanneer doen jullie eens wat?” Dat het bijna leek van: “Komen jullie nou eens met een format, dan gaan wij dat wel uitproberen, en hoor je wel hoe dat dan gaat.” Daar zit een spanningsveld, volgens mij.’

De rol van de gasten zullen we hier buiten beschouwing laten; de reden daarvoor is dat de introductie van gasten in bijeenkomsten van ontwikkelwerkplaatsen ook beschouwd kan worden als een interventie die door een van de andere betrokken actoren doelbewust wordt gepleegd. We komen daarop nog terug. Omdat het kenniscentrum deel uitmaakt van een instelling voor hoger beroepsonderwijs, wordt hier verder de mogelijkheid om studenten bij ontwikkelwerkplaatsen te betrekken nog kort even aangestipt.

‘Er waren ook studenten bij, die naïeve vragen konden stellen, en dat vonden de andere deelnemers altijd heel leuk.’

De rol van de deelnemers is vanuit het perspectief van de facilitator vooral de verbindende schakel tussen de binnenwereld van de ontwikkelwerkplaats en de buitenwereld van de beroepspraktijk. Dat kan voor een facilitator een stevige opgave zijn.

‘Daar zie ik nog niet één-twee-drie een bruggetje, tussen wat er in die buitenwereld gebeurt en wat er allemaal in de OWP gaat gebeuren, dus hoe neem je dan die buitenwereld daarin mee? En is dat überhaupt mogelijk om ze daarin mee te nemen of is juist de OWP bij uitstek een structuur om veranderingsprocessen ook bij anderen te laten plaatsvinden? Is dat iets wat je uit kan rollen, is dat het idee? Daar heb ik niet zoveel vertrouwen in, ik denk dat juist de kern is dat die verandering juist alleen op deze manier kan plaatsvinden. Dus daar zit voor mij nu wel een spannend ding.’

De deelnemers brengen de realiteit van de beroepspraktijk in tijdens de bijeenkomsten en vertalen de tussentijdse opbrengsten van deze bijeenkomsten weer terug naar de beroepspraktijk, en de effecten van deze doorvertaling worden weer teruggekoppeld tijdens de bijeenkomsten. De deelnemers zijn daarmee niet alleen actieve participanten in de gemeenschappelijke zoektocht binnen de bijeenkomsten maar tevens cruciale informatiebronnen over evenals onmisbaar voor directe en indirecte doorwerking in de externe beroepspraktijk. Om die doorwerking te bevorderen kunnen eenvoudige interventies soms volstaan.

‘Bijvoorbeeld iets wat heel klein en simpel is: aan het einde een rondje: “Wat heb je nou geleerd voor de praktijk, wat ga je morgen daarvan toepassen?” Dat is maar een heel kleine interventie, maar dat moet ik [als facilitator] wel systematischer doen, als je echt wil dat er iets gebeurt. En dan zijn er nog heel veel andere mogelijkheden.’

In het voorgaande zijn we reeds ingegaan op het vraagstuk van de selectie van deelnemers als representanten tegen de achtergrond van het spanningsveld tussen een meer pragmatisch en een meer principieel perspectief. In alle gevallen is het ontwikkelingsproces dat de deelnemers doormaken cruciaal voor het slagen van de ontwikkelwerkplaats, voor het realiseren van de beoogde doelstellingen.

De rollen die tijdens de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen doorgaans vanuit het kenniscentrum worden ingevuld, zijn de facilitator en de onderzoeker(s). Hoewel ook meerdere onderzoekers bij één en dezelfde ontwikkelwerkplaats betrokken kunnen zijn, was bij de werkplaatsen in dit onderzoek telkens slechts één onderzoeker betrokken. De invulling van beide rollen kan om te beginnen formeel duidelijk van elkaar worden onderscheiden, en wel op een complementaire wijze.

De rol van de facilitator

De kern van de rol van de facilitator is procesmatige groepsbegeleiding. Belangrijke aspecten hiervan zijn: het bewaken van de ontwikkeldoelen; het creëren van een optimale ontwikkelomgeving, tegelijk veilig en uitdagend; het bevorderen van betrokkenheid en actieve participatie van alle deelnemers, bijvoorbeeld door het bewaken van een goede balans tussen individuele behoeften en gemeenschappelijke doelstelling en door het stimuleren van inbreng; het bewaken van het evenwicht in de groep, bijvoorbeeld ten aanzien van onderlinge machtsverschillen, individuele inbreng, wederzijdse erkenning; het bewaken van continuïteit tijdens en tussen de bijeenkomsten, bijvoorbeeld door kaders te schetsen en afspraken te delen.

- *‘Eén facilitator zei van: “Ik wil ook wel openheid bieden voor een soort natuurlijk proces, waarbij we het niet helemaal van het begin tot het eind hebben bepaald wat er moet gebeuren.” [...] Dan is dat natuurlijke proces, is heel erg belangrijk, en tegelijkertijd weet je, wat jij ook zei, van dat niet iedereen er altijd even makkelijk mee uit de voeten kan.’*
- *‘Conditie van een facilitator is dan om gewoon te expliciteren: “Wat doen we nu? Wat gaan we nu doen? Hoe staan we erin?” Zo van: “We zijn nu aan het afwijken van wat we hadden voorgesteld, zitten nu al een half uur langer met een discussie. Vinden we dat oké? Vindt de onderzoeker dat oké?” Nou, dan kun je doorgaan. Dat is ook een goede, telkens toch best wel continu expliciteren van het proces. Dat is wel een belangrijke.’*

De rol van de onderzoeker

De kern van de rol van de onderzoeker is inhoudelijke kennisontwikkeling. Belangrijke aspecten hiervan zijn: bewaken van de realisering van de onderzoeksdoelen en de onderzoeksopzet, bijvoorbeeld door het inbrengen van inhoudelijke thema's of het verzamelen van relevante data; het valideren van ontwikkelde producten, zoals modellen, methoden en tools. Daarbij is wel van belang dat deze generieke rol van de onderzoeker wordt ingekleurd doordat het praktijkonderzoek binnen het kader van een ontwikkelwerkplaats betreft.

‘Wat ook wel een interessante is vanuit onderzoeksperspectief dat je inderdaad..., helemaal objectief blijf je ook niet, want je bent betrokken in wat zij allemaal doen. [...] Dus zo kom je wel van de ene plek naar de andere plek en ik voel me helemaal bijna embedded. Je wordt overal steeds meer in betrokken, je neemt heel veel op. In die zin wordt het vanuit onderzoeksperspectief heel interessant, maar het komt je ook op die manier een soort van aanwaaien, en het is ook daarin een wisselwerking tussen wat jij observeert en weer deelt, en dat weer overbrengen naar andere partijen en daar weer over in gesprek gaan. Ik vind het wel interessant dat dat een soort van on the side gebeurt nu.’

Facilitators en onderzoekers die vanuit het kenniscentrum worden ingeschakeld hebben veelal een achtergrond als docent. Dan kan het voor beginnende collega's soms even zoeken zijn naar het oppakken van de nieuwe rol.

‘In terugblik realiseerden we ons dat we [als facilitator en onderzoekers] toch vooral in de rol van docent waren gekropen; telkens was de vraag: “Hoe bedienen we onze klanten?”, die op basis van vrijwilligheid deelnamen.’

Ofschoon het van belang is dat in de samenwerking alle betrokkenen hun eigen rol kennen en oppakken, is voor het welslagen van de uitvoering van een ontwikkelwerkplaats ook een goede onderlinge

afstemming en samenwerking van belang. In de praktijk zien we dan ook dat facilitators en onderzoekers op flexibele wijze elkaars taken ondersteunen. Facilitators denken bijvoorbeeld actief mee over de opzet van het onderzoek en de realisering van de kennisontwikkeling. Zo dragen ze suggesties aan met betrekking tot het verzamelen van gegevens. Onderzoekers springen op hun beurt in om de procesbegeleiding te ondersteunen. Ze begeleiden bijvoorbeeld een subgroep wanneer dat voor het proces wenselijk is. Facilitators en onderzoekers sparren voortdurend met elkaar om het uitvoeren van de ontwikkelwerkplaats tot een succes te maken.

‘Hoe zorg je er nou voor dat je een goede balans krijgt tussen proces en tussen opbrengst? Daar gaat het toch heel vaak over. Je wilt aandacht voor het proces en dat is misschien [...] vooral ook wel verbonden met de rol van de facilitator. Je wilt ook aandacht voor de opbrengst. Dat doet een facilitator ook. Daar is een onderzoeker ook mee bezig. Misschien weer op een net wat andere manier dan een facilitator.’

‘Met mijn facilitator ga ik [als onderzoeker] altijd eerst een kleine maand, drie weken van tevoren [voordat de bijeenkomst van de ontwikkelwerkplaats plaatsvindt] samen zitten, van: “Goh, wat gaan we volgende keer doen?” En als we de bijeenkomst hebben gehad, dan gaan we vaak even in de auto terug evalueren: “Hoe vond je het nou gaan?”, en zo.’

Gemeenschappelijk aan beide rollen is natuurlijk de verantwoordelijkheid om de beoogde opbrengsten te realiseren, en dat is de doelgerichte basis van de onderlinge samenwerking. Daarbij vult elke facilitator en onderzoeker de eigen rol op een individuele wijze in, en in geval van een goede onderlinge chemie versterken ook deze meer persoonlijke aspecten elkaar ten dienste van het beantwoorden van de ontwikkelvraag.

‘En het is ook wel leuk als onderzoeker. Want de facilitator met wie ik [als onderzoeker] samenwerk heeft gewoon een heel rustige, stabiele uitstraling en dat kan ze heel goed. En daardoor kan ik een beetje gaan ‘klieren’. Dat kan dan en dat is wel fijn. Kijk, als zij ook een ‘klier’ was, dan wordt het helemaal niks.’

In dit geval ontstaat uit de dynamiek tussen de facilitator en de onderzoeker binnen de ontwikkelwerkplaats een evenwicht tussen veiligheid en stabiliteit enerzijds en uitdaging en prikkeling anderzijds. Het uitvoeren van een ontwikkelwerkplaats is bovenal teamwork, enerzijds teamwork tussen facilitator en onderzoeker(s), en anderzijds vooral ook teamwork van hen beiden samen met de deelnemers aan de werkplaats.

‘De activiteiten van de OWP ontstaan vanuit de groep. Dat is grappig: iemand vertelt wat, anderen raken geïnteresseerd en dan gaan we gewoon door. Soms splitsen we de groep, bijvoorbeeld van twaalf, in groepjes van drie of vier.’

Zoals tijdens het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen weliswaar de opdrachtgever en de opdrachtnemer dan wel het consortium de centrale actoren zijn maar het raadzaam is om reeds in deze fase ook de beoogde facilitator, onderzoeker(s) en deelnemers actief bij het proces te betrekken, zo zijn tijdens het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen weliswaar de facilitator, onderzoeker(s) en deelnemers de centrale actoren maar is het raadzaam om ook in deze fase de opdrachtgever en de opdrachtnemer dan wel het consortium actief betrokken te houden bij het proces. Deze partijen zijn immers van cruciaal belang om een vinger aan de pols van de dynamische context te houden. Formeel zal de verantwoordelijkheid voor dit afstemmingsproces vanuit het perspectief van het kenniscentrum primair bij de lector als opdrachtnemer dan wel consortiumspartner liggen, maar het is voor een optimale samenwerking van belang dat de facilitator hierin een proactieve rol pakt om alle partijen op de hoogte

te houden van de voortgang van de werkzaamheden in de ontwikkelwerkplaats, zeker ook wanneer een en ander niet helemaal verloopt zoals vooraf afgesproken is en verwacht werd.

Voordat we dieper ingaan op de condities, de interventies, de mechanismen en de opbrengsten met betrekking tot de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen, besteden we eerst nog aandacht aan twee thema's die samenhangen met de betrokken actoren en die met name voor de facilitator van belang zijn, namelijk sturing en continuïteit.

Sturing

Idealiter handelen de actoren in een ontwikkelwerkplaats doelgericht, zoals we reeds hebben gezien, namelijk met het oog op de ontwikkelvragen. Aangezien de actoren op elkaar zijn aangewezen om de doelen te verwerkelijken, is hun handelen voor een belangrijk deel ook een vorm van sturing. Interventies van actoren in een ontwikkelwerkplaats zijn voor een belangrijk deel immers gericht op het sturing geven aan het ontwikkelproces en daarmee ook aan het handelen van de andere actoren. Dat geldt in het bijzonder voor de interventies van facilitators.

'Het [faciliteren van een ontwikkelwerkplaats] vraagt stuurmanskunst. Wat gebeurt er in de groep? Hoe verhoudt zich dat tot het doel waarom we hier zijn? Is het [wanneer iets niet goed loopt] dan omdat de condities niet op orde zijn? Of dat de juiste mensen niet aan tafel zitten? Of stuur ik nou even niet goed? Want dat kan ook: Je kunt soms ook een proces laten gaan. – Dat zijn wel heel veel afwegingen die je, denk ik, op dat moment maakt, die dan door je hoofd spelen. Voelen ze [de deelnemers] zich wel aangesproken, eigenaar, veilig?'

'Ja, maar je moet [als facilitator] toch nog steeds oppassen dat je niet zelf overactief bent en dat zij [de deelnemers] dat weer een beetje te veel van het goede vinden. Dus je moet ook weer temperen.'

In de sturing van een ontwikkelwerkplaats kan een onderscheid worden gemaakt tussen wie er stuurt en waarop gestuurd wordt.

(1) Wie stuurt er?

Wie er stuurt in een ontwikkelwerkplaats kan worden geanalyseerd op basis van de centrale actoren, dus de facilitator, de onderzoeker(s) en de deelnemers. Elk van deze actoren kan sturen. Het is overigens zelfs mogelijk dat een gast de regie over de bijeenkomst overneemt.

'De vorige keer had iemand [een deelnemer] iemand van een andere organisatie meegebracht, en we waren blij met dat initiatief. Alleen, die man nam totaal de lead over. Hij had wel een interessante inbreng, maar ik hoop niet dat hij elke keer komt.'

Ook kan sprake zijn van gedeelde sturing, een situatie waarin niet slechts één actor het ontwikkelproces stuurt. De meeste voorbeelden in dit onderzoek betreffen vooral een mix van sturing door de facilitator en gedeelde sturing. Gedeelde sturing is overigens een complex verschijnsel, want enerzijds functioneren ontwikkelwerkplaatsen het beste wanneer alle actoren, dus ook de deelnemers, initiatief nemen en actief aan de realisering van de doelen werken maar anderzijds hebben niet alle actoren dezelfde rol binnen de ontwikkelwerkplaats. Facilitators zijn immers primair verantwoordelijk voor de procesmatige groepsbegeleiding, zo hebben we gezien. Zij zullen dan ook trachten de deelnemers zoveel als nodig en mogelijk te stimuleren en te activeren, bijvoorbeeld door hun intrinsieke motivatie

aan te boren en hun aan te spreken op hun verantwoordelijkheden. We zouden dat sturing op zelfsturing kunnen noemen. Gedeelde sturing kan dus samengaan met en zelfs grotendeels gebaseerd zijn op sturing door de facilitator op zelfsturing van de deelnemers.

(2) Waarop wordt gestuurd?

Waarop wordt gestuurd kan in principe betrekking hebben op het sturen op dan wel bijsturen van uiteenlopende aspecten van de ontwikkelwerkplaats zoals de resultaten, het groepsproces, het individuele welbevinden, de inhoud, de werkvormen, de randvoorwaarden. Als het goed is, dan hangen de verschillende aspecten echter nauw met elkaar samen.

'Ja, maar je moet toch nog steeds oppassen [...] dat de vorm niet de inhoud gaat overheersen. Dat ze [de deelnemers] wel denken: "We hebben heel veel grappige dingen gedaan, maar waar ging het ook alweer over?".'

In de praktijk gaat het dan ook eerder om accentverschillen in de sturing. Dat neemt niet weg dat we deze accentverschillen in het waarop van de sturing wel degelijk hebben kunnen constateren tussen de verschillende facilitators die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Waar de ene facilitator sterk gericht is op het creëren van gunstige randvoorwaarden voor het welslagen van de ontwikkelwerkplaats, daar is de ander sterk gefocust op de resultaten die dienen te worden bereikt. En waar de ene facilitator een scherp oog heeft voor de wensen en behoeften van de individuele deelnemers, daar is de andere facilitator vooral gericht op het groepsproces. De meerwaarde van deze accentverschillen voor dit onderzoek is overigens geweest dat we op die manier attent zijn gemaakt op de vele facetten die van belang zijn bij het ontwerpen en uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen. Zulke accentverschillen in de focus van de verschillende facilitators zouden bovendien kunnen worden gebruikt om enkele persona's van facilitators te ontwikkelen, als een instrument om bewust vanuit verschillende perspectieven naar het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen te leren kijken, zodat een integrale kijk gestimuleerd wordt.³

Continuïteit

In het voorgaande hebben we geconstateerd dat de ontwikkeling van de deelnemers cruciaal is voor het welslagen van een ontwikkelwerkplaats. In de praktijk blijkt de continuïteit in ontwikkelwerkplaatsen dan ook een belangrijke voorwaarde te zijn voor het realiseren van de doelstellingen. Al te frequente wisselingen in bemensing bedreigen de continuïteit van ontwikkelwerkplaatsen, daarmee de ontwikkeling van de betrokken deelnemers en uiteindelijk het opleveren van de beoogde opbrengsten.

³ Terzijde vermelden we nog dat de visie van de facilitator op sturing en samenwerking enigszins bepalend is voor wat binnen de CIMO-logica als interventie en wat als mechanisme wordt beschouwd. Deelnemers verrichten namelijk binnen en buiten de ontwikkelwerkplaatsen activiteiten, gericht op het realiseren van de doelstellingen van de ontwikkelwerkplaats door middel van het in werking zetten van mechanismen. Vanuit het perspectief van de facilitator kan dan op twee verschillende wijzen naar deze activiteiten van deelnemers worden gekeken. Benadrukken facilitators hun eigen sturende rol, dan zijn de activiteiten van de deelnemers het resultaat van hun eigen sturende interventies en daarmee door hen in werking gezette mechanismen om de doelen te realiseren. Benadrukken facilitators daarentegen het belang van actieve samenwerking van en gedeelde sturing door alle actoren in de ontwikkelwerkplaats om die doelstellingen te verwerkelijken, dan zijn de activiteiten van de deelnemers geen mechanismen maar interventies. Activiteiten van deelnemers kunnen dus door facilitators primair ofwel als door hen in werking gezette mechanismen ofwel als een onderdeel van collectieve interventies worden beschouwd, afhankelijk van hun visie op en invulling van hun eigen rol. Maar dit is strikt genomen een tamelijk academisch onderscheid.

‘Hoe groot was de groep? Te groot eigenlijk. Ik denk dat we met zo’n twintig, vijftientig waren. Dat was dus een deel van het probleem. Dat komt er zo ook uit [in de evaluatie] bij de bewoners, dat de groep nogal wisselend was. Het gebeurde regelmatig dat de groep – dat heb je natuurlijk met zo’n grote groep – wisselend was van samenstelling. Dat was één van de belemmeringen al die eruit kwam.’

Zulke wisselingen roepen zelfs de vraag op of dan nog wel in substantiële zin van een ontwikkelwerkplaats gesproken kan worden. Er is dan immers geen sprake meer van samenwerking gedurende langere tijd. Hoewel het de taak van facilitators is de binding van de deelnemers te stimuleren, zijn er veel factoren die de continuïteit van de ontwikkelwerkplaats bedreigen waar zij zo goed als geen invloed op kunnen uitoefenen. Denk bijvoorbeeld aan veranderingen in de betrokkenheid van deelnemende organisaties door interne of externe factoren of aan personele mutaties. Wanneer bijvoorbeeld de keuze is gemaakt om representanten van verschillende groepen te laten deelnemen aan een ontwikkelwerkplaats en alle representanten van één groep haken af, dan zullen nieuwe representanten uit die groep geworven moeten worden, met alle groepsdynamische consequenties van dien.

3.3.1 De context

De context van de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen kan ten behoeve van deze analyse worden onderscheiden in twee onderdelen. Enerzijds is de opbrengst van het ontwerpproces, namelijk het ontwerp van de ontwikkelwerkplaats, een meer afgebakende context voor de uitvoering van de werkplaats. De status van dit ontwerp is, als het goed is, vastgelegd. We zouden dit dan ook de (relatief) stabiele context van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats kunnen noemen.

‘Bij onze OWP werden de deelnemers gefaciliteerd, ook om buiten de bijeenkomsten om activiteiten te ondernemen, en dan zie je ook het effect daarvan. En als dat ontbreekt, dan moet je het hebben van de inzet, de motivatie, de betrokkenheid, en dan schiet het er wel eens bij in, in de hectiek van alledag.’

‘Ook als je huiswerk opgeeft, is nog niet gezegd dat ze dan de volgende keer dat ook allemaal gedaan hebben. Ik merk dat het heel erg improviseren blijft, toch wel, om verder te komen.’

In het ontwerp is onder meer vastgelegd wat de ontwikkeldoelen zijn, welke faciliteiten gebruikt kunnen worden, hoeveel tijd er voor de actoren beschikbaar is. De citaten geven aan dat deze context niet absoluut maar relatief stabiel is.

In het ontwerp is de bredere context van de ontwikkelwerkplaats – zoals de aanleiding in de praktijk en de betrokken partijen – als het ware uitgekristalliseerd in een plan van aanpak. Gedurende de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats zal deze bredere context echter niet onveranderlijk hetzelfde blijven. Daarom kan deze bredere context de (relatief) dynamische context van de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats worden genoemd.

‘Het eerste jaar van het onderzoek lag de nadruk op de eigen rol als ethisch actor en het tweede jaar op de vertaling naar de eigen organisatie, het eigen team. Dat laatste is wat moeizaam verlopen vanwege de transitie en de daarmee gepaard gaande onzekerheden in de organisaties bij de werkers.’

Zoals we hebben gezien, is het ontwerp idealiter een flexibel houvast, zodat een goed evenwicht kan worden bereikt tijdens de uitvoering ten aanzien van de stabiele en de dynamische context.

De interventies zijn alle handelingen die gericht zijn op het realiseren (en eventueel ook op het bijstellen) van de doelen die aan de ontwikkelwerkplaats ten grondslag liggen. In principe kunnen interventies door alle betrokken actoren worden gepleegd; in dit onderzoek zoomen we in het bijzonder in op de interventies die door de facilitators worden gepleegd. Er bestaat een complexe wisselwerking tussen interventies en context tijdens de uitvoering van de ontwikkelwerkplaatsen. Enerzijds ligt er het ontwerp van de ontwikkelwerkplaatsen als een weliswaar redelijk stabiele context en basis voor de uitvoering, die echter ook een redelijk open karakter bezit en op elk moment een inspanning vergt om tot concrete interventies te komen. Anderzijds is ook van belang om voortdurend adequaat in te spelen om relevante veranderingen in de dynamische context, zoals mediahypes, wetswijzigingen, organisatieveranderingen en personele mutaties. Tegelijk worden ontwikkelwerkplaatsen niet alleen bepaald door de stabiele en de dynamische context, maar zijn zij reeds tijdens de uitvoering tevens gericht op het realiseren van doorwerking in de beroepspraktijk als een onderdeel van de dynamische context. Door dit streven kan met name de wisselwerking tussen de ontwikkelwerkplaats en de beroepspraktijk waarop zij zich richt intensief zijn. Actuele vraagstukken in de beroepspraktijk vormen dan als het ware de input voor de bijeenkomsten, terwijl handreikingen voor experimenten in diezelfde praktijk de output ervan vormen.

‘Voor hun [de deelnemende bewoners en begeleiders] was de belangrijkste opbrengst [van de ontwikkelwerkplaats] dat de boodschap is overgekomen bij het management, en dat er meteen in die organisatie van alles ging veranderen, al tijdens de ontwikkelwerkplaats. Daar zaten die managers ook vaak bij, natuurlijk, dus die hoorden rechtstreeks de verhalen van die bewoners en van die begeleiders.

3.3.2 De kwaliteit van interventies

In deze analyse staat het perspectief van de facilitator centraal. De rol van facilitators krijgt vooral gestalte door de interventies die zij plegen. De uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen staat of valt dan ook met de kwaliteit van hun interventies, zowel de meer intern gerichte interventies die de samenwerking binnen de ontwikkelwerkplaats bevorderen als de meer extern gerichte interventies die input uit en output naar de beroepspraktijk beogen.

‘Er zijn ook nog allerlei verschillende soorten interventies. Dat je [als facilitator] ervoor zorgt dat mensen [deelnemers] iets doen tussen de bijeenkomsten zijn andersoortige interventies dan dat je ze iets laat doen tijdens de bijeenkomsten.’

In het voorgaande hebben we reeds aangegeven dat interventies op verschillende aggregatieniveaus kunnen worden onderscheiden, variërend van een enkel gebaar tot een omvangrijke activiteit.

Facilitators maken gebruik van uiteenlopende interventies en reflecteren op de kwaliteit ervan. Een voorbeeld daarvan is de navolgende toelichting op een meer omvangrijke interventie, de zogeheten oogstdialoog.

‘Oogstdialogen zijn bijeenkomsten rond onderzoeken van die academische werkplaats. Dat zijn allemaal praktijkgerichte onderzoeken. [...] Een oogstdialoog is een bijeenkomst waarin het onderzoek gepresenteerd wordt, het zijn vaak lopende onderzoeken. Niet alleen de uitkomst van het onderzoek maar ook de vragen die nu leven, die nu actueel zijn binnen die projecten. En

waarin we breed mensen uitnodigen uit ons leernetwerk, en daarbuiten, ieder die erin geïnteresseerd is. [...] Ik denk dat krachtig aan de oogstdialoog is dat het aan de ene kant heel concreet is, dat het gezelschap divers is. [...] Het is elke keer een ander gezelschap, maar wel van iedereen die specifiek daar graag bij wil zijn. [...] Dus door deze werkvormen komen we erachter waar eventueel een kloof is tussen opleiding en praktijk en wat onderzoek heeft opgeleverd. Tijdens aparte bijeenkomsten met andere deelnemers gaan we kijken naar hoe we op die thema's die opleidingen kunnen versterken. [...] Dan hebben we ontdekt dat het helpt om in kleine groepjes te gaan praten, dus we gaan [aan de slag] in groepjes van acht, zo divers mogelijk samengesteld. Dan worden er drie vragen beantwoord: "[1] Wat is breder interessant aan dit onderzoek? Dus wat hebben andere jeugdprofessionals eraan, in brede zin, aan de uitkomsten van dit onderzoek? Wat hebben ze eraan? [2] Om die wijsheid die daar ontwikkeld is te kunnen toepassen, wat moeten professionals daarvoor kunnen en kennen? Wat zijn de competenties die nodig zijn? [3] En hoe zou je ze dat kunnen leren?" Die drie vragen. [...] En hier gaan we dan verder mee om overdraagbare producten voor het onderwijs te maken.'

Het welslagen van ontwikkelwerkplaatsen staat of valt met de ontwikkeling die de deelnemers doormaken, zo hebben we reeds gezien. De essentie van de kwaliteit van interventies is dan ook dat zij een optimale afstemming bewerkstelligen tussen enerzijds de diverse aspecten van de ontwikkelwerkplaats en anderzijds de bijzonderheden van de deelnemers en de context waarbinnen zij werkzaam zijn. Op basis van deze overweging kunnen we drie aspecten onderscheiden en nader analyseren:

1. Algemene voorwaarden voor optimale samenwerking binnen de ontwikkelwerkplaats.
2. Het activeren van de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats.
3. Een balans tussen aandacht voor het resultaat, het proces en de inhoud van de ontwikkelwerkplaats.

In het navolgende wordt deze kern van de kwaliteit van interventies verder uitgewerkt in een aantal criteria. Het praktisch belang daarvan is dat deze kwaliteitscriteria kunnen worden gebruikt door facilitators om interventies te optimaliseren en te evalueren. Overigens is het daarbij wel van belang om deze criteria in samenhang te zien met de onderliggende mechanismen, die verderop in deze rapportage aan de orde zullen worden gesteld.

[1] Algemene voorwaarden voor optimale samenwerking

De voorwaarden voor optimale samenwerking binnen een ontwikkelwerkplaats hebben voor een belangrijk deel een algemeen karakter, althans in die zin dat ze voor samenwerking meer in het algemeen gelden. We beperken ons in deze analyse tot een drietal aspecten die blijkens dit onderzoek van belang zijn: de kwaliteit van de communicatie en de interactie, het creëren van een affectief samenwerkingsklimaat, en een evenwichtige afwisseling in activiteiten. Daarbij zullen we inhoudelijk al enigszins vooruitlopen op het volgende kwaliteitscriterium, de activering van deelnemers.

[1.a] De kwaliteit van de communicatie en de interactie

Een belangrijk kwaliteitsaspect van een interventie is de verbale en non-verbale communicatie en interactie. Facilitators stemmen hun communicatie en interactie zo goed mogelijk af op de deelnemers, zoals omgangsvormen en taalgebruik. Deze communicatie omvat bijvoorbeeld het geven van een heldere uitleg en instructie voorafgaande aan een opdracht, maar ook het werken met verslagen of het gebruik maken van een digitaal platform voor opslag en uitwisseling. (Na de uitwerking van deze kwaliteitscriteria zullen we nog apart aandacht besteden aan de rol van verslagen in de communicatie.)

Daarnaast bewaakt en optimaliseert de facilitator ook de communicatie en interactie tussen de deelnemers. Hier beperken we ons tot de constatering dat ook activerende en interactieve werkvormen (zie daarvoor het tweede kwaliteitscriterium) daarbij een belangrijke rol kunnen spelen.

‘Een vorm is propjesregens: Je schrijft een associatie of teken op, maakt er een propje van en gooit dat door de ruimte. Je gaat ergens in de ruimte staan, raapt een propje op, leest dit en interpreteert dit, bevraagt elkaar. Zo heb je met elkaar een gesprek over inclusie. Je krijgt zo nieuwe betekenisgeving. Ander voorbeeld is een beeldentuin: Je neemt een obstakel uit de praktijk en beeldt dit uit. Of tekeningetjes die je in een tableau vivant uitbeeldt. Ook hier komen gesprekken uit voort.’

[1.b] Het creëren van een affectief samenwerkingsklimaat

Door middel van interventies kan een prettig klimaat worden gecreëerd waarin optimaal kan worden samengewerkt. Ontwikkelwerkplaatsen in het sociale domein hebben doorgaans voor een belangrijk deel een reflectief en persoonlijk karakter. Er wordt onder meer gesproken over de eigen (werk)ervaringen, morele spanningen, en daarmee gepaard gaande emoties. Dit vereist een affectief samenwerkingsklimaat, waarin rekening wordt gehouden met ieders wensen en behoeften en zowel veiligheid en onderlinge betrokkenheid aanwezig is als ook ruimte voor uitdagingen en wrijvingen. We zullen hier iets nader op ingaan en vier aspecten bespreken die een belangrijke rol spelen in het ontstaan van een affectief samenwerkingsklimaat.

(α) Een belangrijk aspect van een affectief samenwerkingsklimaat is dat onderlinge waardering wordt uitgesproken, dat de deelnemers elkaar stimuleren en aanmoedigen.

‘Dit is echt een procesding: applaus en waardering en aanmoediging van de groep. Dat is wel een wezenlijk iets, dat een jongen [een deelnemende cliënt] daar dan staat, en dat zo’n groep dan heel enthousiast applaus geeft en zegt: “Goed gedaan!”.’

(β) Tegelijk moet een ontwikkelwerkplaats een plek zijn waar fouten gemaakt mogen worden en waar geleerd wordt van de fouten die zijn gemaakt.

‘We hebben die mislukking geanalyseerd. Reflecteren op: “Hoe gaat het? Wat doen we? En wat maakt dat dingen lukken en wat niet?” We leerden dat mailtjes sturen om uit te nodigen niet werkt. We gaan naar de partijen echt toe. Dus ze moesten letterlijk hun woonvoorziening uit en naar partijen in de wijk. Gewoon contact maken. Dat is wat we dus heel de tijd willen: Dat contact maken, dat kunnen ze dus doen. En de volgende bijeenkomst zat de hele bak vol. En dat heeft heel wat betekend. Dat je merkt van: We hebben succes. En vervolgens geeft dat allerlei acties, want nu zijn ze met allerlei partijen subsidies aan het aanvragen. Dus ze zijn gewoon bezig. Dus ik heb succes als vliegwiel voor vervolgacties.’

Ook in dit voorbeeld zien we dat de interventie een activerende intentie en een activerend (leer)effect heeft.

(γ) Verder is van belang dat constructief wordt omgegaan met frictie in de groep. Frictie kan een negatieve ervaring zijn, maar ze kan, indien er goed mee om wordt gegaan, ook bevorderlijk zijn voor het groepsproces.

‘In die groep, waar wij toen in zaten, was frictie, maar dat ongemak heeft wel geholpen om verder te komen. Ik denk als je iets wat onder de oppervlakte zit, als een soort irritatie, [...] naar boven krijgt en je kunt het er ook over hebben, je als groep leert ermee om te gaan. Dat je zegt

van: “Ja, oké, we zijn er heel verschillend in en dat is op zich niet erg.” Het kan ook heel erg vruchtbaar zijn om juist met die verschillen om te gaan.’

(δ) Een laatste aspect in relatie tot het ontstaan van een affectief samenwerkingsklimaat dat we hier aanstippen, is samen plezier hebben in het samen werken.

‘Maar er is ook nog iets anders: het moet niet alleen zinnig an sich zijn, het moet ook leuk zijn. Want ik denk: dit is ons leven. Dus we kunnen wel allemaal dingen daar doen, maar we moeten het ook gewoon nu leuk maken. Dat lukt niet altijd, maar dat is wel mijn streven [als facilitator]. Ook tijdens zo’n bijeenkomst moet je gewoon lol zitten te hebben. Dus er zit ook iets in van speelsheid of plezier maken of het gewoon fijn hebben samen.’

[1.c] Een evenwichtige afwisseling in activiteiten

De kwaliteit van een samenhangende reeks van interventies wordt mede bepaald door een evenwichtige afwisseling, bijvoorbeeld tussen praten en doen. Wel vaker komen deelnemers liever in actie dan in de praatstand te blijven. Activerende werkvormen kunnen het denken over een thema op gang brengen.

‘Die werkvormen brengen iets teweeg. En dat vind ik belangrijk. Want door iets teweeg te brengen, ga je met elkaar op zoektocht. En dan ga je met elkaar betekenissen zoeken, en betekenissen geven. En dan gaan ze ook waarschijnlijk gemotiveerd naar huis of naar hun werk om daar iets mee te gaan doen. In plaats van dat ze denken: Poeh, dat was wel weer heel veel nadenken en praten. Dat is een beetje raar gezegd nu, maar: teweegbrengen. Het is dus een middel, en ik zoek vooral naar betekenissen die zij geven, en ik zoek naar ervaringen.’

Bij het volgende kwaliteitscriterium gaan we nader in op zulke activerende interventies.

[2] Het activeren van deelnemers

Het succes van ontwikkelwerkplaatsen is over het algemeen voor een groot deel afhankelijk van de deelnemers. Hun activiteiten zijn bepalend voor zowel de ontwikkeling binnen de werkplaats als de doorwerking in de beroepspraktijk. Een belangrijke rol van de facilitator is dan ook hen zo nodig te activeren; in het voorgaande hebben we dat aangeduid als sturen op zelfsturing en op gedeelde sturing. Voorbeelden van meer overstijgende interventies gericht op het activeren van deelnemers zijn onder meer hen individuele (leer)doelen laten formuleren of hen een logboek bij laten houden. Daarnaast zal het activeren vooral gericht zijn op specifieke aspecten. We zullen er drie bespreken: de activiteiten in de ontwikkelwerkplaats, de activiteiten in de beroepspraktijk, en de rol binnen en buiten de ontwikkelwerkplaats. Gemeenschappelijk hieraan is het op gang brengen van ontwikkelprocessen bij de deelnemers.

‘Maar ze [de deelnemers] krijgen ook zelf elke keer opdrachten mee. En die opdrachten zijn dus ook gebaseerd op, om dat leerproces op gang te brengen.’

[2.a] Activeren voor de ontwikkelwerkplaats

Het activeren van deelnemers zal in eerste instantie gericht zijn op het activeren van hen binnen de ontwikkelwerkplaats, dat wil zeggen om hen te bewegen tot actieve deelname aan de activiteiten die binnen de ontwikkelwerkplaats plaatsvinden. De werkplaats biedt de deelnemers een podium waarop zij zich kunnen presenteren en een platform waarop zij kennis kunnen delen en samen aan de slag kunnen gaan met het oog op de ontwikkelvraag. Buitenstaanders kunnen goed een rol vervullen bij het activeren.

‘We hebben onze succesfactoren geïdentificeerd, en één daarvan was dat we telkens een tegenstander hadden. Iemand die net vanuit een ander perspectief iets kwam vertellen, zodat mensen altijd weer geprikkeld werden. Bijvoorbeeld bij schuldenproblematiek hadden we een deurwaarder uitgenodigd, die er net even anders naar kijkt, zodat iedereen op het puntje van zijn stoel zat.’

Mooi is wanneer bij het activeren van deelnemers voor de bijeenkomsten meteen een link kan worden gelegd met de eigen beroepspraktijk.

‘De aanvankelijke bedoeling was dat we nu meer met casussen over samenwerking gaan werken, en dan ook iemand meenemen vanuit het eigen netwerk die daarbij betrokken is. Dus als iets ingewikkeld is in de samenwerking met iemand dan wordt deze persoon ook uitgenodigd om er samen het gesprek over te voeren. De eerste keer verliep heel anders, er was een heel geïnspireerde sfeer, en mensen waren heel duidelijk in waar ze voor kwamen, dus nu hebben we de bijeenkomsten verdeeld over de deelnemers naar thema’s.’

[2.b] Activeren voor de beroepspraktijk

Het activeren van deelnemers heeft ook betrekking op activiteiten die buiten de bijeenkomsten van de ontwikkelwerkplaats in de eigen beroepspraktijk plaatsvinden. Het kan bijvoorbeeld gaan om het ophalen van kennis uit de eigen praktijk ten behoeve van een bijeenkomst of om het experimenteren met inzichten die in de ontwikkelwerkplaats zijn opgedaan.

‘Een bijeenkomst organiseren in een wijk, dat ze [de deelnemers] het leuk vinden om daarmee aan de slag te gaan. Dus dat pakken ze dan op en dan gaan ze daarmee verder. En zo hebben ze ook een soort werkbezoek aan een andere gemeente gedaan. En ik denk ook: Ons project nu – er zitten vier gemeenten in – daar hebben we ook gewoon de gemeenten de gelegenheid gegeven om onderling uit te wisselen. En dus te zien van: Wat gebeurt er nou elders? Dus iets in gang zetten. Een interventie om buiten wat er gezegd wordt, om daar ook mee aan de gang te gaan. Het aan de slag gaan met in OWP’s ontwikkelde aanpakken verhoogt de betrokkenheid.’

Het activeren van deelnemers voor activiteiten in de beroepspraktijk kan ook een ongepland effect zijn van interventies door gasten in de ontwikkelwerkplaats, zoals het onderstaande ingedikte fragment laat zien.

‘Het was heel leuk dat één dame, die had iemand, een organisatie uitgenodigd. Wij hadden gegoogled, en dachten: Wat moeten we daarmee? Maar ja, goed, ze hebben initiatief getoond, laat hem maar komen en we zien het wel. Nou, het waren twee mensen. Totaal van die ondernemers die het hele programma omver schopten van onze bijeenkomst. En eigenlijk, die dames ook wel een enorme.... Ze moesten veel meer lef tonen en ondernemingszin. Ze trokken helemaal in hun schulp. Dat kregen ze ook te horen van die kerel: “Ja, jullie zitten ook in die zorgorganisaties, jullie zijn gewend eerst naar binnen te kijken, maar je moet gewoon naar buiten gaan, daar buiten gebeurt het.” Dus die meiden: “Woewoewoe, we gaan naar buiten.” Ze hebben gewoon een schop onder hun kont gekregen. Maar achteraf, dus de keer daarop, dat je denkt: Hé, het heeft wel iets tot stand gebracht.’

[2.c] Activeren als co-onderzoeker

Een bijzondere vorm van activeren van deelnemers is hen stimuleren om in meerdere of mindere mate als co-onderzoeker binnen en buiten de ontwikkelwerkplaats te functioneren. Een onderzoekende rol voor de deelnemers vergroot hun betrokkenheid bij de doelen van de ontwikkelwerkplaats. Hierbij is

wel van belang rekening te houden met de mogelijkheden van de deelnemers, zowel ten aanzien van onderzoekende vermogens als ten aanzien van facilitering. Eventueel kan vooraf worden geselecteerd op individuele kwaliteiten, bijvoorbeeld ten aanzien van reflectieve kwaliteiten.

‘Een ander aspect dat naar voren kwam is: Hoe kun je professionals medeonderzoeker maken, mede-eigenaar van het onderzoek? In de BPU [Best Practice Unit, een variant van een ontwikkelwerkplaats] die wij hebben gedraaid, hebben we daar wel succes mee geboekt, maar er waren dan ook veel gunstige factoren die dat mogelijk maakten: De professionals waren geselecteerd op reflectief vermogen, ze werden gefaciliteerd, en ze waren intrinsiek gemotiveerd. Je moet ook goed nadenken over wat je precies van ze vraagt en of dat niet te veel is.’

[3] Een balans tussen aandacht voor resultaat, proces en inhoud

Een interventie is een doelgerichte handeling. Zij wordt gepleegd met het oog op het behalen van een resultaat. Voor het bereiken van dit resultaat is zowel aandacht voor specifieke inhoud nodig als aandacht voor het proces dat tot dit resultaat moet gaan leiden. In een samenhangende reeks van interventies wordt dan ook op een evenwichtige wijze aandacht besteed aan resultaat, inhoud en proces, zodat een flow in de samenwerking kan ontstaan.

‘Dat je echt denkt van: Nou, nu gaat het goed, nu hebben we het goed te pakken. Het kan zijn dat een verslag daar een rol in speelt. Het kan zijn dat er een goede rolverdeling is of dat de juiste werkvorm gekozen is.’

Overigens gaat het niet enkel om balans *tussen* de aandacht voor resultaat, inhoud en proces, maar ook om een balans *binnen* de aandacht voor elk van deze aspecten. In de navolgende uitwerking van dit kwaliteitscriterium wordt hier nader op ingegaan. In het algemeen kan daarover worden opgemerkt dat interventies daarbij ook gericht kunnen zijn op het bijsturen van de opzet van de ontwikkelwerkplaats, bijvoorbeeld een vereenvoudiging van de ontwikkelvraag of een aanpassing van de samenstelling van de ontwikkelwerkplaats.

[3.a] Een balans binnen aandacht voor het resultaat: houvast en openheid

Ontwikkelwerkplaatsen zijn gericht op het ontwikkelen van personen, systemen, kennis en/of producten. Afhankelijk van de specifieke doelstelling is het van belang om een goed evenwicht te bereiken in deze vier typen opbrengsten.

‘Door de lange duur ontstond ook verdieping en werd het steeds persoonlijker. Het was altijd inspirerend en leuk. Het was voedend, maar sommigen voelden zich ook wel enigszins schuldig en hadden behoefte aan een pragmatische legitimering: “Het moet tot iets concreets voor mijn werk leiden, anders dan mag ik dit niet doen.” Het individuele leereffect was dus sterk, maar de verbinding, de implementatie en de legitimering ten aanzien van de werkplek was zwakker.’
‘Mijn motivatie is dat je in OWP’s heel vaak aan het ontwikkelen en het testen bent, maar hoe kun je verder bouwen aan theorievorming in plaats van dat het geïsoleerde, anekdotische zaken blijven? De vraag is dan: Wat werkt? En dus meer dan alleen: Wat werkt hier?’

Balans binnen aandacht voor het resultaat heeft nog een andere kant. Een interventie is enerzijds gericht op het realiseren van de doelstelling van de ontwikkelwerkplaats en biedt daarmee houvast voor de deelnemers, terwijl zij hen anderzijds tevens voldoende ruimte biedt voor hun eigen inbreng en daarmee ook een zekere openheid bezit. Een functionele interventie treft het juiste midden tussen een losse flodder en een invuloefening. Het vinden van de juiste balans is een kwestie van maatwerk, dat van vele factoren afhankelijk is, zoals de behoeften en de mogelijkheden van de deelnemers.

‘Hoe vind je een evenwicht tussen structuur en ruimte in de bijeenkomsten? Hoe voorkom je dat het proces verwatert en er geen conclusies kunnen worden getrokken?’

‘Het is goed om bij het begin van een OWP eerst uit te leggen wat een OWP is en wat je er mee kunt, dat verder toelichten. En daarna te vragen wat ieder eruit gaat halen.’

Balans in aandacht voor het resultaat betekent ook niet alleen maar toewerken naar beoogde resultaten maar tevens behaalde resultaten oftewel successen vieren.

“En je successen vieren, om toch de motivatie... Soms moet je dat ook heel erg benoemen, want dan denken ze zelf: Ik heb helemaal niks opgeleverd. [...] Het ging over stemmen en toen had een van die dames gezegd: “Daar is een workshop over stemmen voor mensen met LVB. Ik ga er met mijn groep naartoe, wie gaat er mee?” Nou, de anderen ook: “Dat lijkt me wel leuk.” Ze hadden nog een of andere andere workshop voor hen geregeld. Eind van het liedje was [dat] die mevrouw die het geïnitieerd [heeft] nooit is gegaan – dat geeft ook beetje de kinnesinne, van: “Ze heeft haar afspraak niet nagekomen.” – maar de ander was wel gegaan. Die stonden pontificaal in de krant met een foto: “Mensen met LVB gaan stemmen en laten zich informeren.” Toen hadden we het daarover: “Oh ja, ik stond in de krant.” Iedereen van: “Ooh”. Dat was weer een succes waar ze echt...”

[3.b] Een balans binnen aandacht voor het proces: divergeren en convergeren

Ook binnen aandacht voor het proces is een balans van belang. Dan gaat het vooral om een evenwicht tussen divergeren en convergeren. Interventies die bijvoorbeeld gericht zijn op het uitwisselen van ervaringen, moeten worden gevolgd door interventies die bijvoorbeeld de stap maken naar het systematisch bedenken van oplossingen en het vervolgens experimenteren daarmee in de beroepspraktijk. Wat het divergeren betreft, helpt het om bestaande denk- en waarnemingspatronen te doorbreken. Er zijn verschillende strategieën die hierbij behulpzaam kunnen zijn, zoals vrij associëren, beginnen met het bedenken van non-oplossingen of prikkelende en provocerende uitspraken met een ontregelend effect. Ook het uitnodigen van gasten die een nieuw perspectief kunnen openen, is een geschikte strategie. Bij het convergeren wordt vervolgens teruggekeerd naar de doelstellingen van de ontwikkelwerkplaats, en daarmee naar de concrete beroepspraktijk.

[3.c] Een balans binnen aandacht voor de inhoud: vormen van kennis

Ook binnen aandacht voor de inhoud is een goede balans van belang. Bijvoorbeeld de balans tussen persoonlijke ervaringskennis, professionele praktijkkennis en theoretische onderzoekskennis. Over het algemeen zullen deelnemers in sterkere mate professionele en persoonlijke kennis inbrengen, bijvoorbeeld door middel van casuïstiek uit de eigen beroepspraktijk, terwijl facilitators en onderzoekers vooral theoretische kennis toevoegen. Dat laatste blijkt in praktijk niet altijd eenvoudig te zijn. Het is zoeken naar een goede ingang: de juiste dosering, een goede toegankelijkheid, en het juiste moment. Op momenten van flow staan deelnemers open voor nieuwe inzichten en valt de theoretische kennis in vruchtbare bodem; op momenten van stagnatie kan theoretische kennis deelnemers helpen om overzicht en een nieuw perspectief te creëren.

‘Wat ik altijd wel lastig vind bij een OWP is: wanneer ga je de theorie koppelen? Wat wij wel eens deden, eerder, dan stuurden we wat materiaal mee ter inspiratie, maar dat werd helemaal niet gelezen. Maar nu ze in beweging zijn... Afgelopen keer hebben we heel veel theorie gekoppeld. [...] Flowmomenten lenen zich goed voor het inbrengen van kennis, het valt in een vruchtbare bodem.’

Binnen de groep van deelnemer aan dit onderzoek bestonden verschillen van inzicht in het juiste moment voor het inbrengen van theorie in de ontwikkelwerkplaats: de een start bij voorkeur vanuit wat reeds bekend is vanuit de theorie en vanuit empirisch onderzoek, terwijl de ander de praktijk als eerste aangrijpingspunt hanteert.

‘Wat kan ik in de theorie al daarover vinden wat mij mogelijk gaat helpen om de juiste dingen te doen in die OWP, zodat wij tot een zo goed mogelijke opbrengst komen?’

‘Ik doe IPA-onderzoek, interpretative phenomenological analysis. En dan start je eigenlijk – je bent natuurlijk nooit theorie-loos, dat is precies wat je zegt, en er is ook een spanning daar al meteen – maar je start eigenlijk zo open, dat je eigenlijk..., de fase van theorieverbinding is pas later.’

De kwaliteit van de verslaglegging

Een bijzondere communicatieve interventie is de verslaglegging, waar in de bijeenkomsten van dit onderzoek veelvuldig over gesproken is. In alle onderzochte ontwikkelwerkplaatsen werden verslagen van de bijeenkomsten gemaakt. Deze varieerden onderling sterk, naar doel, inhoud en vormgeving. Het belangrijkste doel van de verslagen was in de eerste plaats het ontwikkelproces van de werkplaatsen te ondersteunen, namelijk door de continuïteit van en de samenhang tussen de bijeenkomsten te versterken en door reflectie op het proces mogelijk te maken, bijvoorbeeld door vast te leggen wat aan de orde is geweest, waar spanningen zitten en wat vervolg verdient. In één van de onderzochte ontwikkelwerkplaatsen werd het verslag tevens gebruikt om feedback op de bijeenkomsten te geven en zo het proces bij te sturen. Een doel van de verslagen dat nauw samenhangt met de processturing is dat het verslag gericht werd ingezet om de geplande resultaten te bereiken, op het vlak van persoonlijke, kennis-, product- en systeemontwikkeling. In een aantal onderzochte ontwikkelwerkplaatsen hadden de verslagen een expliciet onderzoeksdoel, namelijk het verzamelen, vastleggen en ordenen van data voor het onderzoek. Soms werd hiervoor door de onderzoekers naast het procesverslag een apart onderzoeksverslag gemaakt, maar ook waren er voorbeelden waar hetzelfde verslag zowel een proces- als een onderzoeksfunctie vervulde.

De vormgeving van de verslag werd vooral aangepast aan de vermogens, de belangstelling en de expertise van de deelnemers, zo leerde dit onderzoek. Slechts in uitzonderingsgevallen zal het mogelijk zijn om alle aanwezigen zelf de verantwoordelijkheid te laten nemen om datgene te noteren wat voor hen zelf van belang is of hen zelf conclusies te laten trekken.

‘Wat wel grappig is – vond ik zelf – om uit te proberen, is om het verslag van de bijeenkomsten – dat hebben we de vorige keer gedaan – in onbewerkte vorm – een beetje naar aanleiding van dit onderzoek – op te sturen. En dan ter plekke te vragen van: “Wat was de belangrijkste lering voor jou vorige keer?” Zodat je dan de ordening, de analyse eigenlijk ook meer aan hun overlaat. Dat is wel heel grappig omdat er soms dingen uit komen die ik echt niet bedacht had.’

In de regel werd gebruikt gemaakt van een schriftelijk verslag. Daar waar deelnemers beschikken over beperkte taalvaardigheden werd meer gebruik gemaakt van beeldend materiaal. Een voorbeeld hiervan is het fotoverslag, waarin aan de hand van foto's de activiteiten en gebeurtenissen van de bijeenkomsten werden gerepresenteerd. Een ander argument dat werd genoemd voor de keuze van beeldmateriaal was dat deelnemers vaak weinig tijd hebben om schriftelijke verslagen te lezen en de foto's voor hen voldoende waren zich de bijeenkomsten te herinneren.

De gesprekken over de verslaglegging hebben enkele concrete tips opgeleverd om de kwaliteit ervan te bewaken en te verbeteren:

- Expliciteer per actorgroep de doelstellingen en ga na of deze door eenzelfde verslag voor allen gerealiseerd kunnen worden; maak zo nodig bijvoorbeeld aparte verslagen voor de deelnemers en de onderzoekers.
- Pas de inhoud, de omvang en de vormgeving aan de doelstellingen en de doelgroep aan. Bedenk dat verslagen niet enkel uit woorden hoeven te bestaan. Een enkel plaatje zegt soms meer dan duizend woorden, zo wil het gezegde.
- Maak een duidelijk onderscheid tussen afspraken en verslagen. Verstop afspraken niet in de verslagen die wellicht niet altijd even zorgvuldig worden bekeken maar verstuur ze meteen na afloop van de bijeenkomst per e-mail. Hiermee wordt voorkomen dat deelnemers ze over het hoofd zien en wordt bevorderd dat ze er meteen mee aan de slag gaan.

3.3.3 Mechanismen

In dit onderzoek zijn we in het bijzonder geïnteresseerd in de werkzame principes van ontwikkelwerkplaatsen. Wat maakt dat een werkplaats slaagt in zijn opzet om een ontwikkeling te bewerkstelligen in personen en/of systemen, van kennis en/of producten? Binnen de CIMO-logica zijn met name mechanismen interessant, de constructen die geacht worden de verbindende schakel te vormen tussen enerzijds de interventies die door de facilitators worden gepleegd en anderzijds de daadwerkelijke opbrengsten die met deze inspanningen worden beoogd. De veronderstelling hierbij is dus dat het niet de interventies als zodanig zijn die op een directe wijze de beoogde veranderingen bewerkstelligen. Deze veronderstelling strookt met de praktijk van ontwikkelwerkplaatsen, waarin de facilitator immers niet zelf de veranderingen in de beroepspraktijk bewerkstelligt maar daarvoor met name van de activiteiten van de deelnemers aan de werkplaats buiten de bijeenkomsten om afhankelijk is.

Daarmee is een mechanisme wezenlijk een procesbegrip. De andere elementen van de CIMO-logica kunnen in principe geïsoleerd worden onderzocht. Het is in principe immers mogelijk om enkel de context van, enkel de interventies binnen of enkel de opbrengsten van een ontwikkelwerkplaats in kaart te brengen. Met mechanismen is dat per definitie niet mogelijk. Een mechanisme is, zoals opgemerkt, een verbindende schakel; zonder het verhelderen van de verbinding die door de schakel tot stand wordt gebracht, kan niet van een mechanisme worden gesproken, kunnen geen mechanismen worden geïdentificeerd. Een mechanisme als zodanig heeft enkel betekenis in zijn samenhang met interventies en opbrengsten. Dat maakt het onderzoeken van mechanismen ingewikkelder dan het onderzoeken van de andere elementen van het CIMO-model.

Het onderzoeken van mechanismen kent nog een andere uitdaging. Zoals opgemerkt, zijn mechanismen een realiteit maar is het identificeren van specifieke mechanismen strikt genomen een constructie. Het zijn strikt genomen veronderstellingen over de wijzen waarop interventies tot resultaten leiden. Deze mechanismen zijn niet waarneembaar als mechanismen, net zoals causale relaties als zodanig niet rechtstreeks kunnen worden waargenomen. Dat neemt niet weg dat binnen dit praktijkgericht onderzoek wel mechanismen met een grote mate van plausibiliteit en intersubjectieve overeenstemming geïdentificeerd konden worden.

‘Mechanismen die worden opgeroepen zijn vaak impliciet en kunnen worden geëxpliciteerd door mensen hierop te bevragen.’

In dit onderzoek naar ontwikkelwerkplaatsen staat de facilitator centraal. We richten ons in deze analyse van de mechanismen dan ook op die mechanismen die door facilitators door hun interventies worden opgeroepen met het oog op het verwerkelijken van de beoogde resultaten. Facilitators richten zich daarbij primair op de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaatsen als veranderaars (*change agents*) van de beroepspraktijk. Wat facilitators daarbij beogen kan heel in het algemeen als gedragsverandering worden omschreven, waarbij het gedrag – namelijk van de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats – in de meest ruime zin moet worden opgevat. Het betreft namelijk niet alleen het gedrag van de individuele deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats, maar het gaat ook om groepsprocessen. Bovendien zijn de deelnemers als individuen en als groep geen passieve subjecten die de interventies van de facilitator gelaten ondergaan; ook zij interveniëren tijdens de bijeenkomsten van de ontwikkelwerkplaatsen en roepen daarmee mechanismen op.

Gedrag moet ook nog in een andere betekenis ruim worden opgevat. De gedragingen van de deelnemers als individuen en als groep zijn namelijk deels zichtbaar in het doen en laten van de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats maar deels ook minder of niet zichtbaar als het om mentale processen gaat. De metafoor van de ijsberg is daarmee ook van toepassing op gedragingen. Boven water het uiterlijk gedrag en onder water het interne mentale proces van de ontwikkeling van kennis en inzicht, emotie en inspiratie, normen en waarden. Daar komt nog bij dat een belangrijk deel van het zichtbare gedrag van de deelnemers in de beroepspraktijk plaatsvindt en zich dus buiten het gezichtsveld van de facilitator afspeelt. Bovendien moet worden bedacht dat niet alle gedrag van de deelnemers beschouwd kan worden als een mechanisme; dat is slechts het geval wanneer hier een zekere werkzaamheid van uitgaat, oftewel wanneer een positieve relatie aannemelijk kan worden gemaakt tussen het gedrag en het beoogde resultaat.

In deze paragraaf inventariseren we de mechanismen die in de loop van dit onderzoek zijn blootgelegd. Voordat we dat doen, gaan we eerst verder in op de complexiteit van de werkelijkheid die onder de schijnbare eenvoud van de CIMO-logica als model verscholen gaat, namelijk de wisselwerking tussen mechanismen onderling en de wisselwerking tussen interventies en mechanismen.

De complexe samenhang van interventies en mechanismen

Eerder hebben we er al op gewezen dat de CIMO-logica ons ertoe kan verleiden om een rechtlijnig model op de werkelijkheid te projecteren, in het bijzonder: binnen een onveranderlijke context zet één specifieke interventie één specifiek mechanisme in werking en dat is verantwoordelijk voor de opbrengst van de inspanning. Dit is het model van laboratoriumonderzoek, waarin binnen een gecontroleerde omgeving bijvoorbeeld een specifiek elementair deeltje wordt afgevuurd op een uniforme massa of een specifieke chemische substantie wordt toegevoegd aan een andere, met een duidelijk meetbaar resultaat als gevolg, als basis voor het bevestigen dan wel weerleggen van hypothesen betreffende de werkzame mechanismen. Binnen zo’n gecontroleerde omgeving is de interventie een noodzakelijke en een voldoende voorwaarde voor het bereikte resultaat: zonder de interventie kan het resultaat niet worden bereikt, en enkel de interventie is nodig om het resultaat te bereiken.

De werkelijkheid van ontwikkelwerkplaatsen blijkt veel complexer te zijn: enerzijds staat elk mechanisme niet op zich maar hangt samen en treedt in wisselwerking met andere mechanismen, anderzijds is de samenhang tussen specifieke interventies en specifieke mechanismen niet rechtlijnig. Deze complexiteit maakt het faciliteren van een ontwikkelwerkplaats tot een complexe taak.

‘Hoe kom je tot keuzes voor werkvormen? Waar baseer je dat op?’

We zullen deze complexiteit in het navolgende – overigens op een zo eenvoudig mogelijke wijze – illustreren aan de hand van het voorbeeld van veiligheid als mechanisme. Hierbij benadrukken we dat veiligheid geen statisch gegeven is maar als resultaat van het sociale proces in de ontwikkelwerkplaats kan variëren.

[1] *De wisselwerking tussen mechanismen*

We hebben er al vaker op gewezen dat de ontwikkeling die deelnemers doormaken gedurende de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats cruciaal is voor het welslagen ervan. Tijdens ons onderzoek is vaker ter sprake gekomen dat veiligheid binnen de bijeenkomsten van de ontwikkelwerkplaatsen een belangrijke voorwaarde is om zo’n ontwikkelproces mogelijk te maken.

‘Wat ik zelf heel belangrijk vind – maar dat heeft ook te maken met het thema: ethisch actorschap, moreel beraad – is die veiligheid. Dus dat je gewoon daadwerkelijk die motieven en onzekerheden naar boven krijgt, en dat doe je op een bepaalde manier als facilitator, daar heb je een rol in, vanuit het idee dat die kwetsbaarheid die mensen hebben, dus dat ze echt eerlijk zijn over..., dat dat tot waarachtigheid leidt, zo iets, en dat het een soort lotgenotencontact ook was, op een bepaalde manier.’

Tevens werd er echter door de deelnemers op gewezen dat veiligheid als zodanig nog geen ontwikkeling garandeert maar ook tot een soort van gezapigheid kan leiden. Wat tevens van belang is voor het welslagen van een ontwikkelwerkplaats, is een zekere mate van uitdaging.

‘Maar zou je niet kunnen zeggen van: Veiligheid kan ook een valkuil zijn? [...] Veiligheid kan ook tot een soort gezapigheid leiden, van: We zijn het met elkaar eens en het is allemaal moeilijk en zo. [...] Dat je die veiligheid dus soms doorbreekt. Volgens mij heb jij dat ook een keer verteld, dat je altijd tegengeluid organiseert.’

De dynamiek tussen veiligheid en uitdaging zouden we kunnen typeren als een kernkwadrant (Ofman, 1992). Voor facilitators met veiligheid als kernkwaliteit ziet dat kernkwadrant er als volgt uit: onveiligheid is dan de allergie, veiligheid de kwaliteit, gezapigheid de valkuil en uitdaging de uitdaging. Voor facilitators met uitdaging als kernkwaliteit geldt omgekeerd: gezapigheid is de allergie, uitdaging de kwaliteit, onveiligheid de valkuil en veiligheid de uitdaging.

Maar deze dynamiek betreft nog slechts twee mechanismen. In de praktijk van ontwikkelwerkplaatsen zijn altijd meerdere mechanismen simultaan aan het werk. Geen enkel mechanisme is als zodanig een voldoende voorwaarde voor het realiseren van de beoogde resultaten. Of een mechanisme een noodzakelijke voorwaarde is, kan worden onderzocht door middel van een gedachtenexperiment: wat gebeurt er wanneer dat mechanisme niet aanwezig is? De kans op het welslagen van een ontwikkelwerkplaats lijkt bijvoorbeeld gering wanneer niet een zekere mate van veiligheid en van uitdaging aanwezig

is. In die zin bezit het identificeren van veiligheid en uitdaging als twee mechanismen die de werkzaamheid van ontwikkelwerkplaatsen verklaren een grote mate van plausibiliteit.

Wanneer we de complexe samenhang tussen en verwevenheid van de mechanismen die in een ontwikkelwerkplaats een rol spelen in kaart proberen te brengen, dan kunnen we in principe drie verschillende aspecten onderscheiden:

- *Het aggregatieniveau.* Mechanismen kunnen van elkaar verschillen qua aggregatieniveau. Sommige mechanismen hebben met andere woorden een meer omvattend of fundamenteel karakter dan andere mechanismen. Een veilige sfeer in een ontwikkelwerkplaats is een meer omvangrijk mechanisme dan onderlinge openheid over worstelingen in de beroepspraktijk.
- *De onderlinge afhankelijkheid.* Mechanismen kunnen van elkaar afhankelijk zijn. Het ene mechanisme is dan een voorwaarde voor het andere. Het voorgaande suggereert dat veiligheid als mechanisme een voorwaarde is voor uitdaging als mechanisme. Uitdagingen hebben niet zo'n grote kans van slagen binnen een onveilige sfeer van samenwerking.
- *Het relatieve belang.* In principe is het mogelijk om mechanismen te ordenen naar hun relatieve belang voor het welslagen van de ontwikkelwerkplaats. In de praktijk zal het moeilijk zijn dat relatieve belang nader te bepalen. Het voorgaande wekt de suggestie dat veiligheid en uitdaging beide mechanismen zijn die van groot belang zijn voor het bereiken van de beoogde resultaten.

In de verdere analyse richten we ons met name op de mechanismen van een hoger aggregatieniveau die relatief belangrijk lijken te zijn.

[2] *De wisselwerking tussen interventies en mechanismen*

Wanneer een interventie een doelgerichte handeling is, dan kan de kwaliteit van deze handeling worden bevorderd door een bewuste keuze te maken ten aanzien van welk mechanisme beoogd wordt in gang te zetten met het oog op de doelstellingen die moeten worden bereikt. Dat zal niet altijd een eenvoudige keuze zijn.

'De vraag is ook: Als je interventies doet, welke mechanismes wil je oproepen? Je kunt bijvoorbeeld zeggen: "Mechanismes zijn dat je elkaar beter begrijpt, dat je meer naar elkaar toe-groeit." Maar ik kan me ook voorstellen dat je denkt van: Er is een sluimerend conflict ook wel tussen verschillende lagen. [...] Het mechanisme zou moeten zijn dat dat conflict ook veel explicieter wordt en dan heb je ook iets in handen wat je met elkaar kunt oplossen. Ik zou het niet weten, maar ik kan me voorstellen dat denkend over mechanismen en welk mechanisme wil ik oproepen, dat dat nog heel gevarieerd zou kunnen zijn. Ook al is die doelstelling uiteindelijk wel heel eenduidig.'

Maar de realiteit van ontwikkelwerkplaatsen is complexer dan het selecteren van een specifiek mechanisme dat beoogd wordt in werking te worden gezet. Wanneer in ontwikkelwerkplaatsen simultaan meerdere mechanismen van belang zijn om een goede opbrengst te realiseren, dan is het niet goed mogelijk om als facilitator voor afzonderlijke mechanismen die in werking zouden moeten worden gezet afzonderlijke interventies te selecteren, alsof een ontwikkelwerkplaats een machine zou zijn waar achtereenvolgens aan de juiste knoppen moet worden gedraaid om telkens een ander onderdeel in

werking te zetten. Interventies zullen zodanig van aard moeten zijn dat zij simultaan meerdere mechanismen op gang brengen, bijvoorbeeld om een juiste balans tussen veiligheid en uitdaging te creëren. En dat is altijd maatwerk, nauwkeurig afgestemd op de personen en de groep die op dat moment de ontwikkelwerkplaats vormen.

Sterker nog, zelfs wanneer één specifiek mechanisme wordt beoogd, dan is niet zonder meer duidelijk welke interventies het meest geschikt zijn om dat mechanisme in werking te zetten. Dat bleek tijdens de derde bijeenkomst in dit onderzoek, waarin zich een gesprek ontspon over het creëren van veiligheid in ontwikkelwerkplaatsen. Tijdens dat gesprek werden meerdere, nogal uiteenlopende standpunten ingenomen door verschillende gesprekspartners. Een overzicht.

- Concreetheid. Tijdens de eerste bijeenkomst werd terloops een verband gelegd tussen concreetheid als facilitator en veiligheid in de ontwikkelwerkplaats.
‘Concreet geeft ook een soort van veiligheid, duidelijkheid.’
- Voorbeeldgedrag. Eén van de aspecten die tijdens de derde bijeenkomst naar voren kwam, was het belang van voorbeeldgedrag in het creëren van veiligheid in ontwikkelwerkplaatsen.
‘Dat scheppen heeft iets te maken, volgens mij, met voorbeeldgedrag. Dus ik denk dat je heel veel wat daar staat [op de PowerPointpresentatie], dus: Kwetsbaarheid leidt tot waarachtigheid. Dat betekent dus dat al die dingen die je daar noemt..., dus je laat in je gedrag zien hoe kwetsbaarheid ook voor jezelf niet verboden is, mag, hoe het oordeel opgeschort kan worden, wat je zegt. Ik kan me voorstellen dat dat allemaal in voorbeeldgedrag tot uitdrukking komt.’
- Stijl van leidinggeven. Enigszins verwant hieraan is dat door dezelfde deelnemer een opmerking werd gemaakt die kan worden samengevat als de stijl van leidinggeven van de facilitator.
‘Ik vind ook altijd dat jij op een fascinerende manier een bepaalde sfeer bij de opening van zo’n bijeenkomst neerzet, wat gemak geeft bij de aanwezigen. Dat heeft iets te maken met hoe je je gedraagt, de dingetjes die je zegt, alle tussenzinnetjes, allemaal van die kleine dingen, dat creëert een bepaalde sfeer.’
- Gespreksregels. Eén van de deelnemers aan dit onderzoek legde sterk de nadruk op het hanteren van gespreksregels om veiligheid binnen de ontwikkelwerkplaats te creëren.
‘Nou ja, wat ik er – de gespreksregels, ik heb het ook omgezet, van dat ik ook heel erg bezig ben geweest met: Als mensen dingen zeggen, dat het parafraseren [werkt] als een soort erkenning, van: Dit wordt gezegd en dit heeft ruimte om gezegd te worden, weet je wel?’
- Groepsdynamica. Een andere deelnemer benadrukte het belang van aandacht voor de fasering van groepsdynamische processen in het creëren van veiligheid.
‘Dan zou je misschien kunnen zeggen dat een factor of een werkzame factor is dat je als facilitator van een OWP dus heel goed in staat moet zijn om veiligheid in een groep te scheppen, dat je dus verstand moet hebben van groepsdynamische processen.’
‘En daar is natuurlijk van alles over bekend, dus hoe je veiligheid creëert in een groep en hoe je die fasen in een groep...’
- Persoonlijkheidskenmerken. Naast algemeen toepasbare principes werd door een andere deelnemer juist de nadruk gelegd op individuele kenmerken die bepalend zijn voor het creëren van veiligheid in ontwikkelwerkplaatsen.
‘Ik vond ook dat het met persoonlijke kwaliteiten te maken heeft, die heel moeilijk te benoemen zijn.’

- Ongrijpbare factoren. Verder werd door dezelfde deelnemer ook het ongrijpbare karakter van het creëren van veiligheid aan de orde gesteld.

Tegelijkertijd denk ik van: Alles wat je zegt, klopt, maar je kunt al die regels toepassen zonder dat die veiligheid ontstaat, dus ik heb jou dat gewoon zien doen. Je creëert die veiligheid, maar als je mij nou vraagt: “Hoe krijg je dat voor elkaar?” Ik zou het bij God niet weten.’

- Bijdragen leveren. Later tijdens de derde bijeenkomst kwam terloops ter sprake dat het besef bij deelnemers een waardevolle bijdrage te leveren aan het gemeenschappelijke proces een gevoel van veiligheid kan creëren.

‘Als ik mijn werk als facilitator goed doe, dan laat ik mensen dingen zeggen die waardevol voor anderen zijn, waarmee zij zichzelf als waardevol ervaren. [...] Ja, het versterkt het, want dan voelen we [ons] waardevol en krijg je ook veiligheid, want dan voel ik me waardevol. Dan ga je ook makkelijker iets durven inbrengen en dan wordt dat leren, wordt het een spiraal naar boven.’

De verschillende opvattingen sluiten elkaar natuurlijk niet uit, en de opsomming kan zeker worden gebruikt als een eerste houvast voor veiligheid. Opvallend was echter wel dat tijdens het gesprek verschillende personen telkens weer op een ander aspect sterk de nadruk legden en daaraan ook vasthielden. Dat geeft aan hoe complex het is om als facilitator doelbewust te sturen op het oproepen van een specifiek mechanisme door middel van interventies.

[3] De wisselwerking tussen actoren

Voor de volledigheid voegen we daar nog aan toe dat een ontwikkelwerkplaats ook altijd gekenmerkt wordt door de wisselwerking tussen de actoren. Het gaat immers niet om eenrichtingsverkeer van de facilitator die door interventies mechanismen bij de deelnemers oproept; ook de omgekeerde processen vinden plaats. Deelnemers hebben immers ook hun individuele doelen en belangen, ze zullen door middel van interventies trachten mechanismen bij anderen in gang te zetten. Dat verklaart voor een niet onbelangrijk deel de complexiteit van het faciliteren van ontwikkelwerkplaatsen.

Een inventarisatie van mechanismen

In het navolgende hebben we gepoogd een eerste inventarisatie op te stellen van de mechanismen die tijdens ons onderzoek aan de oppervlakte zijn gekomen. Deze inventarisatie kan niet de pretentie hebben volledig te zijn. We hebben ons gericht op de mechanismen op een wat hoger aggregatieniveau van een wat groter belang. Over veiligheid en uitdaging hebben we in het voorgaande reeds voldeende gezegd; dat gaan we hier niet herhalen. Aan het einde van het overzicht ondernemen we een poging om de onderlinge samenhang tussen deze mechanismen te verhelderen.

Leer- en ontwikkelprocessen

Ontwikkelwerkplaatsen zijn werkplaatsen waarin ontwikkelprocessen plaatsvinden, processen gericht op de ontwikkeling van personen en systemen, kennis en producten. Daarmee zijn ontwikkelprocessen de belangrijkste mechanismen die aan ontwikkelwerkplaatsen ten grondslag liggen. Voor wat betreft

de uitvoering van de ontwikkelwerkplaatsen zijn daarbinnen de individuele en collectieve ontwikkelprocessen van de deelnemers cruciaal, zo hebben we al enkele keren benadrukt. Deze ontwikkelprocessen zijn in essentie leerprocessen, die uit verschillende facetten zijn opgebouwd.

‘Dus ik denk dat bewustwording, ervaringen, reflectie en dialoog, dat dat heel belangrijke mechanismes zijn geweest in deze BPU [Best Practice Unit, een variant van een ontwikkelwerkplaats].

Leerprocessen van de deelnemers zijn zowel mechanisme als resultaat, zij zijn als het ware de centrale motor van de ontwikkelwerkplaatsen. De andere mechanismen die we onderscheiden zorgen er bij wijze van spreken voor dat de motor gestart wordt en draaiende blijft. Leerprocessen kunnen worden onderscheiden in formele en informele leerprocessen. Formeel zijn leerprocessen als deze bewust zijn gepland en de interventie hierop is ingericht. Informele leerprocessen hebben een meer spontaan karakter en staan niet per se in verband met interventies. Voor beide typen van leerprocessen geldt dat er altijd sprake is van het leggen van betekenisvolle verbindingen. Betekenisvolle verbindingen ontstaan onder meer als: het individuele leren wordt verbonden met het collectieve leren, als impliciete ervaringskennis wordt verbonden met expliciete deelbare kennis, als het praktijkgerichte leren wordt verbonden met theorieontwikkeling, of als het individuele en groepsleren wordt verbonden met het organisatieleren.

‘Maar nu merk je echt dat er iets collectiefs in zit. Er zijn ook allerlei leerdoelen geformuleerd. En die hebben ze al een keertje geherformuleerd. Omdat je dan toch dingen scherper krijgt met elkaar. En ook met elkaar wat dingen bespreekt.’

Eigenaarschap

Het misschien wel belangrijkste en krachtigste mechanisme dat we in dit onderzoek zijn tegengekomen om de genoemde ontwikkelprocessen te bevorderen, is eigenaarschap. Dan gaat het niet om juridisch eigenaarschap maar om psychisch eigenaarschap, zoals iemand kan spreken van ‘mijn’ bureau op de ‘eigen’ werkplek hoewel dat eigendom is van zijn werkgever of van ‘mijn’ artikel dat in de tijd van haar baas is geschreven. Het juridisch eigenaarschap over de opbrengsten van de ontwikkelwerkplaats is, als het goed is, contractueel vastgelegd bij de afronding van de ontwerpfasen. Omdat het kenniscentrum een onderdeel is van een publieke organisatie, zal de opbrengst doorgaans openbaar worden gemaakt, maar uitzonderingen zijn mogelijk, bijvoorbeeld ten aanzien van bedrijfsgevoelige informatie. Omdat het welslagen van de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen staat of valt met het ontwikkelproces van de deelnemers, is het cruciaal dat zij zich in psychische zin als mede-eigenaar van de ontwikkelwerkplaats ervaren. Psychisch eigenaarschap, zo leert de psychologie, wordt bevorderd door de kennis die we van iets hebben, door de investering die we in iets steken en door de controle die we over iets uit kunnen oefenen, en heeft effect op onze beleving van identiteit, bekwaamheid en verbondenheid. Dat gevoel van eigenaarschap bij de deelnemers aan ontwikkelwerkplaatsen kan worden bevorderd door relatief eenvoudige interventies.

‘Dus wat we bedacht hebben, is dat we na een startbijeenkomst iedere keer de casus van één van de deelnemers centraal zetten. Dus wat we doen is: We hebben de thema’s in de eerste bijeenkomst geïnventariseerd. Wat speelde bij alle deelnemers van de OWP? Die hebben we naast de thema’s van de vorige OWP gelegd en daar hebben we een aantal thema’s uit gehaald. [...] Aan de hand van de ervaring van de deelnemers was er dus steeds iemand die zich met name bij dat onderwerp betrokken voelde. Die bereidt dan een casus voor en die neemt, indien mogelijk, iemand mee uit zijn of haar praktijk die daar ook bij betrokken is.’

‘Voor het bevorderen van eigenaarschap vonden de bijeenkomsten plaats op locatie, waarbij de desbetreffende deelnemers optraden als gastheer/gastvrouw. Zij verzorgden ook een maaltijd en een presentatie.’

Door één van de deelnemers aan dit onderzoek werd terecht geconstateerd dat op deze wijze een veel rijkere leerervaring wordt gecreëerd. Binnen de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen is ruimte voor de ontwikkelvragen op het vlak van leren en professionalisering van de deelnemers van groot belang.

‘Volgens mij is het een wezenskenmerk van een OWP dat er een leerproces plaatsvindt, dus dat wat je meeneemt uit de bijeenkomst, dat je dat ook gaat toepassen in de praktijk, daar ook nieuwe ervaringen mee opdoet, die je weer meeneemt naar de bijeenkomsten.’

‘Het is niet alleen bedoeld om tot een gezamenlijke afweging te komen maar ook dat je leert, dat je met elkaar leervermogen ontwikkelt door op een goede manier casuïstiek met elkaar te bespreken en praktijkkennis met elkaar ontwikkelt. Dat je leert hoe je met elkaar kunt blijven leren. Het moet ook iets opleveren waar je mee verder kunt.’

Ideaal daarbij is gedeeld eigenaarschap van alle betrokken actoren.

‘Iedere partij die betrokken is, moet zich eigenaar voelen. Dat het daar om draait. De deelnemers, de onderzoekers, de opdrachtgever.’

Wederkerigheid

Een belangrijk mechanisme in ontwikkelwerkplaatsen, dat nauw samenhangt met gedeeld eigenaarschap, is wederkerigheid. Dat houdt in dat er sprake is van een evenwichtige inbreng bij de activiteiten die plaatsvinden en dat deze voor alle betrokkenen zinvol en relevant zijn. Het moet dus niet zo zijn dat een activiteit wordt gepland die voor de onderzoekers interessante informatie zou kunnen opleveren maar waar de deelnemers het nut en belang niet van inzien.

‘Om dan een hele toestand te organiseren, dat is in strijd met mijn ToC [Theory of Change] over OWP’s. Om iets enkel te organiseren alsof het dan lijkt dat wij alleen iets willen halen, dan werkt het volgens mij niet.’

‘Dus ook niet weggooien wat er al is. Want ze gebruiken ook al heel veel modellen, dus daar ook aansluiting op zoeken. Van: Niet iets nieuws, heel particuliers ontwikkelen, maar aansluiting bij wat er allemaal al is.’

Wederkerigheid betekent voor de facilitator dat in het nastreven van de doelstellingen die aan de ontwikkelwerkplaats ten grondslag liggen terdege rekening wordt gehouden met behoeften, verlangens en inbreng van de deelnemers. Eén van de deelnemers aan dit onderzoek heeft daar in een lang gesprek een voorzet voor gegeven die hier in sterk verkorte vorm maar met behoud van de essentie wordt weergegeven.

Maar ik denk dat wat ook gebeurt, is dat de deelnemers zich waardevol voelen. Als ik mijn werk als facilitator goed doe, dan laat ik mensen dingen zeggen die waardevol voor anderen zijn, waarmee zij zichzelf als waardevol ervaren. Voor mij is dit, van wat ik doe, één van de succesfactoren, zeg maar, omdat dat volgens mij een heel diep verlangen is van mensen, om zich waardevol te voelen. Als wat je bespreekt niet alleen als effect heeft dat je persoonlijk leert, maar dat je het idee hebt van: Goh, we leren hier als collectief van. Dus als het onderzoek is, dan voelen mensen zich nog belangrijker en is het dus nog fijner om die bijdrage te mogen leveren. Dus het waardevol voelen, maar ook je gevoed voelen. Dus als je het zo kan organiseren dat mensen ervaren dat er een balans is tussen wat ze daar geven en wat ze ontvangen. Dat versterkt zich als je de kennis op een hoger plan tilt. Wat er ook bij zit, is de lol hebben. Ik weet niet of dat een mechanisme is, maar spelen, plezier, spelen, lol. En ergens bij horen, je

verbonden voelen. Dus je verlangen naar verbondenheid wordt er ook door bevredigd. En je uitgedaagd weten. Ik kan jou uitdagen, en dat lukt wel of niet. Het mechanisme is dat jij je uitgedaagd voelt. Het wordt een mooie bijeenkomst als mensen op het puntje van hun stoel zitten. Dat het niet te makkelijk en niet te moeilijk is, zeg maar.'

Tijdens de vijfde bijeenkomst van dit onderzoek werd door een andere deelnemer met een verwijzing naar dit gesprek gesproken van *'binden en boeien'*. Het is overigens ook mogelijk om de wederkerigheid, die in het voorgaande vanuit een individueel perspectief is beschreven, meer op het niveau van het groepsproces te beschrijven, en daarmee de focus te verschuiven van de afzonderlijke deelnemers naar het collectief.

Zingeving

Binnen ontwikkelwerkplaatsen komt door een gemeenschappelijke probleemdefinitie, door kennisuitwisseling, door dialoog en reflectie, door ontwerpen en experimenten een proces van gemeenschappelijk zingeving op gang. Eén van de deelnemers aan dit onderzoek veronderstelde dat deze gemeenschappelijke zingeving juist de brug kan vormen tussen de individuele ontwikkelbehoeften van de deelnemers en het aanpakken van urgente vraagstukken in de beroepspraktijk. Zingeving als mechanisme hangt nauw samen met het mechanisme van de ontwikkelprocessen van de deelnemers, die in de kern leerprocessen zijn. Deze leerprocessen berusten namelijk op het leggen van betekenisvolle verbindingen. Betekenisvolle verbindingen ontstaan onder meer als het individuele leren wordt verbonden met het collectieve leren, als impliciete ervaringskennis wordt verbonden met expliciete en deelbare kennis, als het praktijkgerichte leren wordt verbonden met theorieontwikkeling, of als het individuele en het groepsleren worden verbonden met het organisatieleren.

Als afronding van deze paragraaf over de mechanismen als de werkzame principes die aan ontwikkelwerkplaatsen ten grondslag liggen nog een opmerking over de samenhang tussen de mechanismen die we in het voorgaande beschreven hebben. In het voorgaande hebben we drie verschillende typen samenhang onderscheiden: verschil in aggregatieniveau, verschil in onderlinge afhankelijkheid en verschil in belangrijkheid. In de verdere uitwerking hebben we ons geconcentreerd op de mechanismen op een hoog aggregatieniveau die elk tamelijk belangrijk lijken voor de werkzaamheid van ontwikkelwerkplaatsen. Binnen deze groep van mechanismen kunnen we vervolgens een vierde type van ordening aanbrengen:

- *Waarom: doel.* Zingeving is een mechanisme dat het waarom van ontwikkelwerkplaatsen als een gemeenschappelijk veranderproces verheldert. Hierzonder ontbreekt de ratio achter de activiteiten die worden ondernomen. Er kunnen dan wel opbrengsten worden beoogd maar de betrokkenen ervaren de zin daarvan niet.
- *Hoe: proces.* Leer- en ontwikkelprocessen beschrijven het hoe van ontwikkelwerkplaatsen als een gemeenschappelijke activiteit. Leren en ontwikkelen is de kern van wat er feitelijk in de ontwikkelwerkplaatsen gebeurt; het is de basis voor de beoogde gedragsveranderingen van de deelnemers als individuen en als groep die als mechanismen fungeren om de beoogde resultaten in de beroepspraktijk te bereiken.
- *Wie: personen.* Het vorige punt geeft al aan wie de verandering dient te bewerkstelligen. Vanuit het perspectief van de facilitator en de opzet van de ontwikkelwerkplaats zijn dat primair de deelnemers aan de werkplaats. Eigenaarschap en wederkerigheid als mechanismen zijn de erkenning hiervan binnen de context van de ontwikkelwerkplaats dat deze deelnemers dat doen als zelfbewuste actoren die regie voeren over hun eigen doen en laten.

- *Wanneer: condities.* Veiligheid en uitdaging zijn als mechanismen de condities of voorwaarden waaronder de leer- en ontwikkelprocessen kans van slagen hebben. Overigens zouden ook eigenaarschap en wederkerigheid als condities kunnen worden beschouwd, maar dat zijn condities in de sfeer van de directe bejegening van personen, terwijl veiligheid en uitdaging eerder betrekking hebben op de cultuur van samenwerken.

3.3.4 Opbrengsten

We hebben geen systematisch onderzoek verricht naar de opbrengsten van de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen binnen het kenniscentrum. Het verdient wel aanbeveling om dat op een systematische wijze te doen, ook om meer inzicht te verwerven ten aanzien van aanbevelingen voor de praktijk van ontwikkelwerkplaatsen. Dit onderzoek biedt voldoende aanknopingspunten voor zo'n evaluatief onderzoek. Bovendien kunnen nu al enkele algemene indrukken worden geschetst.

Alle ontwikkelwerkplaatsen werken op enigerlei wijze en in meerdere of mindere mate doelgericht toe naar opbrengsten. In het voorgaande hebben we de systematiek van Greven en Andriessen (2019) overgenomen om de beoogde en gerealiseerde opbrengsten te ordenen. Zij onderscheiden drie verschillende terreinen waarop opbrengsten kunnen worden opgeleverd: beroepspraktijk, onderwijs en wetenschap. Ontwikkelwerkplaatsen waar het kenniscentrum bij betrokken zijn, stellen altijd de beroepspraktijk centraal; opbrengsten die gericht zijn op het onderwijs en/of de wetenschap zijn altijd dienstbaar aan die beroepspraktijk. Om daadwerkelijk opbrengsten voor de beroepspraktijk tot stand te brengen die beklijven, is het van belang dat alle relevante partijen op enigerlei wijze betrokken zijn bij de ontwikkelwerkplaats, zoals vertegenwoordigers van burgergroeperingen of cliëntgroepen, alle lagen binnen welzijnsorganisaties, lokale overheden.

'Doordat wij mee zijn gaan doen aan die OWP en het management ook betrokken was, zijn er nu allerlei dingen veranderd. En zijn er al dingen gaan veranderen tijdens dat we bezig waren met dat hele 'Gemengd Wonen', allerlei [dingen] die ons niet lukten daarvoor. Dus doordat ze meededen, zijn ze echt gaandeweg gewoon bezig gegaan.'

'Dus echt voordat je met een OWP start, dat ook in ieder geval op beleidsmatig niveau, dat het goed ingebed is, om in elk geval experimenteerruimte te hebben'.

Verder onderscheiden Greven en Andriessen (2019) vier verschillende soorten van opbrengsten, namelijk de ontwikkeling van respectievelijk kennis, producten, personen of systemen. In dit onderzoek is gebleken dat de met de werkplaatsen beoogde ontwikkelingen altijd beginnen bij de personen die deelnemen aan die werkplaatsen, ook dan wanneer doelgericht wordt (samen)gewerkt aan nieuwe kennis of producten of aan veranderingen van systemen.

'De deelnemers hebben allemaal hun eigen doelen, waarmee ze iets willen bewerkstelligen in de buitenwereld. Dus: "Ik ontwikkel mijzelf," en die ontwikkeling heeft het karakter van: "Ik wil iets bewerkstelligen in mijn omgeving." Of dat mijn organisatie is, of dat de samenleving is, of dat dat op microniveau is.'

'Wat ik daarmee wil zeggen, is dat het soms dus lijkt alsof het heel erg over persoonlijke ontwikkeling gaat, maar als ze leren om voor zichzelf op te komen, dan durven ze natuurlijk ook in een gemeenschap of in een organisatie beter dingen aan te kaarten.'

In die zin is de persoonsontwikkeling binnen de opzet van een ontwikkelwerkplaats een voorwaarde voor kennis-, product- en systeemontwikkeling, wat overigens niet uitsluit dat actieve samenwerking aan deze laatste vormen van ontwikkeling een belangrijke stimulans voor de persoonsontwikkeling kan betekenen.

‘Het moet concreet en praktisch zijn om ze [de deelnemers] gecommitteerd en gemotiveerd te houden. Als je met elkaar iets goeds neerzet – “Hier kunnen wij mee werken.” – [oftewel een product voor de beroepspraktijk] dan draagt dat bij aan systeem- en persoonsontwikkeling’.

Kortom, de ontwikkeling van deelnemers aan de ontwikkelwerkplaatsen en de actieve betrokkenheid van alle relevante partijen bij die werkplaatsen zijn cruciaal voor het bewerkstelligen van ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Afronding

Wanneer – dat wil eigenlijk zeggen: waarom – wordt een onderzoek afgerond? Grofweg om twee redenen: ofwel zijn de onderzoeksvragen naar tevredenheid beantwoord en de beoogde doelen gerealiseerd ofwel zijn de beschikbare middelen uitgeput en is de gestelde termijn verstreken. Omdat het verzamelde onderzoeksmateriaal rijker bleek te zijn dan we aanvankelijk hadden kunnen vermoeden, hebben wij als onderzoekers meer tijd en ruimte genomen en gekregen om de onderzoeksbevindingen uit te werken. Dat betekent echter niet dat daarmee ook alle vragen volledig beantwoord zijn. We ronden dit onderzoek af zowel omdat we de onderzoeksvraag voor een deel kunnen beantwoorden als omdat het tijd wordt dit project af te ronden. Geïnspireerd door de CIMO-logica kan een globaal onderscheid worden gemaakt tussen drie processen betreffende ontwikkelwerkplaatsen, en niet elk proces hebben we even volledig in kaart weten te brengen door middel van dit onderzoek.

Het eerste proces betreft het ontwerpen van de ontwikkelwerkplaats, vanaf het signaleren van een praktijkvraagstuk en het initiatief tot een ontwerp tot en met een uitgewerkte opzet om daadwerkelijk in een ontwikkelwerkplaats aan de slag te gaan. We denken dat we dit proces in voldoende mate in kaart hebben gebracht. De ontwikkelde inzichten bieden houvast om het ontwerpproces in goede banen te leiden.

Het tweede proces heeft betrekking op de uitvoering van de ontwikkelwerkplaats binnen de bijeenkomsten. Van dit proces hebben we met behulp van de CIMO-logica veel aspecten in kaart gebracht. Tegelijk was het een zoektocht om enigszins greep te krijgen op met name de mechanismen en hun samenhang met de interventies. We spreken het vertrouwen uit dat we met betrekking tot dit tweede proces belangrijke stappen hebben gezet maar ook het vermoeden dat hiermee nog niet het laatste woord is gezegd. Niet alleen kunnen de mechanismen die we hebben gereconstrueerd verder worden uitgediept, ongetwijfeld kan ook onze opsomming nog verder worden aangevuld en onze systematisering nog verder worden uitgewerkt, ook in samenhang met de interventies.

Het derde proces betreft de doorwerking van de ontwikkelwerkplaats in de beroepspraktijk. Dit proces hebben we nauwelijks onderzocht. Aanvullend onderzoek zal nodig zijn om hier meer inzicht in te verwerven.

In dit slothoofdstuk presenteren we de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek. We trekken conclusies, openen de discussie en formuleren enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

Conclusie

In dit participatief evaluatieonderzoek stond de vraag centraal wat werkt in ontwikkelwerkplaatsen. We hebben binnen het kader van dit onderzoek de volgende afbakening geformuleerd voor ons onderzoeksobject:

Een ontwikkelwerkplaats is een netwerk waarin (in elk geval) onderzoekers en beroepsbeoefenaren (en mogelijk ook andere betrokkenen) samen werken aan de ontwikkeling van een praktijkvraagstuk met als doel door de integratie van onderzoeken, leren en veranderen een bijdrage te leveren aan de verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk.

We zoomen in deze conclusie eerst nogmaals kort in op het theoretisch kader van dit onderzoek en onze bijdrage daaraan, om vervolgens aandacht te besteden aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag

Het theoretisch kader van dit onderzoek

Als referentiekader voor ons onderzoek hebben we vooral gebruik gemaakt van de zogeheten CIMO-logica, tegen de theoretische achtergrond van de Theory of Change en Realist Evaluation evenals de wetenschappelijke discussie over deze benaderingen. In retrospectief is het theoretisch kader topzwaar. Veel van wat we in het desbetreffende hoofdstuk hebben uitgewerkt, hebben we uiteindelijk toch niet gebruikt in onze analyse. Dat stelde ons voor de keuze om het kader ofwel alsnog te benutten ofwel bij nader inzien in te dikken. We hebben uiteindelijk geen van beide gedaan, vanuit de overweging dat de voor dit onderzoek redundante delen van het theoretisch kader bij vervolgonderzoek alsnog van waarde zouden kunnen blijken te zijn.

In dit onderzoek draaide het binnen de CIMO-logica met name om inzicht in de mechanismen, als de verbindende schakel tussen de interventies en de beoogde opbrengsten, tegen de achtergrond van de context. Dat begrip bleek een goed houvast te bieden voor ons onderzoek, ofschoon we er wel veel discussies aan hebben gewijd. Wat onder een mechanisme moet worden verstaan is immers ook afhankelijk van wat precies als een interventie wordt gedefinieerd en wiens interventies in ogenschouw worden genomen, enkel die van de facilitators of bijvoorbeeld ook die van de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaatsen. Ook de vraag in hoeverre mechanismen kunnen worden vastgesteld, heeft ons beziggehouden. Mechanismen zijn enerzijds een realiteit die de samenhang tussen interventies en opbrengsten verklaart maar kunnen anderzijds niet empirisch op een rechtstreekse wijze worden waargenomen. In dit praktijkgericht onderzoek hebben we ons tevreden gesteld met de constatering dat veronderstelde mechanismen een grote mate van plausibiliteit kunnen bezitten.

Mechanismen zijn complexe fenomenen, in meerdere opzichten, niet alleen doordat meerdere actoren mechanismen in werking kunnen zetten of doordat de samenhang tussen interventies en mechanismen niet rechtlijnig of eenduidig is, maar ook doordat mechanismen in de realiteit van de ontwikkelwerkplaatsen met elkaar verweven zijn, op elkaar ingrijpen. In een poging enigszins greep te krijgen op de complexiteit die achter het begrip 'mechanismen' schuil gaat, hebben we een bescheiden bijdrage aan de theorievorming geleverd door verschillende aspecten te onderscheiden van de onderlinge verwevenheid van mechanismen.

- (1) Mechanismen kunnen van elkaar verschillen qua aggregatieniveau. Sommige mechanismen hebben met andere woorden een meer omvattend of fundamenteel karakter dan andere mechanismen, zoals de fundering van een muur.
- (2) Mechanismen kunnen van elkaar afhankelijk zijn. Het ene mechanisme is dan een voorwaarde voor het werking zetten van het andere mechanisme, als de raderen van een uurwerk.
- (3) Mechanismen kunnen van elkaar verschillen in relatief belang. Het ene mechanisme kan zwaarder wegen in het realiseren van de beoogde opbrengst dan het andere, zoals de olifant en de muis die samen op de brug stampen.
- (4) Tot slot hebben we geconstateerd dat mechanismen ook nog kunnen worden geordend naar doel, proces, personen en condities.

De werkzaamheid van ontwikkelwerkplaatsen

Zoals gezegd, stond in dit onderzoek de vraag naar de werkzame factoren van ontwikkelwerkplaatsen centraal. Met betrekking tot de werkzaamheid van ontwikkelwerkplaatsen kunnen we drie aspecten onderscheiden. Het betreft drie vragen die niet precies samenvallen met maar wel tot op grote hoogte samenhangen met de drie processen die in de inleiding van dit afrondende hoofdstuk zijn onderscheiden.

- Wat werkt? Het beantwoorden van deze vraag hangt nauw samen met het bepalen van de doorwerking van ontwikkelwerkplaatsen in de beroepspraktijk.
- Waarom werkt het? Het beantwoorden van deze vraag berust voor een belangrijk deel op de dynamiek binnen de bijeenkomsten van de ontwikkelwerkplaatsen, evenals hun link met de beroepspraktijk.
- Wanneer werkt het? Een belangrijk deel van deze vraag hangt samen met het ontwerpen van een ontwikkelwerkplaats.

We zullen deze drie deelvragen als kapstok gebruiken om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.

Wat werkt?

De formule van de ontwikkelwerkplaats

De vraag ‘Wat werkt?’ kan strikt genomen niet worden beantwoord op basis van dit onderzoek. We hebben namelijk vooral gekeken naar wat maakt dat ontwikkelwerkplaatsen goed werken, nauwelijks naar hun effect op de buitenwereld. Voor het beantwoorden van deze vraag is vervolgonderzoek nodig. Wel kunnen we met enige omzichtigheid formuleren wat lijkt te werken. Dat is namelijk de ontwikkelwerkplaats als zodanig. Anders gezegd, de formule waarop ontwikkelwerkplaatsen zijn gebaseerd, is op zijn minst veelbelovend met betrekking tot de beoogde doelstelling: het bewerkstelligen van verbeteringen en vernieuwingen in de beroepspraktijk. Deze formule is samengesteld uit twee bestanddelen, zoals we in het hoofdstuk over het theoretisch kader van dit onderzoek hebben gezien: enerzijds actieonderzoek, dat wil zeggen de combinatie van onderzoeken, leren en veranderen, en anderzijds een heterogeen netwerk van in elk geval praktijkonderzoekers en praktijkbeoefenaren met een gemeenschappelijke doelstelling. Deze formule, dat is wat lijkt te werken in ontwikkelwerkplaatsen, en wat de basis zou kunnen vormen voor vervolgonderzoek. De overige twee vragen kunnen wel op basis van dit onderzoek worden beantwoord.

Waarom werkt de ontwikkelwerkplaats?

Mechanismen

De vraag ‘Waarom werkt het?’ wordt beantwoord door de mechanismen die samenhangen met de opzet van ontwikkelwerkplaatsen en de interventies die daarbinnen en daarbuiten plaatsvinden. In dit onderzoek hebben we enkele hoofdmechanismen van ontwikkelwerkplaatsen geïdentificeerd.

- (1) In ontwikkelwerkplaatsen staan ontwikkelprocessen van personen en systemen, kennis en producten centraal. Deze processen vormen als het ware de motor die de werkplaatsen draaiende houdt; de andere mechanismen dragen eraan bij dat de motor bij wijze van spreken opgestart wordt en draaiende blijft. Binnen deze ontwikkelprocessen lijken met name de leerprocessen van personen cruciaal te zijn voor het bewerkstelligen van de overige ontwikkelprocessen, ook al is er vaak sprake van een zekere mate van wisselwerking tussen de vier verschillende processen.

- (2) Om ontwikkelprocessen mogelijk te maken, is het van belang dat alle betrokkenen, met name de deelnemers, zich mede-eigenaar voelen van de ontwikkelwerkplaats, dat wil zeggen dat ze zich verbonden voelen met de doelstellingen en betrokken bij de activiteiten en de groep.
- (3) In de activiteiten van ontwikkelwerkplaatsen speelt wederkerigheid een belangrijke rol. In een goed functionerende werkplaats wordt rekening gehouden met ieders behoeften en drijfveren, kwaliteiten en ambities.
- (4) Ontwikkelwerkplaatsen berusten op een proces van collectieve zingeving, dat wil zeggen op betekenisvolle verbindingen, die op hun beurt de kern uitmaken van de leerprocessen.
- (5) Een goede balans tussen veiligheid en uitdaging vormen de centrale condities waaronder leer- en ontwikkelprocessen kunnen gedijen.

Wanneer werkt de ontwikkelwerkplaats?

Het onderzoek heeft ook inzicht opgeleverd in wanneer ontwikkelwerkplaatsen werken. Hierbij gaat het zowel om het creëren van een gunstige context voor het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen als om het op een adequate wijze interveniëren gedurende deze uitvoering, en dan met name door de facilitator.

Context

Naast mechanismen hebben we in dit onderzoek ook aandacht besteed aan de context die van belang is voor het welslagen van ontwikkelwerkplaatsen. Een belangrijke rode draad daarbij is het ontwikkelen en borgen van een goede samenwerkingsrelatie tussen alle betrokkenen.

- (1) Om te beginnen is het van belang dat alle stakeholders op een goede manier betrokken zijn bij het ontwerpen en het uitvoeren van een ontwikkelwerkplaats, op een vergelijkbare wijze als het mede-eigenaarschap en de wederkerigheid die bij de uitvoering van werkplaatsen van belang is. Dat vereist ook dat de rolverdeling helder is. Bij het ontwerp zijn stakeholders bijvoorbeeld betrokken als opdrachtgever en opdrachtnemer of als consortiumpartners, en bij de uitvoering met name als facilitator of deelnemer en/of onderzoeker.
- (2) Bij het ontwerpen van ontwikkelwerkplaatsen is verder van belang dat er een match is tussen de praktijkvraag enerzijds en de kernwaarden en kernexpertise van het KSI anderzijds. De initiële praktijkvraag dient zo nodig te worden geherformuleerd als een geschikte ontwikkelvraag. Daarbij dienen ook de voor- en de nadelen van een ontwikkelwerkplaats te worden afgewogen tegen andere benaderingswijzen.
- (3) Verder verdient de opzet en de bemensing van de werkplaats zorgvuldige aandacht. Hierbij zal in de selectie voor de invulling van alle rollen een goede balans moeten worden gevonden tussen enerzijds een meer principiële focus op representatie en anderzijds een meer pragmatische focus op kwaliteit, met oog voor de mate van heterogeniteit en hiërarchie in de ontwikkelwerkplaats die het gevolg is van de gemaakte keuze.
- (4) Het ontwerpproces van de ontwikkelwerkplaats wordt afgerond met heldere samenwerkingsafspraken en een warme overdracht naar het uitvoeringsproces. De status van het ontwerp als flexibel houvast wordt vastgelegd. Het bewaken van de continuïteit van het samenwerkingsproces verdient daarbij bijzondere aandacht, zowel de continuïteit tussen ontwerpen en uitvoeren als de continuïteit tijdens de uitvoering.
- (5) Bij het uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen is een heldere rol- en taakverdeling van alle betrokkenen van belang. Facilitators sturen bij voorkeur op zelfsturing en gedeelde sturing van alle betrokkenen. Bij deze activering bewaken zij met het oog op de doorwerking met name

dat deelnemers goed gepositioneerd worden en blijven als verbindende schakel tussen de ontwikkelingsgerichte activiteiten tijdens de bijeenkomsten van de ontwikkelwerkplaats en de experimentele en innovatieve activiteiten in hun eigen beroepspraktijk.

Interventies

Ook de kwaliteit van de interventies hebben we onderzocht als een belangrijk aspect van het welslagen van ontwikkelwerkplaatsen, waarbij we vooral hebben gekeken naar de rol van facilitators. Idealiter bewerkstelligen zij een optimale afstemming tussen de gezamenlijke doelen van de ontwikkelwerkplaats en de individuele drijfveren van de deelnemers. Hierbij hebben we in hoofdzaak drie aspecten onderscheiden.

- (1) Algemene voorwaarden voor optimale samenwerking, dus ook in ontwikkelwerkplaatsen, zijn met name de kwaliteit van de communicatie en de interactie, het creëren van een affectief samenwerkingsklimaat, en een evenwichtige afwisseling in activiteiten. De kwaliteit van de verslaglegging van de bijeenkomsten verdient daarbij aandacht.
- (2) Meer specifiek voor het welslagen van ontwikkelwerkplaatsen is het activeren van deelnemers, namelijk voor de werkplaats, voor de beroepspraktijk, en eventueel ook als co-onderzoeker.
- (3) Tot slot is een goede balans tussen aandacht voor het resultaat, het proces, en de inhoud van belang.

Discussie

Aanvullend op de voorgaande conclusie willen we enkele overwegingen betreffende mechanismen en opbrengsten van ontwikkelwerkplaatsen met de lezer delen.

Mechanismen

We hebben in dit onderzoek gebruik gemaakt van de CIMO-logica. Daarbij waren we met name geïnteresseerd in de mechanismen van ontwikkelwerkplaatsen, de werkzame factoren die ertoe leiden dat de beoogde resultaten daadwerkelijk worden bereikt. Daarbij hebben we het perspectief van de facilitators centraal gesteld. Zij beogen primair gedragsverandering bij de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaatsen te bewerkstelligen. In dit onderzoek hebben we enkele mechanismen onderscheiden die daarbij een belangrijke rol lijken te spelen, zoals veiligheid en uitdaging. Strikt genomen hebben we daarmee niet de volledige CIMO-keten in kaart gebracht. Wat er nog ontbreekt, is hoe de deelnemers veranderingen in de beroepspraktijk bewerkstelligen en welke mechanismen daarbij een rol spelen. Wij denken dat een parallel tussen de rol van de facilitators in de ontwikkelwerkplaatsen en de rol van de deelnemers in hun eigen beroepspraktijk daarbij van grote waarde kan zijn, ook als referentiekader voor de facilitators om hun eigen rol in te vullen. Wij veronderstellen namelijk dat het in beide gevallen gaat om de rol van veranderaar (*change agent*). Zoals de facilitators in de ontwikkelwerkplaatsen gedragsverandering beogen, zo beogen de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaatsen in hun eigen beroepspraktijk eveneens gedragsverandering. Voor de facilitators betekent dit volgens ons dat zij enerzijds als rolmodellen of voorbeeldfiguren dienen voor de deelnemers en daar ook bewust op moeten sturen in hun handelen en dat zij anderzijds de deelnemers ook op het niveau van inzicht en gedrag vertrouwd moeten maken met het belang en de inzet van mechanismen om de gewenste veranderingen te bewerkstelligen. De facilitator als rolmodel en tegelijk als instructeur en coach voor de deelne-

mers aan een ontwikkelwerkplaats is wellicht een mechanisme dat aan de reeds beschreven mechanismen toegevoegd kan worden en dat een aanvullende verklaring kan geven waarom zulke werkplaatsen daadwerkelijk werken.

Opbrengsten

Zoals reeds eerder aangegeven, was er binnen dit onderzoek geen ruimte om de daadwerkelijke opbrengsten van de onderzochte ontwikkelwerkplaatsen te analyseren. Tijdens het onderzoek is wel de vraag opgeworpen of de vier typen van doorwerking die worden onderscheiden door Greven en Andriessen (2019) voldoende zijn om de opbrengsten in kaart te brengen. Met name is gesuggereerd dat de stap van persoonsontwikkeling naar systeemontwikkeling tamelijk groot is en of het in samenhang met deze kloof niet zinvol is om daartussen netwerkontwikkeling te onderscheiden. Inderdaad vindt veel van de doorwerking van ontwikkelwerkplaatsen binnen het sociaal domein plaats in netwerkachtige constellaties. We verwachten dan ook dat dit een zinvolle suggestie is voor eventueel vervolgonderzoek naar de opbrengsten van ontwikkelwerkplaatsen.

Mogelijk vervolgonderzoek

Tijdens de bijeenkomsten van dit onderzoek is regelmatig een pas op de plaats gemaakt om samen met de deelnemers te bespreken welke vervolgstappen op dat moment het meest relevant zouden zijn met het oog op de beoogde doelstelling. Deze inventarisaties leverden waardevolle suggesties op voor vervolgonderzoek, die we in het navolgende beknopt samenvatten, althans voor zover ze nog niet in dit onderzoek aan de orde zijn gekomen. Al deze suggesties stonden duidelijk in het teken van het praktisch nut voor het verbeteren van de uitvoering van ontwikkelwerkplaatsen in het algemeen en het faciliteren van de facilitators meer in het bijzonder.

Indicaties en contra-indicaties

De deelnemers aan dit onderzoek gaven aan behoefte te hebben aan houvast om te bepalen wanneer ontwikkelwerkplaatsen een geschikte benadering zijn voor ontwikkelvragen en wanneer andere benaderingen meer op hun plaats zijn. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het formuleren van indicaties en contra-indicaties voor het inzetten van ontwikkelwerkplaatsen als plaatsen waar werk wordt gemaakt van ontwikkeling in dienst van het verbeteren en vernieuwen van beroepspraktijken. In het verlengde daarvan zou ook onderzocht kunnen worden welke varianten van ontwikkelwerkplaatsen het meest geschikt zijn voor welke contexten.

Rollen en taken

In dit onderzoek hebben we verschillende rollen in het ontwerpen en uitvoeren van ontwikkelwerkplaatsen onderscheiden. Daarmee wordt gesuggereerd dat deze rollen ook altijd voor verschillende personen zouden moeten worden uitgevoerd. Dat is niet noodzakelijk om van een ontwikkelwerkplaats te kunnen spreken. Het is bijvoorbeeld mogelijk om de rol van facilitator of de rol van deelnemer te combineren met de rol van onderzoeker. In plaats van rollen zou dus ook gesproken kunnen worden van taken die moeten worden uitgevoerd wil van een ontwikkelwerkplaats gesproken kunnen worden. De voor- en nadelen van het samenvoegen dan wel opsplitsen van de verschillende rollen of taken zou nader onderzocht kunnen worden in samenhang met de specifieke context van een praktijkvraagstuk.

Implementatieprocessen

De implementatie van de beoogde verandering vindt voornamelijk buiten de bijeenkomsten van de ontwikkelwerkplaatsen plaats. Het zou de moeite waard zijn om zulke implementatieprocessen nader te onderzoeken. Hoe verlopen deze processen en welke succesfactoren en obstakels spelen daarbij een rol? In de discussie is reeds gesuggereerd dat de facilitator als rolmodel, instructeur en coach een belangrijke rol zou kunnen vervullen bij de versterking van de doorwerking in de beroepspraktijk.

Doorwerking

In het voorgaande is er reeds op gewezen dat vervolgonderzoek naar de doorwerking van ontwikkelwerkplaatsen gewenst is. Het raamwerk dat is ontwikkeld door Greven en Andriessen (2019) biedt daar een goed raamwerk voor. In het voorgaande hebben we vergeefs gezocht naar een eenvoudige samenhang tussen interventies en mechanismen; het kan de moeite waard zijn om de samenhang tussen de typen van (beoogde) doorwerking en de aard van de mechanismen nader te verkennen.

Theoretische onderbouwing mechanismen

Het is mogelijk om diverse aspecten die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, en dan met name mechanismen, verder te onderbouwen op basis van aanvullend literatuuronderzoek. Denk bijvoorbeeld aan het concept van (psychologisch) eigenaarschap of (psychologische) veiligheid. Maar ook groepsprocessen die ongewild plaatsvinden, 'de onderstroom', en die een grote invloed op het verloop van ontwikkelwerkplaatsen kunnen hebben, zouden verder onderzocht kunnen worden met behulp van groepsdynamica en vertaald naar praktische richtlijnen. Zulke inzichten kunnen behulpzaam zijn om het concept en de praktijk van ontwikkelwerkplaatsen verder te ontwikkelen.

Persona's

Uit de discussie over de balans in dit onderzoek tussen enerzijds het gemeenschappelijke in opgedane inzichten (een intersubjectieve Theory of Change) en anderzijds de verschillende accenten die verschillende facilitators leggen in de uitvoering van hun werkzaamheden (een sterk persoonlijk gekleurde Theory of Change), is het idee voor het ontwikkelen van persona's voortgekomen, een ideaaltypische beschrijving van facilitators die in sterke mate op één specifiek aspect van de ontwikkelwerkplaatsen de nadruk leggen. Deze verzameling kan facilitators helpen om achtereenvolgens verschillende perspectieven in te nemen en op deze wijze een meer integrale kijk op ontwikkelwerkplaatsen te ontwikkelen of te versterken. Persona's zijn geschikt om clusters van vaardigheden of competenties van facilitators te onderscheiden en te ontwikkelen.

Handleiding

Facilitators hebben vaker te kennen gegeven behoefte te hebben aan een praktische handleiding voor ontwikkelwerkplaatsen. Vanuit een kennelijke behoefte aan meer concreet houvast, zijn op verschillende momenten verschillende elementen van zo'n handleiding naar voren gebracht, al dan niet in samenhang met elkaar: een verzameling van geanonimiseerde praktijkvoorbeelden, een soort van road map die behulpzaam is bij het uitstippelen van de route naar de beoogde resultaten, een inventarisatie van uiteenlopende werkvormen voor specifieke situaties, een overzicht van tools en interventies en hun mogelijke effecten, houvast voor de manier waarop je theorie in kunt zetten in ontwikkelwerkplaatsen, het optimale gebruik van verslagen van bijeenkomsten, een visualisatie van de ontwikkelwerkplaats. De bovengenoemde persona's zouden een goed houvast kunnen bieden voor het ontwikkelen van een handleiding.

Training van facilitators

Binnen het lectoraat Participatie Zorg en Ondersteuning is het initiatief genomen om een training voor facilitators van ontwikkelwerkplaatsen te ontwikkelen. Ook dit proces zou begeleid kunnen worden door onderzoek, dat zowel de expertise over ontwikkelwerkplaatsen verder kan ontwikkelen als ook behulpzaam kan zijn bij de doorontwikkeling van de training.

Toepassing in het onderwijs

De binnen het kenniscentrum ontwikkelde expertise op het vlak van ontwikkelwerkplaatsen kan dienstbaar worden gemaakt voor de verdere innovatie van het onderwijs. Nader onderzocht zou kunnen worden hoe deze vertaalslag het beste vorm kan krijgen. Dat zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren door aan te sluiten bij de state of the art wat werkplaatsen bij het Instituut voor Social Work betreft en te onderzoeken welke inzichten uit dit onderzoek een praktisch nut kunnen hebben in de onderwijspraktijk.

Referenties

- Andriessen, D. (2019). Doorwerking van onderzoek in complexe vraagstukken. In: N. Montessano Montessori, M. Schipper, D. Andriessen, & K. Greven (Red.), *Bewegen in complexiteit: Voorbeelden voor onderwijs, onderzoek en praktijk*, pp. 105-111. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Barnes, M., Matka, E., & Sullivan, H. (2003). Evidence, Understanding and Complexity: Evaluation in non-linear systems. *Evaluations*, 9(3), 265-284.
- Blamey, A., & Mackenzie, M. (2007). Theories of change and realistic evaluation: peas in a pod or apples and oranges. *Evaluations*, 13(4), 439-455.
- Blom, B., & Morén, S. (2011). Analysis of generative mechanisms. *Journal of critical realism*, 10(1), 60-79.
- Connell, J. P., & Kubisch, A. C. (1998). Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: progress, prospects, and problems. *New Approaches to Evaluation*, 2(15-44), 1-16.
- Dalkin, S. M., Greenhalgh, J., Jones, D., Cunningham, B., & Lhussier, M. (2015). What's in a mechanism: development of a key concept in realist evaluation. *Implementation science*, 10(1), 49.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Aken, J.E. van (2008). Developing Design Propositions through Research Synthesis. *Organization Studies* 29, 393. <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/3/393>
- Donovan, C., & Hanney, S. (2011). The 'payback framework' explained. *Research Evaluation*, 20(3), 181-183.
- Eckert, P. (2006). Communities of practice. In: K. Brown (Ed.), *Encyclopedia for language and linguistics*. Elsevier.
- Fulbright-Anderson, K., Kubisch, A. C., & Connell, J. P. (Eds.). (1998). *New approaches to evaluating community initiatives: Theory, measurement, and analysis* (Vol. 2). Aspen Institute Human Studies.
- Gijzel, S. van, Koraichi, N., & Vriend, L., (2011). *Samen stilstaan bij vooruitgang: Een meta-evaluatie van de Best Practice Unit*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Greven, K., & Andriessen, D. (2019). Practice-based Research Impact Model for Evaluation: PRIME. *EAIR 41st forum in Leiden, The Netherlands 25 till 28 August 2019*.
- Holsbrink-Engels, G. (2004). Onderzoek draagt bij aan professionalisering: Best Practice Units in de SPH. *SPH*, 61, 31-33.

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) (2018). *Maatschappelijke impact in kaart*. Amsterdam: KNAW.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.

Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C. Judd, M., Coyte, P. C., & Graham I. D. (2009). Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Evaluation Science*, 4,(1), 11.

Metz, J. (2020). Werkplaatsen als ruimten voor kennisproductie, onderwijs en praktijkontwikkeling. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 29(4), 19–41.

Ofman, D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos Uitgevers, Servire.

Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist Evaluation*. London: Sage Publications Ltd. (a chapter introduction rather than a book; see also <http://www.communitymatters.com.au/gpage1.html>).

Penfield, T., Baker, M. J., Scoble, R., & Wykes, M. C. (2014). Assessment, evaluations and definitions of research impact: a review. *Research Evaluation*, 23(1), 21-32.

Rolfe, S. (2019). Combining Theories of Change and Realist Evaluation in practice: lessons from a research on evaluation study. *Evaluation*, 25(3), 294-316.

Snel, E. (2013). De Theory of Change-benadering: weten is méér dan meten. Uit: J. Omlo, M. Bool, & P. Rensen (Red.), *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein*, pp. 145-164. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Stam, M., Wilken, J. P., Kooiman, A., Jansen, E., & Biene, M. van. (2015). Inleiding: Transformeren kun je leren. In A. Kooiman, J. P. Wilken, M. Stam, E. Stam, & M. van Biene (Red.), *Leren transformeren: Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* pp. 3-8. WMO-werkplaatsen/Movisie. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Leren-transformeren%20%5BMOV-7637529-1.0%5D.pdf>

Vermaak, H. (2009). Hoofdstuk 1.2: Ruimte om te exploreren. In: G. Smid, & E. A. J. A. Rouwette (Red.) (2009). *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, pp. 15-27. Assen: Van Gorcum. <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2012/11/hans-vermaak-exploratie-ruimte-smid-onderzoekende-professionaliteit.pdf>

Voorde, E. ten (2014). Actieleren. *Opleiding & Ontwikkeling: Tijdschrift voor Human Resource Development*, 27(2), 49-51.

Weiss, C.H. (1995). 'Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation in Complex Community Initiatives for Children and Families'. In: J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr, & C. Weiss (Eds.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Volume I, concepts, methods and contexts* (pp. 65-92). Washington, DC: Aspen Institute.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town: Cambridge University Press.

Wenger, E. (2011). *Communities of Practice: A brief introduction*. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11736/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf>

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.

Wilken, J. P., Slagmaat, C. van, & Gijzel, S. van (2013). The best practice unit: a model for learning, research and development, *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 22(2), 131-148.

Witteveen, E., & Wilken J. P., (2015). Werken en leren in ontwikkelwerkplaatsen: Innovaties in het samenwerken van formele en informele zorg rondom mensen met cognitieve beperkingen. In: A. Kooiman, J. P. Wilken, M. Stam, E. Stam, & M. van Biene (Red.), *Leren transformeren: Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* pp. 30-49. WMO-werkplaatsen/Movisie. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Leren-transformeren%20%5BMOV-7637529-1.0%5D.pdf>

Bijlage 1 – KSI-publicaties over ontwikkelwerkplaatsen

Bruijn, P. de (2010). Beeldverhaal 'Over de drempel'. Impressie Ontwikkelwerkplaats Amersfoort. In: M. van Biene, P. de Bruijn, J. Haker, T. Loeffen, M. Oosterink, C. van Slagmaat, H. Sparreboom, K. de Vos, & J. P. Wilken, *Kansen in kunst: Kunst door mensen met speciale wensen*, pp. 66-75. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.

Bruijn, P. de (2010). Iedereen is kunstenaar. Een pleidooi voor anders oordelen. Impressie Ontwikkelwerkplaats Amersfoort. In: M. van Biene, P. de Bruijn, J. Haker, T. Loeffen, M. Oosterink, C. van Slagmaat, H. Sparreboom, K. de Vos, & J. P. Wilken, *Kansen in kunst: Kunst door mensen met speciale wensen*, pp. 114-118. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.

Gijzel, S. van, & Slagmaat, C. van (2016). *Amersfoort Inclusief*. Ondersteuning en verslaglegging ontwikkelwerkplaats sociale professionals. Amersfoort: 8 verschillende bijeenkomsten in 2016.

Loeffen, T. Biene, M. van, & Bruijn, P. de (2010). Op zoek naar meer inclusieve kunst. Opbrengsten van de ontwikkelwerkplaatsen. In: M. van Biene, P. de Bruijn, J. Haker, T. Loeffen, M. Oosterink, C. van Slagmaat, H. Sparreboom, K. de Vos, & J. P. Wilken, *Kansen in kunst: Kunst door mensen met speciale wensen*, pp. 37-65. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.

Meijer, H. (2013). *Ontwikkelwerkplaatsen: hoe werken ze?* Film over de onderzoeks- en ontwikkelmethode van de Best Practice Unit. Utrecht/Amersfoort: Kenniscentrum Sociale Innovatie.

<http://www.hersenletselenmantelzorg.nl/Content.aspx?PGID=a2e6329a-401c-41a5-9ae2-8bcf21878dae>

Wilken, J. P., Slagmaat, C. van, & Gijzel, S. van (2013). The best practice unit: a model for learning, research and development. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 22(2), 131-148.

Witteveen, E. M. J. (2015). *Werken en leren in ontwikkelwerkplaatsen: Innovaties in het samenwerken van formele en informele zorg rondom mensen met cognitieve beperkingen*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie. https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hu:oai:surfsharekit.nl:3f5f2b43-132c-42e4-bcd3-9650a1f90090

Witteveen, E. M. J. & Wilken, J. P. (2013). Goeie snap van elkaar. In: *Tinteling*. Webpublicatie: <http://www.tinteling.org>.

Witteveen, E. M. J., & Wilken, J. P. (2015). Werken en leren in ontwikkelwerkplaatsen: Innovaties in het samenwerken van formele en informele zorg rondom mensen met cognitieve beperkingen. In: Kooiman, A., J.P. Wilken, M. Stam, M. van Biene en E. Jansen (red.). *Leren transformeren. Hoe faciliter je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* pp. 30-49. Utrecht: Movisie/Wmo-werkplaatsen. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Leren-transformeren%20%5BMOV-7637529-1.0%5D.pdf>

Bijlage 2 – Vragenlijst praktijkchecks

Context en condities

- Kernvraag: Waarom neem/nam je deel aan deze OWP? Wat was je motivatie?
Aandachtspunten voor inzicht en doorvragen:
 - Intrinsieke en/of extrinsieke motivatie (gedreven of gestuurd)
 - Focus op stakeholders: jezelf als persoon, jezelf als professional, de eigen organisatie, een samenwerkingsverband, de cliënten/burgers, de samenleving, ...
 - Focus op aard van de opbrengsten: kennis, product, persoon, systeem

Opbrengsten

- Kernvraag: Wat heeft deelname aan deze OWP je (tot nu toe) opgeleverd? Wat heb je eraan (gehad)?
Aandachtspunten voor inzicht en doorvragen:
 - Aard van de opbrengsten: kennis, product, persoon, systeem
 - Betekenis en waarde van deze opbrengsten: waarom is dit van belang, en voor wie (stakeholders)
 - Ontwikkelingen die je bij jezelf en anderen hebt bemerkt die al een opbrengst in zichzelf zijn.
- Kernvraag: Wat had deze OWP (tot nu toe) nog meer kunnen of moeten opleveren? Wat heb je gemist?
Aandachtspunten voor inzicht en doorvragen:
 - Aard van de opbrengsten: kennis, product, persoon, systeem
 - Betekenis en waarde van deze opbrengsten: waarom is dit van belang, en voor wie (stakeholders)?

Interventies en mechanismen

- Kernvraag: Wat vind je van de samenwerking in de OWP
Aandachtspunten voor inzicht en doorvragen:
 - Hoe was het om met deelnemers samen te werken met een andere professionele dan wel persoonlijke achtergrond?
 - Heb jij hiervan kunnen leren, hebben de anderen van jou kunnen leren?
 - Werden overeenkomsten en verschillen tussen de deelnemers zichtbaar, heeft dat een positief dan wel belemmerend effect gehad op de samenwerking?
- Kernvraag: Welke rol heeft de OWP gespeeld bij het realiseren van de positieve opbrengsten? Wat zijn de belangrijkste succesfactoren?
Aandachtspunten voor inzicht en doorvragen:
 - Aspecten van de OWP: facilitering, groepssamenstelling, begeleiding, interactie, voorbereiding, werkvormen, inhouden, opdrachten, ...
 - Effectiviteit van aspecten (mechanismen): hoe werken deze aspecten, waarom hebben ze een positieve invloed op de opbrengsten?
- Kernvraag: Welke belemmeringen heb je ervaren in het realiseren van de opbrengsten?
Aandachtspunten voor inzicht en doorvragen:
 - Aspecten van de OWP: facilitering, groepssamenstelling, begeleiding, voorbereiding, werkvormen, inhouden, opdrachten, ...
 - Ineffectiviteit van aspecten (mechanismen): hoe werken deze aspecten, waarom hebben ze een negatieve invloed op de opbrengsten?