

Bouwen aan Blijvende Verandering

In elke organisatie werken mensen aan vernieuwende initiatieven. Neem een manager van afdeling productie die zelfsturing van de operatoren wil versterken of een leidinggevende die de P-gesprekken meer vanuit talenten wil vormgeven. Denk aan een groep teamleiders die de lessen anders wil gaan roosteren of aan zorgteams die door anders samen te werken meer persoonsgerichte zorg willen leveren. Om deze initiatieven groter te laten groeien, worden vaak allerlei activiteiten georganiseerd. Een training om te oefenen met talentgerichte P-gesprekken, een ontmoeting met het team om te reflecteren op de huidige manier van werken, of een klein actieonderzoek om erachter te komen hoe medewerkers te werk gaan.

Maar hoe weet je nu wat je wel moet doen en wat je beter achterwege kunt laten? En als je een bijeenkomst organiseert, hoe weet je dan of dat ook nuttig was en het mensen ook echt verder heeft geholpen in hun werk? En als je verschillende tools hebt ontwikkeld, gaan mensen er dan op een gegeven moment zelf mee verder of moet je dit blijvend organiseren? Deze vragen houden ons bezig.

We hebben een onderzoek opgezet om hier meer over te leren omdat we denken dat de inzichten ons verder kunnen helpen in het bouwen aan blijvende verandering. Op 26 november organiseren we een festival om de inzichten die we hebben opgedaan te delen maar ook om nieuwe vragen aan anderen voor te leggen. We maken een open onderzoekskeuken waar we onze vakgenoten uitnodigen om mee te puzzelen, mee te leren en nieuwe vragen te stellen. Er zijn tijdens het festival drie inhoudelijke lijnen die elk geleid worden door een andere inhoudsexpert en onderzoeker. Ieder benadert het onderwerp vanuit een eigen invalshoek.

1. Hoe neem je regie over innovatie?
Actief richting geven aan de beweging waar je aan bouwt
2. Hoe kun je doén wat je weet?
Meer impact bereiken met de leerinterventies die je inzet
3. Wanneer gaat verandering vanzelf?
Bouwen aan een omgeving die ander gedrag stimuleert

1. Hoe neem je regie over innovatie?

Actief richting geven aan de beweging waar je aan bouwt

De grootste vernieuwingen beginnen klein. Met een eerste experiment, of zelfs een toevallige ontmoeting. Een vernieuwing groeit groter doordat er vervolgens meer mensen bij betrokken raken en er meer kennis ontwikkeld wordt. Dit kun je zien als het verbreden en verdiepen van de beweging (Verdonschot, 2020). Een interessante vraag is hoe je dit proces van uitbouwen van vernieuwing bewust sturing kunt geven. In mijn onderzoek probeer ik erachter te komen hoe dat precies werkt. Hoe kun je als initiatiefnemer effectieve keuzes maken? Hoe neem je hierin ook anderen mee? En hoe weet je dat het de goede kant op gaat?

Wat mij hierbij inspireert is:

- De manier waarop initiatiefnemers zich open stellen voor het onverwachte. Joke Hermsen (2015) noemt dit ook wel het zoeken naar het Kairotische ogenblik, naar Kairos, de Griekse god van de tijd. Niet van de agendatijd of de kloktijd, maar van het juiste ogenblik. Voor mensen die regie nemen over vernieuwing blijkt het belangrijk te zijn gevoel te ontwikkelen voor kansen die zich voordoen, om daar adequaat op in te kunnen spelen.
- De grote rol die congruentie lijkt te spelen. In het onderzoek tot nu toe (Verdonschot, 2020) heb ik gezien dat mensen die regie nemen op hun vernieuwende initiatief vaak in het klein doen waar ze in het groot in geloven. Dus neem een leidinggevende bij de politie die ik heb geïnterviewd. Die wilde een nieuwe manier van resultaatgesprekken invoeren. Meer gericht op vitaliteit en vakmanschap. Hij heeft de nieuwe gespreksaanpak toen eerst uitgeprobeerd met zijn eigen management team. Ze pasten het toe op zichzelf voor ze het in hun eigen teams voorstelden.
- De gedachte dat een vernieuwing nooit begint als iets helemaal nieuws. Het bouwt altijd voort op mensen die al bezig waren met iets dat er een beetje op lijkt. Wat ik boeiend vind is hoe je jezelf als initiatiefnemer in deze 'stroom' kunt plaatsen. Enerzijds heeft dat te maken met uitzoomen; gaan zien aan welke grote beweging je bijdraagt en hoe het netwerk waarin je beweegt, eruit ziet (zie ook Wielinga & Robijn, 2018). Anderzijds heeft het te maken met het inzoomen; zoeken naar de kiemen van vernieuwing die er al zijn en waar je op kunt aansluiten (zie ook Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016).

De komende tijd ziet het onderzoek er als volgt uit:

- Ik doe een serie interviews met mensen die nieuw licht kunnen werpen op het regie nemen over een innovatie-initiatief. Het eerste interview deed ik met hoogleraar HRD in Tilburg, Rob Poel en verschijnt binnenkort als blog op de website van de FCE. Nieuwe blogs gaan over verduurzamen van innovatie en over het belang van betekenis.
- Empirisch onderzoek doe ik door enkele initiatiefnemers van vernieuwingen die in de uitbreidingsfase zijn te volgen en de werkwijze van deze 'regie-voerders' in kaart te brengen. Er vinden interviews plaats met de initiatiefnemers en met mensen uit hun netwerk. Daarnaast organiseren we een gezamenlijke analysesessie om de regiestrategie in kaart te brengen.
- Reflectie op mijn eigen aanpak en bevindingen organiseer ik in mijn open onderzoekskeuken. Bijvoorbeeld bij de deelnemers aan het Lerend Netwerk 'Bouwen aan vernieuwing'. En tijdens sparring met mede-onderzoekers en vakgenoten.

Suzanne Verdonschot is trekker van deze onderzoekslijn



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

2. Hoe kun je doén wat je weet? Meer impact bereiken met de leerinterventies die je inzet

In organisaties worden tal van leer- en veranderinterventies ingezet. Interessant genoeg lukt het ons lang niet altijd om de kennis die we hebben ook in praktijk te brengen en om te zetten naar actie. Zo is het bekend dat leren in of van levensechte situaties het meest kansrijk is. Toch vinden opleidingen nog vaak plaats in trainingslokalen en wordt lang niet altijd met praktijkvragen van medewerkers gewerkt. Hoe komt het dat het zo lastig is om in praktijk te brengen waarvan we weten dat het werkt? Dat is een vraag die mij bezighoudt. Wij doen zelf veel impactonderzoek in verschillende praktijken. Dan onderzoeken we hoe een training of veranderinterventie doorwerkt in de praktijk; wat mensen erna anders gaan doen in hun dagelijkse werk. Dit leidt vaak tot tal van aanbevelingen. Zoals dat mensen het beste leren als ze samen met enkele collega's deelnemen aan een traject. Vervolgens blijkt het in de praktijk nog knap lastig om die aanbevelingen ook op te volgen.

Vragen die mij bezighouden zijn:

- Wat zijn de uitdagingen bij het in de praktijk brengen van de kennis die je in huis hebt om een leerinterventie impactvol te maken?
- Op wat voor manieren gebruiken organisaties de uitkomsten van een onderzoek of een advies, bij het impactvoller maken van leerinterventies?
- Wat heeft een organisatie nodig om aanbevelingen en verbeteringen voor een leerinterventie te implementeren, oftewel: wat is de succesformule voor doen wat je weet als het gaat om het impactvoller maken van een leerinterventie?

Wat mij hierbij inspireert:

- Vaak houdt mijn rol op zodra ik een onderzoek met aanbevelingen naar een opdrachtgever stuur. Hoe leertrajecten vervolgens aangepast worden om nog meer impact te bereiken, weet ik niet altijd. Ik wil op onderzoek uit wat opdrachtgevers helpt om dit te kunnen doen en welke uitdagingen hierbij komen kijken.
- De case-study waarin ik vier scholen bestudeerde die ieder op een eigen manier vormgeven aan Positief Onderwijs binnen de school. Iedere school liet zich inspireren door bestaande theorieën en aanpakken en pasten deze toe binnen de school. Dit zorgde voor een verbetering van het welbevinden en de talentontwikkeling van de leerlingen en medewerkers. Dit onderzoek inspireert mij om te kijken wat maakt dat het lukt om te doen wat je weet. De case-study biedt inzicht in de helpende en belemmerende factoren bij het toepassen van kennis in de praktijk, en in manieren om van een kleine doorbraak toe te werken naar een grootschalige beweging.

- Botke (2018) maakt in haar onderzoek onderscheid tussen drie factoren die van invloed zijn op de transfer van opgedane kennis naar de praktijk, namelijk: karakteristieken van de deelnemer, het ontwerp en inhoud van de leerinterventie en als derde factor de werkomgeving. Deze manier van kijken nodigt uit om per factor te onderzoeken hoe ze bijdragen aan het impactvoller maken van leerinterventies.

De komende tijd ziet het onderzoek er als volgt uit:

- Ik interview opdrachtgevers van een afgerond project over hun ervaringen: hoe hebben zij de uitkomsten van het impactonderzoek of een anders soort advies gebruiken om leerinterventies impactvoller te maken?
- Ik ga in gesprek met collega's over hoe zij zien dat opdrachtgevers omgaan met adviezen in de werkpraktijk, om leerinterventies impactvoller te maken.
- Met de kennis en inspiratie die ik opdoe, werk ik toe naar een toolbox die helpt bij het 'doen wat je weet'.

Josianne Savonije is trekker van deze onderzoekslijn



Josianne Savonije werkt als onderwijskundig adviseur bij Kessels & Smit. In samenwerking met opdrachtgevers doet zij onderzoek naar positief onderwijs, naar de impact van leerinterventies, begeleidt ze ook studenten bij het doen van impactonderzoek en maakt ze podcasts als onderdeel van leerinterventies. Josianne richtte samen met een collega het Kessels & Smit LAB op, een plek waar ruimte is voor experimenten op het gebied van leren en ontwikkelen. Van live tot online tot hybride leren en werken, het

K&S LAB gaat graag innovatief te werk.

3. Wanneer gaat verandering vanzelf? Bouwen aan een omgeving die ander gedrag stimuleert

Vrijwel alle organisaties hebben de ontwikkeling van hun medewerkers hoog op de agenda staan. Zeker in tijden waarbij veranderingen elkaar snel opvolgen is het belangrijk voor organisaties dat hun mensen mee kunnen komen met nieuwe ontwikkelingen, in beweging blijven en actie kunnen ondernemen. We zijn gewend om leren te stimuleren met een leerinterventie, een training of tool. Vaak werkt dat ook goed, maar het is lastig om van een tijdelijke interventie tot een blijvende leercultuur te komen. Ik ben daarom op onderzoek uitgegaan om te ontdekken wat de succesfactoren zijn van een blijvende verandering.

Wat mij inspireert:

- Het idee dat mensen met de juiste hulp kunnen leren hoe ze zelf de regie nemen over hun loopbaan en ontwikkeling. Mark Savickas (2013) ontwikkelde de career construction theorie waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden die mensen nodig hebben om zich aan veranderende omstandigheden aan te passen en werk te vinden en te behouden dat bij ze past. In mijn onderzoek tot nu toe heb ik interventies ontworpen en onderzocht die deze loopbaanvaardigheden bevorderen (Van der Horst & Klehe, 2019, Van der Horst, Klehe, Brenninkmeijer, & Coolen, 2021).
- Naast wat mensen zelf kunnen doen om te blijven leren, ben ik nieuwsgierig naar welke omgevingsfactoren bijdragen aan de proactiviteit van mensen. Mensen kunnen zelf initiatief tonen, maar dat wordt vanzelfsprekender in een omgeving die beweging stimuleert. Ik wil graag in kaart brengen wat organisaties kunnen doen om de juiste leercultuur te creëren, ontwikkelen mogelijk te maken en het eigen initiatief van medewerkers te bevorderen.

De manier waarop werk wordt ingericht kan al een positief effect hebben op hoe actief mensen leren. Zo blijkt dat autonomie in het werk, feedback en het juiste type taken bijdragen aan motivatie en ontwikkeling (Hackman & Oldham, 1976, 1980; Karasek, 1979).

- Ook is er steeds meer bekend over de factoren die het mogelijk maken voor mensen om proactief te zijn in hun werk en zelf verandering te bewerkstelligen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Klehe, Fasbender & Van der Horst, 2021). Er ontstaat bijvoorbeeld alleen proactiviteit wanneer mensen goed kunnen inschatten wat hun actie zal opleveren, de overtuiging er is dat ze instaat zijn een actie goed uit te voeren én ze enthousiast zijn over hetgeen ze willen bereiken. Ook zijn veiligheid en steun van leidinggevenden een belangrijke voorwaarden. Organisaties kunnen eigen initiatief dus bevorderen door rekening te houden met deze factoren,

De volgende vraag is, hoe kunnen we organisaties het beste helpen om deze kennis in de praktijk te brengen, zodat hun mensen echt gebruik maken van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn? Hoe zorgen we ervoor dat een interventie kan uitgroeien tot meer leren en ontwikkelen in de gehele organisatie?

Vragen die mij bezig houden zijn:

- Hoe kunnen we binnen organisaties zorgen voor blijvende verandering?
- Hoe maken we het aantrekkelijk voor mensen om te leren en ontwikkelen?
- Wat kun je doen om mensen te verleiden zelf de aangereikte tools erbij te pakken, ook na enkele maanden als de nieuwigheid eraf is?
- Welke rol speelt de adviseur?
- Hoe krijg je mensen mee die niet vanzelf in actie komen?

Het onderzoek ziet er de komende tijd als volgt uit:

- Ik doe een serie interviews met adviseurs binnen Kessels & Smit. Ik bevroeg hen over de trajecten die zij zelf hebben begeleid, om er achter te komen wat het geheim is van blijvende verandering. Wanneer gaat de verandering door, ook nadat het project is afgerond? Hoe krijg je mensen echt mee?
- Ik zal naast de adviseurs ook interviews afnemen met een aantal deelnemers van ontwikkel-/verandertrajecten, om ook vanuit een ander perspectief op te halen wat een traject succesvol maakt en wat voor echte verandering zorgt.
- Samen met collega's en vakgenoten trek ik de conclusies van het onderzoek. Samen zoeken we naar de belangrijkste succesfactoren bij de implementatie van verandertrajecten en naar wat zorgt voor een blijvend effect. Zo kunnen we er met elkaar voor zorgen dat adviseurs effectiever worden en mensen in organisaties zich nog beter kunnen ontwikkelen.

Anna van der Horst is trekker van deze onderzoekslijn



Dr. Anna van der Horst werkt als adviseur bij eelloo, waar ze opdrachtgevers helpt bij mensgericht organiseren en de inzet van online tools en programma's voor talentontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Ook werk ze als Postdoc onderzoek bij de Justus Liebig Universiteit waar ze onderzoek doet naar proactief loopbaangedrag, duurzame inzetbaarheid en schaalbare loopbaaninterventies. Daarnaast draagt ze bij aan beleidvorming door haar samenwerking met de SER als lid van de

werkgroep Zelfregie bij Leven Lang Ontwikkelen. Dit jaar werkt Anna samen met Kessels & Smit om onderzoek te doen naar succesvolle verandering in organisaties en het FCE festival op te zetten.

Referenties

Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review, 24*, 130-147.

Hermesen, J.J. (2015). Kairos: een nieuwe bevlogenheid. De Arbeiderspers.

Klehe, U. C., Fasbender, U., & van der Horst, A. (2021). Going full circle: Integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior, 126*, 103526.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827-856.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work, 2*, 144-180.

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

Van der Horst, A. C., & Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior, 111*, 91-106.

Van der Horst, A. C., Klehe, U. C., Brenninkmeijer, V., & Coolen, A. C. (2021). Facilitating a successful school-to-work transition: Comparing compact career-adaptation interventions. *Journal of Vocational Behavior, 128*.

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

Wielinga, E., & Robijn, S. (2018). Netwerken met energie: gereedschap voor co-creatie. Schiedam: Scriptum.