

Karlijn Stals over implementeren van vernieuwing

# Project Lerend Transformeren

Het project Lerend Transformeren nadert de eindfase. Vijftien aanbieders van hulp voor kinderen en jongeren hebben het afgelopen jaar actieonderzoek uitgevoerd. Om op die manier een verandering op gang te brengen in de organisatie.

Het project is gefinancierd door ZonMw en wordt begeleid door TNO. Het Nederlands Jeugdinstituut en vijf academische werkplaatsen zijn betrokken bij dit project.



**Dr. Karlijn Stals**, programmaleider  
Vakmanschap bij het Nji houdt zich onder andere bezig met hoe je implementatie kunt voorbereiden én hoe je creatief in kunt spelen op lastige situaties.

**Karlijn Stals houdt zich onder andere bezig met hoe je implementatie kun voorbereiden én hoe je creatief in kunt spelen op lastige situaties. Dit is iets waar de actieonderzoekers in het project Lerend Transformeren voortdurend mee te maken hebben. En dus spreken we kort met Karlijn.**

## Wat betekent 'lerend transformeren' voor jou?

'Leren en transformeren zijn voor mij onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt alleen duurzaam veranderen als je tegelijkertijd aan het leren bent. Ook implementeren, professionaliseren en innoveren hebben altijd te maken met leren en ontwikkelen.'

## Waarom houd jij je graag bezig met implementeren van vernieuwing?

'Ik laat graag zien aan anderen dat implementeren van vernieuwing in de praktijk heel inspirerend en creatief is. Weg met het stoffige imago! Mensen ervaren implementatie vaak als iets dat moet of iets wat men van boven af oplegt. Natuurlijk is het belangrijk om in de actieonderzoeken systematisch te onderzoeken. En om geleerde lessen systematisch te implementeren. Systematisch implementeren is wat mij betreft niet het 'doorduwen van een verandering', het is oprecht nieuwsgierig zijn naar kennis en ervaringen. En goed nadenken waar je vernieuwing of verandering van nut kan zijn. Als je weet waarom een vernieuwing geïmplementeerd wordt en ook gelooft in het effect ervan, dan is implementatie inspirerend en uitdagend, en brengt het professionals bij de essentie van hun vak(manschap). Want leren, reflecteren, experimenteren en ontwikkelen hoort bij vakmanschap en professionaliteit.'

## Hoe kun je kennis over implementatie gebruiken bij het uitvoeren van actieonderzoek?

'Houd in gedachte dat implementeren of veranderen niet vanzelf gaat. Kennis over implementatie helpt! Bij implementeren is het belangrijk om het uiteindelijke doel voor ogen te houden van de implementatie of verandering. Waar wil je heen met de implementatie, wat is het échte doel? De implementatie an sich is geen doel.' Toch ziet Karlijn in de praktijk wel vaak dat men het uiteindelijke doel uit ogen verliest. 'Bijvoorbeeld wanneer een bepaalde interventie voor kinderen met angst op een locatie in de wijk heel goed werkt en de organisatie deze interventie op alle 20 locaties wil implementeren. Maar het uiteindelijke doel is niet om op 20 locaties dezelfde interventie in te voeren, maar om kinderen beter om te laten gaan met hun angsten. En bereik je dat door die interventie op alle locaties in te voeren? Dat is maar zeer de vraag.'



Bedenk als actieonderzoeker hoe je werkzame elementen kunt faciliteren en ondersteunen.'

### Welke kennis over implementatie wil jij meegeven aan actieonderzoekers?

'Implementeren is een proces. Wanneer je iets nieuws wilt gaan doen in de organisatie, of je wilt iets veranderen, is de eerste stap om te zorgen dat mensen in de organisatie en andere betrokkenen weten van de verandering (verspreiding). Dat de mensen in de organisatie en betrokkenen er positief tegenover staan (adoptie). Om vervolgens de verandering in te voeren, en te borgen. Het is van cruciaal belang om stil te staan bij diegenen die met de vernieuwing gaan werken. Met welke mensen werk je samen? Hoe leren die mensen, waar worden ze enthousiast van en waarvan juist niet? Hoe staan de deelnemers van het actieonderzoek er in? Hoe kunnen zij op een zinvolle manier bijdragen aan de verandering? En hoe ga je hen helpen? Mensen kunnen verandering op verschillende manieren ervaren. Je hebt altijd vernieuwers, achterblijvers en een grote middengroep. Maar elk teamlid heeft bij elke verandering zijn eigen rol. Alle rollen heb je nodig! Want de achterblijvers zijn bijvoorbeeld weer vaak de mensen die – wanneer een verandering al heel gewoon is – wel volhouden. Onderschat dus niet dat alle rollen complementair aan elkaar zijn.'

### In Lerend Transformeren proberen actieonderzoekers een verandering in hun organisatie op gang brengen. Wat zie jij als werkzame elementen voor verandering?

'Er bestaan heel veel werkzame elementen voor verandering. Dit zijn misschien niet de dingen waar je als eerste aan zou denken. Neem bijvoorbeeld lef, enthousiasme, samenwerking en teamspirit. Dat zijn belangrijke elementen die doorwerken in de actieonderzoeken. Bedenk als actieonderzoeker hoe je deze werkzame elementen kunt faciliteren en ondersteunen.'

### Wat wil je meegeven aan actieonderzoekers (in sp e)?

'Voor de actieonderzoeker is het de kunst om zowel rekening te houden met de kwaliteitseisen van gedegen actieonderzoek als ruimte laten voor een proces van inspireren en innoveren. Rem het inspirerende ontwikkelproces van anderen niet af.'

### Wat wil je meegeven aan jeugd- en gezinsprofessionals?

'Maak vernieuwingen en veranderingen in jouw werk leuk en leerzaam voor jezelf. Bekijk wat jij van die verandering kunt leren, kijk eens wat jij er voor jezelf uit wilt halen en welke ontwikkelingsvraag je hebt. Veranderen wordt pas leuk als je er zelf iets uithaalt!'

Benieuwd naar de resultaten van het project Lerend Transformeren?

[Klik hier](#) voor meer informatie over het slotsymposium op 8 april 2019.

