

# Versnellen van innovatie door de impact inzichtelijk te maken

Suzanne Verdonschot



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

### **Wat is impact?**

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

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

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

### **Wat is impactonderzoek?**

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

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

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

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

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

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

Een andere beweegreden voor het doen van impactonderzoek is het afleggen van rekenschap. Als de leiding veel geïnvesteerd heeft in een leiderschapstraject, willen zij nadien ook iets kunnen zeggen over de resultaten ervan. En tenslotte is een reden om impactonderzoek te doen de gerichte nieuwsgierigheid naar hoe iets werkt. Soms ervaar je dat het ene leertraject heel veel inschrijvingen heeft en mensen er enthousiast vandaan gaan, terwijl een ander traject maar niet van de grond komt. Om de vinger erachter te krijgen, kan een impactonderzoek helpen<sup>1</sup>.

## Hoe onderzoek je de impact van innovatie?

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





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

We hebben de afgelopen jaren geëxperimenteerd met verschillende manieren om de impact van innovaties te onderzoeken<sup>2</sup>. Er zijn telkens enkele stappen die terugkomen en die behulpzaam blijken te zijn:

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

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

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

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

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

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

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

De analyse van deze verhalen leidt tot een historielijn (zie Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016) waarbij je het verhaal van de beweging in kaart brengt: welke belangrijke momenten vonden plaats onderweg en wanneer was dat? Daarnaast kun je de interviews analyseren op impactverhalen. Dat zijn delen uit het gesprek waarin je kunt zien dat er 'iets van impact' was. Die impact kan klein zijn (inspiratie) of heel groot (een heel team dat nu anders werkt). De volgende gradaties<sup>3</sup> helpen bij het ordenen van de verhalen:

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

## 5

### Verder bouwen aan de innovatie

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

### Tot slot

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

### Literatuurverwijzingen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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