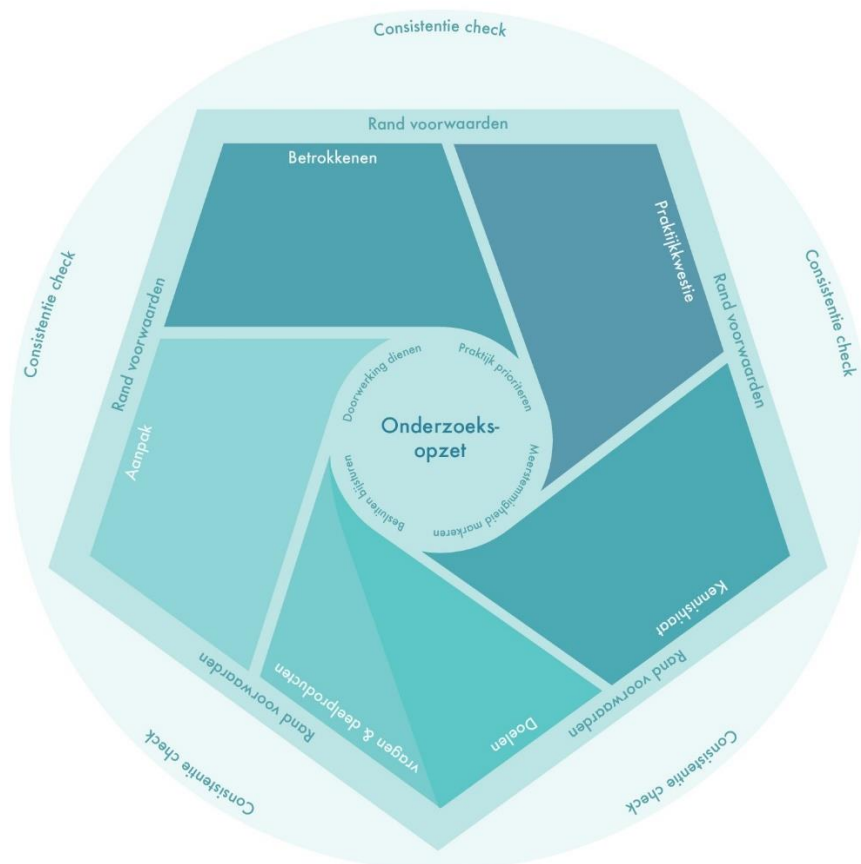


# CIRKELEN ROND JE ONDERZOEK

## Eindevaluatie



Daan Andriessen  
Martine Ganzevles  
Marlies Welbie

Lectoraat Onderzoekend Vermogen  
Hogeschool Utrecht  
2024

Cirkelen rond je onderzoek is mogelijk gemaakt door ZonMw, Programma Langdurige Zorg en Ondersteuning en Programma Gewoon Bijzonder.

# Inhoudsopgave

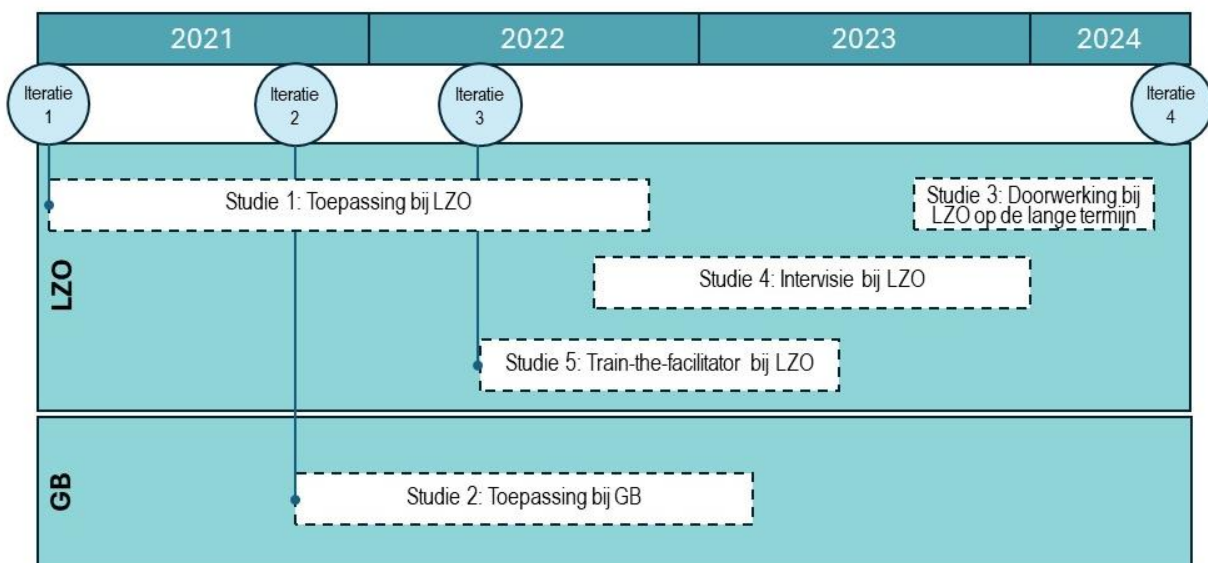
<b>1</b>	<b>Toepassing bij Langdurige Zorg en Ondersteuning</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Toepassing bij Gewoon Bijzonder</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Lange termijn effect bij Langdurige Zorg en Ondersteuning</b>	<b>8</b>
3.1	Inleiding.....	8
3.2	Resultaten .....	9
3.3	Conclusies doorwerking CRJO op de langere termijn.....	13
<b>4</b>	<b>Intervisie over CRJO binnen LZO</b>	<b>14</b>
4.1	Inleiding.....	14
4.2	Resultaten .....	14
4.3	Conclusie intervisie en coaching.....	20
<b>5</b>	<b>Train-the-facilitator CRJO</b>	<b>22</b>
5.1	Inleiding.....	22
5.2	Resultaten .....	23
5.3	Conclusie train-the-facilitator .....	27
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>29</b>
6.1	Aanpassingen aan de methodiek.....	29
6.2	Aanbevelingen aan onderzoekers .....	30
6.3	Aanbevelingen aan ZonMW.....	31
<b>7</b>	<b>Referenties</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>Bijlage 1 Opzet intervisiebijeenkomst voor onderzoekers</b>	<b>33</b>
8.1	Doelstellingen .....	33
8.2	Vorbereidingen .....	33
8.3	Draaiboek.....	33

## Inleiding

In deze rapportage doen wij verslag van een onderzoek naar de methodiek Cirkelen rond je onderzoek (CRJO). Deze methodiek is door het lectoraat Onderzoekend Vermogen van de Hogeschool Utrecht (HU) ontwikkeld in opdracht van de ZonMw programma's Langdurige Zorg en Ondersteuning en Gewoon Bijzonder. Hoewel het onderzoek op het terrein van gezondheid en zorg in Nederland van hoog niveau is, zijn er toch verbeteringen mogelijk (Janssens, 2016). Zo kunnen onderzoeksvragen beter aansluiten bij de kwesties in de praktijk, is de inclusie van voldoende cliënten vaak een probleem en worden de resultaten nog onvoldoende in de praktijk toegepast.

CRJO is bedoeld om bij te dragen aan de aanpak van deze verbeterpunten door consortia in oprichting te ondersteunen bij het ontwikkelen van een onderzoeksvoorstel en het vormen van het consortium. Dit gebeurt vanaf de start in co-creatie met betrokkenen waardoor de kans wordt vergroot dat de resultaten van het onderzoek zullen worden toegepast. CRJO is specifiek bedoeld om voorstellen te ontwikkelen voor onderzoek dat start vanuit een praktijkkwestie en een directe bijdrage aan die kwestie levert. Wij noemen dit soort onderzoek 'praktijkgericht onderzoek' (Andriessen, 2014). Praktijkgericht onderzoek vindt plaats in en met de praktijk. De methodiek CRJO schept een ruimte waarin iedere actor die bij de te onderzoeken kwestie in die praktijk betrokken is, op basis van gelijkwaardigheid mee kan denken en beslissen over de opzet van het onderzoek. Door dit proces te faciliteren en specifieke werkvormen aan te bieden, helpt de methodiek bij het creëren van een veilige omgeving waarin een proces van meerstemmigheid kan plaatsvinden. Betrokkenen kijken vanuit hun eigen perspectief naar het te ontwerpen onderzoek en komen tot een gezamenlijke visie en een onderzoeksvoorstel.

De methodiek CRJO is beschikbaar op <https://husite.nl/crjo/> en bestaat uit; een stappenplan, vier workshops met betrokkenen, werkvormen, werkbladen, kennisclips en een handreiking. De methodiek kan op twee manieren worden gebruikt. De eerste manier is als een compleet proces van tien stappen. Dan is het een krachtig instrument om te komen tot een hecht onderzoeksteam van onderzoekers en praktijkbetrokkenen die samen tot een gedragen voorstel voor een praktijkgericht onderzoek komen. De tweede manier om CRJO in te zetten is aan de hand van een toolbox met daarin de losse elementen waarmee onderzoekers zelf hun eigen proces kunnen vormgeven.



Figuur 1 Deelstudies en iteraties

De methodiek is in vier iteraties ontwikkeld. Hiervoor hebben we in totaal vijf deelstudies uitgevoerd (zie Figuur 1). Studie 1 was de toepassing van iteratie 1 van CRJO bij vier consortia-in-oprichting binnen het programma Langdurige Zorg en Ondersteuning (LZO). Hierover is gerapporteerd in november 2022 (Andriessen, Ganzevles, & Welbie, 2022). Na deze studie vond een eerste aanpassing van de methodiek plaats. Studie 2 betrof de toepassing van de 2<sup>e</sup> iteratie bij drie consortia-in-oprichting binnen het programma Gewoon Bijzonder (GB). Hierover is gerapporteerd in maart 2023 (Andriessen, Ganzevles, & Welbie, 2023). Studie 3 is een studie naar de doorwerking die iteratie 1 van CRJO heeft gehad binnen de vier consortia van LZO na anderhalf jaar. Studie 4 is een onderzoek naar de mogelijkheid om met de projectleiders van de vier LZO consortia intervisie te organiseren. Studie 5 is een onderzoek naar een training in CRJO binnen LZO call *Passende zorg bevorderen aan de hand van actieonderzoek in de langdurige zorg en ondersteuning*. Hiervoor is een 3<sup>e</sup> iteratie van CRJO ontwikkeld op basis van de ervaringen met de voorgaande twee versies. De resultaten van alle vijf de studies zijn vervolgens verwerkt in de 4<sup>e</sup> en definitieve iteratie van CRJO. De volgende vijf hoofdstukken bespreken de resultaten van de deelstudies. We sluiten af met een conclusies en een aantal aanbevelingen voor de inzet van CRJO door ZonMw.

# 1 Toepassing bij Langdurige Zorg en Ondersteuning

Bij de pilot binnen Langdurige Zorg en Ondersteuning (LZO) hebben vier consortia-in-oprichting gedurende 10 maanden met CRJO gewerkt om een onderzoeksvoorstel te ontwikkelen. Daarbij werden ze begeleid door onderzoekers van de HU. Alle consortia hebben vervolgens dit onderzoeksvoorstel ingediend bij ZonMw en deze zijn via de gebruikelijk route beoordeeld. Ze zijn allemaal goedgekeurd, hoewel er bij één voorstel aanpassingen nodig waren.

De resultaten van deze studie zijn eerder gerapporteerd (Andriessen et al., 2022). Daarom volstaan wij hier met een samenvatting. We concluderen dat bij de vier consortia die meededen aan de pilot bij LZO CRJO positief heeft doorgewerkt naar de kwaliteit van de onderzoeksvoorstellen die zijn ingediend. Die bijdrage levert CRJO vooral aan de relevantie, doelgerichtheid en passendheid van het voorstel. Dit komt doordat de betrokkenen er vanuit verschillende perspectieven naar kijken, waardoor het perspectief vanuit de praktijk en de ervaring van cliënten en naasten wordt meegenomen genomen in het voorstel.

Een belangrijke bijdrage van CRJO is dat er verschillende doelen van onderzoek worden verkend waardoor de voorstellen niet alleen gericht zijn op het opleveren van kennis maar ook het realiseren van verandering en concrete producten. Op andere punten was de bijdrage van CRJO in deze pilot beperkt, zoals het verankeren van het voorstel in de literatuur, de formulering van de onderzoeksvragen en het ontwikkelen van de onderzoeksmethodologie.

We concluderen dat CRJO voor veel betrokkenen een leerzame en enthousiasmerende ervaring is geweest, niet alleen voor de projectleiders maar ook voor een grote meerderheid van de deelnemers. Vooral dat CRJO helpt het onderzoek vanuit meerdere perspectieven te bekijken wordt daarin gewaardeerd, waarbij het perspectief van de mensen met ervaringskennis specifiek wordt genoemd. Daarnaast werd het als leerzaam ervaren dat CRJO systeem aanbrengt in het proces van het ontwikkelen van een onderzoeksvoorstel en dat het werkvormen biedt die dit proces ondersteunen.

We concluderen ook dat CRJO bijdraagt aan teamvorming binnen de projectgroep. Het is een proces van leren samenwerken waarin het elkaar leren kennen een belangrijke rol speelt; evenals de mogelijkheid om op basis van gelijkwaardigheid bij te dragen. In drie van de vier pilots lijkt dit te hebben geleid tot een consortium waarin alle partners uit het CRJO-proces zijn betrokken. Bij een vierde pilot is er wel een consortium gevormd maar nemen niet alle partners deel aan de uiteindelijke uitvoering van het onderzoek.

De doorwerking van CRJO naar de Commissie Langdurige Zorg en Ondersteuning is vooralsnog beperkt geweest, mede omdat de CRJO onderzoekers maar beperkt activiteiten binnen de commissie hebben ontplooid. Wel leidde de CRJO-werkwijze tot een intensiever beoordelingsproces met pitches van de consortia zowel aan het begin als aan het einde van dit proces. Dit heeft geleid tot een bredere uitwisseling van perspectieven binnen de beoordelingscommissie onderling. Keerzijde was dat dit veel tijd kostte.

## 2 Toepassing bij Gewoon Bijzonder

In studie 2 is een 2<sup>e</sup> iteratie van CRJO toegepast binnen het programma Gewoon Bijzonder. Er deden drie consortia-in-oprichting mee. Deze zijn begeleid door onderzoekers van de HU. Alle drie de consortia hebben aan het eind van het traject een onderzoeksvoorstel ingediend bij ZonMw en deze zijn via de gebruikelijke route beoordeeld. Voor alledrie is goedgekeuring gekomen, al was bij één voorstel aanpassing nodig. De resultaten van deze studie zijn terug te vinden in Andriessen et al., 2023.

Bij Gewoon Bijzonder was de doorwerking van CRJO anders dan bij LZO. De pilot heeft positief doorgewerkt naar de verstandhouding tussen de deelnemers in de consortia en is tevens een leerzame activiteit gebleken voor hen. De methodiek heeft echter een beperkte positieve bijdrage geleverd aan de kwaliteit van onderzoeksvoorstellen. De inhoudelijke bijdrage zat vooral in het vergroten van de relevantie van de voorstellen en minder of niet in de kwaliteit van de beschreven aanpak. Samenvattend kunnen we zeggen dat het deelnemers enthousiast zijn over het *proces* en wat dat op systeemniveau bij de betrokkenen teweeg heeft gebracht, en dat de commissie minder enthousiast is over het *product* dat uit dat proces is gevolgd. Door het ontbreken van direct tastbare resultaten twijfelden zowel sommige deelnemers als de beoordelingscommissie over het nut en rendement van het traject.

CRJO heeft binnen GB dus minder dan verwacht doorgewerkt naar de kwaliteit van de onderzoeksvoorstellen die zijn ingediend. Deze doorwerking is vooral te beperkt geweest naar de verankering van het voorstel in de literatuur, de passendheid van de onderzoeks aanpak en de algehele scherpheid en helderheid van de tekst van de onderzoeksvoorstellen. Dit is teleurstellend, omdat een belangrijk doel van de methodiek is om samen met alle betrokkenen tot een sterk onderzoeksvoorstel te komen. De doorwerking naar de kwaliteit van de voorstellen is ook kleiner dan bij de pilot bij LZO. Daar waren beoordelaars meer keren positief over de relevantie van het voorstel en de passendheid van de onderzoeks aanpak. Vergelijkbaar met LZO is de beperkte doorwerking van CRJO naar de verankering van het onderzoeksvoorstel in de literatuur.

De grootste bijdrage van CRJO in deze pilot binnen het programma GB lijkt de vorming van het consortium te zijn; het genereren van draagvlak voor het voorstel bij betrokkenen en belanghebbenden en het vormgeven van de onderlinge samenwerking, waarin ruimte is voor verschillende perspectieven en er een gevoel van verbondenheid ontstaat. Deze doorwerking zagen we ook binnen het programma LZO.

Wat opvalt in deze studie is dat de consortia tevreden zijn over de mate waarin hun voorstellen bijdragen aan de praktijk en de mate waarin de cliënt daarin centraal staat, terwijl de referenten van ZonMw hier niet onverdeeld enthousiast over zijn. Ook zien we dat de rol van mensen met ervaringskennis door de deelnemers erg gewaardeerd en belangrijk gevonden wordt, maar dat het organisatorisch niet altijd even gemakkelijk is om hen te betrekken in het proces van CRJO. Over de mate waarin dit uiteindelijk gelukt is zijn de referenten van ZonMw eveneens minder tevreden dan de deelnemers aan de projecten.

De rol van projectleider in de complexe context van GB is veeleisender, complexer en tijdrovender dan vooraf was ingeschat. Zo was het vaak moeilijk betrokkenen vrij te roosteren voor bijeenkomsten en workshops. Daarnaast lijkt de rol van projectleider ook bepalender te zijn voor het proces en resultaat dan vooraf gedacht. Hoe beter de projectleider de regie weet te voeren over zowel de inhoudelijke als organisatorische en relationele processen binnen het project, hoe soepeler het proces verloopt en hoe beter het resultaat.

De toepassing van CRJO binnen deze pilot van het programma GB is dus anders verlopen en heeft andere resultaten opgeleverd dan bij het programma LZO. Een aantal tekortkomingen in iteratie 2 van de methodiek zijn daardoor scherper naar voren gekomen, terwijl onze procesbegeleiding soms onvoldoende inspeelde op wat er in pilots nodig was. De complexiteit van de problematiek die in de subsidieaanvraag centraal stond en de eisen in de subsidieaanvraag zelf speelden eveneens een rol. De call waarbinnen de pilot plaatsvond was gericht op het bevorderen van de samenwerking tussen de gehandicaptenzorgsector en de geestelijke gezondheidszorgsector. Dit is een gecompliceerde kwestie en elementen daarvan hebben het CRJO-proces beïnvloed. Het interveniëren in het systeem begint eigenlijk al bij de start van CRJO. In een dergelijke complexe context vraagt CRJO nog meer van de organisatorische en procesvaardigheden van de projectleider en diens tijd. Procesbegeleiders van buiten kunnen daarin maar beperkt ondersteunen, tenzij ze ingeschakeld worden in een andere rol, zoals bijvoorbeeld die van adviseur. Dat was in deze pilot niet het geval.

De methodiek in de vorm zoals bij iteratie 2 was een arbeidsintensief proces. Wat we in deelstudie 2 hebben geleerd is dat gericht gekeken dient te worden bij welke praktijkkwesties de investering van het doorlopen van CRJO in zijn volledige vorm van toegevoegde waarde is. Dat zijn over het algemeen:

- taaie praktijkkwesties,
- met een groot implementatie-vraagstuk,
- waarbij er een nieuw consortium moet worden gevormd,
- waarbij er nog weinig bekend is over de kwestie,
- en waarbij er nog weinig zicht is op de te kiezen richting van het onderzoek.

Bij dergelijke kwesties kunnen onderzoekers of ZonMw besluiten CRJO in zijn volledige vorm in te zetten *als veranderkundige interventie*. Het doel is dan niet alleen om tot goede onderzoeksvoorstellen te komen, maar ook om voorwaarden te scheppen voor verandering van de praktijk. Taaie vraagstukken hebben geen eenduidige definitie, zijn wel aan te pakken maar nooit helemaal op te lossen, bieden weerstand tegen ingrijpen, zijn uniek in iedere context, hebben geen duidelijke probleemeigenaar, en veranderen voortdurend (naar Vermaak, 2009). Bij dergelijke vraagstukken kan het rendabel zijn voor ZonMw om te investeren in een CRJO-call waarin het ontwikkelen van een aanvraag met het doorlopen van CRJO in zijn volledige vorm wordt gefinancierd.

In de subsidieoproep van het programma GB stond een dergelijke taaie praktijkkwestie centraal, namelijk de samenwerking tussen de gehandicaptenzorgsector en de geestelijke gezondheidszorgsector (ggz). Deze samenwerking is taai want de sectoren worden verschillend gefinancierd en hebben een andere taal en cultuur. Die taaiheid werd door de deelnemers aan CRJO ook ervaren. De CRJO-methodiek toepassen bij deze kwestie kan worden gezien als een veranderkundige interventie in het systeem. Op dit veranderkundige niveau heeft de methodiek ook de meeste doorwerking gehad. Deelnemers zijn positief over de bijdrage van de methodiek aan het creëren van samenwerking, verbinding en draagvlak. Ook aan de mogelijkheid iedereen te informeren en eigenaarschap te laten ontwikkelen heeft de methodiek erg bijgedragen, waarbij dit (anders dan bijvoorbeeld bij een teambuilding exercitie) langs de lijnen van de inhoud heeft plaatsgevonden.

Echter, bij minder taaie kwesties waarin het creëren van draagvlak, verbondenheid en meerstemmigheid minder belangrijk zijn, kan een verkorte versie van CRJO worden gehanteerd. Hierbij kan een aantal elementen uit de methodiek gebruikt worden om bijvoorbeeld meningen op te halen bij betrokkenen. De methodiek wordt dan gericht ingezet op elementen in een eigen proces voor een goede doorwerking van het onderzoek en om te werken aan systeemontwikkeling. Om die reden bevat iteratie 4 van CRJO twee varianten: een compleet proces van 10 stappen en een set van zes elementen waaruit projectleiders kunnen kiezen.

## 3 Langetermijneffect bij Langdurige Zorg en Ondersteuning

### 3.1 Inleiding

Om zicht te krijgen op het effect van de CRJO methodiek op de uitvoering van het onderzoek hebben we in de eindfase van de uitvoering van de onderzoeken van drie van de vier consortia uit het LZO programma een interview gehouden. De hoofdvraag die we in deze studie willen beantwoorden is: *Wat is de doorwerking van de aanpak “Cirkelen rond je onderzoek” (CRJO) in de uitvoerende fase van de onderzoeken die vanuit het ZonMw programma Langdurige Zorg en Ondersteuning zijn gefinancierd op basis van subsidieaanvragen die zijn ontwikkeld volgens de CRJO methodiek en is er aanleiding om deze methodiek te verbeteren?*

Om zicht te krijgen op de lange termijn doorwerking van CRJO is bij één van de consortia een *learning history* gemaakt (Lyman & Moore, 2019). Aan dit drie uur durende interview namen 6 leden van het betreffende consortium deel die de volgende rollen in het project hadden vervuld: projectleider/professional/senior onderzoeker, 2<sup>de</sup> projectleider/professional/senior onderzoeker, junior onderzoeker, professional, professional, ervaringsdeskundige cliënt, ervaringsdeskundige naaste. Van het interview zijn zowel video - als audio opnamen gemaakt. De deelnemers hebben schriftelijk toestemming gegeven voor het maken van de audio- en video-opnamen en het gebruiken van het gepseudonimiseerde onderzoeksmateriaal voor het schrijven van dit onderzoeksverslag.

Bij het maken van de *learning history* hebben deelnemers eerst alle betekenisvolle gebeurtenissen sinds de start van het project op een tijdlijn geplaatst. Daarna zijn er twee illustratieve gebeurtenissen geselecteerd. Op deze beide gebeurtenissen werd ingezoomd door gezamenlijk in gesprek te gaan aan de hand van de volgende vragen:

- Wat was de aanleiding voor deze gebeurtenis?
- Wie waren betrokken bij deze gebeurtenis, wat was hun rol in het project en perspectief op het onderliggende vraagstuk (hierbij was expliciet aandacht voor de rol en de positie binnen de gebeurtenis van mensen met ervaringskennis)?
- Hoe kwamen beslissingen tijdens en in aanloop naar deze gebeurtenis tot stand, wie waren daarin leidend en wie volgend (hierbij was expliciet aandacht voor de rol en de positie binnen de gebeurtenis van mensen met ervaringskennis)?
- Wat maakte dat de gebeurtenis helpend of niet-helpend was voor a) het onderzoek b) jezelf c) de groep?
- Is hierin doorwerking te herkennen van het hanteren van de CRJO-methodiek tijdens de aanvraagperiode of niet; zo ja op welke manier?
- Zijn er op basis van deze gebeurtenissen verbeterpunten te formuleren voor de CRJO methodiek?

Bij twee andere consortia bleek een *learning history* niet haalbaar en zijn er semi-gestructureerde interviews gehouden met de projectleiders. Een vierde projectleider zag, vanwege de drukte binnen het project, volledig af van deelname aan deze lange termijn evaluatie. Van de interviews zijn audio-opnamen gemaakt. De geïnterviewde projectleiders hebben mondeling toestemming gegeven voor het maken van de audio opname en het gebruiken van het gepseudonimiseerde onderzoeksmateriaal voor het schrijven van dit onderzoeksverslag. De bevindingen op basis van de resultaten van de *learning history* fungeerden als topics voor de semigestructureerde interviews:



- Zijn, achteraf gezien, de juiste mensen betrokken gedurende de ontwikkelfase van jullie onderzoeksvoorstel of was het handiger geweest om mensen die nu betrokken zijn eerder te betrekken?
- Is, achteraf gezien, in de ontwikkelfase van het voorstel voldoende realistisch gekeken naar de haalbaarheid ervan; is er voldoende zicht geweest op de weerbarstigheid en complexiteit van de zorgpraktijk waarbinnen het onderzoek ging worden uitgevoerd?
- Heeft het CRJO proces geleid tot een andere manier van onderzoeken dan de manier die daarvoor 'gangbaar' was?
- Waren de projectleider en projectgroep, achteraf gezien, voldoende toegerust om het onderzoek uit te voeren?
- Was het onderzoeksplan, achteraf gezien, voldoende gedegen en grondig uitgewerkt om houvast te bieden aan de uitvoerders gedurende de uitvoerende fase?

De data van het focusgroep interview en de semi-gestructureerde interviews zijn getranscribeerd met behulp van de AI-tool van de software van Amberscript B.V. De interviews zijn vervolgens handmatig geanalyseerd middels een inductieve analyse-methode.

## 3.2 Resultaten

Uit de *learning history* blijkt dat CRJO bij het betreffende consortium een hecht projectteam heeft opgeleverd. Het projectteam als geheel was bij de start van het onderzoek enthousiast. Zij geloofden erin dat de interventie die zij zouden implementeren 'goed' was en dat het hele onderzoek een goed idee was en voelden zich erg betrokken bij het onderwerp en bij elkaar. Wat opvallend was, en naar zeggen van de betrokken ervaringsdeskundigen, anders dan anders, was de gelijkwaardigheid binnen het projectteam.

De junioronderzoeker vult aan: "ik heb die 'verschillende rollen' niet zo ervaren. Ik zag ons gewoon als collega's. Maar de verschillende perspectieven die we allemaal hebben en dat je weet dat het onderzoek vanuit al die verschillende perspectieven gedragen wordt helpt wel enorm. Zeker als je tegenwind krijgt." De projectleider vult aan: "ja als we dat niet gehad hadden was het ons nooit gelukt, dan hadden we het niet volgehouden".

Dat je een team wordt waarin ook participanten vanuit de praktijk verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van het project is ook volgens de individueel geïnterviewde projectleider 1 een groot voordeel in de uitvoerende fase: "Doordat wij die cirkelende fase hebben gehad, denk ik dat de praktijk ook veel beter wist wat we gingen doen [...] en ze voelden zich veel meer verantwoordelijk voor het hele, voor de hele uitvoering. En dus als dat niet zo was geweest [...] dan weet ik niet of we zover waren gekomen als we nu zijn. [...] Het voelt echt heel goed dat zij ook de dingen oppakken die zij kunnen beïnvloeden. En wij doen de dingen die wij kunnen beïnvloeden."

Maar de projectleider die deelnam aan de *learning history* geeft daarbij wel als kanttekening dat dit niet alleen maar door CRJO komt. Deze projectleider had al vaker op gelijkwaardig niveau samengewerkt met mensen met ervaringskennis. Voor haar was dit gelijkwaardig samenwerken in de uitvoeringsfase niet zo nieuw. Zij wist wat er nodig was om die gelijkwaardigheid en het mede-eigenaarschap van alle betrokkenen te waarborgen en is daar ook gedurende het project bewust hard voor blijven werken om dat te kunnen blijven waarborgen.

De tweede projectleider in de groep waarbij de *learning history* gemaakt is, geeft aan dat het onderzoek er anders uitzag dan men voorheen gewend was. "Tijdens het schrijven van de aanvraag kwamen we in een soort democratisch proces, waardoor je als onderzoeker het ook een beetje loslaat en dan ontstaat er iets anders dan anders." De eerste projectleider vult aan: "Zonder dat Cirkelen proces in de aanvraagfase hadden we dit nooit aangedurfd: én het ontwikkelen én het implementeren van

een zorgvernieuwing én haalbaarheidsonderzoek; het schuurt aan tegen participatief actieonderzoek, maar dat is het niet helemaal. Wij waren er door het Cirkelen proces van overtuigd dat dit goed was om te doen en daarom durfden we het. Anders hadden we dat nooit gedaan.”

De individuele geïnterviewde projectleider 1 brengt iets vergelijkbaars naar voren: “kijk hoe de meeste andere projecten opgezet worden [...] meestal is daar de praktijk niet echt in the lead; die volgen meestal. En nu zag je dat de praktijk veel beter betrokken was bij het vormgeven van het onderzoek en dat resulteerde erin [...] dat we het veel breder hebben opgeschreven dan we aanvankelijk bedacht hadden. Ja, en daarmee bedoel ik dat we als onderdeel van ons onderzoek, nou ja, ik noem het dan vaak een procesbeschrijving erbij doen om te kijken van wat maakt nou dat het werkt en dat je de interventie wil inzetten, omdat we niet op zoek zijn naar effectiviteit. Ja, dat is wel heel mooi. Dat je dat dus ook bereikt met de praktijk die daar de schouders onder gaat zetten. Dat het dus niet zo'n heel vastomlijnde strak, rigide onderzoek is. Maar dat je daar, nou ja, nog wel een beetje in kunt kneden.”

De inrichting van het CRJO proces heeft ertoe geleid dat het ingediende onderzoeksplan van de groep waarbij de *learning history* gemaakt is op punten onvoldoende was uitgewerkt: “Dat had er ook mee te maken dat er aan het eind van het Cirkelen proces nog maar heel weinig tijd over was om de uiteindelijke aanvraag en het plan van aanpak goed en gedegen te doordenken en op te schrijven. Daardoor kwamen wij als onderzoekers eigenlijk niet voldoende beslagen ten ijs toen de uitvoeringsfase startte”.

De individueel geïnterviewde projectleider 2 schets een vergelijkbaar beeld: “We hadden alles goed doordacht en overal veel tijd voor genomen, behalve voor de methodiek. Want die methodiek, die was gewoon niet, die was nog niet beschreven, dus daar heeft één van de betrokken onderzoekers zich toen nog op het laatste moment, heel hard voor moeten maken. Zo van, oké, er moet nog wel een soort methode-paragraaf komen. Maar daar, daar was dus veel minder over nagedacht dan over de rest. [...] Vervolgens hadden we een onderzoeksvoorstel op grond waarvan we geld hadden gekregen. Maar dat is niet hetzelfde als hoe je het onderzoek concreet gaat doen. En dat plan hebben we dus niet gemaakt. We hebben dat gaandeweg de rit ingevuld. [...] Dat hadden we achteraf gezien eigenlijk meteen moeten doen op het moment dat we de toezegging kregen van de subsidie. [...] Nu zorgde het voor veel vragen en we waren het ook niet altijd met elkaar eens over de antwoorden. Dat discussiëren kwam soms ten goede van het onderzoek, maar leverde ook vertraging op.”

Terugkijkend vindt de projectgroep waarbij een *learning history* is gemaakt het jammer dat ze vooral de persoonlijk begeleiders (PB-ers) uit de zorgpraktijk niet zodanig hebben kunnen meekrijgen als ze vooraf voor ogen hadden. Daardoor is de nieuwe zorginterventie in de uitvoerende fase op veel minder grote schaal verspreid dan bedoeld: “Terugkijkend hadden de PB-ers ook al in het subsidieaanvraag proces van Cirkelen meegenomen moeten worden. Zij hadden nu toch het gevoel van: ‘jullie’ komen hier iets brengen wat ‘wij’ zomaar opeens moeten uitvoeren. En of het gaat werken kunnen jullie nog niet eens vooraf vertellen...”

Maar in dat eerste ontwikkelproces wisten ze nog niet wie uit de praktijk ze precies moesten betrekken en dat hadden ze ook niet eerder kunnen weten. Dat werd pas duidelijk toen het onderzoek echt opgestart ging worden. Maar toen was het onderzoeksplan al helemaal bedacht én goedgekeurd door ZonMw: “En door ons eigen enthousiasme stapten wij eigenlijk wat naïef het onderzoek in: wij dachten iets heel moois, laagdrempelig en passends bedacht te hebben, maar wij stuitten direct op heel veel weerstand: de mensen op de woonlocaties waren niet betrokken geweest bij het Cirkelen en voelden dat hen iets opgelegd/opgedrongen werd. Voor hen voelde het juist heel erg top-down. Het bleek ook direct vanaf de start wel heel complex: de professionals en bewoners van de woonlocaties waar wij het onderzoek uiteindelijk gingen uitvoeren begrepen in het begin helemaal niet wat het nou was dat

we deden: gaan we nou iets implementeren of is het onderzoek? En wat jullie hier komen implementeren, is dat dan al bewezen effectief? En zo niet, waarom zouden we het dan willen implementeren?! Het schepte veel verwarring en onzekerheid.”

Als die PB-ers wel betrokken waren geweest was er wellicht een wat realistischer en rauwer beeld ontstaan van de weerbaarheid van de dagelijkse zorgpraktijk waarvoor de interventie bedacht was. Alhoewel de projectleider aangeeft dat ze, terugkijkend, die ervaring met die rauwe werkelijkheid en weerbaarheid toen ook al wel heel goed kende, maar zich toch niet vrij heeft gevoeld om die in te brengen: “Je wil toch de positieve vibe die er toen was niet steeds om zeep helpen, je wil het enthousiasme niet temperen”.

Individueel geïnterviewde projectleider 2 schets een vergelijkbaar beeld: “Achteraf gezien denk ik wel, wij hebben met zijn allen, zeg maar vooral gewerkt in een sfeer van goh, wat leuk dat we samen onderzoek doen. En wat hebben we toch een leuk thema, zeg maar, en we hebben een leuke groep, dat is allemaal zo. Maar het realiteitsbesef van, goed mensen, snap wel, als we daadwerkelijk aan de slag gaan, dan wordt wel wat van jullie gevraagd, soms in tijd, maar zeker ook in het vermogen om binnen je organisatie toch te zorgen dat er patiënten geleverd worden. Dat realistische stukje, daar hebben we eigenlijk niet professioneel genoeg bij stilgestaan. [...] Achteraf gezien hadden alle projectgroepleden voor de uitvoering van het onderzoek binnen onze projectgroep alle mandaten die je maar kon wensen, maar te weinig mandaat in de eigen organisaties waarvoor ze werkten. Ik denk, als je een onderzoeksvoorstel voorbereidt, dan moet je dat mandaat moet je van tevoren regelen op het moment dat je ook de onderzoeksaanvraag doet. Want als je het geld eenmaal hebt, dan is het te laat. Dan kun je alleen nog maar hopen dat je de bereidheid krijgt in je organisatie. We hebben alleen de bestuurlijk verantwoordelijken om een soort van mandaat gevraagd, zeg maar, maar dan ook nog vrij vaag. Uiteindelijk gaat het natuurlijk om de mensen op de werkvloer. Die moeten zorgen dat je de patiënten kunt krijgen en daar hebben we met z'n allen eigenlijk te weinig mandaat gehad. Dat geldt ook voor mij. Ik dacht van nou dat ritsel ik wel, want ik ben heel vaak toch een soort van formeel of soms informeel leidinggevende geweest in die teams die ik heb opgezet. En ik dacht van nou, dat, dat lukt me wel om dan die patiënten in dat onderzoek te krijgen. Maar ja, zodra je dan dus zelf daar niet meer zit, dan keert zich dat tegen je. Want dan heb je te veel gegokt op één persoon, terwijl je eigenlijk van een *team* en mandaat nodig hebt, zeg maar.”

Daarbij geeft deze projectleider ook aan dat het samenwerken met zoveel verschillende organisaties organisatorisch een grote uitdaging is: “Behalve dat wij dit onderzoeksproject gingen doen, gingen we als personen en organisaties ook voor het eerst echt samenwerken. En dan heb je rollen en posities die duidelijk moeten zijn. Want er is geen onderling hiërarchische structuur. Als je in een hiërarchische structuur, gewoon via een sollicitatie wordt aangenomen, dan weet je wie je meerderen en wie je ondergeschikten zijn. In dit geval waren we heel erg een platte organisatie en we moesten tegelijkertijd dat onderzoeksproject doen, maar ook onderling gaan samenwerken. En achteraf gezien hebben we ons daar ook een beetje op verkeken. We hadden daar wat duidelijkere afspraken over moeten maken.”

Aanvullend daarop geeft deze projectleider aan dat het schrijven van een onderzoeksvoorstel andere competenties vraagt dan het uitvoeren van een onderzoek: “Ja, er wordt, er vindt een omslag plaats in competenties waar een beroep op gedaan wordt. In de eerste fase ging het vooral over de inhoud en daar zijn we allemaal sterk in. Dus we worden dan aangesproken op onze sterke kant en daar maken we iets moois van. Maar als je dat dan voor elkaar hebt, dan moet je in de uitvoerende fase ineens heel praktisch, moet je gaan includeren, je moet de infrastructuur regelen, je moet een team ompraten, je hebt commitment nodig en dan komen er hele andere competenties die je eerst niet nodig had, maar die nu dan ineens heel erg belangrijk worden. En toen werd het moeilijker. En langzaam maar zeker leken mensen minder eigenaarschap te gaan voelen. Terwijl iedereen dat voor mijn

gevoel wél heel erg voelde in het proces van het schrijven van het onderzoeksvoorstel; toen had ik het gevoel: we doen het echt samen.”

Tijdens de uitvoering van het onderzoek van de groep waarbij een *learning history* gemaakt is, bleek dat de bedachte interventie niet zo laagdrempelig was voor alle cliënten als vooraf was ingeschat: “We hadden wel mensen met ervaringskennis betrokken, maar er waren ook veel mensen op de woonlocaties voor wie de interventie alsnog niet passend bleek te zijn. Eigenlijk gold dat met name voor de groep mensen voor wie zo’n interventie juist het meest noodzakelijk was, júst de mensen waarvoor we zo ons best hadden gedaan om iets te ontwikkelen. Dus dat viel heel erg tegen in het begin. Ook het management van de woonlocaties was nog niet goed meegenomen in de plannen en ideeën. We kregen al heel vroeg in het traject allerlei wake-up calls van: wat wij zo mooi bedacht hebben daar zitten heel veel mensen voor wie het bedoelt is niet op te wachten. In het begin zorgde dit ervoor dat we heel erg in de overtuigingsmodus gingen zitten. De mensen op de woonlocaties ervoeren dit vaak als pushen. Tot we zagen dat er ook mensen waren die het wél een goed idee vonden en die er wél wat mee wilden doen. Toen hebben we op een bepaald moment expliciet uitgesproken dat niet IEDEREEN met onze interventie hoefde te werken. Dat als mensen niet wilden dat dat ok was. We hebben daarna ook veel geleerd over *waarom* mensen het niet wilden en de bedachte interventie niet altijd aansloot.”

Dit komt overeen met ervaringen die beschreven worden in het individuele interview met projectleider 1: “ZonMw had ons echt heel erg uitgedaagd om het perspectief van ‘de cliënt’ in ons project te betrekken. Ja, het is helemaal hip om de eindgebruiker in je onderzoek te betrekken. Maar wij stellen onszelf nu de vraag van is het wel [...], nou ja, ethisch om dat te doen? Omdat we toch wel zien dat die mensen kwetsbaar zijn. En dus ja, dat puzzelt ons wel. [...] Mensen met dementie overschatten zichzelf vaak in wat zij nog kunnen doen. Patiëntenparticipatie vind ik belangrijk, maar heeft een grens. [...] Die cliënt heeft soms al zo'n geschiedenis achter zich, waarbij onze interventie al soms een laatste hulpmiddel is [...] om daar een beetje, ja, weet je een stabiliteit en rust te creëren achter die voordeur. [...] En dan zouden wij dus deze kwetsbare mensen zouden we dus in ons onderzoek moeten bevragen, want dat hebben wij wel gezegd van nou, dat gaan we zeker doen. Nou ik heb er waarschijnlijk één of twee waarvan we op video een gesprek gaan vastleggen over wat ze ervan hebben gevonden, omdat we dat ook kunnen gebruiken tijdens de slotbijeenkomst. Maar dat zijn er ook maar twee van de zestien cliënten die we hebben. Dus dat laat zien dat we dit als onderzoekers echt geweldig overschatten, wat er mogelijk is. En tegelijkertijd vind ik dat ook deze groep recht heeft op goed onderzoek.”

De projectleider van de groep waarbij de *learning history* is afgenomen is positief over wat er met het onderzoek bereikt is: “Uiteindelijk was de interventie veel minder laagdrempelig dan wij aanvankelijk gedacht hadden en hebben we een kleinere groep mensen kunnen bereiken dan we vooraf verwacht hadden. Maar we hebben alsnog wel mooie resultaten bereikt voor een deel van de groep. Dus eigenlijk kunnen we stellen dat wat we wilden wel goed gelukt is, maar op minder grote schaal dan we verwacht hadden. Door het onderzoek hebben we meer zicht en inzicht gekregen in de complexe context waarbinnen wij opereren en als je daar nu naar kijkt, dan is het uiteindelijk alsnog heel wat, wat we bereikt hebben.”

De individueel geïnterviewde projectleider 1 geeft ook aan dat de kwantiteit van geïnccludeerde cliënten niet alles zegt: “als je afspreekt van we moeten per sé 50 cliënten hebben, dan ga je ervan uit dat ze in de wijken voor het oprapen liggen. En dat is niet altijd zo. We hebben wijken waarin onze interventie vaak ingezet is en we hebben andere wijken [...] daar spelen hele andere dynamieken. Daar was het minder passend en daar zijn weer mooie, ja, andere vormen uitgekomen. [...] Er zijn varianten van de interventie ontstaan, die we vooraf niet bedacht hadden. [...] Er is niet de druk van ‘je moet zoveel cliënten includeren want anders heb je geen goede studie’. Nee, je leert van hetgeen je WEL

doet. Vind ik heel mooi, vind ik veel mooier. Zeker bij dit soort interventies waarbij we gewoon moeten leren hoe de interventie de zorg kan aanvullen.”

Tot slot geeft individueel geïnterviewde projectleider 1 aanvullend nog aan dat het rapporteren van het praktijkgerichte onderzoek dat uiteindelijk is ontstaan aan ZonMw nog wel een uitdaging is, omdat het format van ZonMw hiervoor niet passend is: “Wat storend is, is dat je door Cirkelen gedwongen wordt, op een positieve manier, om wat breder te kijken dan de kennisvragen en dat je de praktijkverandering meeneemt in je onderzoeksvoorstel. En wat ik dan storend vond, is dat je dan in het beschrijven van je voorstel, dat je dan weer gedwongen wordt om in dat harnas terug te kruipen, maar dat dat eigenlijk niet past. Ook dadelijk met de oplevering wordt dat een uitdaging, weet ik zeker. Want je wordt mooi uitgedaagd om meerdere doelen over kennis en systeemverandering en persoonsontwikkeling te maken en zo. [...] Als je dat nou heel gedegen wil rapporteren in het format van ZonMw dan raakt iedereen weer de draad kwijt, doordat dat te rigide is of de breedheid van het onderzoek eigenlijk niet zo goed ondersteund. [...] Onze context is complex en daarin kan je niet afgaan op één uitkomstmaat of op één doelstelling. Je moet altijd met meerdere dingen rekening houden en er gebeurt veel meer in die praktijk, waar je ook aan moet werken. En dat mag ook een plekje krijgen in het onderzoek. En dat *krijgt* hier ook een plekje. Maar dat heeft nog *geen* plekje in de verantwoording.”

### 3.3 Conclusies doorwerking CRJO op de langere termijn

Op basis van deze verkenning van de doorwerking van CRJO op de langere termijn concluderen we dat het CRJO proces een duurzame gelijkwaardigheid, mede-eigenaarschap van het onderzoek én geloof in ‘de kwaliteit en legitimiteit’ van het onderzoek oplevert. Dit lijkt een belangrijke motor te zijn om het onderzoek voort te zetten, ook als er veel weerstand en tegenwind is. Wel heeft het CRJO proces zoals het bij iteratie 1 was, te weinig aandacht besteed aan het ontwikkelen en schrijven van een goed doordacht en gedetailleerd uitvoeringsplan. Daardoor bood het onderzoeksplan te weinig houvast in de uitvoerende fase en moesten veel zaken ‘on the job’ bedacht, ontwikkeld en bijgesteld worden, terwijl de uitvoerders daar (nog) niet altijd voldoende voor waren toegerust.

Het CRJO proces brengt een prettige en positieve ‘vibe’ teweeg in de groep, maar dat kan als gevaar hebben dat kritische geluiden niet altijd meer ingebracht worden waardoor een te rooskleurig/naïef beeld ontstaat. Belangrijk is te borgen hoe realiteitszin in het proces overeind kan blijven en tevens ruimte voor een ‘teggengeluid’ kan worden georganiseerd.

Het ‘democratische’ CRJO proces leidt tot een andere praktijkgerichte onderzoeksaanpak die gericht is op werkelijke verandering en verbetering van de zorgpraktijk *gedurende* het onderzoekstraject. Dit is anders dan veel onderzoekers gewend zijn. Wel is het zo dat er veel aandacht voor moet zijn dat de mensen die uiteindelijk met de zorginnovatie moeten gaan werken *ook* betrokken worden in de ontwikkelfase van het voorstel. Hierop kan nog sterker en beter gestuurd worden binnen de CRJO methodiek: betrek niet alleen mensen die die perspectieven kunnen *vertegenwoordigen*, betrek vanaf het prille begin de ECHTE probleem- en oplossingseigenaren die ook *daadwerkelijk* in de uitvoerende fase in hun eigen praktijkcontext concreet aan de slag gaan met de zorginnovatie/verandering/ontwikkeling.

## 4 Intervisie over CRJO binnen LZO

### 4.1 Inleiding

De projectleiders van de vier consortia uit het programma LZO gaven in studie 1 aan dat zij tijdens de uitvoering van hun onderzoeksvoorstel ondersteuning zouden kunnen gebruiken bij het toepassen van de principes en criteria van CRJO. Daartoe zijn middelen vrijgemaakt om de projectleiders, en eventuele andere betrokkenen die hieraan wilden meedoen, te ondersteunen door het faciliteren van twee intervisiebijeenkomsten per jaar. De bijeenkomsten konden in overleg met de deelnemers fysiek of online worden georganiseerd. De leervragen van de deelnemers die gaande het uitvoeren van de onderzoeken ontstonden konden centraal worden gezet tijdens de bijeenkomsten. Naast de gezamenlijke intervisie konden projectleiders ook gebruik maken van 8 uur individuele coaching. In dit hoofdstuk reflecteren we op de opbrengsten van de intervisie aan de hand van de volgende vraag: op welke wijze kan intervisie over de toepassing van CRJO bij de uitvoering van onderzoek worden georganiseerd?

### 4.2 Resultaten

#### 4.2.1 Intervisie/coaching projectleiders in een groep

De eerste intervisiebijeenkomst heeft plaatsgevonden op 16 november 2022. Het betrof een fysieke bijeenkomst in Utrecht. Alle projecten waren vertegenwoordigd. Aanwezig waren tweemaal de projectleider en tweemaal de 'rechterhand van de projectleider'. Zij fungeerden allemaal regelmatig in de rol van projectleider binnen de projecten. Daarom noemen we alle deelnemers in deze rapportage projectleiders. De intervisiebijeenkomst werd geleid door twee senior onderzoekers en een lector.

Voor de twee uur durende bijeenkomst waren de volgende doelen opgesteld:

1. (Nader) kennismaken met elkaar en elkaars project
2. Kennisuitwisseling over 'wat goed werkt' in CRJO Fase II
3. Actuele leervragen formuleren
4. Wensen ten aanzien van inhoud en vorm komende bijeenkomst inventariseren

#### *Werkvorm bij doelstelling 1*

Dat deden we door het maken van een uitgebreide kennismakingsronde waarin mensen iets over zichzelf en over hun project konden vertellen. Vervolgens mochten alle deelnemers en intervisiebegeleiders aan de hand van een zelfgemaakte tekening op een post-it vertellen wat zij de bijeenkomst gunden. Hiermee konden de intervisiebegeleiders peilen of de wensen/verwachtingen van de deelnemers overeenkwamen met het vooraf bedachte programma. Dit bleek het geval te zijn.

#### *Werkvorm bij doelstelling 2*

Alle projectleiders kregen de volgende opdracht: Teken op een flap-over-vel een succesvol moment in de uitvoeringsfase van CRJO fase II. Aan de hand van de gemaakte tekeningen vond de volgende uitwisseling plaats:

- Inbrenger vertelt over succesmoment aan de hand van de tekening
- Gesprek met alle deelnemers: wat vroeg het om tot dit succes te komen?
- Zullen we even schrijven: schrijf voor jezelf op wat je uit dit gesprek meeneemt naar jouw eigen project?
- Uitwisseling plenair: wat neem jij mee?

Deze opdracht hielp om elkaar en elkaars projecten beter te leren kennen en leverde de deelnemers inzichten op (zie Tabel 1). Het werken met grote, door de deelnemers gemaakte tekeningen die op verschillende tafels getoond werden, werkte prettig omdat we met de deelnemers van project naar project konden lopen. Daardoor werd de bijeenkomst dynamisch. Ook helpt het kijken naar de tekening terwijl je naar het verhaal luistert om het beschreven succesmoment en de context waarin dat moment heeft plaatsgevonden helder op je netvlies te krijgen.

Daarnaast zorgde het tekenen zelf en kijken naar elkaars tekeningen voor een *fun factor*. De deelnemers werden door het tekenen en het tonen van hun tekening duidelijk uit hun comfortzone gehaald. Zij lieten letterlijk iets van zichzelf zien, waardoor zij enigszins uit hun professionele rol stapten en meer 'als zichzelf' leken te gaan vertellen en daarbij ook enige kwetsbaarheid als persoon toonden. Daarmee leken de vier deelnemers elkaar tijdens deze eerste ontmoeting al aardig 'als persoon achter de professional' te leren kennen. De sfeer was erg ontspannen en veilig.

*Tabel 1 Inzichten per omschreven succesmoment*

Succesmoment uit het project	Factoren die bijdragen aan het succes
Een faalmoment als succes zien	Alle handelingen in een onderzoek als onderzoek zien Alert zijn op momenten zie interessante data kunnen zijn
Ervaringsdeskundigen die steeds actiever worden en waardevolle inbreng hebben	Ervaringsdeskundigen ruimte geven en apart mee overleggen
Project in eigen hand kunnen houden	Flexibel inspelen op kansen
Enthousiasme bij de doelgroep	Aandacht geven aan een afdeling
Dat het concreet wordt	Randvoorwaarden regelen zoals tijd, support van de directie en slingers met taart
Mooi product neerzetten	Organiseer ook bij een training dat alle perspectieven aan tafel zitten
Overig	Regel in je onderzoek snel een succesmoment dat niet te lang duurt en fun factor heeft Blijf in je onderzoek aansluiten bij de situatie in de praktijk Laat bestuurders het verhaal van het onderzoek vertellen en ga zelf achterover zitten Organiseer ook bij de kickoff dat alle perspectieven aanwezig zijn Geef mensen verantwoordelijkheid zodat ze boven zichzelf uit kunnen steken Geef de betrokkenen gelegenheid om informeel met elkaar in gesprek te gaan Benut de tijd waarin je moet wachten Heb oog voor vragen die niet direct worden gesteld Geef ruimte aan mensen om boven zichzelf uit te stijgen Een niet verwacht resultaat kan minstens zo waardevol zijn Zorg voor fun Maak bijeenkomsten niet te lang (2x1 uur) Zorg voor gedegen voorbereiding

De verhalen aan de hand van de gemaakte tekeningen waren ondanks dat ze bestempeld konden worden als 'kleine verhalen van gebeurtenissen', rijk en inzichtgevend in de projecten en de vraagstukken waar de projectleiders mee kampten. Opvallend aan alle vier de verhalen was dat het veel ging over de zaken die van betekenis zijn en waarvan je kunt leren die *niet* gepland en/of voorzien zijn. De projectleiders vertelden over de persoonlijke groei die dit bij hen zelf teweeg had gebracht en soms ook bij andere participanten in het project. De systeemontwikkeling die als gevolg van onvoorziene gebeurtenissen plaats had gevonden werd door sommige projectleiders ook echt als opbrengst van het project geformuleerd.



Als intervisiebegeleiders en ontwikkelaren van de CRJO methodiek hebben wij teruggegeven dat dit soort ontwikkelingen ook werkelijk als *opbrengsten* van het project gerapporteerd kunnen worden aan ZonMw. Dat leek voor sommige projectleiders een eyeopener te zijn. Uit de beschrijvingen van de succesmomenten bleek dat de projectleiders zich tijdens de uitvoeringsfase van hun project flexibel opstellen door mee te bewegen met onverwachte ontwikkelingen die niet in de plannen of kaders van de oorspronkelijke opzet passen. Niet alle projectleiders waren even vertrouwd met deze manier van werken maar zij merkten dat dit wel is wat deze projecten van hen vragen. Enkele projectleiders gaven aan hierin te leren en te groeien.

Wat ook in alle verhalen heel duidelijk terug te horen was, was dat alle perspectieven van alle verschillende participanten en stakeholders, net als in de fase waarin de onderzoeksvoorstellen werden ontwikkeld, nog steeds gehoord worden en een plek hebben in de projecten. Dit element van CRJO werd ook in deze uitvoeringsfase erg gewaardeerd en vastgehouden door de projectleiders.

Eén van de intervisiebegeleiders had de rol van 'sleutelvanger' en schreef vanuit deze rol tijdens de gesprekken die ontstonden bij de tekeningen mee op een flapover om 'de sleutels tot succes' die door de projectleiders werden genoemd te vangen. De andere twee intervisiebegeleiders hielpen de deelnemers deze sleutels te formuleren door gerichte vragen te stellen tijdens de uitwisseling. Deze werkwijze leidde tot een rijke oogst. Interessant zou zijn om uit te proberen of één van de deelnemers ook de rol van sleutelvanger op zich zou kunnen nemen tijdens een intervisiebijeenkomst en de deelnemers over deze sleutels met elkaar in gesprek te laten gaan. Mogelijk leidt dit tot meer eigenaarschap en bruikbare kennis bij de deelnemers om tot succes te komen binnen hun projecten.

Een laatste kritische noot ten aanzien van deze werkvorm in onze intervisieaanpak is dat het ons tijdens de uitwisseling opviel dat drie van de vier deelnemers *zichzelf* niet hadden getekend. Dit is iets wat we een volgende keer wel in onze instructie mee zouden willen nemen, aangezien dit intervisietraject juist gericht is op de rol/persoon van projectleider en het verrijken van diens repertoire. Door de vragen die wij als intervisiebegeleiders stelden bij het bespreken van de tekeningen kwam de rol en persoon van de projectleider zelf in het beschreven moment wel aan bod. Maar een volgende keer zouden we graag zien dat de projectleider direct over de eigen rol in het moment nadenkt en zichzelf ook in de tekening opneemt.

### *Werkvorm bij doelstelling 3*

Als werkvorm bij doelstelling 3 hebben we gekozen voor het noteren van leervragen op post-its; één leervraag per post-it. De hulpvragen die we hierbij stelden waren:

- Waar worstel je mee?
- Wat fascineert jou?
- Waar zou je meer over willen weten?
- Wat zou je van elkaar willen leren?

De leervragen werden door de deelnemers op een flap-over-vel geplakt en vervolgens door één van de intervisiebegeleiders geclusterd. Hierdoor ontstond de volgende leeragenda (zie Tabel 2).



Tabel 2 Leeragenda voor de intervisie

Samen met ZonMw
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe houd ik het project binnen de kaders die ZonMw gesteld heeft?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inbedding</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zorg ik voor implementatie?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kweek ik urgentiebesef?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kan ik een vraag uit de praktijk overbrengen op de praktijk zodat iedereen enthousiast wordt?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kan ik onderzoeksresultaten laten aansluiten op processen binnen de organisatie zodat het straks niet stilvalt?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe creëer ik betrokkenheid en belangstelling van het management?</li> </ul>
Serendipiteit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe blijf ik openstaan voor waar geen zicht op is?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortgang van de andere projecten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik ben nieuwsgierig naar de voortgang van de andere projecten</li> </ul>
Cliënten betrekken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kan ik cliënten erbij blijven betrekken?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kan ik cliënten en naasten tijdens het gehele project een gelijkwaardige rol blijven geven?</li> </ul>
Rol projectleider
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe ga ik ermee om dat ik mij zo verantwoordelijk voel terwijl ik dat formeel niet ben?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuning organisatie &amp; planning?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat beweegt de projectleider zelf?</li> </ul>

#### Werkvorm bij doelstelling 4

De deelnemers werd gevraagd om naar de verzamelde leervragen te kijken en gezamenlijk één of enkele leervragen te selecteren waarmee ze de volgende intervisiebijeenkomst aan de slag zouden willen gaan. Ook werd hen gevraagd aan te geven wanneer en in welke vorm zij deze bijeenkomst wensten. De deelnemers waren het er vrij snel over eens dat ‘de rol van de projectleider’ een onderwerp was om tijdens een volgende bijeenkomst mee aan de slag te gaan. De deelnemers kwamen hiervoor gezamenlijk uit op een fysieke bijeenkomst van 3 uur. Hiermee werd een compromis gesloten, zodat het langere reizen van één van de deelnemers als minder bezwaarlijk werd gevoeld wanneer de bijeenkomst ook wat langer zou duren. Daarbij werd aangegeven dat het fijn zou zijn als deze bijeenkomst op korte termijn, liefst januari of februari 2023 zou worden georganiseerd, omdat de deelnemers dan nog zo lang mogelijk hun voordeel konden doen met de opbrengsten.

#### 4.2.2 Organisatie intervisiebijeenkomst 2

Tijdens het organiseren van bijeenkomst 2 bleek dat de verschillende agenda's niet zodanig op elkaar af te stemmen te waren dat een het organiseren van een bijeenkomst in januari of februari 2023 haalbaar was. Daarom werd uitgeweken naar dinsdag 18 april 2023. Toen de bijeenkomst dichterbij kwam bleek toch dat, in de drukte van alle dag, niet iedereen prioriteit aan deze bijeenkomst kon geven. Er bleven uiteindelijk 2 deelnemers over, waarvan er 1 zich de avond ervoor, om zeer begrijpelijke persoonlijke redenen, af moest melden. Daarmee moest de bijeenkomst alsnog gecancelled worden.

Op basis van de hierboven beschreven ervaringen hebben de deelnemers en wij als organisatoren met elkaar moeten concluderen dat, hoewel we allemaal de waarde van intervisiebijeenkomsten inzien, het voor projectleiders heel erg lastig is om dit in de drukte van het werk in te passen. Tegelijk is het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor projectleiders van slechts 4 projecten organisa-

torisch kwetsbaar. We kwamen daarom tot de conclusie dat het niet zinvol is om nogmaals te proberen een dergelijke bijeenkomst te organiseren. De ontwikkeling van de intervisiemethodiek voor projectleiders is hierna stopgezet. Bijeenkomst 2 is uiteraard wel door ons voorbereid. Deze staat weergegeven in Bijlage 1.

Naast de intervisiebijeenkomsten konden projectleiders ook aanspraak maken op 8 uur individuele coaching. Hiervan hebben twee projectleiders gebruik gemaakt. Beide projectleiders hebben zelf het doel van hun individuele coaching aangedragen.

### 4.2.3 Coaching 1

#### *Doel van de coaching*

Doel van de coaching was de projectleider met raad te ondersteunen bij het realiseren van de principes van CRJO tijdens de uitvoering van het project. Uitgangspunt hierbij was de vraagstukken van de projectleider leidend te laten zijn.

#### *Vorbereiding*

Ter voorbereiding van het coachgesprek hebben we de projectleider het volgende gevraagd:

“We zijn heel benieuwd hoe het jou is vergaan de afgelopen tijd, en hoe het je nu vergaat; met jezelf, jouw gezin, in je werk en het onderzoek. Wij kunnen voor de coaching uit parate kennis en ervaring putten, maar om het meeste uit de ontmoeting te kunnen halen, vinden we het fijn om wat beter zicht te hebben op het vraagstuk waar je coaching op wil, waar je op dit moment mee worstelt/stoeit, waarin we met je op kunnen denken, wat je verwachting, je verlangen is.

We willen je dan ook vragen om in voorbereiding iets te schrijven en ons dat te mailen. We reiken je hiervoor de werkvorm ‘Brief aan jezelf’ aan, omdat we denken dat dit helpend kan zijn.

Een brief die bijvoorbeeld start met een terugblik op een concrete situatie, een moment uit de afgelopen periode en je vervolgens vertelt wat je hebt gedaan, met welke bedoeling, welke uitkomst, welk gevoel, etc. en over welke vragen\* dit heeft opgeroepen. De brief kan eindigen met het verwoorden van je eigen leerwens / je verlangen / wat je jezelf gunt.

\* Vragen, kwesties, dilemma’s kunnen heel divers zijn; van meer inhoudelijk (werkwijzen, procedures) tot meer inter- en intrapersoonlijk (samenhangen met gevoel en perceptie van anderen, vragen over persoonlijke drijfveren, blokkades etc.).

De werkvorm ‘Brief aan jezelf’ sluit aan bij hoe we eerder hebben gewerkt en de principes van Cirke-len. Mocht het nu onverhoopt zo zijn dat je hier helemaal niet mee uit de voeten kunt, het een investering in tijd en denken vraagt die niet past, willen we je ook de vrijheid laten om ons op andere wijze te informeren.”

#### *De brief*

Op de ochtend van het gesprek ontvingen we een zeer openhartige brief waarin de projectleider inderdaad zichzelf toesprak (“Je kijkt terug op een zéér leerzaam jaar”). Deze vorm geeft de mogelijkheid wat afstand te nemen en te reflecteren op het onderzoek, het proces, de gemaakte keuzes en de eigen rol, taak en verwachting daarin.

#### *Het gesprek zelf*

Na de brief gelezen te hebben noemde een van de twee coaches bij de start van het gesprek een kernzin die het gehele coachgesprek als rode draad diende: *Moet ik dit nu doen?* Waarbij op elk woord in deze zin het accent gelegd kan worden:

- *MOET* ik dit nu doen?
- Moet *IK* dit nu doen?
- Moet ik *DIT* nu doen?
- Moet ik dit *NU* doen?
- Moet ik dit nu *DOEN*?

De zin gaf goed aan dat het in de lucht houden van veel ballen de grootste uitdaging is voor de projectleider. Daarover zijn de coaches vervolgens in gesprek gegaan, vooral door vragen te stellen als:

- Wat is op dit moment je *steunstructuur*?
- Wie vormen het project en wie heeft welke rol?
- Wat kan je aan anderen vragen?
- Wie kan jij in positie brengen om het proces te stimuleren?

Dit leidde tot nieuwe inzichten bij de projectleider en uiteindelijk ook tot een aantal voornemens om dingen anders aan te pakken en te gaan organiseren. Afsluitend is gevraagd aan de coachee om zo concreet mogelijk te formuleren wat de stappen zijn die gezet gaan worden, en wie daarbij betrokken moeten zijn.

#### 4.2.4 Coaching 2

##### *Doel van de coaching*

Doel van de coaching was de projectleider te helpen reflecteren op de samenwerking binnen het project met mensen met ervaringskennis en de lessen die hieruit getrokken kunnen worden richting vervolprojecten met betrekking tot het proces (wat vraagt het van de inrichting van het project, de mensen met ervaringskennis zelf én de mensen met wie zij samenwerken?) en de opbrengsten (wat levert het wel en wat levert het niet op en voor wie?).

##### *Vorbereiding*

Ter voorbereiding op het coachingsgesprek heeft een voorgesprek plaatsgevonden met de projectleider om goed in kaart te kunnen brengen wat de precieze vragen waren waarmee de projectleider de coachingssessie in wilde gaan.

Na dit eerste verkennende gesprek zijn, met toestemming van de projectleider, experts dr. Sofie Sergeant en Henriëtte Sandvoort gevraagd om eveneens als coaches aan te sluiten. Sofie en Henriëtte vormden een onderzoeksduo gedurende het promotieonderzoek van Sofie, waarin zij onderzochten hoe je teams van academici en mensen met ervaringskennis het best kunt begeleiden.

Verder is de projectleider geadviseerd om bij het coachingsgesprek ook de andere betrokkenen bij het ingebrachte vraagstuk aan tafel te vragen. Hierdoor werd niet over, maar mét de mensen om wie het gaat gesproken (een belangrijk principe van CRJO) en kon een generatief gesprek ontstaan, doordat vanuit verschillende gezichtspunten gereflecteerd kon worden op wat er was gebeurd en van daaruit nagedacht kan worden over wat dit vraagt richting toekomstige projecten. Daarop heeft de projectleider, twee onderzoekers en twee mensen met ervaringskennis uitgenodigd en is een online-bijeenkomst gepland om het voor iedereen haalbaar te maken aanwezig te zijn.

Voorafgaand aan het gesprek is het doel van het gesprek met alle deelnemers gecommuniceerd. Ook heeft projectleider 3 concrete vragen geformuleerd die als vertrekpunten voor het gesprek golden. In het kader van de pseudonimiteit van dit verslag worden deze vragen niet weergegeven.

### Het gesprek

Het gesprek zelf betrof een generatief gesprek van anderhalf uur. Er was geen vooraf bedachte werkvorm of structuur. De drie door de projectleider ingebrachte vragen vormden het vertrekpunt van het gesprek. De coach vanuit CRJO nam de rol van gespreksleider op zich en maakte aantekeningen van alle inzichten, ideeën en tips die uitgewisseld werden.

De gespreksleider zorgde voor een kennismakingsronde waarin iedereen zich aan elkaar voorstelde en tevens aangaf wat zij hoopten dat er met dit gesprek bereikt zou worden en wat zij zelf nodig hadden en van anderen vroegen om dat te kunnen bereiken. In deze ronde werd duidelijk dat iedereen heel duidelijk had wat het doel van het gesprek was en dat alle deelnemers bereid waren om open en eerlijk te zijn, zich kwetsbaar op te stellen door ook moeilijke / pijnlijke punten in te brengen, om zo te zorgen dat er écht geleerd kon worden van dit gesprek.

Vervolgens vroeg de gespreksleider de projectleider om in eigen woorden de achtergrond van de ingebrachte vragen toe te lichten. Daarna ontvouwde zich een open en eerlijk gesprek waarin ervaringen en visies werden gedeeld en samen nagedacht werd over de lessen die uit die ervaringen getrokken konden worden voor volgende projecten.

Aan het eind van het gesprek vond een eerste gezamenlijke reflectie op het gesprek zelf plaats. Alle betrokkenen gaven aan dat het meerwaarde had om vanuit verschillende perspectieven op de ervaringen in het project te reflecteren. Het gesprek bevatte verschillende eyeopeners voor verschillende deelnemers. De projectleider gaf aan al vaker met andere onderzoekers met ervaring in vergelijkbare projecten te hebben gesproken, waarbij terugkerend dezelfde punten op tafel kwamen, maar dat in dit gesprek, door de verschillende perspectieven, echt nieuwe inzichten naar boven waren gekomen. Het gesprek was door de deelnemers als inspirerend en leerzaam ervaren.

De meerwaarde van de aanwezigheid van het duo expert-onderzoekers zat hem erin dat zij nieuwe invalshoeken en gezichtspunten inbrachten: *“Zij komen van zó'n andere achtergrond en uitgangspunt dat het voor mij al een heel interessante breinoefening is die mijn denken weer vooruithelpt. Op conceptueel niveau heeft het ons daarom zeker geholpen. Op praktisch niveau weet ik dat niet goed, dat moet misschien ook nog blijken.”* Tevens kon het expert-duo vanuit hun eigen kennis en ervaring, tips en adviezen geven over mogelijk behulpzame methoden, voorbeeldprojecten en literatuur.

De grootste meerwaarde van het gesprek leek uiteindelijk te zitten in het gezamenlijk reflecteren met de mensen die vanuit hun ervaringskennis bij hadden gedragen aan het project. Met hen samen reflecteren op wat er goed was gegaan, maar juist ook wat lastiger was geweest of niet mogelijk was gebleken leek waardevolle nieuwe inzichten en ideeën voor 'hoe hierna verder' op te leveren. Daarnaast zorgt het met behulp van een externe gespreksleider aangaan van een gesprek ervoor dat alle stemmen in de groep even goed gehoord worden en dat de projectleider zich dáár even niet druk over hoeft te maken, zodat ook die vrijuit kan reflecteren en ideeën kan genereren.

### 4.3 Conclusie intervisie en coaching

Intervisie tussen projectleiders die hebben gewerkt met CRJO wordt door deelnemers als zinvol ervaren. Tegelijkertijd zijn projectleiders vaak te druk om deze intervisie in te plannen. Daarom is het van belang dat er een voldoende grote groep projectleiders meedoet zodat de continuïteit van de intervisiebijeenkomsten gewaarborgd blijft, ook als blijkt dat een aantal deelnemers verhinderd is.

Individuele coaching van projectleiders die CRJO hebben toegepast wordt ook als zinvol ervaren. De 'Brief aan jezelf'-opdracht geeft daarbij een goede basis voor het individuele coachgesprek, omdat het de projectleider gelegenheid biedt afstand te nemen van het project en te reflecteren en het de coaches op een compacte manier inzicht geeft in de vraagstukken die bij de projectleider spelen.

In het gesprek zelf is het van belang dat de coaches niet met adviezen komen of oplossingen aan dragen, maar eerst door het stellen van vragen (luisteren, samenvatten en doorvragen) de projectleider zelf tot nieuwe inzichten laten komen. Daarbij helpt het als de coaches bekend zijn met het project en een aantal van de mensen waar de projectleider mee werkt. Ook kan het heel waardevol zijn om mensen te betrekken die specifieke expertise hebben op de coachvraag van de projectleider.

## 5 Train-the-facilitator CRJO

### 5.1 Inleiding

In studie 1 en 2 speelden onderzoekers van Hogeschool Utrecht een belangrijke rol als facilitator van workshops, en als begeleiders en coaches van de projectleiders. Deze afhankelijkheid van Hogeschool Utrecht belemmerde de overdraagbaarheid van de methodiek. Het wierp de vraag op of de methodiek ook toegepast zou kunnen worden wanneer de consortia-in-oprichting *zelf* de rol van facilitator invullen, en wat dit vervolgens betekent voor de werkzaamheid van de methodiek. Dat hebben we onderzocht door het ontwikkelen van een zogenoemde versie CRJO-Light en het bieden van een training voor projectleiders en facilitators.

De training CRJO-light is aangeboden aan projectleiders die eind 2022 van plan waren een voorstel in te dienen in de ronde 'Passende zorg' van LZO. De training bestond uit drie workshops. Workshop A werd aangeboden in de projectidee-fase en duurde 1 dagdeel. Workshop B en C werden gezamenlijk aangeboden in de fase van het ontwikkelen van het onderzoeksvoorstel en besloegen samen een gehele dag. Er was ruimte voor maximaal 20 indieners. Iedere indiener kon met twee deelnemers aanwezig zijn bij de workshops.

Vooraf kregen de deelnemers via de website Cirkelen rond je onderzoek Light | Hogeschool Utrecht ([hu.nl](http://hu.nl)) toegang tot de handreiking en links naar kennisclips over de onderwerpen die in de workshops centraal stonden. Doordat deze van tevoren werden bestudeerd (*flip the classroom*) kon de tijd tijdens de training worden besteed aan het beantwoorden van vragen, het vertalen van CRJO naar de eigen situatie en het oefenen met de aangereikte werkvormen.

In bijeenkomst A stonden de volgende onderwerpen centraal:

- Kennismaking
- De toegevoegde waarde van CRJO
- De principes achter CRJO
- De stappen in CRJO
- Het samenstellen van het consortium en stem geven aan alle perspectieven rondom de kwestie
- Het in kaart brengen van de praktijkkwestie

In de gecombineerde bijeenkomst B en C stonden de volgende onderwerpen centraal:

- Ervaringen tot nu toe
- Het formuleren van doelen
- Het ontwikkelen van een verandertheorie
- Het ontwikkelen van een onderzoeksvraag en deelvragen
- Komen tot een passende aanpak
- Organisatie van het project en rollen van betrokkenen in de uitvoeringsfase
- Consistentie

CRJO-light is uitgevoerd door onderzoekers van Hogeschool Utrecht die daarbij optraden als docenten en facilitators van de bijeenkomsten.

Na afloop van de workshops is ter evaluatie door ZonMw een door ons in het software programma Crowdtech Surveytool gemaakte enquête met 12 vragen over het CRJO aanbod verspreid onder alle 37 projectleiders – waarvan bij ZonMw bekend was dat zij eind 2022 van plan waren een voorstel in te dienen in de ronde ‘Passende zorg’ van LZO. Dit betroffen dus ook projectleiders van projecten die niet hadden deelgenomen aan één of meerdere workshops van CRJO-light. Alle 37 projectleiders hadden tegelijk toegang gekregen tot de website ‘Cirkelen rond je onderzoek Light’ met daarop beschikbaargesteld: alle kennisclips en de handreiking met een beschrijving van de volledige methodiek en praktische handvatten voor projectleiders en procesbegeleiders. Zo konden alle projectleiders desgewenst gebruik maken het CRJO-materiaal ongeacht of zij deelnamen aan de workshops of niet. Aanvullend op de uitgestuurde enquête zijn twee online-interviews van ieder 30 minuten afgenomen met de twee projectleiders die in hun ingevulde enquête hadden aangegeven hiervoor beschikbaar te zijn.

Op basis van de resultaten van de enquête, aangevuld met interviews van twee projectleiders wordt antwoord gegeven op drie onderzoeksvragen:

1. Wat vinden projectleiders een goede manier om projectleiders en procesbegeleiders in de methodiek CRJO te trainen?
2. In welke vorm vinden projectleiders de methodiek het meest handzaam en effectief in het gebruik door aspirant aanvragers?
3. Op welke wijze denken projectleiders dat de methodiek het beste overdraagbaar te maken is?

## 5.2 Resultaten

### 5.2.1 Achtergrondinformatie respondenten evaluatieve enquête en interviews

Van de 37 benaderde projectleiders vulden er 12 de enquête in. Dit komt neer op een response rate van 32,4%. Van de 12 respondenten gaven er 10 aan dat ze een projectidee hebben ingediend, waarvan 8 een positief pre-advies hebben gekregen. Van de respondenten die geen positief pre-advies hadden gekregen gaf 1 respondent de reden weer: “De aanvraag was volgens ZonMw niet passend voor de call.” Van de 12 respondenten hebben er vervolgens 7 een uitgewerkte aanvraag ingediend, waarvan er 2 gehonoreerd zijn. Van de respondenten van wie de aanvraag afgewezen was, gaven 3 respondenten de reden aan: 1. “We waren te weinig concreet in ons plan van aanpak”, 2. “De theoretische inbedding was niet stevig genoeg. Dit ondanks drie zeer positieve reviews. Voor het eerst van mijn leven contact gezocht met ZonMw om hierop verhaal te halen. Want ik vond de afwijzingsgrond slecht passen bij de intenties en de methodiek. Bovendien is er nog weinig theorievorming in die doelgroep. Normaliter leg ik me er sneller bij neer maar ik heb nu gevraagd of het zinvol was om bezwaar in te dienen. Omdat dit meestal niet leidt tot alsnog honorering heb ik daarvan afgezien.” En 3. “Aanvraag werd relevant en goed gevonden, maar er was onvoldoende budget om alle goede en relevante aanvragen te financieren. Wij vielen hierdoor buiten de boot.”

Van de 12 respondenten zijn er 2 aanvullend geïnterviewd. Van deze respondenten had er 1 een subsidieaanvraag ingediend die is gehonoreerd. Deze respondent had geen CRJO workshops gevolgd of kennisclips bekeken, maar had wel gebruik gemaakt van de CRJO handreiking. De andere respondent had gebruik gemaakt van al het aangeboden CRJO materiaal. Diens ingediende aanvraag is afgewezen.



## 5.2.2 Meerwaarde workshops

Van de 12 respondenten hadden er 8 tijdens het voorbereiden / schrijven van de aanvraag gebruik gemaakt van de aangeboden workshops. Van de overige 4 respondenten gaf er 1 aan zich niet meer te kunnen herinneren al dan niet een workshop had gevolgd te hebben. Van de overige 3 projectleiders had 1 projectleider bewust besloten niet deel te nemen aan de workshops, omdat deze de methodiek al eerder onder onze begeleiding gebruikt had. Een andere projectleider kwam er pas in een heel laat stadium achter dat de betreffende ZonMw call open stond. Op dat moment had de eerste workshop al plaatsgevonden. Omdat zij niet hadden deelgenomen aan de eerste workshop waren zij automatisch uitgesloten voor deelname aan de volgende workshops. Tot slot gaf 1 projectleider aan dat de data van de workshops te laat gecommuniceerd werden, waardoor het agenda-technisch niet meer mogelijk was om deel te nemen. Vanuit de interviews werd hierop aangevuld: "Als een lange (dag of dagdeel) bijeenkomst op locatie twee maanden of korter van tevoren wordt aangekondigd is dat agenda-technisch bijna nooit haalbaar."

De projectleiders die wel één of meer workshops hadden gevolgd waren, op 1 projectleider na, van mening dat het volgen van de workshops een positief effect had gehad op het ontwikkelen van de het subsidievoorstel: "Dit gaf onze een mooie tool om met elkaar in gesprek te komen", "het gaf me een beeld van de verschillende onderwerpen/vragen die anderen ook gingen indienen".

Echter bleek de training niet voor iedereen even relevant: "Ik was slechts zijdelings betrokken bij de subsidieaanvraag. Ik zou CRJO zeker gebruiken voor het schrijven van een subsidieaanvraag en heb relevante informatie uit de training doorgegeven aan de collega's die daar wel mee bezig waren. Ik volgde de training samen met iemand uit de praktijk die wel bij de aanvraag was betrokken."

Er bleek 1 projectleider de workshops te volgen in de veronderstelling dat dit verplicht was gesteld door ZonMw. Ook gaf 1 projectleider aan dat de workshops weliswaar behulpzaam waren geweest, maar "wel erg tijdsintensief; alleen de schriftelijke informatie met een online uitleg of uitleg video was voor mij voldoende geweest". Vanuit de interviews werd hierop aangevuld: "En Utrecht was ook nog eens een keer voor mij heel dichtbij, dus dan was de investering vrij klein aan de voorkant, voor mij, om dat om daar ook echt heen te gaan en die workshop te gaan doen. Maar ik kan me voorstellen als mensen uit Ermelo moeten komen of als ik bedoelde, en als iemand van ver weg wil komen, dat het dan een hele grote tijdsinvestering is en dat je dan kunt afvragen van: ben je niet beter af met die met alleen die kennisclips? Ik zou me kunnen voorstellen dat dat ook zou kunnen. Ligt misschien ook een beetje aan je voorkennis of je al vaker dit soort dingen hebt gedaan, want voor mij is dit nou, ik doe dat wel vaker, dus dan is het ook misschien makkelijker. Is het ook leuker om je ervaringen te delen en andere ervaringen misschien te horen, ook tijdens een fysieke bijeenkomst. Dus dat soort dingen spelen, denk ik, allemaal mee; reistijd en is het eigen tijd en welke voorkennis heb je?" En vanuit het tweede interview: "Als het volgen van de training geen verplichting is in het kader van een ZonMw call, dit heel expliciet helder maken. Is het dit wel, dan het voortraject waar het onderdeel van uitmaakt financieren. Dit is voornamelijk ook belangrijk voor mensen met ervaringskennis en niet-onderzoek-professionals, die dit soort dingen vaak volledig in 'eigen tijd' doen."

Van de projectleiders die workshops hadden gevolgd was er 1 minder positief over de effecten van de workshops op de kwaliteit van de ingediende aanvraag: "Alleen de eerste workshop gevolgd, hierna geen GO gehad. Lastig omdat de inhoud van CRJO niet geheel aansloot bij de voorwaarden van ZonMw. "

Van alle respondenten geven 2 respondenten aan dat ze tijdens het schrijven van een volgende aanvraag opnieuw een workshop zouden willen volgen om weer te kunnen oefenen met werkvormen



die onderdeel zijn van de methodiek. Daarnaast geven 4 respondenten aan dat ze collega-onderzoekers zouden aanraden om de workshops te volgen als ze een subsidieaanvraag schrijven: “Zeker voor projectleiders die nog niet eerder een subsidieaanvraag hebben geschreven is het een zinvolle werkwijze. Als je al wat meer bedreven bent in consortiumvorming en afstemming dan heeft het wat minder toegevoegde waarde. Dus voor mezelf niet maar wel weer voor senioronderzoekers.” Een anders stelt: “Vooral in de workshop kon je de methode goed 'doorleven' en op die manier ook overbrengen aan anderen. Met alleen een handreiking of filmpje lukt dat onvoldoende; die dienen meer als achtergrondinformatie”. Een derde geeft aan: “Omdat het helpt in het leren hoe de dynamiek van subsidieaanvragen met een consortium werkt.” De vierde geeft als voordeel: “Meer directe informatie en mogelijkheid om iets te vragen.”

### 5.2.3 Meerwaarde Handreiking

Van de 12 respondenten hadden er 10 tijdens het voorbereiden / schrijven van de aanvraag de CRJO handreiking gebruikt. Van deze 10 respondenten vonden 8 respondenten het gebruik van de handreiking behulpzaam bij het komen tot de subsidieaanvraag. Zij gaven aan dat het een handig naslagwerk is “bij alles wat we eerder gedaan hadden in het kader van Cirkelen” en dat het de methodiek helder weergeeft. Ook werd aangegeven dat de handreiking behulpzaam was om te komen tot gezamenlijke doelen en samen met de praktijk afstemmen van de inhoud en dat het taal gaf om te verwoorden “wat wij in informele contacten met alle partners al deden”. Hoewel helpend, gaf 1 van de respondenten aan dat het proces wel erg arbeidsintensief was.

Van de 10 respondenten die de handreiking hadden gebruikt vonden 2 deze niet behulpzaam bij het komen tot een subsidieaanvraag. Door 1 van de respondenten had het hanteren van de methodiek geen meerwaarde: “Ik heb al zoveel aanvragen geschreven:... ken de systematiek inmiddels”. Daarnaast was 1 van de respondenten in de vooronderstelling dat het hanteren van de CRJO methodiek verplicht was gesteld door ZonMw: “Omdat het verplicht was dit te gebruiken tijdens het schrijven van het onderzoeksvoorstel gingen we dit geforceerd benoemen in de aanvraag om maar duidelijk te maken dat we het gebruikt hadden. De stappen op zich zijn behulpzaam in het denk- en uitwerkproces van een aanvraag maar het verplichtende karakter maakte dat je er naar toe ging schrijven om maar te laten zien dat je ook het gebruikt hebt. Dat was ook deels frustrerend omdat niet alle punten in detail 1 op 1 aansloten en je het dus passend ging maken.”

Op de vraag of respondenten zelf nogmaals gebruik zouden willen maken van de handreiking bij het schrijven van een volgende subsidieaanvraag antwoorden 5 respondenten met ‘ja’: “prettig om te kunnen naslaan welke stappen er te nemen zijn.”, “als leidraad”, “Vat goed samen wat we in de workshops hebben geleerd en wat ik zeker zou gebruiken voor ik aan een nieuwe aanvraag zou gaan werken.”. Daarnaast gaven 4 respondenten aan dat ze collega-onderzoekers zouden aanraden om de handreiking te gebruiken bij het schrijven van een subsidieaanvraag, maar geen van hen lichtte hun antwoord toe.

### 5.2.4 Meerwaarde kennisclips

Van de 12 respondenten hadden er 6 tijdens het voorbereiden / schrijven van de aanvraag gebruik gemaakt van de aangeboden kennisclips over de CRJO methodiek. Van de overige 6 respondenten gaven er 2 aan zich niet meer te kunnen herinneren al dan niet een kennisclip te hebben gezien en 4 dat zij er geen gebruik van hebben gemaakt. Daarvan gaf 1 respondent aan: “Ik niet wist dat die er waren.”

Van de 6 respondenten die de kennisclips bekeken hadden vonden 3 respondenten deze behulpzaam. Vooral de kennisclips die gingen over de werkvormen die in het kader van CRJO ingezet kunnen worden werden als behulpzaam ervaren: “het hielp mij vooral om als gespreksleider de werkvorm te kunnen leiden”, “Met name gebruik gemaakt van de kaartjesmethodiek. Deze gebruik ik nu ook wel eens in onderwijs over kwalitatief onderzoek bij onze aios”. Vanuit de interviews werd aangevuld: “Dus dan kom je allemaal een beetje in het stokpaardjes-verhaal, want iedereen heeft natuurlijk zijn eigen stokpaardje. En dat dat lukt eigenlijk heel erg goed, om dat te managen met die werkvorm en om iedereen zo diezelfde kant op te krijgen. [...]. Ik heb de doelroos werkvorm die we in de workshop hadden geoefend, heb ik in een Miro gezet en die hebben we toen online gedaan, in veel te korte tijd. Dat is natuurlijk jammer, want er staat best wel wat tijdsinvestering voor, weet ik nog, en wij zaten toen echt in de april-mei feestdagen, vakantie dus wij hebben dat toen in de tijd gestopt die we hadden met een Miro-bord en dan was ik zelf moderator. [...] Ik had na die workshop dan nog wel de kennisclips ook bekeken. En dat hielp heel erg, want je wil natuurlijk wel, als je het al gaat samenknijpen in een eigenlijk iets te korte tijd dan ervoor staat, dan wil je wel even zeker weten dat je dat je het zeg maar zo gunstig mogelijk indeelt. Dus ik had de kennisclips ook bekeken, vond ik ook echt heel behulpzaam. Ook qua taal, hè dat je nou ja, dat dat dat je dat gesprek gewoon makkelijk op gang kan brengen.”

Daarnaast geeft de respondent ook nog als tip dat het gebruik van de werkvormen ook nog verder vergemakkelijkt kan worden door voor online workshops ook online *templates* ter beschikking te stellen: “Ja ik heb het toen zelf in elkaar geknutseld in Miro. Op zich is dat dat niet heel veel werk, maar als ik ergens had kunnen klikken, ik had het zo kunnen downloaden was ik nog blijer geweest. En dan heb je ook ruimte om daar, want je kan natuurlijk, dan zou je in zo'n template ook een link kunnen zetten of een tekst kunnen plaatsen, dus dan heb je gelijk, in die template heb je gelijk de gebruiksaanwijzing zeg maar van jullie erin zitten. Dus dat, dat zou handig zijn.”

Van de overige respondenten hadden er 2 geen mening over de meerwaarde van de kennisclips en had 1 respondent voorkeur voor een andere vorm van kennis vergaren: “Ik lees liever en de handreiking was volledig”. Van alle respondenten geven 3 respondenten aan dat ze van plan zijn om bij het schrijven van een volgende aanvraag weer gebruik te maken van de kennisclip: “Als oprisser, maar we weten inmiddels zelf ook steeds meer”. Daarnaast geven 3 respondenten aan dat ze collega-onderzoekers zouden aanraden om de kennisclips te bekijken als ze een subsidieaanvraag schrijven. Geen van deze respondenten heeft dat antwoord toegelicht.

### 5.2.5 Meerwaarde van de CRJO Light methodiek als geheel

Van alle respondenten geven 2 respondenten aan zelf niet van plan te zijn om opnieuw gebruik te maken van de CRJO methodiek: “Het is een beetje een utopisch idee dat in de context van iedereen werkdruk je dit met elkaar kan doen op een moment dat je nog geen gefinancierd project hebt. Daarbij vinden dit soort processen op informeel niveau al plaats binnen samenwerkingspartners waar je al langer een samenwerkingsrelatie hebt.” Daarnaast geven 2 respondenten aan de methodiek niet aan te raden voor andere onderzoekers die een subsidieaanvraag aan het schrijven zijn: “De meeste onderzoekers in mijn netwerk zijn al zo bezig met actieonderzoek en in samenwerkingsrelaties met zorgaanbieders en ander partijen dat dit soort processen al wel informeel plaats vinden en binnen projecten verder afgestemd worden. Het formaliseren hiervan binnen de voorgestelde bijeenkomsten van de CRJO aanpak in een fase waarin je nog geen gefinancierd project hebt is niet haalbaar in de context van alle andere taken en verantwoordelijkheden die potentiële deelnemers hebben.”

Uit het interview met de respondent wiens subsidieaanvraag gehonoreerd is blijkt dat ook zij de meerwaarde van de CRJO methodiek voor zichzelf als zeer ervaren praktijkgerichte onderzoeker niet ziet. Ze is er echter toch ingedoken, omdat ze dacht dat dit door ZonMw verplicht gesteld werd: “Dus toen

dacht ik eigenlijk van nou, ze willen blijkbaar zorgen dat ik door deze hoepel spring. Dus hoe ga ik dan wel door deze hoepel springen? Zeg maar om toch te zorgen dat ik de aanvraag erdoor krijg. Dus toen dacht ik: ja, ik kan eigenlijk wel gewoon heel erg gaan zoeken van wat zijn nou eigenlijk de achterliggende principes van die training? En hoe kan ik eigenlijk laten zien dat die principes, dat wij al aan die principes voldoen. Dus zonder die bijeenkomsten te organiseren of zonder bij dat traject te zijn? Dus aan de hand van jullie handleiding heb ik eigenlijk gewoon gekeken van: oké, wat is eigenlijk? Wat zijn eigenlijk de achterliggende soort van werkingsmechanismen die ze eigenlijk willen, dat er in zo'n consortium gebeuren? En hoe kan ik in de aanvraag dus schrijven zonder dat wij ook maar iets gedaan hebben wat jullie hebben voorgesteld? Zeg maar toch wel diezelfde werkingsmechanisme hebben gedaan, zonder dat het ons extra tijd kost.”

Ze geeft daarbij aan dat ze de meerwaarde van de methodiek voor minder ervaren onderzoekers zeker wel ziet, maar dat het gebruiken van de methodiek arbeidsintensief is en veel vraagt van de praktijkbetrokkenen, terwijl dit geen onderdeel van hun dagelijks werk is en zij hier niet in gefaciliteerd worden: “Ik vind het wel mooi dat er bij ZonMw ook steeds meer aandacht is voor ja, dat zij ook die eisen stellen, hè dat je een deel van je budget reserveert voor praktijkpartners en zo hè dus dat ze zich ook steeds meer realiseren van nou, we doen, wij vragen heel er participatief onderzoek, maar dat betekent ook iets voor de praktijk en die moet daarin ook gefaciliteerd worden. Dus op zich is dat heel mooi. Maar, maar goed, dat zouden ze dan dus ook, als ze dat ook verder willen doorvragen en doorvoeren in de aanvraagfase zouden ze daar ook rekening mee moeten houden. Maar het is ook niet alleen geld, want kijk zo'n zo'n kwaliteitsmedewerker die krijgt geen extra uren. Als die dat geld krijgt, weet je: en z'n normale taken lopen wel door en dat geldt ook voor professionals.”

Uit het andere interview kwam naar voren dat de respondent er bij het schrijven van een volgende aanvraag niet aan gedacht had om de CRJO methodiek te gebruiken, hoewel ze er wel de meerwaarde van inzag: “We hebben wel sindsdien ook nog subsidieaanvragen gedaan en toen hebben we CRJO dus niet gebruikt, omdat nu stond het vanuit ZonMw in de aanvraag dat er volgens mij gestimuleerd werd bij de Call dat we van deze methode gebruik maakten. En dit werd ook gefaciliteerd hè binnen het programma, binnen de aanvraag werd ook gezegd van: nou, we houden ook daar informatiebijeenkomsten over. En dan zit het toch voor op je netvlies van oh, dit willen ze graag. Dus dit ga ik doen. Maar ik moet zeggen, als dat dus niet zo expliciet wordt genoemd of expliciet wordt aangeraden zeg maar, het is niet verplicht, dat je dat, dat ik het dus dan blijkbaar niet doe. Ik weet niet of dat generaliseerbare kennis is, maar in ieder geval, ik heb het niet daarna nog een keer gebruikt, terwijl ik niet per se zou weten waarom niet. Maar ja, het, het verdwijnt dan gewoon weer. Ja, er komt zo'n oproep online en je gaat rennen en je neemt een route die bekend is en dan denk je dus niet onderweg van hé, ik had ik had dit nog als bagage eventueel kunnen inzetten.”

### 5.3 Conclusie train-the-facilitator

Een meerderheid van de respondenten geeft aan positief te zijn over de CRJO methodiek en één of meer elementen van het CRJO aanbod nogmaals te willen gebruiken bij het schrijven van een nieuwe subsidieaanvraag en/of dit aan te raden aan collega-onderzoekers. Daarbij zijn de respondenten het vaakst positief over de CRJO handreiking. Dit wordt gezien als een helder naslagwerk. Daarnaast wordt aangegeven dat het volgen van workshops de gebruiker helpt om de methodiek echt te doorgronden en zijn de kennisclips behulpzaam voor projectleiders/procesbegeleiders die de aangeboden werkvormen van CRJO zelfstandig wilt gaan uitvoeren. Aanvullend wordt de suggestie gedaan om het online werken met de aangeboden werkvormen te vergemakkelijken online templates voor online platforms als Miro ter beschikking te stellen.

Wel wordt aangegeven dat de methodiek als geheel erg arbeidsintensief is en dat het doorlopen van het gehele CRJO proces niet altijd haalbaar is. Ook is duidelijk dat de basisprincipes van CRJO door

ervaren praktijkgerichte onderzoekers herkend worden. Zij passen deze principes reeds op hun eigen manier toe. Het verplicht stellen van het gebruiken van de CRJO methodiek roept weerstand op. Ervaren onderzoekers willen niet gedwongen worden om hun eigen werkwijze aan te passen, zeker niet wanneer zij, op hun eigen wijze, al volgens de basisprincipes van CRJO werken.

In ons onderzoek is meermaals aangegeven dat de CRJO methodiek als compleet proces erg arbeidsintensief is en dat het in de onderzoekspraktijk van alle dag in veel gevallen niet haalbaar en ook niet wenselijk zal zijn om deze volledig te doorlopen. Hoewel tijdens de training bij de deelnemers is aangegeven dat het hen vrij stond om de methodiek 'op maat' in te zetten bleek het voor gebruikers niet duidelijk dat de methodiek ook 'modulair' gebruikt kan worden. Het is daarom aan te raden naast een handreiking van het complete proces, de CRJO methodiek ook in de vorm van losse elementen beschikbaar te maken en daarbij goed toe te lichten: wanneer heeft het meerwaarde om de methodiek als compleet proces in te zetten en waartoe dient elk los element? Dit zal toekomstige gebruikers helpen bij het maken van keuzes in wat wel en wat niet gebruikt wordt van CRJO, op welke wijze en hoe arbeidsintensief.

Daarbij zou het helpen als ZonMw aanvragers wijst op het bestaan van de CRJO methodiek zonder het gebruik verplicht te stellen. Zo kunnen minder ervaren praktijkgerichte onderzoekers hier hun voordeel mee doen en worden ervaren projectleiders niet gedwongen om hun reeds zelf ontwikkelde praktijkgerichte aanpak aan te passen. In het geval dat ZonMw aanvragers wil stimuleren om praktijkpartners te betrekken bij het ontwikkelen van een subsidieaanvraag zou het tevens aan te raden zijn om budget beschikbaar te stellen waarmee de uren van de praktijkpartners in deze processen vergoed kunnen worden.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Aanpassingen aan de methodiek

De ervaringen met de toepassing van CRJO binnen de programma's Langdurige Zorg en Ondersteuning en Gewoon Bijzonder hebben geleid tot een aantal aanpassingen aan de methodiek. De definitieve versie is te vinden op <https://husite.nl/crjo/>.

Uit de vijf deelstudies blijkt dat de toepassing van CRJO als behoorlijk tijdsintensief wordt ervaren. Daarom is de website van CRJO nu zodanig ingericht dat de methodiek op twee manieren kan worden gebruikt, namelijk 1) als een compleet proces van 10 stappen en 2) als losse elementen passend in een eigen proces. Hierbij hebben we ernaar gestreefd dat de methodiek ook zonder het volgen van trainingen toepasbaar is voor onderzoekers. Daartoe zijn alle materialen die ontwikkeld zijn voor de train-the-facilitator, zoals een update van de handreiking, de kennisclips, werkbladen, MURAL templates en beschrijvingen van werkvormen, geïntegreerd in de nieuwe CRJO website. Hiermee kunnen projectleiders CRJO gebruiken op een manier die het beste aansluit bij hun behoeften en de behoefte van de groep waarmee ze werken.

Daarbij hebben we ook het model van CRJO versimpeld (zie de voorkant van deze rapportage). De losse elementen van CRJO verwijzen naar de verschillende activiteiten die noodzakelijk zijn bij het schrijven van een goed onderzoeksplan:

- a) In positie brengen van alle betrokkenen
- b) Beschrijven van de praktijkkwestie
- c) In kaart brengen van de state-of-the art en het kennishiaat
- d) Verhelderen van de doelen
- e) Onderzoeksvragen en deelproducten
- f) Ontwikkelen van de onderzoeksaanpak

Ieder van deze zes elementen bevat op de website een uitgebreide uitleg, een aantal concrete werkvormen, werkbladen en kennisclips.

In de pilots bleek dat de uitwerking van de onderzoeksaanpak te weinig aandacht kreeg in de methodiek. Daarom hebben we een hulpmiddel toegevoegd waarmee projectleiders op een laagdrempelige manier de aanpak van het onderzoek met betrokkenen kunnen bespreken: Het Research Pathway Model (Van Beest, 2023) (RPM). Dit RPM is een procesmodel dat de verschillende stappen die gezet kunnen worden in een onderzoek expliciteert. Dit helpt om een beter gedeeld begrip van een onderzoeksproject te creëren.

Uit deelstudie 1 en 2 bleek dat in de onderzoeksvoorstellen die met CRJO waren ontwikkeld niet altijd duidelijk werd aangegeven op welke manier de doelen van het onderzoek behaald zouden worden. Het RPM helpt inzichtelijk te maken hoe geformuleerde activiteiten kunnen bijdragen aan de uiteindelijke onderzoeksdoelen. Daarbij wordt in CRJO onderscheid gemaakt tussen een kennisdoel, een ontwerpdoel, een professionaliseringsdoel en een veranderdoel. CRJO moedigt projectleiders aan om in hun onderzoeksplan aandacht te besteden aan een aanpak voor dataverzameling en analyse (gericht op het kennisdoel), een aanpak voor het ontwerpen van artefacten (ten behoeve van het ontwerpdoel), een aanpak voor de professionalisering van betrokkenen (ten behoeve van het professionaliseringsdoel en een veranderaanpak (ten behoeve van het veranderdoel).

We hebben meer ondersteunende informatie over literatuuronderzoek toegevoegd, meer ondersteunende informatie over hoe je van onderzoeksdoelen naar (deel)vragen en deelproducten komt, en

dragen de *theory of change* aan om te helpen om daadwerkelijke verandering van de praktijk onderdeel uit te laten maken van het plan van aanpak.

Tot slot blijkt dat CRJO een prettige en positieve ‘vibe’ teweeg brengt in groepen die ermee werken. Dit kan als gevaar met zich meebrengen dat kritische geluiden niet altijd meer ingebracht worden, waardoor realistische en rauwe beelden van de weerbarstigheid van de dagelijkse zorgpraktijk te weinig op het netvlies van de groep komt te staan en er een te rooskleurig/naïef beeld ontstaat dat ten koste gaat van de realiteitszin in het onderzoeksplan. Een belangrijke volgende iteratie in CRJO is om te kijken wat er aan de methodiek toegevoegd kan worden om de realiteitszin in het proces overeind te houden en ‘tegengeluid’ te organiseren. Wij denken hierbij aan het toevoegen van elementen uit de methodiek van Deep Democracy (Kramer, 2019).

## 6.2 Aanbevelingen aan onderzoekers

1. Beoordeel of de methodiek Cirkelen rond je onderzoek past bij het onderzoek dat je wilt gaan opzetten en bij jouw manier van werken. Check daartoe eerst of de basisprincipes van CRJO bij je passen: praktijk prioriteren, meerstemmigheid markeren, besluiten bijsturen en doorwerking dienen. Voor een toelichting op de principes zie <https://husite.nl/crjo/de-basis-van-crjo/basis-principes/>.
2. Beoordeel hoe complex de kwestie is die je wilt gaan onderzoeken, in welke mate je met het onderzoek daadwerkelijk impact wilt maken en hoe belangrijk samenwerking met de praktijk en het creëren van draagvlak daarbij is. Dit bepaalt mede of het verstandig is CRJO als compleet proces te doorlopen of dat het mogelijk is losse elementen toe te passen. De methodiek is in zijn volledige vorm met 10 stappen arbeidsintensief, waardoor gericht gekeken moet worden bij welke praktijkkwesties deze investering rendabel is. Dat zijn over het algemeen:
  - a. taaie praktijkkwesties,
  - b. met een groot implementatie-vraagstuk,
  - c. waarbij er een nieuw consortium moet worden gevormd,
  - d. waarbij er nog weinig bekend is over de kwestie,
  - e. en waarbij er nog weinig zicht is op de te kiezen richting van het onderzoek
3. Betrek bij de start van CRJO niet alleen mensen die de verschillende perspectieven op de praktijkkwestie kunnen vertegenwoordigen, maar betrek vanaf het prille begin de ECHTE probleem- en oplossingseigenaren die ook daadwerkelijk in de *uitvoerende* fase in hun eigen praktijkcontext concreet aan de slag gaan met de zorginnovatie/verandering/ontwikkeling.
4. Bij CRJO als compleet proces is het goed om bij de start goed te kijken naar de veranderkundige kant van het CRJO-proces. Welke risico's en belemmeringen zien we? Welke interventies moeten we doen om daar mee om te gaan? Welke vaardigheden en activiteiten vereist dit van de projectleider? Overweeg bij deze toepassing om te werken met een procesbegeleider die beschikt over begeleidingsvaardigheden en die ervaring heeft met het werken met groepen met grote diversiteit.
5. Bij het gebruik van losse elementen uit CRJO is het van belang deze te gebruiken vanuit de CRJO basisprincipes. Overweeg bij alle onderzoeksactiviteiten of ze dienend zijn aan de praktijk, zorg dat alle betrokkenen zich gehoord voelen en weeg alle inbreng even zwaar mee, neem niet te snel besluiten maar blijf tot het einde ‘cirkelen rond je onderzoek’, en ben vanaf het begin gefocust op het stimuleren van de doorwerking van je onderzoek.
6. Het ‘democratische’ CRJO proces leidt tot praktijkgerichte onderzoeksaanpakken die gericht zijn op werkelijke verandering en verbetering van de zorgpraktijk gedurende het onderzoekstraject. Hiervoor kunnen andere onderzoekdesigns en -methoden passend zijn, dan waar de betrokken onderzoekers ervaring mee hebben. Roep in dat geval, voor het maken van een



realistisch en haalbaar onderzoeksplan de expertise in van onderzoekers die wel ervaring hebben met het beoogde onderzoeksplan.

7. Het toepassen van CRJO kan ertoe leiden dat kritische geluiden niet altijd meer ingebracht worden. Wees hier alert op en organiseer -ruimte voor- tegenspraak.

### 6.3 Aanbevelingen aan ZonMW

1. Overweeg bij het uitzetten van onderzoek naar complexe zorgproblematiek waarin ingewikkelde veranderkundige kwesties spelen om consortia die een onderzoeksplan gaan ontwikkelen daarin financieel te ondersteunen. Stimuleer hen daarbij om het complete CRJO-proces te doorlopen zonder het verplicht te stellen. Richt de procedure zo in dat hier ook voldoende tijd voor is. Maak daarbij onderscheid tussen fase 1 (het ontwikkelen van het onderzoeksplan) en fase 2 (het uitvoeren van het onderzoek) en selecteer voor fase 1 vooral op randvoorwaarden voor succes, zoals de beoogde samenstelling van het consortium en de vaardigheden van de projectleider en procesbegeleider.
2. Breng de website <https://husite.nl/crjo/> bij iedere call onder de aandacht en geef aan dat toepassen van de methodiek geen voorwaarde is.
3. Voeg aan de subsidievoorwaarden de eis toe dat onderzoekers bij de doelstelling van het onderzoek onderscheid maken tussen een kennisdoel, een veranderdoel, een ontwerpdoel en een professionaliseringsdoel. Vraag ook te specificeren op welke manieren de onderzoekers deze doelen beogen te halen. Zorg dat het format van het aanvraagformulier hierbij past.
4. Stimuleer de veranderkundige en procesbegeleidingsvaardigheden van zorgonderzoekers door het aanbieden van trainingen en het subsidiëren van traineeships.

## 7 Referenties

- Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant en methodisch grondig; dimensies van onderzoek in het hbo*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Andriessen, D., Ganzevles, M., & Welbie, M. (2022). *Cirkelen rond je onderzoek Langdurige Zorg en Ondersteuning Onderzoeksverslag*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Andriessen, D., Ganzevles, M., & Welbie, M. (2023). *Cirkelen rond je onderzoek Gewoon Bijzonder*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Janssens, M. (2016). *Nut en noodzaak van netwerken voor de verbinding tussen onderzoek en praktijk*. Den Haag.
- Kramer, J. (2019). *Deep democracy*. Den Haag: Boom.
- Lyman, B., & Moore, C. (2019). The learning history: A research method to advance the science and practice of organizational learning in healthcare. *Journal of Advanced Nursing*, 75(2), 472–481. <https://doi.org/10.1111/jan.13858>
- Van Beest, W. (2023). *Met praktijkgericht onderzoek naar de implementaties van innovaties*. Universiteit Utrecht.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Deventer: Kluwer.



## 8 Bijlage 1 Opzet intervisiebijeenkomst voor onderzoekers

Het draaiboek voor de geplande 2<sup>e</sup> intervisiebijeenkomst van projectleiders die met CRJO hebben gewerkt bijeenkomst is als volgt.

### 8.1 Doelstellingen

Intervisie op het thema “projectleiderschap”

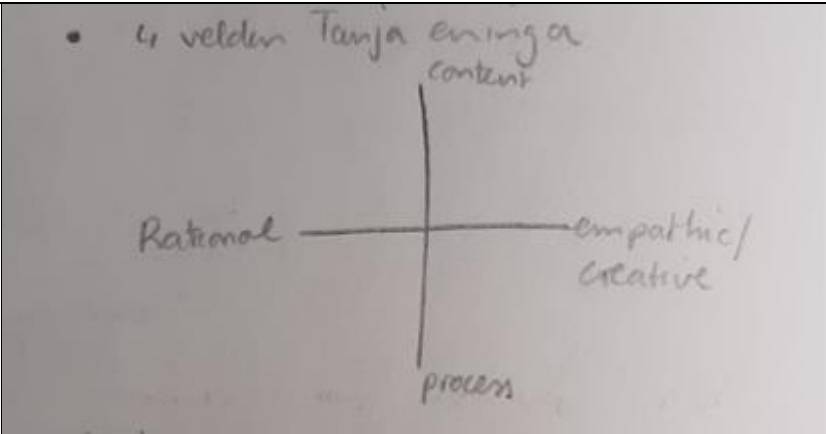
1. Mentale contractering
  - a. Waar stap ik op in?
  - b. Waar liggen mijn grenzen?
  - c. Wat maak ik hierin expliciet?
2. Sturen versus achterover leunen
  - a. Wat doe ik en waarom?
  - b. Wat heeft mijn project nodig?
3. Op zoek naar belemmerende overtuigingen

### 8.2 Voorbereidingen

Geen voorbereiding vereist.

### 8.3 Draaiboek

Tijd	Onderwerp	Werkvorm	Benodigd Materiaal
9.30	Inloop, welkom / voorstellen		Blocnotes + pen- nen (uitdelen)
9.35	Check-in	Check-in vraag: Kies een associatiekaart: Welk(e) dilemma('s) ervaar jij als projectleider	
9.40	Vooruit blik op het pro-gramma van van- daag	Verschillende werkvormen eigen leiderschapsstijl te expliciteren en te verkennen: wat heeft mijn project nodig en wat heb ik hiervoor nodig? Inventarisatie wensen komende bijeenkomst	
9.45	Ben jij een Ernie of een Bert?	Starten met bekijken van video: <a href="https://youtu.be/odVtLluew-8">https://youtu.be/odVtLluew-8</a>  Vraag gesprek: Ben jij een Ernie of een Bert? Waarom? In welke situaties?	
10:05	Houd jij je aan je plan of is er ruimte voor emergentie; ontwerpen versus ontwikkelen	Opstelling adhv model Tanja?	Schilderstape A4's met: Content Process Rational Empathic/creative

		 <p>Te stellen vragen:  Waar ligt jouw voorkeur?  Wat heeft jouw project nodig?  Waar heb jij ondersteuning bij nodig?  Beliefs van veranderaars?</p>	
10:35	Koffie pauze		
10.45	Roddel sessie	<p>Omschrijf een situatie binnen het huidige project die jij als moeilijk/uitdagerend hebt ervaren (thema = leiderschap): wat maakte deze situatie moeilijk voor jou?  (3x 15 minuten)</p> <p>4 min: Inbrenger beschrijft casus  2 min: toehoorder roddelen over wat ze zojuist gehoord hebben  2 min: Inbrenger reageert  4 min: toehoorders schrijven korte brief aan inbrenger  3 min: toehoorder lezen om de beurt hun brief voor</p>	
11.30	Duiden aan de hand van paradoxen: <i>Samen Paradoxen</i> ontdekken	<p>Gesprek over paradoxen die tijdens vorige werkvormen aan bod zijn gekomen <i>bijv.</i>  Ernie vs Bert  Je eigen pad volgen vs doen wat je denkt dat van je verwacht wordt  Ontwerpen vs ontwikkelen  Sturen vs achterover leunen</p> <p>Samen met deelnemers inventariseren:  Welke paradoxen hebben we gehoord?</p>	
12.00	Zullen we even schrijven?	Wat neem je voor jezelf mee uit deze bijeenkomst?	LUNCH ARRIVEERT!!
12:05	Wensen tav komende bijeenkomst inventariseren	<p>Wat willen jullie uit een volgende bijeenkomst halen?  Wat vraagt dit van de bijeenkomst (tijdstip, duur, vorm)?</p>	
12.20	Wrap up		
12:30	Afsluiten		