

Interventies

Interventies

Voor onderzoekers,
veranderaars
en vernieuwers

Loek Schoenmakers

Arienne van Staveren

2025

>g uitgeverij
van gorcum

INTERVENTIES

© 2025

Uitgeverij Van Gorcum BV

Dr. Nassaulaan 5, 9401 HJ Assen.

 uitgeverij
van gorcum

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. (Her)gebruik van informatie uit deze uitgave is niet toegestaan, verwerking door AI-applicaties is eveneens verboden.

NUR 190

ISBN folio 9789465070209

ISBN ebook 9789465070353

1^e druk 2025

Uitgave: Uitgeverij Van Gorcum, Assen

Redactie: Leef in tekst, Groningen

Grafische verzorging en omslagontwerp: Wink Ontwerp, Havelte

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Meer informatie

Hogeschool Marnix Utrecht ter attentie van Arienne van Staveren, a.vanstaveren@hsmarnix.nl en

Hogeschool De Kempel Helmond ter attentie van Loek Schoenmakers, l.schoenmakers@kempel.nl;

Deze publicatie kwam tot stand via het lectoraat Leren en Innoveren van Hogeschool Marnix te Utrecht en Kempel Onderzoek Centrum (KOC) Hogeschool De Kempel Helmond.

Met dank voor de feedback op deel I: Leanne Brood, Jacqueline Frentrop, Mark Janssen, Marcel Lemmen, Ellen Nillezen, Hüseyin Susam, Marcel van Rijt en Bert van Velthooven.

Met dank voor de bijdragen aan deel II: Kilian Bennebroek Gravenhorst, Erik op ten Berg, Ton Bruining, Anne van Buul, Jacqueline Frentrop, Kuniko Mogami Gonzalez, Ellen Nillezen, Willemijn Schless, Walter Versteeg en Annet van de Wetering.

 uitgeverij
van gorcum

marnix academie
LERARENOPLEIDING BASISONDERWIJS UTRECHT

 **DE KEMPEL**
HOGESCHOOL VOOR LERAREN

Inhoud

Inleiding

9

DEEL I De theoretische basis 13

1 Onderzoeken om te vernieuwen 15

- 1.1 Onderzoekend innoveren 16
- 1.2 Kenmerken van onderzoekend innoveren 18
- 1.3 Intervenieren in een complexe en veranderlijke wereld 27

2 Intervenieren begint bij jou 31

- 2.1 Aandacht voor het onderzoeksperspectief 32
- 2.2 Een reflexief, open en fair proces 32
- 2.3 Meerstemmigheid waarderen 33
- 2.4 Spelen met vijf rollen 34

3 Interventies begrijpen en toepassen 41

- 3.1 Wat zijn interventies? 42
- 3.2 De interventiecyclus 44

4 Intervenieren en het generatief werken met data 51

- 4.1 Generatieve vragen formuleren 52
- 4.2 Van dataverzameling naar datageneratie 56
- 4.3 Van data-analyse naar databetekenisgeving 57
- 4.4 Datageneratie en databetekenisgeving als interventie 58

5 Normaliseren en bestendigen 61

- 5.1 Onderzoekend innoveren op weg naar blijvende vernieuwing 62
- 5.2 Normaliseren en bestendigen door eigenaarschap 63
- 5.3 Het losjes vasthouden van een veranderverhaal dat we samen schrijven 66
- 5.4 Intervenieren om te normaliseren en te bestendigen 68

6	De kwaliteit van interventies	71
6.1	Zorgdragen voor de kwaliteit van interventies	72
6.2	Werken met interventies: je eigen houding doet ertoe	72
6.3	Zes kwaliteitscriteria voor interventies	72
6.4	Vier principes voor ethisch handelen	77
6.5	Monitoren en lerend evalueren	80
7	Leren van interventies en blijven oefenen	83
7.1	Onderzoeken, innoveren én leren	84
7.2	Vier vormen van leren	85
7.3	Leren en blijven oefenen	89

DEEL II De gereedschapskist	93
-----------------------------	----

1 Op zoek naar een passende interventie	95
---	----

1.1 De gereedschapskist gebruiken	96
-----------------------------------	----

2 Overzicht van interventietechnieken	99
---------------------------------------	----

Cluster 1. Starten met onderzoekend innoveren	101
1.1 Perspectieven en ambities ophalen	102
1.2 Een analyse maken van de praktijk	104
1.3 Landschap van spelers	107
1.4 Belanghebbenden betrekken	109
1.5 Diepteverkenning met het waarderend interview	111
1.6 Samen het veranderverhaal maken	114
1.7 Hulptroepen organiseren	118
1.8 Werken met authentieke beelden	121

Cluster 2. Samenspel	124
2.1 Werken met innovatieteams	125
2.2 Gebruikmaken van diversiteit	127
2.3 Krachten benutten	131
2.4 Overeenkomsten en verschillen verkennen	133
2.5 Kennis van deelnemers benutten	135
2.6 Op zoek naar het potentieel vanbuiten	137
2.7 Teamklimaat in beeld	139
2.8 Het proces begrijpen	144

Cluster 3. Data genereren, analyseren en betekenisgeven	147
3.1 Generatieve vragen maken	148
3.2 Stel eens geen doorsneevraag	152
3.3 Belevingen in kaart brengen met een empathy map	154
3.4 Datamining	157
3.5 Informatie prioriteren	158
3.6 Concepten verbinden	160
3.7 Gegevens analyseren	162
3.8 Gegevens over oorzaken en oplossingen verzamelen	165

Cluster 4. Reflecteren en evalueren	167
4.1 Reflecteren in dialoog	168
4.2 Evalueren met progressiecirkels	170
4.3 Het onverwachte vasthouden door geheugenkaarten	172
4.4 Kritische vragen aan de hand van kardinale deugden	174
4.5 Kritisch terug- en vooruitblikken met verhalen	177
4.6 Waarderend evalueren	180
4.7 Samen evalueren met de bredere doelgroep	184
4.8 Kijken naar het effect van eigen handelen	186
Cluster 5. Positioneren, profileren en bestendigen	188
5.1 De toekomst schetsen	189
5.2 Massa maken	191
5.3 Zichtbaarheid vergroten	193
5.4 Ideeënwedstrijd	194
5.5 Slagkracht versterken	197
5.6 Tentoonstellen	198
5.7 Presenteren door belanghebbenden	200
5.8 Doorontwikkelen en meebewegen	202
Cluster 6. Omgaan met weerstand en stilstand	204
6.1 Weerstand duiden en ombuigen	205
6.2 Momentopname maken	207
6.3 Machtsverhoudingen bespreekbaar maken	210
6.4 Macht constructief inzetten	212
6.5 Aannames verkennen in een circulair gesprek	215
6.6 Wat te doen als het vastloopt	217
6.7 Het roer omgooien	219
6.8 Met taal een ander perspectief creëren	221
Literatuur	225
Begrippenlijst	229
Trefwoordenregister	235
Over de auteurs	238

Inleiding

Werk jij in een omgeving die om verbetering en verandering vraagt? Heb jij de wens, de noodzaak of de opdracht om die verandering te onderzoeken én te realiseren? En wil je dat samen met anderen doen, maar zoek je naar concrete handvatten om met die anderen methodisch en goed voorbereid aan de slag te gaan? Dan sta je daar niet alleen in.

Aanleiding voor dit boek is de zoektocht die we beginnende professionals zien maken om daadwerkelijk met vernieuwing aan de slag te gaan en niet te blijven steken in plannen op papier en te verzanden in een verstikkende overlegcultuur. Deze aanleiding wordt gevoed door onze eigen ervaring als innovator, onderzoeker en docent. We stellen steeds opnieuw vast dat startende change agents, teacher leaders, onderzoekers en leiders van verandering in organisaties, de daadwerkelijke stap – om van vraagstuk, vernieuwingsidee of onderzoeksplan te komen tot verandering – vaak als zeer lastig en complex ervaren. Steeds krijgen we vragen als: hoe begin je? Hoe breng je anderen in beweging? Hoe zet je aan tot anders denken? Hoe zorg je voor meerstemmigheid? Wanneer doe je wat? En: hoe zorg je dat je het samen doet?

Waar gaat dit boek over?

Dit boek gaat over interventies, ofwel concrete acties die jou als onderzoeker, veranderaar of innovator helpen een vraagstuk op te lossen of een idee te realiseren. Maar interventies staan niet op zichzelf. Zij maken deel uit van een werkwijze. De werkwijze die in dit boek centraal staat, noemen wij *onderzoekend innoveren*. We bespreken wat onderzoekend innoveren is en hoe interventies daarvan deel uitmaken. We gaan in op de vraag wanneer je welke interventie toepast. We bespreken verschillende soorten interventies en laten verschillende voorbeelden zien die je op weg helpen om een interventie te kiezen. In de selectie van interventies verwijzen we naar verdere bronnen ter verdieping. De voorbeelden die wij uitlichten, laten het spectrum van onderzoekend innoveren zien.

Onze ervaring leert dat voorgeschreven recepten vaak onvoldoende aansluiten op een specifieke situatie en niet altijd helpen in een werkelijkheid die voortdurend in beweging is. Onze ervaring is ook dat een werkvorm of model pas goed bruikbaar is als je weet waarom, hoe en wanneer je deze als interventie kunt inzetten. Wij bieden geen stap-voor-stap veranderaanpak, maar we reiken een rijk geïllustreerd denken aan voor het interveniëren in de weerbarstigheid van de dagelijkse praktijk. De kern van onderzoekend innoveren is het samenspel van mensen: juist dit samenspel is door allerlei invloeden aan verandering onderhevig en noodzaakt daardoor tot flexibiliteit en het vermogen tot improvisatie. De aanpak die wij voorstaan met onderzoekend innoveren is geen recept, maar een voorziening. Interventies zijn geen pasklare antwoorden, maar technieken die je helpen in het proces van onderzoekend innoveren. Het is een voorziening die faciliteert en aanzet tot denken en handelen bij het werken aan vernieuwing.

Het uitgangspunt: een kritisch relationeel perspectief

We baseren ons op een sociaalwetenschappelijke onderzoeks- en innovatieaanpak die zich laat typeren als kritisch-relationeel.¹ Onderzoeken, innoveren en leren zien we niet los van elkaar, maar benaderen we als een verstrengeld proces dat in de kern relationeel is. Relationeel wil zeggen dat wij als mensen in relatie tot elkaar bestaan en deel uitmaken van de omgeving waarin we leven en van waaruit we – via voortdurende interacties – betekenis geven aan gebeurtenissen.

Bij onderzoekend innoveren ga je vanuit die notie aan de slag met een vraagstuk. Mét belanghebbenden ga je op zoek naar handelingsmogelijkheden en naar de best mogelijke alternatieven. Belanghebbenden zijn personen of groepen die direct betrokken zijn en belang hebben bij het onderzoeksproces en de uitkomsten. Binnen onderzoekend innoveren zijn belanghebbenden partners, omdat zij een actieve rol spelen en voortdurend uitgenodigd worden om invloed uit te oefenen op het proces en het eindproduct; het uitvoeren van interventies en de innovaties; en datageneratie en betekenisgeving.

Onderzoekend innoveren² is een vorm van sociale actie³ die je uitvoert om daadwerkelijk verandering te bewerkstelligen. Wat vanzelfsprekend en gangbaar is, bevraag je en doorbreek je wanneer dat wenselijk lijkt. Of het nu gaat om vernieuwing in het onderwijs, om structurele verbetering van sociale veiligheid, of om transitievragen op het gebied van energie of wonen – in elk van deze voorbeelden hebben we te maken met mensenwerk: het zijn de mensen die de verandering maken of breken. De uiteindelijke oplossing moet praktischwaarde hebben voor belanghebbenden en hun welbevinden vergroten.⁴

Twee delen: theoretische basis en gereedschapskist

Dit boek bestaat uit twee delen: een theoretische basis en een gereedschapskist. De theoretische basis (deel I) en de gereedschapskist (deel II) vormen samen een denkraam en handelingsrepertoire waarmee je als onderzoeker-veranderaar invulling kunt geven aan de verschillende geïntegreerde rollen die nodig zijn voor vernieuwing. Die rollen zijn: de geëngageerde onderzoeker, de systemische innovator, de katalysator, de professional onder de professionals en de change agent. De opbouw van de twee delen is als volgt:

Deel I Theoretische basis

Deel I is de theoretische basis: een inhoudelijke toelichting op onderzoekend innoveren, waarbij we laten zien dat een kritisch-relationeel perspectief leidend is en wat dit betekent voor de interventies die je kiest en hoe je die kunt vinden, kiezen en gebruiken. Dit deel geeft een theoretische onderbouwing voor onze zienswijze, wat interventies zijn en hoe die een integraal onderdeel zijn van onderzoekend innoveren.

1 Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2021.

2 Van Staveren & Susam, 2023.

3 Camargo-Borges & McNamee, 2022.

4 Gergen, in: Van Staveren & Susam, 2023.

Deel I bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- **Hoofdstuk 1** beschrijft achtergronden en kenmerken van onderzoekend innoveren op basis van een kritisch-relationeel perspectief. We laten zien hoe je onderbouwd keuzen voor interventies maakt en we maken inzichtelijk waarom onderzoekend innoveren vraagt om dialoog en samenspel met belanghebbenden.
- **Hoofdstuk 2** is een hoofdstuk over de verschillende rollen en concrete handelingen bij onderzoekend innoveren.
- **Hoofdstuk 3** gaat in op wat we bedoelen met interveniëren en op wat interventies zijn. We bespreken verschillende kenmerken en dimensies van interventies. Daarnaast beschrijven we de interventiecyclus die we ingedeeld hebben in drie fasen: *setting the stage*, *joint action* en *closing*, en waarbij evaluatie een doorlopend proces is.
- **Hoofdstuk 4** gaat over datageneratie en -betekenisgeving. Elke interventie genereert nieuwe data en vraagt om betekenisgeving. We staan in dit hoofdstuk nadrukkelijk stil bij de onderzoekende kant van interventies en hoe je het formuleren van een generatieve vraag, datageneratie (verzameling) en databetekenisgeving (analyse) ook als interventies kunt zien en inzetten.
- **Hoofdstuk 5** gaat over het 'borgen' van de verandering. Wat kun je doen om te zorgen dat interventies beklijven en bijdragen aan een blijvende verandering? Omdat we 'borgen' geen goede term vinden, komen we met begrippen die beter passen bij onze zienswijze: normaliseren en bestendigen.
- **Hoofdstuk 6** is een hoofdstuk over de kwaliteit van interveniëren. Aandacht hebben voor de kwaliteit is een intrinsiek onderdeel van onderzoekend innoveren. Naast een aantal kwaliteitscriteria komt ook het relationeel-ethisch handelen aan bod.
- **Hoofdstuk 7** gaat over leren als inherent onderdeel van onderzoekend innoveren. Het samen op zoek gaan naar het niet-weten brengt leerprocessen op gang. We onderscheiden verschillende vormen van leren die zowel individueel als collectief plaatsvinden. We sluiten af met de conclusie dat het leren van interventies en het aanleren van nieuwe interventietechnieken nooit ophoudt. Het is een oneindig boeiend proces.

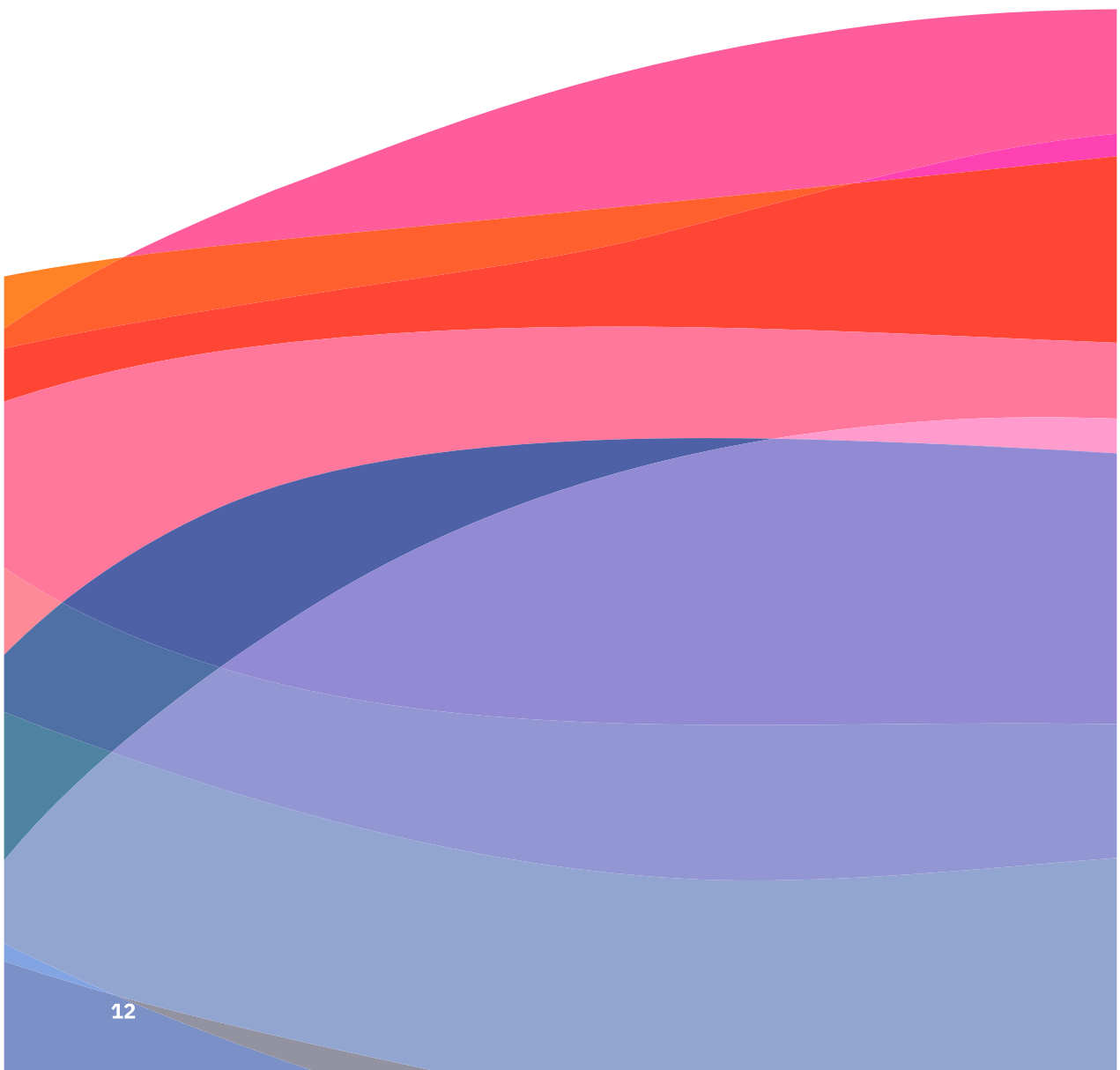
Deel II De gereedschapskist

In het tweede deel bieden we interventietechnieken aan. We verwijzen naar verdiepende bronnen en handboeken waarin nog meer interventies beschreven worden. We ordenen de interventies in zes clusters op basis van de verschillende dimensies van onderzoekend innoveren. We dagen de creatieve veranderaars en onderzoekers uit om te spelen met deze interventies, ze aan te passen of in verschillende fasen van het proces toe te passen.

In het proces van onderzoekend innoveren staan mensen en hun relationele processen centraal en leidt hun inbreng tot nieuwe richtingen en acties. Telkens weer worden we verrast door de energie die loskomt wanneer mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen, wanneer ze als partner met stem en invloed actief deelnemen aan het veranderproces. Onverwachte wendingen, ideeën, inzichten en oplossingen maken van het gehele proces een avontuurlijke reis waarin de gewenste toekomst zich stap voor stap ontplooft als een verhaal: een verhaal dat samen geschreven wordt.

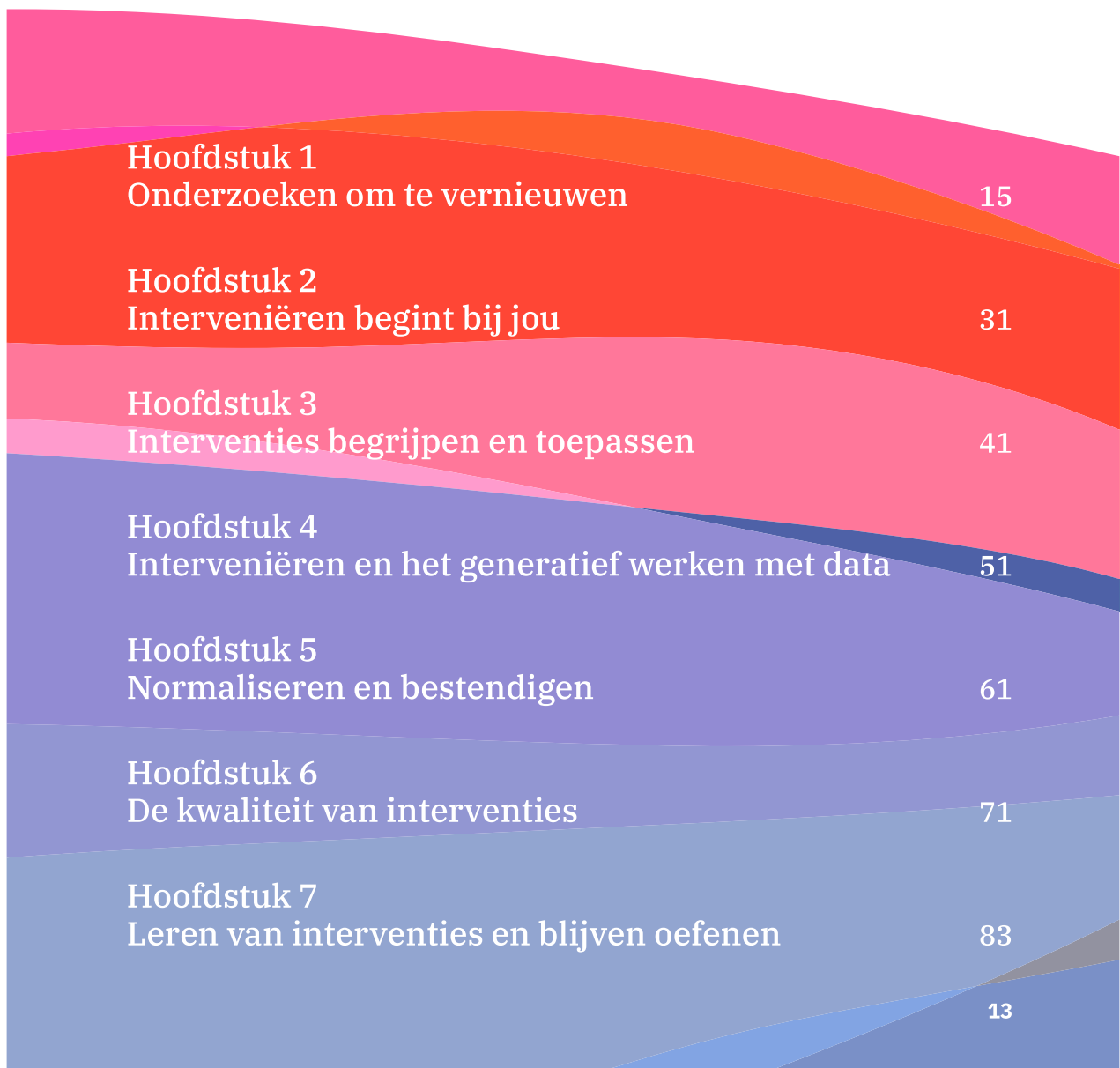
Arienne van Staveren en Loek Schoenmakers

INTERVENTIES



DEEL I

De theoretische basis



INTERVENTIES

Hoofdstuk 1

Onderzoeken om te vernieuwen

De wereld waarin wij werken en leven kenmerkt zich door een veranderlijke en onvoorspelbare dynamiek. Complexe uitdagingen vragen om grondig en systematisch onderzoek én om acties om veranderingen aan te jagen waarmee je tot vernieuwing komt. Dit boek baseert zich op een zienswijze waarbij onderzoeken en innoveren in relatie tot elkaar worden begrepen en worden uitgevoerd. Onderzoek is op zoek gaan naar het niet-weten, het willen begrijpen van fenomenen en situaties, en het verzamelen van relevante kennis en inzichten die in de praktijk van pas komen. Innovatie is gericht op het daadwerkelijk veranderen van de praktijk. Onderzoek en innovatie verweven zich met elkaar en zo ontstaat een proces van onderzoeken én innoveren. Het vertrekpunt is dat onderzoekend innoveren een gezamenlijke onderneming is van innoverende onderzoekers. Door het betrekken van belanghebbenden werk je samen aan oplossingsrichtingen die voor iedereen van waarde zijn. Interventies staan niet op zichzelf, maar maken deel uit van een onderzoeks- en veranderaanpak. Zo'n aanpak komt voort uit een zienswijze. De zienswijze die in dit boek centraal staat, noemen we *onderzoekend innoveren*.

1.1 Onderzoekend innoveren

Dit is een uitdagend hoofdstuk, omdat het van je vraagt om anders te denken dan wat gangbaar is in de wereld van onderzoek. We beginnen met een theoretische toelichting en geven daarna tien kenmerken van onderzoekend innoveren. Deze tien kenmerken zijn belangrijk om de aard en de werking van interventies te kunnen begrijpen en te kunnen inzetten. Dat begint met het laten zien hoe deze zienswijze verschilt van wat wetenschappelijk gebruikelijk is. We benadrukken dat zowel onderzoekend innoveren als meer gangbare vormen van onderzoek sociale constructies zijn met elk eigen spelregels. Maar we zeggen niet dat de ene aanpak goed is en de ander niet.

Onderzoekend innoveren integreert onderzoeken, veranderen en leren. Het is een vorm van sociale actie – een sociale onderneming – die je samen met belanghebbenden uitvoert om te werken aan oplossingen voor relevante praktijkvraagstukken. Het vormt relaties, is generatief en maakt de toekomst, en het ontstaat voortdurend in samenspel. Het is een continu cyclisch, organisch en collaboratief proces van mensen binnen een specifieke context die met elkaar werken aan vernieuwing en verbetering in een snel veranderende wereld.

Onderzoekend innoveren verbreedt de kijk op gangbaar onderzoek, maar vervangt deze niet. De rode draad in de zienswijze van dit boek is de onderlinge verbondenheid tussen onderzoeken, leren en veranderen. Deze aspecten staan niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar voortdurend. Het is de kunst om flexibel in te spelen op wat zich voordoet tijdens dit proces. We baseren ons op het boek *Innoverend Onderzoeken, grondslagen en praktijkvoorbeelden*⁵, waarin diverse perspectieven op onderzoek en praktijk worden belicht. Het idee van onderzoekend innoveren is gericht op het bieden van een praktische meerwaarde voor verschillende praktijken, variërend van het leveren van inzichten tot het aanbrengen van verbeteringen of zelfs het initiëren van radicale veranderingen. Deze kijk op onderzoek en innovatie baseert zich onder meer op de inzichten van Ken Gergen⁶ en de waarderende aanpak van David Cooperrider⁷. Wat deze denkers verbindt, is een grondhouding waarmee zij tot een generatieve kijk op praktijkonderzoek en veranderingsaanpakken komen. Onderzoek evolueert dan van 'ontdekken wat al is' naar 'samen cocreëren wat mogelijk kan zijn'.⁸ Zo inspireert het werk van Ken Gergen in zijn verhandeling over het sociaal constructionisme om opnieuw te kijken naar onze dagelijkse wereld en de vanzelfsprekendheid van wat we zien en waarmee we die wereld duiden, te bevragen. Het werk van Gergen nodigt uit om in dialoog en samenwerking te onderzoeken of er alternatieve mogelijkheden mogelijk zijn die naar betere en hoopvollere toekomsten leiden en het welzijn van eenieder bevorderen.

5 Van Staveren & Susam, 2023.

6 Gergen, 2014, 2022.

7 Cooperrider (1987, 2008) is de grondlegger van *Appreciative Inquiry*, een filosofie en veranderaanpak waarin waarderend onderzoeken leidend is.

8 Gergen, 2014, 2022.

Een andere bron van inspiratie is het werk van David Cooperrider. Hij reikt ons een waarderend perspectief aan om onderzoekend met verschillen om te gaan. Verschil is een rijk gegeven, en wordt nadrukkelijk opgezocht. Een waarderend perspectief vergroot het palet aan mogelijkheden. Het betekent dat je bewust op zoek gaat naar een variëteit aan stemmen: positief, negatief, kritisch, vernieuwend, bevreemdend. Onderzoekend innoveren stimuleert belanghebbenden om verder te kijken dan het gangbare en vanzelfsprekende, moedigt aan de kracht van verandering op te zoeken – het is generatief.

Generatief is een belangrijk begrip binnen onderzoekend innoveren. Wanneer we generatief werken, wil dat zeggen dat we bijdragen aan de ontwikkeling van praktijken door nieuwe ideeën en oplossingsrichtingen te ‘genereren’. Daarvoor is nodig dat we een setting creëren waarin innovatie en groei gedijen. We moeten ons onderzoeks- en innovatieproces zo inrichten dat we open communicatie en samenwerking binnen teams stimuleren en het vermogen van belanghebbenden aanspreken om creatieve oplossingen te bedenken en onbekende wegen te bewandelen.

Generatief werken betekent dat je als innoverend onderzoeker in het proces op zoek gaat naar de energie voor verandering. Zo ontstaan nieuwe inzichten en mogelijkheden, en maken we ons los van het vanzelfsprekende. Generatief werken is daarom een belangrijke sleutel in veranderprocessen.⁹ Het betekent dat je als innoverend onderzoeker, samen met anderen, voortdurend leert door te reflecteren en feedback te geven over wat je doet. Door te kijken wat het effect van je handelen is op jezelf, op anderen en op de omgeving. Het benadrukt het leren van jou als innoverend onderzoeker in het veranderambacht en het collectief leren van belanghebbenden rondom het vraagstuk waaraan samen wordt gewerkt. Door generatief te werken, veranderen belanghebbenden in hoe ze kijken en wat ze doen om ruimte te maken voor vernieuwing. Het betekent dat zij hardnekkige patronen die verandering in de weg zitten, weten te doorbreken¹⁰ en los te komen uit hun dagelijkse routines. Het levert geen pasklare aanpakken, copy-paste of totaaloplossingen, maar het is maatwerk.

Generatief werken gaat uit van de constructieve kracht van belanghebbenden – of zoals David Cooperrider¹¹ zegt: “Locating the energy of change” – en maakt de toekomst. De toekomst maken houdt in dat onderzoekend innoveren verdergaat dan ‘vaststellen wat is’, en ons uitdaagt om te werken aan ‘wat mogelijk zou kunnen zijn’.¹² Of zoals Gergen het zegt: “Als je de toekomst wilt voorspellen, verander haar dan.”¹³

Het doel van onderzoek verbreedt zich naar het realiseren van nieuwe of verbeterde praktijken die van waarde zijn voor belanghebbenden. Dat kan variëren van kleine aanpassingen die ons handelen positief beïnvloeden tot ingrijpende veranderingen van systemen.

9 Busche, 2013; Busche & Marshak, 2015; Hoogendijk, 2023.

10 Moeskops, 2014.

11 Cooperrider, 1987, 2008.

12 Gergen, 2014.

13 Gergen, in: Van Staveren & Susam, p. 41.

1.2 Kenmerken van onderzoekend innoveren

Onderzoekend innoveren is een interactief proces dat plaatsvindt mét en tussen onderzoeker en belanghebbenden, en leidt zo tot nieuwe allianties en relaties. Door te faciliteren dat alle belanghebbenden worden betrokken en gewaardeerd, en dat er diverse perspectieven worden uitgenodigd, ontstaan wederzijdse erkenning en eigenaarschap.

Het geëngageerd waarderen en benutten van verschillen – het uitnodigend op zoek gaan naar diversiteit – vergroot inzichten over het vraagstuk en de perspectieven op de toekomst. Engagement en relatievorming zijn nodig voor een daadwerkelijke vernieuwing die gedragen wordt en daardoor voortduurt.¹⁴

We onderscheiden tien kenmerken van onderzoekend innoveren, die elkaar beïnvloeden en die zich grofweg laten indelen in twee groepen:

Attitude. De eerste groep kenmerken gaat over de houding die nodig is om een interventie in de geest van onderzoekend innoveren te doen. Deze kenmerken voeren terug naar een diepere opvatting die ten grondslag ligt aan onderzoekend innoveren, een opvatting over hoe we naar de wereld kijken, hoe we de wereld kunnen leren kennen en hoe we die kunnen veranderen. Die diepere opvatting werkt door in de attitude waarmee we interveniëren.¹⁵

1. Kritisch-relationale benadering
2. Reflectief pragmatisme
3. Aandacht voor verschil en positionaliteit

Handelen. De tweede groep betreft kenmerken die gaan over het werken aan verandering oftewel het handelen. Je zou dat de methodologische kenmerken van interveniëren bij onderzoekend innoveren kunnen noemen.

4. Onderzoeken, innoveren én leren
5. Proces en inhoud beïnvloeden elkaar
6. Taal als verandermiddel
7. Inspelen op aanwezig potentieel
8. Constructief werken met macht
9. Systemisch werken
10. Losjes vasthouden, meebewegen en improviseren

Deze tien kenmerken werken op elkaar in en versterken elkaar. Hierna lichten we de tien kenmerken nader toe.

¹⁴ McNamee, 2019.

¹⁵ In onderzoekstaal spreken we van ontologische en epistemologische kenmerken.



Figuur 1.1 Tien kenmerken van onderzoekend innoveren

Een kritisch-relationale benadering (1^e kenmerk)

Een kritisch-relationale benadering van onderzoek impliceert dat onderzoekers samenwerkingsrelaties faciliteren en aangaan, zodat belanghebbenden gaan deelnemen en leren van elkaar. Want als dat gebeurt, verandert er iets. In formele taal zeggen we: we zijn samen met belanghebbenden bezig om duurzame transformatie van praktijken te bevorderen. Het 'kritische' verwijst naar het voortdurend blijven bevragen en bijstellen van de eigen aanpak. Al doende vragen we ons samen met belanghebbenden steeds weer af: zijn we nog wel met de goede dingen bezig in de geest van de bedoeling? Wat is het effect van ons handelen op elkaar en de omgeving?

Onderzoekend innoveren is niet alleen een werkwijze, maar ook een proces waarbij de relatie tussen onderzoeker en deelnemers zich voortdurend ontwikkelt. De realiteit is in wording in samenspel van belanghebbenden. Het gaat bij onderzoekend innoveren om het actief meedoen van álle belanghebbenden. Zij krijgen stem en invloed in het proces. Meer en meer worden zij door een groeiende groep sociale wetenschappers als volwaardige medeonderzoekers gezien. Hun rol transformeert van respondent naar actieve deelnemer (learning partner). Maar ook de rol van de onderzoeker transformeert naar actieve deelnemer. De onderzoeker is niet langer de 'vlieg op de muur', maar wordt partner en veranderaar. Onderzoekend innoveren werkt, waar mogelijk, met actieve deelnemers – waar jij als innoverend onderzoeker ook zelf deel van uitmaakt en van invloed bent op de veranderpraktijk.

Reflectief pragmatisme (2^e kenmerk)

Reflectief pragmatisme is een manier van denken die theorie en praktijk niet scheidt, maar als verweven ziet. Theorie wordt gezien als een hulpmiddel in plaats van een vaste waarheid, en abductie wordt gebruikt als denkwijze om potentieel handelingsperspectief te genereren.

De manier van denken over onderzoek waarmee we vooral bekend zijn en die nog steeds dominant aanwezig is in onze westerse samenleving, maakt een sterk onderscheid tussen theorie en praktijk. Theorie is een uitspraak of een geheel van uitspraken over wat de werkelijkheid is en hoe we die kunnen begrijpen. De praktijk is de alledaagse werkelijkheid, waarin we gebruikmaken van theoretische inzichten als zijnde waarheid-stellend en richtinggevend. Deze opvatting voert terug naar Descartes, een denker uit de zeventiende eeuw (1596-1650). Het cartesiaans denken gaat uit van een wereldbeeld dat de wereld beziet als een verzameling van losse entiteiten en fenomenen die door een onafhankelijke onderzoeker kunnen worden verklaard.

Veel onderzoeksbenaderingen binnen de sociale wetenschappen baseren zich op een dergelijke tweedelige relatie. Een fenomeen of situatie wordt in termen als inductie (op basis van data komen we tot een algemene conclusie) of deductie (we tonen vanuit een algemeen bewezen principe aan dat deze hier geldig is) geduid. In onze zienswijze van onderzoek innoveren nemen we afstand van de tweedeling theorie-praktijk. In het werken aan vernieuwing als uitvoeringpraktijk maken we gebruik van theoretische inzichten als *praktijkhulpmiddel* in plaats van een *voorschrift of waarheidsdictaat*. We zien een theorie als een mogelijke verklaring of een waardevolle poging om betekenis te geven aan gebeurtenissen. Dit kan ons in ons eigen proces van betekenisgeving verder kan helpen. Er is, zoals Kurt Lewin al in 1948 zei: "niets praktischer dan een goede theorie". In die reflectief-pragmatische zienswijze is elke theorie in beginsel een hulpmiddel dat, indien wenselijk, situationeel ingeruild kan worden voor een ander hulpmiddel.

Maar hoe doe je dan onderzoek als je verder wilt gaan dan de carthesiaanse voorstelling en toch grondig methodisch wilt werken? Charles Peirce, medegrondlegger van het pragmatisme kwam met een alternatieve zienswijze, uitgaand van een wereldbeeld waarin fenomenen in relatie tot elkaar en tot hun omgeving worden begrepen.¹⁶ Hij introduceerde de term *abductie*. Inductie en deductie gebruiken we als een manier om kennis te testen of af te leiden. Abductie is een geheel andere positie, waarbij het gaat om potentiële duidingen van effecten die geleidelijk ontstaan als mogelijk handelingsperspectief, waarmee we aan het werk gaan en die we al doende weer bijstellen. Abductie gaat uit van een werkbare maar niet per se enige verklaring, waarin meerdere verschillende wegen naast elkaar kunnen bestaan en meerdere perspectieven aan de orde zijn. Wat dan waar is of niet waar, is niet langer de vraag. De vraag is: Wat is mogelijk en werkend en wat kan (daarmee) worden waargemaakt? En wat betekent dat vervolgens voor hoe zaken met elkaar samenhangen?

¹⁶ Peirce, in Pratt & Bissett, 2006.

Dit reflectief pragmatisme wordt ook door Gergen omarmd waarbij hij vragen stelt als: Voor wie zijn deze uitkomsten nuttig, en in welke zin? Welke stemmen worden gehoord en wie heeft invloed op wat? Wie wordt begunstigd? Wie ondervindt schade? Wie wordt uitgesloten van de discussie?¹⁷ Gergen benadrukt dat het al voor de start van het onderzoek belangrijk is om over deze vragen na te denken, en dus niet pas wanneer het onderzoek in een afrondende fase zit of wanneer de aanbevelingen omgezet worden in concrete acties. Hij stelt: *“Gewoon door mensen samen te brengen, door in relatie te gaan, door samen te werken en open te staan voor ieders perspectief, door stem te geven, door samen iets te creëren wat van waarde is.”* Onderzoek moet van praktische meerwaarde zijn voor belanghebbenden, is actiegericht en moet leiden tot een zichtbare verbetering en verandering die ten goede komt aan het leven en bijdragen aan betere en hoopvollere toekomst.¹⁸ Met deze duiding staat het werken aan verandering – het relationele proces – zelf centraal en niet alleen het beoogde eindresultaat.

Aandacht voor verschil en positionaliteit (3^e kenmerk)

Mensen verschillen en sociale gemeenschappen verschillen. We zijn *multiple beings*.¹⁹ Ieder mens is bij voorbaat anders, simpelweg omdat elk mens unieke kwaliteiten bezit, andere relationele netwerken heeft, een eigen geschiedenis en culturele achtergrond kent. Dat geldt ook voor gemeenschappen en organisaties. We nemen dit idee – dat verschil een gegeven is – als uitgangspunt voor onze interventies en zoeken bewust meerstemmigheid op. Concreet betekent dit dat we bewust de tegengestelde stem, de kritische stem en de vreemde stem uitnodigen zodat we via deze verrijking van verschillen de kans vergroten om uit ons eigen, vanzelfsprekende perspectief te stappen.

Variëteit zorgt voor andere inzichten, andere perspectieven en andere oplossingsrichtingen in je onderzoek. Zo doe je recht aan het gegeven dat er niet één manier is waarmee je naar de werkelijkheid kijkt. Aandacht voor verschil betekent daarnaast: opmerken welke stem dominant vertegenwoordigd is en welke stem stil is of afwezig. Wat wordt verzwegen en wat bevindt zich ver op de achtergrond? Dankzij een uitnodigende, opmerkelijke houding van onderzoeker én belanghebbenden met waardering voor het ongekennde, het afwijkende en het ongeziene ontstaat ruimte voor verschil.²⁰

Binnen het omgaan met verschil is het van belang om aandacht te hebben voor wat we *positionaliteit* noemen. Het antropologische begrip positionaliteit houdt in dat wie je bent, bepaalt hoe je kijkt naar de wereld. Je neemt jezelf – en anderen die in jouw ontwikkeling van betekenis zijn en zijn geweest – mee in wat je doet en waar je gaat. Het is van belang dat je je bewust bent van die eigen vingerafdruk.²¹ Jouw visie en opvattingen als innovierend onderzoeker op leren, veranderen en onderzoeken, jouw culturele achtergrond, kennis, expertise en opgedane inzichten, en jouw persoonlijke waarden zijn gedurende het hele proces van invloed. Dit geldt ook voor de andere belanghebbenden in het proces. Ook

¹⁷ Gergen, in Van Staveren & Susam, 2023.

¹⁸ Gergen, 2014, 2022.

¹⁹ Gergen, 2009.

²⁰ In hoofdstuk 2 ‘De rol van de onderzoeker’ gaan we hier verder op in.

²¹ McNamee, 2019; Schoenmakers & Baas, 2025.

zij nemen hun persoonlijke geschiedenissen, waarden, inzichten, aannames en belangen mee – in de vorm van verhalen.²² Bij onderzoekend innoveren zijn er geen objectieve buitenstaanders die het proces vanaf de zijlijn gadeslaan. Door ieders zienswijzen en waarden zichtbaar te maken krijg je met elkaar zicht op de rijkheid aan verschillen in inzichten en ervaringen. Belangen komen beter in beeld.

Het werken met verschil en het goed zicht hebben op je eigen positionaliteit en die van anderen zijn belangrijke instrumenten. Positionaliteit is een instrument waarmee je keuzen maakt, verandering voorleeft en potentieel aanspreekt. Het is een instrument waarmee je steeds opnieuw laat zien welke betekenis en welk belang het vraagstuk en het werken eraan voor jou en anderen hebben.

Onderzoeken, innoveren én leren (4^e kenmerk)

Om vernieuwing duurzaam te laten zijn, zijn er leerprocessen nodig waarin belanghebbenden zicht krijgen op hoe zij een vraagstuk kunnen duiden en hoe zij elkaars verschillende belangen kunnen begrijpen én veranderen. Daarom is het essentieel dat zij zélf mee onderzoeken hoe zij dat verschil constructief kunnen inzetten; zo krijgen ze niet alleen inzicht in wat dat van hen vraagt in hun denken en handelen, maar kunnen ze ook werkelijk overgaan tot anders handelen waardoor hun praktijk innoveert. Het is een onderzoekende, innoverende en lerende praktijk die gericht is op het samen werken aan daadwerkelijke vernieuwing. Daarbij helpt het als een diagnose niet alleen probleemgericht is en op zoek gaat naar causale verbanden uit het verleden, maar vertrekt vanuit een waarderend perspectief, waarbij het onderzoeksonderwerp, de vernieuwingsvragen en het vernieuwingsidee in samenspraak worden geformuleerd, onderzocht en opgepakt.²³

Het onderzoeken, interveniëren, reflecteren, analyseren en ontwerpen is een continu en vaak gelijktijdig proces. Dat proces is gericht op het samen maken van nieuwe toekomst. Zo grijpen innoveren, onderzoeken en leren in elkaar. In dat proces maken we voortdurend gebruik van interventies die we nodig hebben om regie te nemen op, richting te geven aan, en beelden te maken bij wat we met elkaar voor ogen hebben.

Proces en inhoud beïnvloeden elkaar (5^e kenmerk)

Veranderkundig gezien leidt de scheiding tussen inhoud en proces tot verkokering en vernauwing van de blik. Oog voor het onverwachts vinden van iets bruikbaars waar je als onderzoeker niet naar op zoek was – en oog voor onvoorziene effecten – blijven bij deze loskoppeling buiten beeld. De scheiding tussen inhoud en proces is ooit gemaakt met het idee dat er een onderscheid mogelijk is tussen een wereld en de manier waarop we in die wereld zijn, vaak aangeduid met ‘het wat’ en ‘het hoe’. Maar vanuit de notie dat ‘wat we doen’ bepaalt ‘hoe de wereld eruitziet’, is het onmogelijk om harde scheidslijnen te trekken tussen ‘wat’ en ‘hoe’. Processen – waarbinnen mensen voortdurend met elkaar interacteren – maken inhoud. Inhoud in de vorm van nieuwe inzichten, ideeën, kennis, of andere perspectieven hebben invloed op het proces. Zo beïnvloeden inhoud en proces elkaar voortdurend in een wereld die in essentie een wordend karakter heeft, krijgt inhoud zelf

²² Claridge, 2024.

²³ Zie onder andere het werk van Cooperrider en Appreciative Inquiry.

een procesmatig karakter. Verander- en onderzoeksprocessen zijn zich ontvouwende verhalen, die voortdurend samen geschreven worden.²⁴ Dat wat we willen veranderen, is in de kern dynamisch en relationeel.

Met het oog op de veranderkundige dimensie van onderzoekend innoveren die we hier bespreken, is dit inzicht cruciaal betekenis. Binnen onderzoekend innoveren zijn proces en inhoud zijden van dezelfde medaille, ze beïnvloeden elkaar voortdurend. Veel sociaal-wetenschappelijk onderzoek houdt zich vooral bezig met tellen, vaststellen en verifiëren van inhoudelijke thema's en laat het procesmatige en wordende karakter van sociale fenomenen buiten beschouwing. Dit heeft tot nog toe te weinig verandering opgeleverd voor de leef-, leer- en werkwereld van belanghebbenden.²⁵ De voortdurende herhaling van gevalideerde vragenlijsten, modellen en kwalitatieve formats – allemaal manieren die een standaard aanpak voor onderzoek genereren – reduceren methodologisch pluralisme. Het gevolg is dat ze de ontwikkeling beperken van innovatieve processen die meer verbonden zijn met onze complexe, veranderlijke wereld.

Belangrijk om op te merken is dat we met respect naar het sociaalwetenschappelijk onderzoek blijven kijken, omdat dit een belangrijke bron kan zijn voor het onderzoekend innoveren. Het heeft grote waardevolle inzichten opgeleverd.²⁶ We bepleiten hier niet een vervanging, maar komen met een ander paradigma, waarmee we de kijk op onderzoek verbreden.

Taal als veranderinstrument (6^e kenmerk)

In het voorgaande is de rol van verhalen al genoemd. Verhalen zijn een belangrijke bron om dicht bij de geleefde werkelijkheid te blijven. Mensen maken via hun relaties en interacties voortdurend verhalen.²⁷ Daarin speelt taal in allerlei vormen een belangrijke rol.²⁸ Taal zien we als een 'veranderinstrument' van interventies binnen verander- en onderzoeksprocessen waarmee we een innovatie uitvoeren en tot vernieuwing komen.²⁹ Een voorbeeld is de invloed van vragen.

De vragen die we stellen, bepalen de respons die we krijgen. De vraag *wie* er vertelt, bepaalt welke beelden we over die werkelijkheid krijgen. De vraag *wat* er verteld mag worden, kan belemmerend werken wanneer er een te grote nadruk ligt op dat het moet passen in de gangbare vanzelfsprekendheid – het bestaande verhaal. Dezelfde vraag kan ook versterkend werken wanneer belanghebbenden worden uitgedaagd om verder te kijken en samen nieuwe verhalen te schrijven. Ook de vraag *hoe* er verteld of gesproken wordt is van invloed. Te vaak bevinden we ons in discussies van waarheden en niet-waarheden, van voors en tegens, en het kiezen van positie. Onze positionering tijdens onderzoeks- en veranderprocessen komt tot uiting via taal.

²⁴ Schoenmakers, 2014.

²⁵ Gergen, 2014.

²⁶ McNamee & Hosking, 2012.

²⁷ Camargo-Borges & McNamee, 2022.

²⁸ Gergen, 2009.

²⁹ McNamee, 2014.