

Microlearning

Hoe kunnen we impact duiden en concreet maken?

Hoe duid je als implementatiedeskundige een idee dat verder weg ligt ('moonshot') in de vorm van concrete impact, waar vervolgens verschillende partijen hun waarde in vinden en aan gaan bijdragen? En zijn er methodes en onderliggende principes die je hierbij kunnen ondersteunen?

In de leerbijeenkomst van 9 juni georganiseerd door het Expertise Netwerk Implementeren zijn we met bovenstaande vragen aan de slag gegaan. In deze *microlearning* zijn onze eerste lessen en gedachtes bijeen gebracht.

Er zijn tijdens de leerbijeenkomst twee methodes gepresenteerd uit de praktijk om te duiden; de Theory of Change (van het Zorginstituut) en de Impactmethode (door CZ). Beide manieren van impact duiden zijn gebaseerd op het gebruiken van een instrument.

Vanuit de verhalen hoe met de methodes wordt omgegaan hebben we in deze *microlearning* geprobeerd aspecten te halen die belangrijk zijn bij het duiden; onderliggende principes. In het eerste deel van de *microlearning* gaan we daarop in. Daarna zijn de methodes gepresenteerd en hoe je er gebruik van kan maken. Je vindt ook verschillende links die je meer diepgang over het onderwerp bieden.

1. Onderliggende principes Impact duiden

Uit de leerbijeenkomst en de gepresenteerde methodes hebben we 3 onderliggende principes gehaald:

1. Impact duiden is situationeel en vanuit de bedoeling

Het duiden van impact is situationeel en niet algemeen. In de voorbeelden van de leerbijeenkomst zie je dat het hebben van een bedoeling en doelstelling belangrijk is om het überhaupt over impact te hebben.

Vanuit de bedoeling werken is door Wouter Hart uitvoerig beschreven in zijn boeken 'Verdraaide organisaties' en 'Anders Vasthouden'.

Een paar belangrijke inzichten om mee te nemen:

1. Het geheel voorbij het deel:
 - a. Welke delen dragen allemaal bij aan het geheel/de bedoeling?
 - b. En hoe zijn de delen verstrengeld/beïnvloeden ze elkaar?
→ Integraal kijken
2. De betekenis voorbij de handeling:
 - a. Van actie, taak of middel naar ambitie (van stad schoonmaken versus een leefbare stad).
→ Wat kan je bijdragen in relatie tot elkaar
3. Waardepuzzel voorbij de vorm:
 - a. Aansluiten bij en bijdragen aan in plaats van taak/proces uitvoeren en product opleveren
→ Situationeel handelen

In het voorbeeld van CZ zie je dat de duurzame coalitie ook specifiek voor een gezamenlijke doelstelling kiest. Hierdoor wordt het duiden van impact een belangrijke aspect in het proces. In het voorbeeld van de Theory of Change zie je dat de organisatie meer focust op het proces, procedure/methodiek en het product en wordt het duiden van impact een activiteit die niet goed van de grond komt. In het samenvattend filmpje over verdraaide organisaties wordt het toegelicht: [Verdraaide organisaties](#).

2. Impact duiden is een proces met reflectie

Een belangrijke les uit de leerbijeenkomst; Impact duiden is een proces, geen eenmalige oefening.

Uit de twee verhalen die gedeeld zijn door de presentatoren en daarbij de verhalen van de deelnemers ontstaat het beeld dat impact duiden niet een eenmalige opdracht is. Telkens gedurende het proces van veranderen en implementeren is het nodig terug te gaan naar wat er gebeurt. Daarbij ga je na of de beoogde interventies om impact te bereiken nog passen in de situatie. Bij ongewenste of niet verwachte gevolgen en resultaten, is het gesprek met elkaar over wat de onderliggende mechanismes kunnen zijn die hiervoor gezorgd hebben en kloppen onze veronderstellingen over hoe we impact kunnen bereiken nog belangrijk.

Reflectie en leren zijn dus belangrijke activiteiten in het proces. *Developmental evaluation* is een werkwijze/gedachtegoed die hieraan vorm heeft gegeven. Zie het kader voor meer verdieping hierover.

Meer weten over reflecteren, leren en *Developmental Evaluation*?

- Boek Canon van het leren:
 - p.15, Double loop Learning (Schön & Argyris)
 - p.37 Reflectie (Dewey)
 - p.38 Reflective Practitioner (Schön)
 - p.36 Plek der Moeite (Wierdsma)

- Developmental Evaluation

3. Impact duiden doe je met de betrokkenen in een specifieke arena

Het uitwerken van de impact die je wilt bereiken en wat daarvoor nodig is doe je in gesprek met betrokkenen en vanuit de situatie waarin het speelt. Daarbij is het ook belangrijk verschillende 'arena's' erin te herkennen. Een arena is een specifieke context waarin bepaalde actoren bepaalde gesprekken en handelingen uitvoeren om iets te bereiken. In de voorbeelden van de leerbijeenkomst ging het om de beleidsarena en de arena van de zorginkoop. Beseffen in welke context je impact wilt bereiken en hoe alles in die context van elkaar op invloed is, is belangrijk om impact te duiden.

Ook de manier waarop de betrokkenen met elkaar over impact spreken is van belang. In het voorbeeld van de Impactmethode van CZ werken ze in de zorginkooparena in een zogenoemde duurzame coalitie. Hier is expliciet gekozen om als samenwerkingspartners te werken aan impact en hierin het proces van ontwikkelen, uitvoeren, reflecteren en bijsturen neer te zetten. Als ze vanuit een onderhandelingspel waren gaan werken waarin uiteindelijk de zorginkooptransactie centraal staat, was het een heel andere dynamiek geweest om impact te duiden.

Tot slot, op het moment dat je theoretische inzichten meeneemt in het duiden van impact, dan is het essentieel om in de arena deze inzichten als 'partner' te introduceren en te includeren. Op het moment dat de betrokkenen in de betreffende arena er niet over spreken, er geen aandacht aan schenken en/of de inzichten niet goed begrijpen, dan worden de inzichten geen onderdeel van de uitwerking in het bereiken van impact. Dat zelfde geldt tevens ook als impact bereiken geen onderdeel van gesprek is in de arena (bijvoorbeeld de focus is gericht op een product).

2. Hoe breng je de impact die je wilt bereiken in kaart?

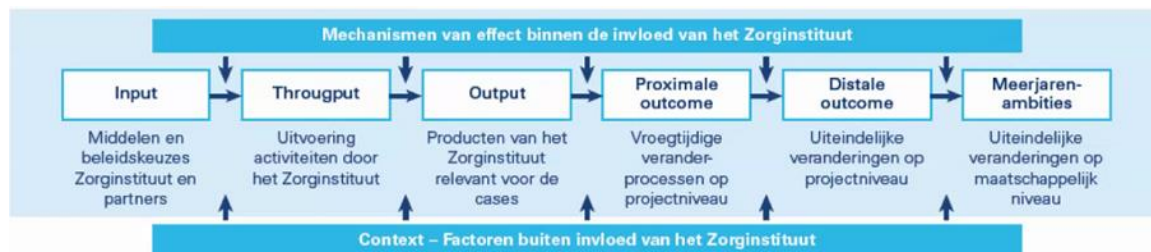
Vanuit de leerbijeenkomst zijn er 3 methoden voor duiden naar voren gekomen. Dit is niet een uitputtend lijst, maar geeft een idee van methoden in algemene en specifieke zin. De methoden zijn:

a. Theory of Change

Het eerste is een algemeen bekende werkwijze, de 'theory of change', wat in de context van de betreffende organisatie – een beleidsorganisatie – is omgedoopt tot de beleidstheorie.

Theory of change is een methodologie voor planning, participatie, adaptief management en evaluatie die wordt gebruikt in bedrijven, filantropie, non-profit, internationale ontwikkeling, onderzoek en overheidssectoren om sociale verandering te bevorderen.

De basis van deze methode is het werken vanuit de beoogde ambitie en outcome en na te gaan wat nodig is om deze te bereiken. Vaak wordt hierbij met een vorm van een Drivers diagram gewerkt.



Figuur 1: Theory of Change uitgewerkt voor het Zorginstituut

Het gaat bij deze methode erom dat je van rechts naar links de impact in kaart brengt. Je begint met de bedoeling op langere termijn (impact) daarna denk je na over verschillende uitkomsten (outcomes) die daaraan gaan bijdragen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen proximale en distale outcomes. Proximale outcomes doen zich als eerste voor in een veranderproces. De proximale outcome kan vervolgens een distale outcome beïnvloeden. Vervolgens denk je na over de output die nodig is om de outcome te bereiken en wat je daar voor nodig hebt (inputs). Gedurende het proces reflecteer je op de activiteiten en de uitkomsten en of je daarmee nog steeds op weg bent naar de beoogde bedoeling.

Meer weten over theory of change?

- What is Theory of Change? - Theory of Change Community
- PBS4's Theory of Change | PBS4
- Microsoft Word - UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.docx,
- Describe the theory of change | Better Evaluation

In de omzetting van de *theory of change* naar een methode voor het Zorginstituut, is de stap tussen output en outcome groot. Al snel wordt de focus gelegd op het proces en het genereren van output, terwijl de stap van outcome naar output veel meer aandacht verdient. Om hierin te ondersteunen wordt er gebruikt gemaakt van het Implementatiekompas die de uitwerking van de secundaire drivers daarmee ondersteunt. Meer verdieping hierover is te vinden in het onderstaande tekstvak.

Meer weten over het implementatiekompas?

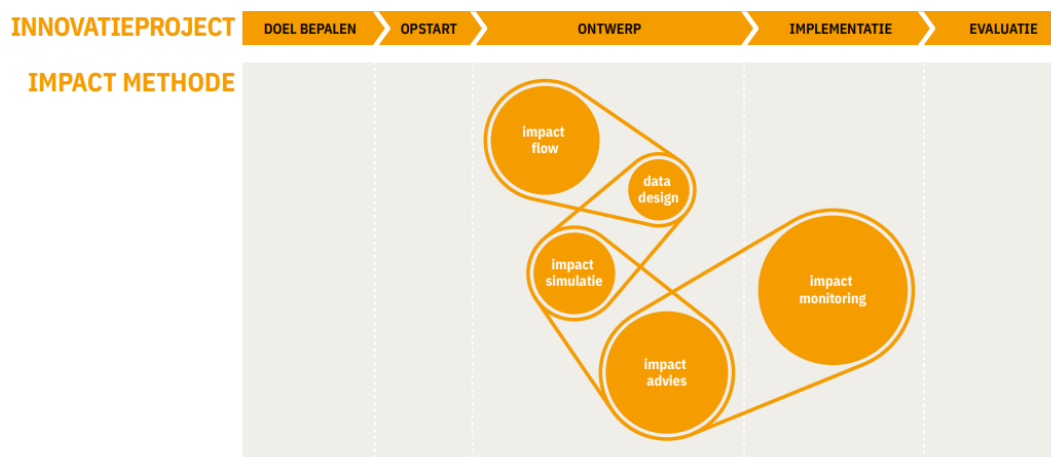
Het implementatiekompas is gebaseerd op de General Theory of Implementation.

Het implementatiekompas is ontwikkeld door het Zorginstituut en kan gebruikt worden om te sturen op de secundaire drivers. Op die manier stuur je op de te bereiken veranderingen die bijdragen aan de beoogde uitkomst. Dit kan je doen door de vier belangrijke mechanismen uit te werken:

1. Werken met koplopers en enthousiastelingen (waar potentie/agency zit)
2. Ondersteunen met een sociaal-technische infrastructuur (t.b.v. o.a. leren, uitwisselen, instrumentontwikkeling en resources delen)
3. Werken vanuit de relatie/interactie tussen dingen-mensen-context
4. Het werk zelf: betekenis geven, participeren, collectieve actie & reflectie monitoren (NOMAD vragenlijst om na te gaan of en in hoeverre dit gebeurt)

b. Impactmethode

Janneke van Leijen (strategisch adviseur) en Fleur Hassaart (manager datascience) van CZ Zorgverzekeringen namen ons mee in een prachtig uitgewerkte methode waarmee je impact kan duiden; de IMPACT Methode. Deze methode werkt met simulaties waardoor je beter kan werken in onzekerheid. Immers, hoe implementeren, innoveren en veranderen uitpakt en zich ontvouwt, weet je nooit van tevoren precies. Het is een werkwijze die is opgezet om projectmanagement te ondersteunen en telkens te kunnen bijsturen op impact. Deze methode gaat verder dan de theory of change en omvat een impactsimulatie voor een specifieke impact flow; om te duiden welke effecten je wilt simuleren. De impact flow helpt je bij het uiteen rafelen van de innovatie. De impact flow bestaat uit 'de knoppen' (de impact drijvers) waaraan je kan draaien om impact te maken en de effecten die het draaien aan die drijvers oplevert. Daarnaast is de methode data gedreven, dus aan de hand van data kun je de impact voorspellen. Hierdoor geeft de methode meer inzicht in de potentiële impact vooraf en de ontstane impact gedurende het proces. Er wordt niet gewerkt met gemiddelde verwachte uitkomsten, maar met scenario's.



Figuur 2 Stappen in de impact methode

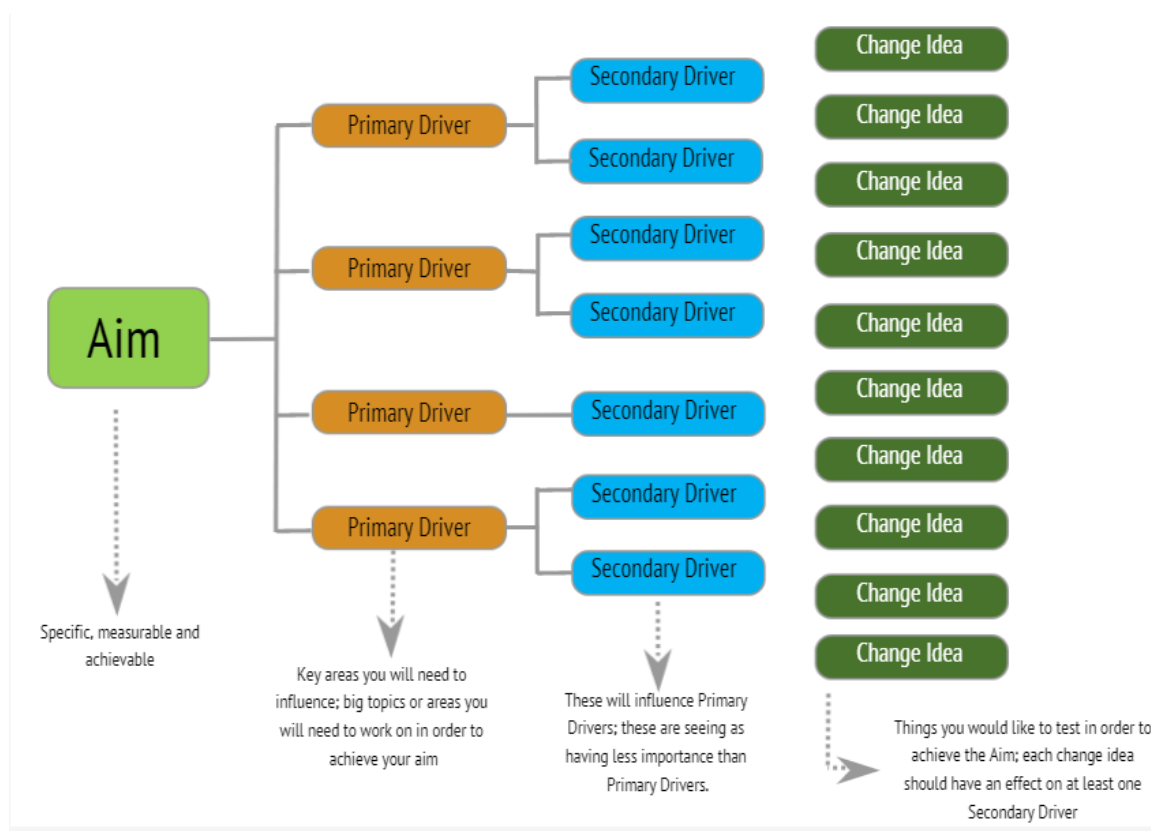
Meer weten over Impactmethode?

[de IMPACT Methode](#)

c. Werken met een Drivers Diagram

In beide methoden wordt gewerkt met zogenoemde drivers. Er worden vaak twee soorten drivers aangemerkt:

- Primaire drivers: dit zijn de grote onderwerpen, thema's of opgaven waar je aan moet werken om je ambitie/outcome te bereiken.
- Secundaire drivers: dit zijn de positieve aansturingsmechanismes/factoren van de primaire drivers.



Figuur 3 Voorbeeld van een Drivers Diagram

Een beschrijving van een driversdiagram is:

'A driver diagram illustrates a 'theory of change', that can be used to plan improvement project activities. This technique provides a way of systematically laying out aspects of an improvement project so they can be discussed and agreed on collaboratively by the project team.'

Het uitwerken van het driversdiagram doe je in gesprek met betrokkenen en de situatie waarin het speelt. Zoals wij het graag omschrijven de **arena van gesprek en uitvoering**.

Eenzijds kan je dit vanuit de werking in de praktijk doen; *'we doen het met mensen die er verstand van hebben, zorgprofessionals en mensen met kennis van financiering'*.

In het voorbeeld van de impactmethode van CZ werken ze in een arena van zorginkoop in een zogenoemde 'duurzame coalitie'. Betrokkenen zien elkaar in deze arena als meer dan alleen onderhandelingspartners, maar gaan met elkaar om als samenwerkingspartners, waarbij het uiteindelijk gaat om meerjarige afspraken en sturen op een gezamenlijke doelstelling (in plaats van prijs x volume). De werkwijze betrof hierin een gezamenlijke programmastructuur en gezamenlijk leren en begrijpen. Ze bouwen de impactmethode in deze duurzame coalitie in. Dat is nu nog durven pionieren en experimenteren met de methode.

Anderzijds kan je je baseren op theoretische implementatie-inzichten die aangeven welke drivers bijdragen aan een verandering en of toepassing van een vernieuwing. In de leerbijeenkomst is hierbij het voorbeeld naar voren gekomen waar is gewerkt met de *General theory of implementation*. Deze theorie geeft aan welke werkende mechanismes essentieel zijn om tot veranderen en implementeren te komen. Deze mechanismes kan je daarom goed gebruiken om invulling te geven aan je secundaire drivers. Ook hier is het belangrijk om het in de arena van uitvoering het met elkaar te hebben over wat je wilt bereiken en wat dit aanstuurt.

Aanbevelingen hierbij zijn:

- Focus op de bedoeling en wat je gezamenlijk wilt bereiken. Op het moment dat je alleen stuurt op het proces en procedure is het niet interessant.
- Ga aan de slag ten behoeve van de praktijk – niet de focus richten op het schrijven van een rapport.
- Bespreek de impact meteen vanaf een vroeg stadium
- Grijp terug op succesfactoren en neem mensen mee in wat het betekent om impact te duiden op managementniveau (nogmaals gaat het niet om output of rapportgericht werken)
- Neem bij elk rapport een verander/implementeer-advies als onderdeel op

Meer weten over Drivers Diagram?

- [Layout 1 \(england.nhs.uk\)](https://www.england.nhs.uk),