

Faciliteren van participatief actieonderzoek

in weerbarstige beroepspraktijken

In diverse professionele landschappen doen zich veel veranderingen voor. Nieuw beleid, veranderende vragen van cliënten, burgers of maatschappelijke gebeurtenissen vragen om nieuwe manieren van (samen) werken en leren. Actieonderzoek is hierbij een niet meer weg te denken methodologie. Wat is het en hoe faciliteer je het op doeltreffende wijze?

Famke van Lieshout & Kristel de Vries

De beroepssector in Nederland is sterk in beweging. Gezondheidszorgprofessionals hebben bijvoorbeeld te maken met transities binnen hun beroepspraktijk, zoals het bevorderen van eigen regie en zelfredzaamheid bij cliënten, zelforganisatie en inzet van technologie. Om in te kunnen spelen op dergelijke transformaties, zoeken organisaties het antwoord vaak in training en scholing om zo verandering te initiëren.

Niet alle praktijkvragen lenen zich echter voor dergelijke georganiseerde leerinterventies. De oplossing is veelal niet alleen gelegen in het aanreiken en begrijpen van kennis (*informatief leren*). Bestaande structuren kunnen bekritisieren en anders ordenen om anders te leren kijken, vraagt (ook) om leren op het diepere niveau van waarden en opvattingen (*transformatief leren*). Om dit tot stand te brengen is een meer systematische en onderzoekende aanpak nodig, zoals participatief actieonderzoek (PAO). Het doel van PAO is om gezamenlijk te komen tot weloverwogen acties voor transformatie van de praktijk én om hier kennis over te ontwikkelen.

In dit artikel beschrijven wij wat het faciliteren in actieonderzoek inhoudt en welke factoren van invloed zijn op dit proces. We gebruiken hiervoor onze ervaringen in het gezamenlijk faciliteren van een tweejarig PAO in een verpleeghuiscontext. Onze reflexieve analyse

over de verzamelde data gedurende deze periode is naast de literatuur gelegd en leidt tot inzichten en handreikingen voor facilitators van PAO.

Potentie van participatief actieonderzoek bij complexe praktijkvragen

Wat maakt dat praktijkvragen vaak complex en taai zijn? Vermaak (2015) zegt hierover dat de grootste complexiteit op de werkvloer te vinden is. Het gaat over het échte werk, over het hart van de professionele opgave, het primaire proces. In deze omgevingen heb je te maken met diverse actoren en is er minder controle, minder stabiliteit en maakbaarheid en een grotere diversiteit aan opvattingen. Kortom, het gaat om een verknoopte en ingewikkelde toestand waarbij de problematiek gelaagd is. Dat vraagt om andere besluitvorming dan bij eenvoudiger vraagstukken. Het complexe vraagstuk kan veelal niet opgelost worden door één opererende expert, maar vraagt samenwerking mét betrokkenen uit de betreffende praktijk – over de grenzen van het eigen vakgebied heen – en het samen aangaan van onzekerheid. Vaak past dan ook geen generieke of *quick-fix* aanpak. Het vraagstuk vraagt blijvend aandacht vanuit de ‘eigen regie’ en invloed (*empowerment*) van de professionals zelf, waarmee zij richting kunnen blijven geven aan het vraagstuk en daarmee de kwaliteit van het eigen handelen kunnen bevorderen en borgen.

Casus in de verpleeghuissector

Een voorbeeld van een complex praktijkvraagstuk beschrijven we in deze 'casus in de verpleeghuissector', die meeloopt met dit artikel. Het vraagstuk speelde binnen een kleinschalige woonvoorziening voor kwetsbare ouderen met problemen ten gevolge van dementie.

Binnen de zorg voor ouderen met dementie is het opbouwen en onderhouden van relaties tussen bewoners (en hun naasten) en zorgprofessionals een constante uitdaging. Dementie kent een progressief ziektebeeld en vraagt daarom om continu afstemmen, zoeken van aansluiting en aanpassing van zorg. Dit is een uitdaging voor professionals die daarnaast veelal werken in contexten die worden gekenmerkt door personeelsswisselingen en -tekorten, organisatieveranderingen en steeds complexer wordende zorgvragen.

Binnen veel organisaties probeert men gedrag van professionals die werkzaam zijn in het primaire proces, oftewel in de leefwereld, vaak via de systeemwereld te sturen (Hart, 2013). Middels beleid, procedures en verantwoordingseisen tracht men het werk op de werkvloer te ondersteunen. De gedachte hierachter is dat als de systeemwereld goed is georganiseerd, in de leefwereld de goede dingen worden gedaan. Het gevaar is echter dat professionals een afwachterende houding aannemen ten aanzien van impulsen uit het systeem, dienend zijn aan het systeem en daarmee afdwalen van 'de bedoeling' van hun werk.

Bijvoorbeeld: *'Afen toe laat ik alle administratieve rompslomp voor wat het is en ben ik er alleen voor de bewoners op dat moment. Dat die momenten er ook moeten zijn en dat het niet alleen moet draaien om die computer waar al heel veel om draait.'* (Tineke, WvhH).

Daarnaast vroegen de zorgprofessionals zich af hoe zij meer 'vanuit het hart' konden werken in cliënt- en teamrelaties, binnen de weerbaarheid van de beroepspraktijk en de systemen zoals die vanuit de organisatie waren ingericht. De organisatie ondersteunde de professionals in deze vraag en creëerde met het onderzoek ruimte voor professionals om te leren zelf beslissingen te nemen en het eigen werk inhoud te geven.

Het vraagstuk in de casus komt direct voort uit de praktijk, wordt als urgent ervaren en kent geen eenvoudige oplossing. Het raakt de vier soorten complexiteit die Vermaak (2015) onderscheidt: inhoudelijke complexiteit, sociale complexiteit, contextuele complexiteit en psychologische complexiteit. Het vraagstuk vraagt van professionals individueel en collectief dat zij een ontwikkeling doormaken op relationeel gebied; zowel wat betreft hun bewustzijn daarvan als qua handelen. In dit proces zijn er meerdere werkelijkheden waar professionals en andere betrokkenen zich toe dienen te verhouden. Het vraagstuk is daarmee een complex, taai vraagstuk te noemen, wat zich leende voor participatief actieonderzoek.

Wat kenmerkt PAO?

Participatief actieonderzoek is te definiëren als 'een kritisch-relatieve benadering van onderzoek, waarbij de onderzoeker samenwerkingsrelaties met en tussen relevante belanghebbenden faciliteert in een specifieke sociale praktijk, zodat participatie, wederzijds leren

en duurzame transformatie van die praktijk worden bevorderd en kennis wordt ontwikkeld' (Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2021).

Het is een specifieke vorm van praktijkgericht onderzoek en leent zich bij uitstek voor het oplossen van dynamische, complexe en minder voorspelbare vraagstukken én het ontwikkelen van kennis hierover. Door samen *mét* – in plaats van *óver* – belanghebbenden uit de praktijk onderzoek te doen, kunnen 'evidence based' acties ontwikkeld worden die passend zijn voor de specifieke praktijk. Dit maakt dat de uitkomst impactvol is voor direct betrokkenen én een doorwerking heeft naar andere domeinen, zoals wetenschap en (beroeps) onderwijs.

PAO dient zowel een kennis- als een veranderdoel. Het kent een cyclisch, fasegewijs proces waarin belanghebbenden actief participeren in de fasen van verkenning, interventieontwikkeling, implementatie, evaluatie en reflectie.

Vervolg casus in de verpleeghuissector

Wij (auteurs) werden vanuit een samenwerkingsverband tussen Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid en een partnerzorgorganisatie, in een zogeheten ZorgInnovatieCentrum (ZIC), gevraagd ondersteuning te bieden bij het vormgeven van een onderzoekslijn ter bevordering van praktijkontwikkeling. We kregen de ruimte om gedurende twee jaar een rol als interne en externe facilitator op ons te nemen voor het gezamenlijk begeleiden van die praktijkontwikkeling op een onderzoekende wijze.

- Het *doel van het actieonderzoek* werd samen met het team geformuleerd als: Het bevorderen van persoonsgerichte werk- en zorgrelaties om eigen regie en waardigheid van alle betrokkenen binnen die relaties te kunnen realiseren.
- Het *handelingsvraagstuk* luidde: Hoe bevorderen wij als ZIC-team, individueel en in groepsverband, persoonsgerichte/vanuit het hart, werk- en zorgrelaties?
- Het *kennisvraagstuk* was gelegen in: Welke factoren beïnvloeden een dergelijke relatie-ontwikkeling?

PAO: een continu bewegend proces

Het benoemen van het vraagstuk en de verlegenheid in het professioneel handelen van professionals en andere belanghebbenden, is vaak een proces op zich. Diverse belanghebbenden hebben een eigen kijk op het vraagstuk, alsook verschillende belangen bij het oplossen ervan. Er dient gependeld te worden tussen diverse contexten of 'werelden' (Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2021), namelijk die van: praktijk- en organisatieontwikkeling, persoonlijke en professionele ontwikkeling en onderzoek.

Binnen een actieonderzoek wordt ten minste aan twee doelen tegelijkertijd gewerkt, veelal kennis- en praktijkontwikkeling. Dat laatste vindt plaats via leren. Dit is echter niet gemakkelijk, omdat het spanningen kan opleveren tussen bijvoorbeeld methodische grondigheid en praktische relevantie, stilstaan

Kader 1. De acht principes van PAO

1. *Cyclische structuur*: er wordt op een gestructureerde en cyclische wijze door verschillende fasen heen gewerkt.
2. *Participatie*: er wordt samengewerkt met belanghebbenden in plaats van *op* of *over* belanghebbenden.
3. *Persoonsgerichtheid*: er wordt persoonsgericht gedacht en gehandeld – vanuit wederzijds respect, begrip en uniciteit.
4. *Contextualiteit*: er wordt gewerkt in en met (personen in) de context.
5. *Reflexiviteit*: er wordt continu gereflecteerd en men is reflexief – kijkend naar invloed van eigen gedrag op de relatie met anderen.
6. *Meerdere vormen van kennis*: er wordt gewerkt met meerdere bronnen en vormen van kennis – propositionele, professionele en ervaringskennis.
7. *Bevorderen van transformatie*: verandering wordt bevorderd, rekening houdend met bewustwording, macht en eigen regie.
8. *Kritische toetsing in publieke ruimtes*: (tussentijds) worden plannen en bevindingen bij een groter publiek getoetst.

en bewegen, rigiditeit en spontaniteit. In de uitvoer van PAO is een achttal principes richtinggevend gedurende het hele proces (zie kader 1) en het proces kenmerkt zich door een vijftal fasen (Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2021).

Vijf fasen binnen actieonderzoek

Het proces van actieonderzoek is cyclisch en emergent. Het onderzoeksdesign sluit daarmee aan op de specifieke situatie, is responsief, en tussentijds kan kennis over het onderwerp gegenereerd worden. Actieonderzoek valt of staat met de kwaliteit van de relaties tussen betrokkenen, die gedurende het proces ontstaan en zich verder ontwikkelen binnen en tussen de afzonderlijke fasen. De acht principes ondersteunen hierbij en kunnen toegepast worden in alle fasen en stappen van het onderzoek. Dat vraagt facilitering, zodat kennisontwikkeling en transformatie gerealiseerd kunnen worden.

In actieonderzoek zijn vijf fasen te onderscheiden: 1) pre-oriëntatie, 2) oriëntatie, 3) planning ofwel ontwerp, 4) actie-observatie en 5) reflectie-evaluatie. Reflectie, reflexiviteit en evaluatie zijn niet alleen voorbehouden aan een enkele fase, maar zijn constante processen. Ze zijn noodzakelijk om weloverwogen besluiten te kunnen nemen over te zetten stappen en te bepalen of men zich naar een volgende of een eerdere fase dient te bewegen.

Vervolg casus in de verpleeghuissector

In de *pre-oriëntatiefase* vonden diverse teambijeenkomsten plaats waarin de onderzoeksleerlijn alsook het gezamenlijke thema werd bepaald. Hiermee werd tevens de relatie tussen Fontys en het ZIC versterkt en werd een actieonderzoeksgroep bestaande uit verzorgenden en verpleegkundigen samengesteld. De *oriën-*

tatiefase richtte zich op het in kaart brengen van de huidige zorg- en werkrelaties in de praktijk, in welke mate deze al persoonsgericht waren of niet, en op het inventariseren wat hier wenselijk in was.

Vier studenten hebben hier onderzoek naar gedaan. Met (focusgroep)interviews, narratieve interviews, observaties en interactieve workshops zijn hierover data verzameld. Het theoretisch raamwerk van McCormack & McCance (2017) is als theoretisch kader gebruikt. Middels een gezamenlijke thematische analyse zijn de samengevoegde data geïnterpreteerd. Hierop is gereflecteerd door de actieonderzoeksgroep. In de *planning-ontwerpfase* zijn door betrokkenen acties bedacht en ontworpen, die aansluiten op de thema's uit de analyse. Deze zijn voor feedback voorgelegd aan de rest van het team. Uiteindelijk is een vijftal acties uitgezet (zie kader Concreet) voor het bevorderen van persoonsgerichte teamrelaties, in de *actie-observatiefase*, en hier zijn evaluatiedata over verzameld. Deze zijn in een laatste fase van *reflectie* en ondersteund met *evaluatiedata* over het gehele proces verzameld middels een vragenlijst, geleide reflectie en groepsinterviews.

Daarbij zijn uitspraken gedaan naar

- 1) de verandering in de praktijk,
- 2) wat geleerd is en
- 3) welke kennis gegenereerd is.

De uitkomsten zijn afgezet tegen bestaande literatuur en er zijn aanbevelingen gedaan voor vervolgcycli. Voor kritische toetsing zijn de resultaten zowel intern als extern gepresenteerd.

Concreet

Vijf acties voor het bevorderen van persoonsgerichte teamrelaties:

1. Het zijn de kleine dingen die het doen (compassie)
2. Spiegelen (verbinden)
3. Dankbaarheid pot (geven/ontvangen)
4. Relaxmoment (loslaten)
5. Bingo (elkaar beter leren kennen)

Faciliteren binnen actieonderzoek

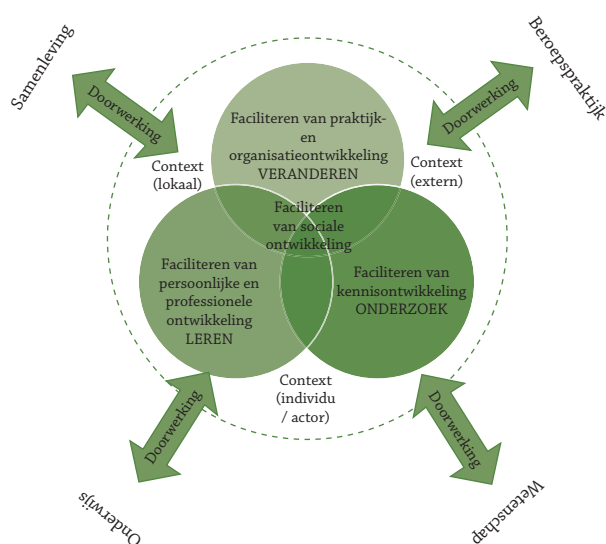
Participatie door belanghebbenden uit de praktijk is nodig voor het gezamenlijk verkennen van de context, het vaststellen van het vraagstuk en het komen tot oplossingen ten behoeve van transformatie in de praktijk en kennisgeneratie. Belanghebbenden uit de praktijk laten participeren gebeurt niet vanzelf en dient gefaciliteerd te worden door de actieonderzoeker.

Het proces van faciliteren binnen actieonderzoek richt zich voornamelijk op het samen 'doen', tussen onderzoeker en participanten (vooral in een actieonderzoeksgroep) en tussen deze participanten en andere belanghebbenden onderling. Belanghebbenden bekleeden allerlei functies en rollen, vaak vanuit één specifieke wereld. Deze functies worden binnen organisaties vaak in een 'silostructuur' vormgegeven, in plaats van in een geïntegreerde structuur voor samenwerking. Gevolg is dat processen onvoldoende op elkaar worden afgestemd, langer duren en dus kostbaarder zijn, gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap

veelal uitblijft en een gewenste praktijkvoering in de weg wordt gestaan. De samenwerkingsrelaties zijn onmiskenbaar bepalend voor de kwaliteit van het actieonderzoek.

Faciliteren in actieonderzoek definiëren wij als een proces van ondersteuning bij het gelijktijdig ontwikkelen van kennis en van praktijken in lokale contexten. Faciliteren wordt gekenmerkt door het vormgeven van communicatieve ruimtes waarin belanghebbenden een actiegerichte dialoog aangaan en waarin de werelden van onderzoeken, veranderen en leren samenkomen. Dit proces van ondersteuning bestaat uit het bevorderen van samenwerking met en tussen personen uit diverse werelden en/of met een groep participanten uit andere werelden, om gemeenschappelijke doelen voor kennisontwikkeling en transformatie te kunnen realiseren. Dit gebeurt middels het bevorderen van bewustwording, door anderen in hun kracht te helpen komen en eigen regie te nemen.

Figuur 1 laat het proces van faciliteren zien waarin gependeld wordt tussen de verschillende werelden die samengebracht worden, gericht op: veranderen, leren en onderzoeken. Dit pendelen wordt mogelijk gemaakt middels de participatie van belanghebbenden en dit draagt bij aan sociale transformatie. Impact vindt plaats op de afzonderlijke werelden of op die momenten waarop de werelden elkaar ontmoeten. Het kan doorwerken naar andere domeinen zoals de beroepspraktijk, wetenschap, onderwijs en/of samenleving – en uiteraard weer vice versa.



Figuur 1. Het faciliteren van geïntegreerde ontwikkelingen binnen actieonderzoek

Waarom is actieonderzoek ‘anders’?

Een dergelijke benadering voor het faciliteren van zowel onderzoeks- als veranderingsprocessen is veelal nog onbekend en staat vaak haaks op de meer gebruikelijke lineaire en top-down benaderingen van verandering in organisaties, die vaak zijn voorbehouden aan leidinggevend en/of staf-/beleidsfuncties. Ook de inzet

van praktijkgericht onderzoek bij dergelijke veranderprocessen is vaak nieuw. Het proces van faciliteren in dit soort dynamische en traditionele contexten, komt dan onder druk te staan. Dit stelt specifieke eisen aan de professionaliteit van de facilitator en diens competenties op het gebied van onderzoeken, leren en veranderen. Het vereist ook om stevig te staan en je te kunnen verhouden tot al die verschillende perspectieven en wendingen die op je afkomen als facilitator. Een facilitator binnen actieonderzoek komt alleen tot z'n recht wanneer hij/zij in relatie is met één of meerdere anderen. Het creëren van en aandacht (blijven) hebben voor relationele verbondenheid is van essentieel belang voor de kwaliteit en het succes van actieonderzoek. Dit is onderscheidend ten opzichte van een traditioneel onderzoeker. Van Lieshout (2013) beschrijft vier essentiële condities voor het faciliteren van actieonderzoek waarin relationele verbondenheid de rode draad vormt:

Balans verwijst naar de relationele verbondenheid met jezelf als facilitator – tussen wie je bent en wat je doet, wat je ziet en wat je denkt.

Synchroniciteit verwijst naar het streven naar een optimaal samenspel tussen facilitator en participanten, en het creëren en benutten van momentum voor ontwikkeling en groei.

Context verwijst naar de relatie die de facilitator heeft met de betreffende context, maar ook met de bredere context waarin deze is ingebed, en met de eigen individuele context.

System of support betreft de relationele verbondenheid die de facilitator heeft met zijn of haar ‘kritische vrienden’, die van belang zijn bij processen van reflectie en reflexiviteit en het optimaal kunnen benutten van het (verborgen) potentieel van de facilitator.

Vervolg casus in de verpleeghuissector

In de casus bleek dat evaluatiedata uit het onderzoek een lichte verschuiving op het veranderdoel lieten zien.

Teamrelaties zijn meer persoonsgericht geworden dankzij de inzet van acties. Daarnaast is er bewustwording gecreëerd over het eigen persoonsgericht handelen in zorgrelaties. Ook werd een verhoogd eigenaarschap ervaren voor het (gezamenlijk) verbeteren van de kwaliteit in de eigen praktijk. Dit getuigt van de nieuwe initiatieven die zelfstandig worden opgepikt vanuit een hernieuwd vertrouwen in elkaars kunnen.

Acties die vanuit het PAO zijn ontwikkeld wil men verder verfijnen en worden nog steeds verder getest in de praktijk. Het kennisdoel wat betreft het identificeren van factoren die een dergelijke relatie-ontwikkeling beïnvloeden, is het minst gerealiseerd, omdat de dataverzameling wat te beperkt was en een vervolg nodig heeft om stevigere conclusies te kunnen trekken.

Een reflexieve analyse rondom vier condities voor faciliteren

Ondanks dat we tijdens het faciliteren van PAO te maken kregen met een weerbarstige praktijk – personeels-

tekorten, sluiting van afdeling vanwege een virus, nieuwe functies en medewerkers, de intrede van een nieuw bachelor curriculum – heeft het onderzoek impact gehad. Actieonderzoek als strategie voor verandering lijkt hier dan ook effectief te zijn geweest en daardoor potentie te hebben voor doorontwikkeling. Het samenspel tussen beide facilitators bleek uit evaluatiedata een krachtig element. Er was sprake van wederkerige adequaatheid van alle betrokkenen, inclusief facilitators.

Maar welke rol heeft het proces van faciliteren hierin eigenlijk gespeeld en kan dit nog beter geduid worden? Na afloop van dit onderzoek heeft een aanvullende reflexieve analyse plaatsgevonden op alle reeds verzamelde data. Deze bestond uit reflectielogboeken, reflecties van studenten, evaluatie van betrokkenen, notulen van de actieonderzoeksgroep en themabijeenkomsten, alsook een interview met ons door onze leidinggevers. Omdat reeds bekend is dat de vier genoemde condities voor relationele verbondenheid het succes van actieonderzoek kunnen beïnvloeden, is dit als kader in deze analyse gebruikt. Hierbij zijn de vier principes van persoonsgericht faciliteren (Lieshout & Cardiff, 2015) geïntegreerd. We bespreken ze hierna:

Balans

Hoe zijn we in het faciliteren gericht geweest op de ander, zonder onszelf hierin te hebben verloren?

Bij elke ontmoeting met participanten maakten we ruimte om aandacht te schenken aan de situatie waarin zij zich op dat moment bevonden. We boden een luisterend oor, maar bewaakten onze grenzen door niet mee te gaan in alles wat er leeft bij participanten, en door het doel van samenkomst niet uit het oog te verliezen. De structuur en doelen van de bijeenkomsten werden vooraf gedefinieerd. Wendbaarheid binnen een vooropgezet plan werd mogelijk gemaakt door te spelen met het tempo. Soms moesten we meer vertragen om beter aan te kunnen sluiten bij het tempo van de ander. Tussentijds hebben we onze opvattingen hierover soms moeten bijstellen, bijvoorbeeld van: 'het doel moet na deze bijeenkomst bereikt zijn' naar: 'zolang beweging wordt ervaren, is het goed genoeg'. We zijn hier open over geweest naar de participanten. Dit is ook een voorbeeld van de *loving kindness* die we toepasten bij zowel participanten als onszelf, waarin we 'vergeving' (je doet je uiterste best) en 'veroordeeling' (we doen het niet goed genoeg) met elkaar in evenwicht hielden.

Synchroniciteit

Hoe hebben we in het faciliteren relationele verbondenheid kunnen onderhouden met participanten (actieonderzoeksgroep) en andere belanghebbenden?

We hebben ervaren dat het goed kennen van jezelf en de participanten – en bovenal het samenspel hiertussen en hier bewust op reflecteren – behulpzaam was bij het maken van keuzes in onze faciliteringsstrategie. We hebben steeds geprobeerd onze taal en uitleg laag-

drempelig te houden en af te stemmen op de diversiteit in de groep. Ook hebben we meer hun taal en terminologie gebruikt en veel ruimte geboden voor de inzet van creatieve kunstvormen, om beter woorden te kunnen geven aan dat wat ervaren of beleefd werd. Ook hebben we geprobeerd de 'rust' te blijven bewaken, tijd te nemen voor wederzijdse kennismaking en zichtbaar te blijven. Uit de evaluaties met participanten komt terug dat dit erg gewaardeerd is.

We zijn altijd open geweest over onze eigen belangen en uitdagingen in het onderzoek. We hebben ons bewust als lerenden opgesteld en tevens als experts, waar participanten op terug kunnen vallen. In het prioriteren van thema's hadden wij als onderzoekers ook een stem. We daagden elkaar uit om argumenten voor bepaalde keuzes goed te onderbouwen. Als facilitators ondersteunden wij participanten, maar ook vice versa. Dit was herkenbaar op het moment dat ook informatie door teamleden werd aangereikt. Naarmate men zich meer op z'n gemak voelde in de relatie, werd men ook kritischer over de opzet van bijeenkomsten en werd de relatie tussen facilitators en participanten meer evenwaardig. We kregen de ruimte om meer een faciliterende rol dan een expertrol in te nemen.

Context

Hoe hebben we aansluiting gezocht en gewerkt met de culturele waarden en overtuigingen in deze beroepspraktijk en hoe zijn we trouw gebleven aan de emancipatoire intentie (zelfsturing) van participatief actieonderzoek?

Ten tijde van het onderzoek waren de kernwaarden van de organisatie: ertoe doen, meedoen en zelf doen. Dit sloot goed aan op het emancipatoire/empowerende karakter van PAO. Ondanks dat de waan van alledag veelal leidend was en zijn eigen dynamiek kende, hebben we steeds gekeken naar wat wél mogelijk was. Daarmee hebben we continuïteit kunnen garanderen, hoewel het tempo kon verschillen. Ook het koppelen van afstudeerprojecten aan onderzoek droeg hieraan bij. We hebben momenten gezocht en aangegrepen waarin we het thema 'werken uit het hart' konden koppelen aan initiatieven in de bredere organisatie (bijvoorbeeld een kennismarkt) en de maatschappelijke context; werken vanuit de bedoeling. Bij het ontwerpen van bepaalde aanpakken is af en toe bewust de literatuur terzijde geschoven en is voortgebouwd op de ervaringskennis van participanten over de context. Dit was soms een spannend proces. Het passend maken aan de context en aansluiting vinden bij de eigen waarden was te allen tijde doorslaggevend. In alle gevallen heeft dit positief-verrassende effecten opgeleverd. Bijvoorbeeld: het ophalen van verhalen over 'werken vanuit het hart', waarbij zorgprofessionals niet geïnterviewd wilden worden, maar individueel en desgewenst anoniem zelf een tablet inspraken op basis van een open interviewvraag. Dit heeft een hele rijke dataset opgeleverd en als bijvangst gehad dat een dergelijke korte time-out voor reflectie ook het werken vanuit het hart stimuleerde. Naast het kennisdoel dat

hierin centraal stond, werd dus ook meteen aan het veranderdoel gewerkt.

System of support

Hoe hebben we met behulp van anderen flexibel kunnen zijn in ons faciliteren, wat nodig is om te kunnen bewegen in een voortdurende staat van verandering van 'zelf, anderen en de beroepspraktijk'?

In dit onderzoek heeft de combinatie van een interne en externe facilitator heel goed uitgewerkt om flexibel te kunnen bewegen binnen een bepaald vaststaand plan. De facilitators vulden elkaar aan in hun sterktes en zwaktes, zowel op persoonlijk als professioneel gebied. Ook konden ze voor elkaar waarnemen bij tijdelijke uitval. Cruciaal hierin was wel dat vanuit eenzelfde principe en een gedeelde verantwoordelijkheid door alle betrokkenen werd gewerkt. Dit creëerde veiligheid van waaruit ook risico's genomen konden worden. Deze uitgangspunten werden bewaakt door veelvuldige reflectie (wat werkt wel/niet in een situatie) en reflexieve momenten (welke rol heeft het eigen gedrag, inclusief waarden en opvattingen, gespeeld in een situatie) in te plannen en 'kritische vrienden' te zijn voor elkaar. Ondersteuning kwam bovendien vanuit het management, vanuit zowel de zorg- als onderwijsorganisatie, waarin we de vrije experimenteerruimte kregen, in lijn met de uitgangspunten van de 'joint appointment'.

Werkende principes

Door onze ervaringen af te zetten tegen bestaande theorie, willen we afsluiten met een aantal inzichten ter inspiratie en verdere kritische toetsing.

Het actieonderzoeksproces heeft zichtbaar gemaakt hoe zorgprofessionals van dit specifieke kleinschalig-wonen team in hun zoektocht naar 'hoe te werken vanuit het hart/persoonsgerichtheid', zelfsturing hebben hervonden om vanuit een gedeelde intrinsieke motivatie goede zorgverlening te organiseren. Zij zijn gaan staan voor hun behoeften om op een onderzoekende wijze de eigen praktijk verder te ontwikkelen. De spanning die medewerkers ervaren tussen systeemwereld enerzijds en leefwereld anderzijds, zijn zij gaan 'zien' in de context van de organisatie. Hierdoor hebben zij beter zicht gekregen op de ruimte die zij, vanuit hun eigen deskundigheid, kunnen en mogen nemen. Zo kunnen zij zelf ruimte creëren om 'ontmoeten' naast het 'moeten' een plek te geven. Het samenspel tussen beide facilitators, in relatie met voornamelijk de actieonderzoeksgroep, bleek uit evaluatiedata een krachtig element en is dan ook verder kritisch geanalyseerd en heeft geresulteerd in de volgende werkende principes voor het bevorderen van relationele verbondenheid:

- Focus op het vinden van aansluiting en bereiken van overeenstemming versus vooruitgang; gebruik hiervoor meerdere communicatieve ruimtes (zie voor meer toelichting: Van Lieshout et al., 2021).
- Zorg voor continuïteit in het proces door initiatieven in de context slim met elkaar te combineren.
- Maak gebruik van een methoden-mix waarin tegelijk wordt gewerkt aan zowel kennis- als veran-

derdoelen en maak bij aanvang een voorlopig plan dat steeds kan worden bijgesteld, maar aan betrokkenen wel enige houvast en structuur biedt.

- Maak gebruik van persoonsgerichte en waarderende methoden, creativiteit en speelsheid, ter ondersteuning van, en om woorden te geven aan, impliciete kennis en om een gezamenlijke taal te kunnen spreken, alsook om veiligheid te kunnen creëren – wat ten goede komt aan evenwaardigheid in de relatie tussen betrokkenen.
- Een geïntegreerd proces van faciliteren (onderzoek en verandering) kan uitgevoerd worden door één of meerdere personen. Investeer in je professionele identiteit als facilitator om stevig te kunnen staan, ben open over je kwetsbaarheden, bouw op elkaars expertise, hiermee word je meer wendbaar in het proces.
- Betrek leidinggevenden en management in diverse fasen van het proces en help hen een dergelijk proces versus een 'quick fix'-proces beter te begrijpen en de meerwaarde ervan in te zien. ●

Literatuur

- Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Lieshout, F. van (2013). *Taking Action for Action. A study of the interplay between contextual and facilitator characteristics in developing an effective workplace culture in a Dutch hospital setting, through action research*. (PhD), University of Ulster, Belfast, UK. Op te halen via: <https://www.proefschriftenverpleegkunde.nl/publicatie-zoeken/entry/121/>
- Lieshout, F. van & S. Cardiff (2015). Reflections on being and becoming a Person-centred facilitator. *International Practice Development Journal*, 5 (Suppl) [4]. Op te halen via: <https://www.fons.org/library/journal/volume5-person-centredness-suppl/article4>
- Lieshout, F. van, G. Jacobs & S. Cardiff (2021). *Actieonderzoek Principes en onderzoeksmethoden voor participatief veranderen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- McCormack, B. & T. McCance (2017). *Person-Centred Practice in Nursing and Health Care. Theory and practice*. 2nd edition. Hoboken: Wiley Blackwell.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Vakmedianet.



Dr. Famke van Lieshout is hogeschooldocent en onderzoeker aan Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid. Zij is gepromoveerd op het faciliteren van actieonderzoek en geeft hierin training en begeleiding.



Kristel de Vries, MA is lecturer practitioner binnen het zorginnovatiecentrum van Vitalis Woon-Zorg Groep. Zij heeft als begeleidingskundige ervaring in het begeleiden van ontwikkel- en veranderprocessen binnen zorgteams.