

# CIRKELEN ROND JE ONDERZOEK LANGDURIGE ZORG EN ONDERSTEUNING

## Onderzoeksverslag



Daan Andriessen  
Martine Ganzevles  
Marlies Welbie

Lectoraat Onderzoekend Vermogen  
Hogeschool Utrecht  
2022

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

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Introductie.....	3
1.2 Cirkelen rond je onderzoek .....	3
1.3 Opbouw van de rapportage .....	3
<b>2 Onderzoeksopzet</b>	<b>4</b>
2.1 Onderzoeksvragen .....	4
2.2 Onderzoeksstrategie.....	4
2.3 Dataverzameling.....	4
2.4 Data-analyse .....	5
2.5 Vertrouwelijkheid .....	5
2.6 Rivaliserende verklaringen.....	5
<b>3 Cirkelen rond je onderzoek</b>	<b>7</b>
3.1 Theoretische achtergrond .....	7
3.2 Uitgangspunten .....	9
3.3 Opzet.....	11
<b>4 Doorwerking</b>	<b>15</b>
4.1 Productontwikkeling .....	15
4.2 Persoonsontwikkeling .....	18
4.3 Systeemontwikkeling .....	19
4.4 Doorwerking naar de commissie.....	20
4.5 Conclusies doorwerking.....	20
<b>5 Behulpzame en minder behulpzame elementen</b>	<b>21</b>
5.1 Behulpzame en minder behulpzame factoren volgens zelfevaluaties	21
5.2 Workshop A.....	22
5.3 Workshop B.....	25
5.4 Workshop C.....	27
5.5 Workshop D.....	28
5.6 Thema's.....	30
5.7 Do's & don'ts voor projectleiders en procesbegeleiders .....	37
<b>6 Mogelijke verbeteringen</b>	<b>40</b>
6.1 Mogelijke verbeteringen in de methodiek.....	40
6.2 Mogelijke verbeteringen in de procesbegeleiding .....	40
6.3 Mogelijke verbeteringen bij ZonMW .....	41
<b>7 Samenvatting en conclusies</b>	<b>42</b>
7.1 Inleiding .....	42
7.2 Doorwerking .....	42
7.3 Behulpzame en minder behulpzame factoren .....	43
7.4 Verbeterpunten.....	43
7.5 Eindconclusie en aanbevelingen.....	44
<b>8 Referenties</b>	<b>45</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Introductie

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 het programma Langdurige Zorg en Ondersteuning van ZonMW. Wij kregen de unieke gelegenheid een methodiek te ontwikkelen en uit te proberen waarmee consortia in oprichting op een systematische manier een onderzoeksvoorstel kunnen ontwikkelen.

Hoewel het onderzoek in Nederland op het terrein van gezondheid en zorg van hoog niveau is, zijn er toch verbeteringen mogelijk, bijvoorbeeld op de volgende drie punten (Janssens, 2016):

- onderzoeksvragen kunnen beter aansluiten bij de kwesties in de praktijk;
- de inclusie van voldoende cliënten is vaak een probleem;
- de resultaten worden nog onvoldoende in de praktijk toegepast.

CRJO is bedoeld om bij te dragen aan het aanpakken van deze verbeterpunten door consortia in oprichting te ondersteunen bij het ontwikkelen van een onderzoeksvoorstel en het vormen van het consortium. In de periode januari 2021 – juni 2022 hebben we in vier pilots 16 workshops begeleid (waarvan de meeste online), 48 voorbereidende en evaluerende gesprekken gehouden en vijf afsluitende interviews gevoerd. In deze rapportage geven we antwoord op de vraag wat de korte termijn doorwerking is van CRJO. Halverwege 2023 zullen we de vier pilots nogmaals bevragen over de doorwerking van CRJO op de langere termijn.

## 1.2 Cirkelen rond je onderzoek

De oorsprong van CRJO ligt in een serie workshops die ZonMw en Hogeschool Utrecht in 2018 hebben gehouden en waarin prototypes van de methodiek zijn getest. CRJO is bedoeld om consortia in oprichting te helpen voorstellen te ontwikkelen voor onderzoek dat start vanuit een praktijkkwestie en een directe bijdrage aan die kwestie levert. Wij noemen we 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 in die praktijk bij de te onderzoeken kwestie is betrokken, 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.

## 1.3 Opbouw van de rapportage

In hoofdstuk 2 gaan we in op de onderzoeksopzet die we hebben gebruikt om de doorwerking van de methodiek te onderzoeken. In hoofdstuk 3 beschrijven we de kenmerken van de methodiek. In hoofdstuk 4 **Error! Reference source not found.** rapporteren we over de doorwerking van CRJO en in hoofdstuk 5 over de belemmerende en bevorderende factoren. In hoofdstuk 6 geven we aan wat er in de methodiek kan worden verbeterd. Tot slot formuleren we in hoofdstuk 7 onze conclusies en aanbevelingen.

## 2 Onderzoeksopzet

### 2.1 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die we in dit onderzoek willen beantwoorden is: *Wat is de doorwerking van de aanpak “Cirkelen rond je onderzoek” binnen samenwerkingsverbanden in oprichting die een voorstel willen indienen bij het ZonMW programma Langdurige Zorg en Ondersteuning en hoe kan deze aanpak worden verbeterd?*

Deelvragen daarbij zijn:

1. Hoe kan de opzet van een proces eruitzien waarin potentiële samenwerkingspartners gezamenlijk een onderzoeksopzet ontwikkelen volgens “Cirkelen rond je onderzoek”?
2. Wat is de doorwerking van deze opzet op de volgende terreinen:
  - a. **Productontwikkeling:** bijdragen van CRJO aan een goed onderzoeksvoorstel van de pilots;
  - b. **Persoonsontwikkeling:** bijdragen van CRJO aan de kennis en vaardigheden van de deelnemers om een samenwerkingsverband op te zetten, een passende onderzoeksopzet te ontwikkelen, en daarbij om te gaan met verschillen tussen deelnemers en gezamenlijk te reflecteren op het proces.
  - c. **Systeemontwikkeling:** bijdragen van CRJO aan een goede verstandhouding tussen de partners waarin sprake is van vertrouwen, enthousiasme en energie; alsmede bijdrage aan een effectief en efficiënt proces van consortium vorming.
3. Wat is in de methodiek daarbij behulpzaam en wat is minder behulpzaam?
4. Hoe kan de methodiek worden verbeterd?

### 2.2 Onderzoeksstrategie

We onderzoeken de doorwerking van CRJO met een ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek (Van Aken & Andriessen, 2011). Vooraf hebben we een generiek ontwerp van de methodiek CRJO gemaakt (zie hoofdstuk 3). We hebben de methodiek uitgeprobeerd bij vier pilots die door de Commissie Langdurige Zorg en Ondersteuning van ZonMW zijn geselecteerd binnen een specifieke call. We hanteerden bij het onderzoek de strategie van de serieel ontwikkelende gevalsstudie (Andriessen, 2011). Dit wil zeggen dat we iedere pilot beschouwen als een aparte gevalsstudie waarin we het generieke ontwerp van de methodiek op maat maken voor de lokale context. Serieel betekent hierbij dat niet alle pilots op precies hetzelfde moment starten waardoor we wat we in de ene gevalsstudie leren, kunnen benutten om het ontwerp voor de volgende gevalsstudie te verbeteren. Zo ontwikkelt de methodiek zich gaandeweg.

### 2.3 Dataverzameling

Tijdens de uitvoering van CRJO verzamelden we de volgende data:

1. Dataset A: officiële documenten (n=40):
  - a. De ontwikkelde onderzoeksvorstellen van de pilots (4)
  - b. De door ZonMW gevraagde reflectieverslagen van de pilots (4x3)
  - c. De beoordelingsformulieren van de referenten (4x2)
  - d. De beoordelingsformulieren van de commissieleden (4x3)
  - e. De beoordelingsformulieren van het cliëntenpanel (4)
2. Dataset B: gegenereerde data (n=61):
  - a. Aantekeningen van onze observaties tijdens de 4 kennismakingsgesprekken met de pilots (4)
  - b. Aantekeningen van de voorbereidende bijeenkomsten voor iedere workshop (2x4x4)
  - c. Aantekeningen van observaties tijdens de workshops (4x4)

- d. Aantekeningen van de evaluerende gesprekken na afloop van iedere workshop (4x4)
- e. Aantekeningen van observaties tijdens de beoordelingsvergaderingen van de commissie (4)
- f. Transcripten van een afsluitend interview met een deel van de projectgroep van iedere pilot (4)
- g. Transcript van een afsluitend interview met de commissie (1)

## 2.4 Data-analyse

Beide datasets zijn geanalyseerd in Atlas.ti. Dataset A is op deductieve wijze gecodeerd. De codes bestonden uit 'productontwikkeling', 'persoonsontwikkeling' en 'systeemontwikkeling'. Bij de doorwerking naar productontwikkeling is gecodeerd op indicaties voor de bijdrage van CRJO aan de acht criteria die binnen CRJO voor een onderzoeksvoorstel worden gehanteerd (relevant voor de praktijk en het LZO-programma, verankerd in literatuur, haalbaar, doelgericht, productief, functioneel, logisch en passend).

Dataset B is eveneens deductief gecodeerd met codes die corresponderen met deelvragen 2 t/m 4:

1. Indicaties voor doorwerking, onderverdeeld naar productontwikkeling, persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling.
2. Indicaties voor behulpzame aspecten van de methodiek en indicaties voor minder behulpzame aspecten van de methodiek.
3. Indicaties voor mogelijke verbeteringen aan de methodiek.

De codes zijn vervolgens op vier manieren geordend. Een eerste ordening betreft de drie vormen van doorwerking: productontwikkeling, persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling. Vervolgens zijn de codes geordend naar de 27 onderdelen waaruit de vier workshops zijn opgebouwd (zie paragraaf 3.3). Een derde ordening is inductief tot stand gekomen waarbij we hebben gekeken naar dominante thema's die in de data zichtbaar zijn. Een laatste ordening verdeelt de codes in bevorderende en belemmerende factoren. De resultaten van deze ordeningen rapporteren we in hoofdstuk 5.

## 2.5 Vertrouwelijkheid

De deelnemers aan de workshops en de interviews zijn vooraf geïnformeerd over de opzet van het onderzoek en de vertrouwelijkheid van de gegevens middels een informatiebrief. Met deelname aan de pilot hebben de deelnemers de daarin vermelde voorwaarden voor deelname geaccepteerd. Alle data van Dataset A zijn voorafgaande aan de analyse gepseudonimiseerd. De officiële documenten uit Dataset B konden niet worden gepseudonimiseerd en daarom is hier een aparte dataset van gemaakt. In deze rapportage doen we geen uitspraken die door niet-betrokkenen te herleiden zijn naar pilots of deelnemers. Om de herleidbaarheid te verminderen hanteren we bij in dataset A andere namen voor de pilots dan in dataset B zodat beide datasets niet aan elkaar te koppelen zijn.

## 2.6 Rivaliserende verklaringen

Om de validiteit van het onderzoek te vergroten hebben we op de volgende manier rekening gehouden met een aantal door Ropes (2011) benoemde mogelijk rivaliserende verklaringen voor de gevonden resultaten:

- *Toeval*: door betrokkenen gericht te bevragen op de bijdrage van CRJO proberen we uit te sluiten dat de gevonden doorwerking toeval is.
- *Geschiedenis*: door betrokkenen te vragen naar gebeurtenissen die parallel lopen aan het CRJO proberen we de invloed daarvan op de uitkomst in kaart te brengen. Zo bleken een aantal pilots parallel aan de workshops nog andere bijeenkomsten te organiseren die veel hebben bijgedragen aan het resultaat.

- *Natuurlijke ontwikkeling en groei:* we hebben deelnemers specifiek gevraagd wat ze hebben geleerd van CRJO om zo de invloed van de methodiek proberen vast te stellen. Er is echter niet uit te sluiten dat ze ook zonder CRJO zouden hebben geleerd.
- *Vooringenomenheid van de onderzoeker:* dit is een reëel bedreiging van de validiteit omdat wij als onderzoekers de methodiek hebben ontworpen, toegepast en onderzocht. We proberen dit te ondervangen door datatriangulatie van drie verschillende bronnen: de officiële documenten uit het proces van de call waarin pilots zelf alsmede commissieleden een oordeel uitspreken over het proces en de kwaliteit van het voorstel, transcripten van interviews met een steekproef van deelnemers en de beoordelingscommissie en aantekeningen van eigen observaties. Daarnaast proberen we in deze rapportage expliciet te zijn over onze eigen vooronderstellingen (zie paragraaf 3.2). Om de herleidbaarheid van de bevindingen te vergroten verwijzen we bij iedere bevinding naar de bijbehorende datafragmenten in de datasets volgens het format [xx;yy]. Xx verwijst daarbij naar het nummer van het document in Atlas Ti en yy naar het nummer van het datafragment. Ondanks deze maatregelen is vooringenomenheid niet geheel uit te sluiten. Het onderzoek kent zoals veel ontwerpgericht wetenschappelijke onderzoek een zekere mate van 'de slager die zijn eigen vlees keurt'. Daarom heeft ZonMW het voornemen om de methodiek in een later stadium te laten evalueren door een onafhankelijke partij.
- *Implementatierivaal:* het kan zijn dat de methodiek wel deugt maar dat we deze niet goed hebben geïmplementeerd. We hebben betrokkenen specifiek gevraagd naar de implementatie en onze manier van begeleiden.

## 3 Cirkelen rond je onderzoek

In dit hoofdstuk schetsen we de methodiek Cirkelen rond je onderzoek en geven daarmee antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek. Een gedetailleerde beschrijving van de methodiek is te vinden in “Cirkelen rond je onderzoek Langdurige Zorg en ondersteuning v 1.0” (Andriessen, Ganzevles, & Welbie, 2022). In dit hoofdstuk geven we een beschrijving op hoofdlijnen en gaan we achtereenvolgens in op de theoretische achtergrond, de uitgangspunten en de opzet van de methodiek.

### 3.1 Theoretische achtergrond

In CRJO komen vier discussies uit de recente literatuur samen: de discussie over impact van onderzoek, over Open Science, over clientparticipatie en over samenwerkingsverbanden in onderzoek.

#### 3.1.1 Impact van onderzoek

Er is veel discussie over de impact van gezondheidsonderzoek of het gebrek daaraan. Deze discussie vindt plaats onder verschillende titels zoals ‘research waste’ (Moher et al., 2016), ‘dissimination & implementation research’ (Tabak, Khoong, Chambers, & Brownson, 2012) of de ‘knowledge-practice gap’ (Westerlund, Sundberg, & Nilsen, 2019). In al deze discussies wordt erop gewezen dat de impact van onderzoek al kan worden bevorderd in het beginstadium van onderzoek. Het gaat dan om onder andere (Chalmers et al., 2014; Damschroder et al., 2009; Glasgow & Chambers, 2012; Jacobson, Butterill, & Goering, 2003; Nilsen, 2015):

- het goed begrijpen van de context en de gebruikers;
- het adresseren van kwesties die relevant zijn voor de stakeholders;
- het benutten van stakeholders en hun kennis als gelijkwaardige partners;
- het betrekken van mensen die de interacties met stakeholders kunnen faciliteren;
- goed aansluiten van de te ontwikkelen interventie bij de context;
- daarbij inspelen op de organisatorische, politieke en culturele aspecten van deze context;
- betrekken van de personen die de interventie gaan toepassen;
- ontwerpen van het implementatieproces.

CRJO beoogt deze punten te bevorderen.

#### 3.1.2 Open Science

Een tweede bron voor CRJO vormt de discussie over Open Science. Door de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen wordt het steeds belangrijker om burgers, bedrijven en beleidsmakers samen met wetenschappers naar oplossingen te laten zoeken (Beck et al., 2022). De Open Science beweging pleit dan ook voor onderzoek dat toegankelijk is, transparant en inclusief. CRJO richt zich met name op het inclusief maken van onderzoek door mensen met ervaringskennis, verzorgenden, behandelaars en managers de gelegenheid te geven van het begin af aan in het onderzoek te participeren.

Hoe je dat als onderzoeker concreet kan doen, daarover is nog niet veel bekend, behalve dat een volwaardige rol van de stakeholders in dit beginproces van belang is voor het vergroten van de impact (Beck et al., 2022; Mazzucato, 2018). Een van de elementen van Open Science is de gezamenlijke ontwikkeling van onderzoeksvoorstellen. Hoewel dit aspect binnen de Open Science beweging nog niet heel veel aandacht krijgt, vonden we wel een voorbeeld ervan. Beck et al. (2021) hebben in de Covid-tijd geëxperimenteerd met het betrekken van zes eindgebruikers bij het ontwikkelen van een

onderzoeksvorstel. Ze omschrijven deze ervaring als een gezamenlijk leerproces voor alle betrokkenen en beschrijven twee uitdagingen bij een dergelijke aanpak. De eerste uitdaging is de diversiteit van de deelnemers. Deze diversiteit kan leiden tot verschillende vooronderstellingen over de te onderzoeken kwestie, de oorzaken en mogelijke oplossingen. Daarom is het belangrijk een setting te creëren waarin iedereen gestimuleerd wordt naar elkaar te luisteren en bij te dragen. Ook kan er sprake zijn van verschillende opvattingen over het doel van het onderzoek. Richt het zich op het oplossen van problemen of het vervullen van een kennisbehoefte? En hoe kom je dan gezamenlijk tot prioriteiten?

De tweede uitdaging is de wijze van besluitvorming in de groep. Als iedereen gelijkwaardig deelneemt wie neemt dan de beslissing wanneer de meningen verdeeld zijn? Beck et al. vonden dat het belangrijk is dat een vaardige procesbegeleider structuur aan brengt, sturende vragen stelt en een strakke tijdplanning aan houdt. CRJO bouwt hierop voort door veel aandacht te besteden aan de setting en het creëren van een open en veilige ruimte, door een strakke opbouw, alsmede het gebruik van werkvormen die begeleid worden door een procesbegeleider.

### 3.1.3 Cliëntenparticipatie

Een derde bron voor CRJO vormt de discussie over cliëntenparticipatie. In de discussies over de impact van onderzoek en Open Science is het motief voor het laten participeren van stakeholder vrij pragmatisch, namelijk participatie als middel tot het vergroten van de impact. De discussie over cliëntenparticipatie is gedreven door de ethische overtuigingen dat onderzoek naar cliënten niet mag gebeuren zonder die cliënten: “nothing about us, without us” (Johansson, 2014). Traditioneel participeren cliënten in gezondheidsonderzoek vooral als subjecten. Meer recent is er een beweging ontstaan om cliënten te laten participeren als experts; als mensen met ervaringskennis wiens expertise dat van onderzoekers complementeert (Johansson, 2014). ZonMW doet hier volop in mee en stimuleert participatie in al haar projecten en onderzoek<sup>1</sup>. Een van de tools die zijn voortgekomen uit deze beweging is de participatiematrix waarin verschillende rollen van betrokkenen in een onderzoeksproject worden benoemd (Smits et al., 2020): toehoorder, meedenker, adviseur, partner en regisseur. Binnen CRJO streven we ernaar betrokkenen te laten participeren in de rol van partner die op basis van gelijkwaardigheid samenwerkt met de onderzoekers.

### 3.1.4 Samenwerkingsverbanden in onderzoek

Een vierde bron voor CRJO is de discussie over samenwerkingsverbanden in onderzoek. Het ontwikkelen van langdurige samenwerkingsverbanden tussen onderzoekers en de praktijk wordt gezien als een belangrijk middel om de kloof tussen onderzoek en praktijk te dichten (Janssens, 2016). Daarom stimuleert ZonMW al jaren de vorming van dergelijke samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld in de vorm van Academische Werkplaatsen (Jansen, Burhenne, & Middelweerd, 2014; Vilans, 2015; Wehrens, Bekker, & Bal, 2011). Een dergelijk samenwerkingsverband kan verschillende vormen aannemen maar heeft over het algemeen de volgende kenmerken (Janssens, 2016):

- er nemen partijen aan deel vanuit verschillende domeinen: onderzoek (universitair en hbo), zorgpraktijk, beleid en onderwijs;
- de partners nemen deel op basis van gelijkwaardigheid;
- de samenwerking kent welomschreven doelen waarbij verbetering van de praktijk hand in hand gaat met kennisvernieuwing;
- de samenwerking is in contractuele afspraken vastgelegd;
- de financiële aspecten zijn geregeld.

---

<sup>1</sup> <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/participatie/>



Succesvolle samenwerkingsverbanden ontstaan echter niet vanzelf. Er is een aantal succesfactoren en valkuilen waarmee rekening dient te worden gehouden (Janssens, 2016; Van der Linden, Cox, & Holleman, 2010; Wehrens et al., 2011):

1. elke partner brengt zijn eigen belangen mee. In een goed functionerend samenwerkingsverband is er ruimte om in een veilige sfeer te praten over belangen, waarden en normen en afstemming te bereiken;
2. in een vroeg stadium moeten afspraken over doelen en producten van het onderzoek op papier worden gezet;
3. daarbij moet er ook aandacht zijn voor wat het samenwerkingsverband niet gaat doen om overbelasting van de partners te voorkomen;
4. een enthousiaste projectleider die de partijen bij elkaar kan brengen en de energie kan hooghouden is van groot belang voor het welslagen van het netwerk;
5. een onderzoek dat primair dient om de praktijk te dienen vraagt om een passende manier van onderzoek die zowel zorgt voor praktische resultaten als voor wetenschappelijk verantwoorde kennisontwikkeling. Zo'n onderzoek ontwerpen is vaak methodologisch uitdagend;
6. lokale factoren spelen een grote rol bij het daadwerkelijk toepassen van de resultaten in de praktijk. Iedere context vraagt om een eigen veranderstrategie om onderzoeksresultaten onderdeel te laten worden van de werkprocessen van zorgprofessionals;
7. dit heeft ook gevolgen voor wie als partners in het consortium worden betrokken. Zo kan het verstandig zijn lokale leidinggevendenden erbij te betrekken om te werken aan draagvlak en gevoel van urgentie.

CRJO beoogt niet alleen bij te dragen aan een beter onderzoeksvoorstel maar ook een succesvol samenwerkingsverband. Een samenwerkingsverband waarin zicht is op en respect voor de verschillende belangen, waarin helder is wat de doelen zijn, afspraken zijn gemaakt over een onderzoeksopzet die daarbij past en waarin gewerkt is aan draagvlak binnen de contexten waarin het onderzoek wordt uitgevoerd.

## 3.2 Uitgangspunten

Bij het ontwerpen van CRJO hebben we een aantal uitgangspunten gehanteerd. De uitgangspunten zijn te verdelen in de waarden en idealen die we met CRJO nastreven, de houding waarmee deelnemers deelnemen en vooronderstellingen waarop de methode is gebaseerd.

### 3.2.1 Waarden & idealen van Cirkelen rond je onderzoek

Met CRJO streven we naar praktijkgericht onderzoek dat direct kan bijdragen aan verbetering van de praktijk (Andriessen, 2014). Aan onderzoek dat dienend is aan het werkveld en niet andersom. En onderzoek waarbij niet pas na afronding maar al tijdens het onderzoek werkelijke verbetering van de praktijk plaatsvindt. Bij die verbeteringen staat de cliënt centraal. Het onderzoek dient bij te dragen aan betere zorg voor de cliënt, gezien vanuit het perspectief van de cliënt.

Om dat te realiseren, streven we naar gelijkwaardigheid tussen alle betrokken partners zodat de verschillende perspectieven op tafel kunnen komen en iedereen inbreng kan hebben bij het ontwikkelen van het onderzoeksvoorstel. Daarbij hebben we speciale aandacht voor mensen met ervaringskennis. Dit zijn (vertegenwoordigers van) cliënten en naasten. Hierbij laten we iedereen in hun waarde en respecteren alle opvattingen over de praktijkkwesitie, de te bereiken doelen en onderzoek. Samen navigeren we door de verschillen heen (Chambers et al., 2021). Onderling respect en het creëren van een gevoel van verbondenheid is daarbij belangrijk.

### 3.2.2 Identiteit & houding bij Cirkelen rond je onderzoek

Participeren in CRJO vraagt van alle betrokkenen een bepaalde houding. Voor projectleiders is het belangrijk om naast een focus op de inhoud ook regie te nemen in het proces. Dat betekent goed op letten dat alle betrokkenen zich aangesloten voelen en hen goed informeren over de voortgang en de beslissingen die zijn genomen. Dit vraagt een zekere 'procesgevoeligheid' en senioriteit. Het vraagt ook een vermogen te zien wat nodig is om het proces verder te krijgen en het proces hierop aan te passen. Tegelijk dienen projectleiders de moed te hebben knopen door te hakken en voorstellen te doen voor het onderzoek.

Voor ons als procesbegeleiders is het van belang dat wij tijdens de workshops de regie overnemen van de projectleiders zodat deze de handen vrij hebben om inhoudelijk bij te dragen. We proberen open, nieuwsgierig en betrokken te zijn en ons eigen oordeel uit te stellen. We proberen flexibel te zijn, te luisteren naar de deelnemers en aan te sluiten bij hun behoeften. Wij staan neutraal tegenover de inhoud en laten de begeleiding niet beïnvloeden door een eventueel oordeel over de inhoud van het onderzoek.

Deelnemers zijn betrokken bij de inhoud en vinden het onderwerp belangrijk. Zij kunnen het uithouden en verdragen als er in het begin nog even geen keuzes gemaakt worden en de richting nog niet helder is. Deelnemers onderzoeken bij zichzelf en elkaar onderliggende waarden en motieven en zijn hier open over en nieuwsgierig naar en respecteren deze.

### 3.2.3 Vooronderstellingen van Cirkelen rond je onderzoek

CRJO gaat uit van een aantal vooronderstellingen. De eerste is dat wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en ervaringskennis alle drie evenveel waarde hebben bij het ontwikkelen van een onderzoeksvoorstel (Glasgow & Chambers, 2012). Daarom worden zorgprofessionals, mensen met ervaringskennis en andere betrokkenen uitgenodigd om hun ervaringen en visie op het onderwerp te delen.

Ook veronderstellen we dat het vanaf het begin meedenken van de betrokkenen de kwaliteit van het onderzoeksvoorstel en de doorwerking van het onderzoek vergroot (Beck et al., 2021). Het vertragen van het proces draagt ook bij aan de kwaliteit van het voorstel doordat dit ruimte biedt voor de inbreng uit verschillende perspectieven en de keuzes niet alleen door de onderzoeker worden gemaakt.

Verder vooronderstellen we dat tijdens het gezamenlijk ontwikkelen van een onderzoeksvoorstel er niet alleen aandacht moet zijn voor de inhoud maar ook voor het proces en de onderlinge relaties. Wanneer deelnemers elkaar niet alleen zakelijk in functie en op de inhoud ontmoeten maar ook als persoon ontstaat er verbondenheid die bijdraagt aan een open en veilige ruimte en aan het lange termijnsucces van het consortium.

Daarbij is het belangrijk het onderzoeksvoorstel van verschillende kanten te bekijken. In boeken over onderzoeksmethoden wordt vaak alleen aandacht besteed aan de onderzoeksvraag en hoe de onderzoeksopzet volgt uit deze vraag. In Cirkelen rond je onderzoek besteden we ook aandacht aan andere invalshoeken, zoals kenmerken van de praktijkkwesitie waar het onderzoek aan moet bijdra-

#### Cirkelen

De term 'cirkelen' werd bij het toepassen van de methode vaak door deelnemers gebruikt om aan te geven dat ze nog geen beslissing wilden nemen maar het onderzoek van verschillende kanten wilden bekijken. Dit gaf hen vrijheid om een oordeel nog even uit te stellen. Zeker in de eerste vier stappen van het proces bevorderde dit de vrije uitwisseling van ideeën. Na stap vier is het echter belangrijk om focus aan te brengen en knopen door te hakken en dus niet te lang te blijven 'cirkelen'. Tegelijkertijd kunnen beslissingen die later worden genomen over bijvoorbeeld de deelvragen of onderzoeksopzet wel weer leiden tot wijzigingen in eerdere keuzes. Ook dat is een vorm van 'cirkelen'.

gen, het kennishiaat, de randvoorwaarden, vier soorten onderzoeksdoelen en de op te leveren deelproducten. Je kan bij het nadenken over het onderzoek bij ieder van deze acht invalshoeken beginnen; er is geen vaste volgorde. Je springt vaak van de ene invalshoek naar de andere. Hierbij is het wel van belang steeds vanuit al deze invalshoeken te blijven kijken en zo te blijven ‘cirkelen’ rond de onderzoeksopzet. Dit is geïnspireerd op het idee van “cirkelen rond een vraag” van Oost & Markenhof (2002), een boekje dat kan helpen bij het ontwikkelen van een goede onderzoeksvraag.

### 3.3 Opzet

De methodiek Cirkelen rond je onderzoek bestaat uit vijf onderdelen:

- Een set van *uitgangspunten* waarmee betrokkenen de samenwerking en hun gedrag daarbinnen kunnen vormgeven (zie boven).
- Een *werkblad* waarin acht invalshoeken worden beschreven waar in het proces aandacht aan wordt besteed. Dit werkblad beschrijft acht invalshoeken die een rol spelen bij het ontwikkelen van een passende onderzoeksopzet voor een praktijkgericht onderzoek:
  1. Wat is de praktijkkwestie waar je onderzoek zich op richt?
  2. Wat is daarbij het kennisprobleem?
  3. Binnen welke randvoorwaarden moet je onderzoek worden uitgevoerd?
  4. Welke doelen beoog je met het onderzoek te bereiken?
  5. Wat is de onderzoeksvraag?
  6. Wat zijn de deelvragen?
  7. Welke (deel)producten wil je opleveren?
  8. Hoe ziet de aanpak eruit?
- Een set van acht *criteria* waaraan een goed onderzoeksvoorstel moet voldoen.
- Een *proces* bestaande uit 9 stappen die de betrokkenen samen kunnen volgen.
- Een repertoire aan *werkvormen* die tijdens het proces kunnen worden ingezet.

De volledige methodiek is gerapporteerd in Andriessen et al. (2022). Voor dit onderzoeksverslag is het van belang de negen stappen te beschrijven omdat de resultaten van dit onderzoek deels daaraan refereren. De stappen staan weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1 Negen stappen van CRJO

De vier workshops worden gefaciliteerd door ons in de rol van procesbegeleider zodat de projectleider de handen vrij heeft om inhoudelijk mee te doen. Bij de overige vijf stappen heeft de projectleider het voortouw, daarbij vaak geholpen door een of twee andere participanten (onderzoekers of praktijkprofessionals) die samen een kernteam vormden. Ter voorbereiding van ieder workshop voeren wij twee gesprekken met dit kernteam. In de eerste bijeenkomst bepalen we samen de doelen van de workshop en in de tweede 'punten-op-de-i' bijeenkomst bespreken we het ontwerp van de workshop.

De workshops zelf duren 2-3,5 uur en hieraan werd deelgenomen door de projectgroep. In de projectgroep zitten naast onderzoekers (vertegenwoordigers van) cliënten, naasten, verzorgenden, behandelaars en soms ook managers. De projectgroep bestaat uit 8-14 deelnemers. De opzet van de vier workshops bestaat uit 27 onderdelen en staat weergegeven in Tabel 1.

*Tabel 1 Opzet van de vier workshops*

<b>Workshop A</b> <b>Verkennen van de kwestie</b>	<b>Workshop B</b> <b>Verkennen van de doelen</b>	<b>Workshop C</b> <b>Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet</b>	<b>Workshop D</b> <b>Inrichten van de samenwerking</b>
A1. Welkom	B1. Welkom	C1. Welkom	D1. Welkom
A2. Check in	B2. Check in	C2. Check in	D2. Check in
A3. Nadere kennismaking	B3 Terugblik	C3. Terugblik	D3. Terugblik
A4. Verkennen kwestie	B4. Doelenroos	C4. Vragenronde	D4. To-do lijst
A5. Herformuleren van de praktijkkwestie	B5. Beelden van onderzoek	C5. Bespreken voorlopige opzet onderzoek / interventie	D5. Vangnet weven
A6. Check-out	B6. Check-out	C6. Werk in opvoering	D6. Werk in opvoering
		C7. Check-out	D7. Associatiekaarten
			D8. Succes vieren

Deze opzet weerspiegelt een aantal uitgangspunten van de methodiek. Zo besteden we veel aandacht aan de check-in en check-out vanuit het uitgangspunt dat persoonlijke ontmoeting bijdraagt een aan open en veilige sfeer en aan onderlinge verbinding. Iedere workshop hanteren we daarvoor een andere werkvorm waarin deelnemers elkaar steeds weer op een andere manier persoonlijk ontmoeten. Ook werkvorm A3. Nadere kennismaking is hierop gericht. In deze werkvorm wordt ingegaan op ieders persoonlijke relatie met de praktijkkwestie die centraal staat.

In workshop B t/m D zit ook altijd een terugblik op de vorige bijeenkomst om de projectgroep weer te laten aanhaken bij de vorderingen die het kernteam heeft gemaakt en hen hierop invloed te geven. Dit benadrukt de gelijkwaardigheid van de deelnemers in het proces. Die gelijkwaardigheid wordt verder gestimuleerd door bij ieder onderdeel van de workshop deelnemers de gelegenheid te geven eerst zelf na te denken en iets op te schrijven en daarna iedereen de beurt te geven om te reageren.

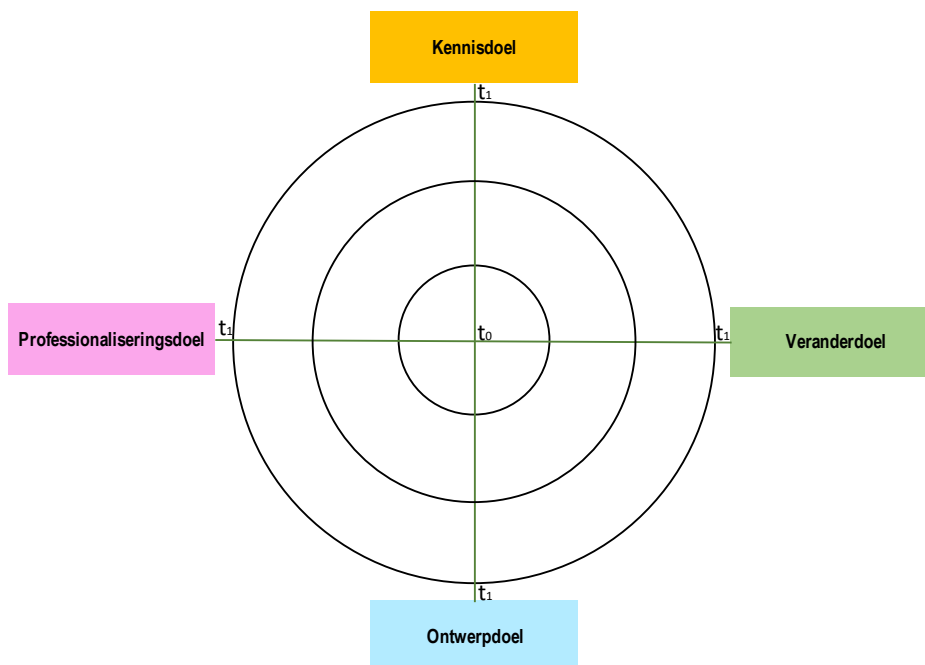
In workshop A staat het verkennen van de praktijkkwestie centraal door - paradoxaal genoeg - deelnemers eerst te laten nadenken over mogelijke oplossingen en van daaruit te bespreken wat de veronderstelde onderliggende problemen zijn (Van der Velde, Munneke, Jansen, & Dijkers, 2020). Deze werkvorm benut de neiging die stakeholders vaak hebben (Beck et al., 2021) om te denken in oplossingen.

In workshop B staan de vier soorten doelen van praktijkgericht onderzoek centraal: 1) een kennisdoel, 2) een ontwikkeldoel, 3) een professionaliseringsdoel en 4) een veranderdoel:

- Een onderzoek heeft altijd als doel om nieuwe kennis te ontwikkelen. Dit noemen we het *kennisdoel* van het onderzoek.

- Een onderzoek heeft daarnaast een *ontwikkeldoel* wanneer het de bedoeling is om tijdens het onderzoek een concreet product te ontwikkelen, zoals een protocol, handreiking, training, checklist, diagnose-instrument of behandelaanpak.
- Een onderzoek heeft een *professionaliseringsdoel* als het de bedoeling is om tijdens het onderzoek betrokkenen iets te leren, hen anders naar de werkelijkheid te laten kijken of hun houding te beïnvloeden. Het kan daarbij gaan om zorgprofessionals, cliënten, naasten, onderzoekers of andere betrokkenen.
- Een onderzoek heeft een *veranderdoel* als het de bedoeling is om tijdens het onderzoek verbeteringen te stimuleren in de werkwijze, cultuur of organisatie van de zorg.

Deze vier doelen van onderzoek plaatsen we langs twee assen waardoor een 'doelenroos' ontstaat (zie Figuur 2). De verticale as verbindt de twee doelen die je zou kunnen zien als de *output* van het onderzoek, namelijk kennis en producten. De horizontale as verbindt de twee doelen die gezien kunnen worden als de *outcome* van het onderzoek, datgene wat het onderzoek teweeg moet brengen, namelijk professionalisering en verandering.



*Figuur 2 Doelenroos*

Met het gebruik van de doelenroos willen we deelnemers stimuleren onderzoek niet alleen te zien als middel voor kennisontwikkeling maar ook als instrument voor interventie in de praktijk. We moedigen hen aan na te denken over vormen van onderzoek die ook leerzaam zijn, concrete producten opleveren en verandering helpen realiseren. En we helpen in een vroeg stadium na te denken over de implementatiestrategie.

In workshop C staat de onderzoeksopzet centraal met de bijbehorende onderzoeksvragen. Dit doen we nu niet via een collectieve brainstorm maar door een of meerdere voorstellen van de kerngroep aan het projectteam voor te leggen. We schatten in dat het brainstormen over de opzet in een groep lastig is en dat niet alle betrokkenen genoeg achtergrondkennis van onderzoek hebben om over de methodologische kant van het onderzoek te brainstormen. In plaats daarvan kunnen ze wel feedback geven op een conceptvoorstel.

Workshop D wordt vooral besteedt aan de organisatie van het onderzoek. Leden van de projectgroep krijgen de gelegenheid aan te geven welke rol ze voor zichzelf zien in de uitvoering van het onderzoek en wie en wat ze daarvoor nodig hebben.

In de pilots zijn vrijwel alle workshops noodgedwongen online gehouden. Daarbij hebben we uitgebreid gebruik gemaakt van een virtuele muur waarop post-its memo's kunnen worden geplakt genaamd Mural. Over de invloed van het online werken op het proces rapporteren we in paragraaf 5.6.

## 4 Doorwerking

In deze paragraaf geven we antwoord op deelvraag 2: *Wat is de doorwerking van deze CRJO op de volgende terreinen:*

1. **Productontwikkeling:** bijdragen van CRJO aan een goed onderzoeksvoorstel van de pilots;
2. **Persoonsontwikkeling:** bijdragen van CRJO aan de kennis en vaardigheden van de deelnemers om een samenwerkingsverband op te zetten, een passende onderzoeksopzet te ontwikkelen, en daarbij om te gaan met verschillen tussen deelnemers en gezamenlijk te reflecteren op het proces.
3. **Systeemontwikkeling:** bijdragen van CRJO aan een goede verstandhouding tussen de partners waarin sprake is van vertrouwen, enthousiasme en energie; alsmede bijdrage aan een effectief en efficiënt proces van consortium vorming.

### 4.1 Productontwikkeling

De bijdrage van CRJO aan het onderzoeksvoorstel van de pilots beschrijven we aan de hand van drie soorten data. Allereerst kijken we naar de beoordelingen van de voorstellen door de commissie. Dit geeft een indruk van de kwaliteit van de ontwikkelde voorstellen. Als tweede kijken we naar de zelfreflecties over het proces die op verzoek van ZonMW door de pilots zijn gemaakt om te kijken of hierin de bijdrage van CRJO aan de voorstellen wordt genoemd. Tot slot kijken we naar de data die we tijdens het CRJO-proces hebben verzameld om te kijken of de CRJO-workshops input hebben opgeleverd voor de voorstellen.

#### 4.1.1 Kwaliteit van de voorstellen volgens de commissie

De commissieleden scoren de voorstellen aan de hand van criteria. Het eindoordeel voor alle vier de voorstellen is voldoende of goed. Het voorstel van pilot B wordt op relevantie slechter beoordeeld dan de andere voorstellen terwijl er bij Pilot D bij twee leden lagere beoordelingen zijn op de passendheid van het onderzoek en de duurzame implementatie. Na de pitches van de vier pilots zijn alle voorstellen goedgekeurd, waarbij pilot B nog wel een verzoek tot aanvullend wederhoor heeft gekregen.

De beoordelingen van de referenten, een cliëntenpanel en van de commissieleden zijn gecodeerd om inzicht te krijgen in kwaliteit van de voorstellen en de invloed van CRJO daar op. We hebben gecodeerd op de acht kwaliteitscriteria uit CRJO: relevant voor de praktijk en het LZO-programma, verankerd in literatuur, haalbaar, doelgericht, productief, functioneel, logisch en passend.

##### *Relevant*

Beoordelaars geven aan dat de voorstellen relevant zijn. Ze zien dat het onderwerp een wens is van cliënten en naasten [18:1;26:2;26:8], aansluit bij hun behoeften [24:4;26:3], in samenspraak met hen is ontwikkeld [25:3;37:4] en dat het belang van de vraagstelling door betrokkenen wordt bevestigd in CRJO [12:1;26:5]. Het voorstel van pilot A wordt door het cliëntenpanel: *“een voorbeeldproject van patiëntenparticipatie binnen wetenschappelijk onderzoek”* genoemd [29:1].

De twijfels over de relevantie van Pilot B gaan vooral over de vraag of de te onderzoeken oplossing aansluit bij de behoeften van cliënten [3:1; 3:3; 6:1] en voldoende belang heeft voor de praktijk [3:2; 3:10]. Er is angst bij de commissie dat dit voorstel te veel technology driven is [42:4; 42:8]. Opgemerkt wordt dat in deze pilot de doelgroep zelf niet in CRJO is betrokken maar dat mantelzorgers namens hen hebben gesproken [3:4].

##### *Verankerd*

Dit criterium gaat over de mate waarin het voorstel bestaande kennis uit wetenschap en praktijk zichtbaar meeneemt. Hierover wordt door de beoordelaars maar beperkt gerapporteerd. Waar verankering

zichtbaar is komt dat vooral door een beschrijving van de wetenschappelijke literatuur. Alleen bij Pilot D wordt bepaalde wetenschappelijke literatuur gemist (13:2).

#### Haalbaar

Dit criterium gaat over de haalbaarheid van het voorstel gegeven de randvoorwaarden. In de beoordelingen wordt vooral de kwaliteit van het samenwerkingsverband genoemd als belangrijke factor voor haalbaarheid. Bijvoorbeeld: “*Uit de aanvraag komt een vruchtbaar en hoogpotentieel samenwerkingsverband naar voren*” [6:9]. En: “*De betrokkenen lijken goed op elkaar ingespeeld*” [13:4]. Twijfels over de haalbaarheid van het voorstel gaan vooral over het kunnen includeren van de doelgroepen [2:10; 3:8; 6:6; 15:5; 38:4].

#### Doelgericht

Dit criterium gaat over de mate waarin er heldere doelen voor het onderzoek zijn geformuleerd. Hierover wordt een paar keer opgemerkt dat de doelen goed beschreven en helder zijn. Specifiek wordt daarbij aangegeven dat het kennis-, verander-, ontwikkel- en professionaliseringsdoelen zijn [2:14;15:2;34:6;38:3]. Commentaar op de doelen is er beperkt en gaat vooral over een gebrek aan ambitie [6:3; 14:2; 36:2].

#### Productief

Het criterium productief gaat over de mate waarin er concrete producten worden opgeleverd. Hier gaan de beoordelaars niet op in, behalve dat één keer wordt opgemerkt dat de output duidelijker gedefinieerd kan worden [14:8].

#### Functioneel en logisch

“Functioneel” gaat over de helderheid van de onderzoeksvraag en of deze past bij de doelstelling. Eén keer wordt hier iets over opgemerkt, namelijk dat de onderzoeksvraag helder is [13:1]. “Logisch” gaat over de mate waarin de deelvragen passen bij de hoofdvraag. Ook hierover wordt één keer iets gezegd namelijk dat ze goed gespecificeerd zijn [2:2].

#### Passend

Het criterium “passend” gaat over de kwaliteit van de onderzoeksopzet en of de opzet past bij de doelen en de onderzoeksvraag. De beoordelaars zijn meerdere malen positief over de onderzoeksopzetten en benoemen dat deze helder zijn en concreet [4:3; 5:6; 34:1]. Ook merken ze op dat de onderzoeksopzetten passen bij de doelen, bijvoorbeeld omdat het actieonderzoek is [4:5; 6:11; 12:4; 22:2]. Ook zijn ze positief dat de onderzoekers realistische ambitie stellen en de aanpak daar goed bij past [26:1; 34:3]. In één geval wordt ook een link gelegd met CRJO: “*Uitwerking van vraagstelling en aanpak is meer gedetailleerd en genuanceerd na CRJO*” [24:1]. Kritiek op de onderzoeksopzetten gaat vooral over een gebrek aan detaillering [2:6; 2:16; 5:9; 6:4; 7:4; 13:3; 14:7; 15:6]. Inhoudelijke kritiek op de onderzoeksopzetten gaat vrijwel altijd over een te kleine rol die is toebedeeld aan cliënten in de uitvoering terwijl dat wel zou kunnen [11:2; 11:10; 12:2; 18:1; 38:7]. Daarnaast vindt er bij één pilot een uitgebreide discussie plaats over het gebruik van de Randomized Control Trial als onderzoeksstrategie. De meningen in de beoordelingscommissie over de geschiktheid van deze strategie zijn verdeeld, waarbij een deel van mening is dat het goed is om via een RCT eerst te onderzoeken of de interventie werkt, terwijl een ander deel meent dat kwalitatief onderzoek passender is naar waarom de interventie werkt.

### 4.1.2 Bijdrage CRJO aan de voorstellen volgens de zelfreflecties

Onderdeel van de onderzoeksvoorstellen is een bijlage met daarin een reflectie van de projectleider op het proces van CRJO, aangevuld met een reflectie door twee of drie cliënten, vertegenwoordigers van cliënten of naasten. In drie reflecties wordt een positieve bijdrage van het CRJO-proces aan het



onderzoeksvorstel letterlijk benoemd: *“Door het proces van CRJO-fase 1 hebben we een zeer breed gedragen, relevant en weloverwogen onderzoekspzet op kunnen stellen die nauw aansluit op wat er in de praktijk (...) nodig is in de zorg voor cliënten”* [20:14]. *“Tijdens het hele proces was merkbaar dat iedereen aan hetzelfde doel aan het werken was, we hadden dezelfde visie. Dat kon alleen maar omdat we zo grondig onze visies konden verhelderen in de workshops”*[20:50]. *“Het was een verrijkende ervaring om vanuit zoveel verschillende niveaus en perspectieven inbreng te kunnen verzamelen”* [33:9].

Drie van de vier projecten geven in hun reflectie ook voorbeelden van inhoudelijke bijdrage die mensen met ervaringskennis in het CRJO-proces hebben gegeven, bijvoorbeeld een ander perspectief op het doel van de interventie [27:2]; beter zicht op randvoorwaarden voor de interventie [27:4] en wie deze moet gaan uitvoeren [27:8]; de noodzaak om naast een kennisdoel ook een ontwikkeldoel te hebben [8:22] en het belang om naasten te betrekken bij in het onderzoek [33:2]. Bij één pilot waren de mensen met ervaringskennis kritischer: *“Het proces van het Cirkelen was interessant, maar tegelijkertijd was het voor ons als leden van de klankbordgroep niet altijd te overzien waar we nu precies stonden in het geheel. Je maakt steeds een fragmentje mee in dat geheel, en als je zo met elkaar bezig ben is het soms niet duidelijk wat hier nu mee gebeurt, of het bijdraagt aan waar we willen komen”* [20:60]. En: *“Al met al was het CRJO-proces soms verwarrend, zonder echt grip of overzicht op het geheel”* [20:61].

#### 4.1.3 Bijdrage aan de voorstellen volgens de gegenereerde data

Ook tijdens het proces geven projectleiders en deelnemers aan dat de workshops bijdragen aan de inhoud van de onderzoeksvorstellen. De workshops geven richting en taal voor de aanvraag en maken dat deze van alle kanten wordt belicht [75:9, 77:13, 79:8]. Ze leveren concreet resultaat waarmee het voorstel kan worden vormgegeven [44:5, 46:2, 77:13]. Specifiek wordt genoemd dat het werken met vier doelen van onderzoek (Onderdeel B4) behulpzaam is: *“Blij met de opbrengst bij de ontwikkeldoelen. Onderzoek levert nooit alleen één iets op. Dat vind ik het mooie van de Cirkelen aanpak. Dat de andere doelen ook serieus worden genomen”* [79:3]. Tegelijkertijd geeft één pilot aan dat ze naast de workshops nog nadere informatie bij de doelgroep had willen ophalen en heeft één pilot dat ook daadwerkelijk gedaan. Twee pilots hebben een klankbordgroep gebruikt om aanvullende input te verzamelen. Het organiseren van aanvullende dataverzameling naast de workshops is een zinvolle aanvulling op CRJO.

In het slotinterview met de beoordelaars uit de commissie geven deze ook aan dat ze een positieve doorwerking zien van CRJO op de onderzoeksvorstellen [114:4]. Zo vinden ze dat de verschillende perspectieven op de praktijkkwestie beter zijn geïntegreerd [114:12], dat het onderzoek beter is toegespitst op de lokale situatie [114:17], dat de doelen van het onderzoek duidelijker geformuleerd [114:8; 114:19], dat beter wordt gekeken wat er al bekend is over de kwestie [114:13] en dat er meer aandacht is voor implementatie [114:18].

#### 4.1.4 Conclusie bijdrage CRJO aan productontwikkeling

We concluderen dat CRJO positief heeft doorgewerkt naar de kwaliteit van de onderzoeksvorstellen die zijn ingediend. Die bijdrage levert CRJO vooral aan de relevantie, doelgerichtheid en passendheid van het voorstel. Dit komt doordat de betrokkenen vanuit verschillende perspectieven ernaar kijken waardoor het perspectief vanuit de praktijk en de ervaring van cliënten en naasten wordt meegenomen. 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 is de bijdrage van CRJO beperkt, zoals het verankeren van het voorstel in de literatuur, de formulering van de onderzoeksvragen en

het ontwikkelen van de onderzoeksmethodologie. De workshop kunnen worden verrijkt door aanvullende informatie te verzamelen bij de doelgroepen door bijvoorbeeld focusgroepen of interviews of door te werken met een klankbordgroep.

## 4.2 Persoonsontwikkeling

Wij vooronderstellen dat CRJO ook een leerzame ervaring is voor de deelnemers en dat het bijdraagt aan hun kennis en vaardigheden om een samenwerkingsverband op te zetten, een passende onderzoekspzot te ontwikkelen en om te gaan met verschillen tussen deelnemers. Om deze vooronderstelling te onderzoeken hebben we gekeken naar de zelfreflecties en naar de data die we tijdens het CRJO-proces hebben verzameld.

### 4.2.1 Bijdrage CRJO aan persoonsontwikkeling volgens de zelfrapportages

De zelfrapportages benoemen dat CRJO een leerzame ervaring is geweest. Daarbij wordt vooral het kijken vanuit meerdere perspectieven genoemd en de inbreng van mensen met ervaringskennis. De pilots rapporteren dat het leerzaam is te zien dat het betrekken van mensen met ervaringskennis zoveel oplevert [8:24, 8:27, 8:29, 20:62]. De mensen met ervaringskennis zelf geven in de zelfrapportages aan dat ze zich gewaardeerd hebben gevoeld om wie ze zijn en wat ze konden inbrengen [20:51, 30:9].

### 4.2.2 Bijdrage CRJO aan persoonsontwikkeling volgens de gegeneerde data

Gedurende het proces en in het slotinterview geven meerdere betrokkenen ook aan dat ze hebben geleerd van CRJO. Een thema dat daarbij meerdere keren wordt genoemd is het belang van de inbreng van meerdere perspectieven en het leren over de ander. Zo zegt een zorgverlener: *“En ik vond het ook wel heel goed om dan weer van de hulpverlener te horen (...) dat het heel betrokken mensen zijn die heel graag willen, maar vanuit hun onmacht bepaalde keuzes maken, (...) dat we eigenlijk hetzelfde probleem hebben (...)”* [115:51]. De werkvormen droegen bij aan het zien van het perspectief van de ander [79:12; 111:78; 112:54]. Specifiek wordt genoemd dat projectleiders meer inzicht hebben gekregen in het belang van de inbreng van mensen met ervaringskennis [113:41; 114:9] en dat mensen met ervaringskennis hebben ervaren dat hun inbreng ertoe doet [40:4; 114:7; 114:21].

Daarnaast geven vooral projectleiders maar soms ook andere deelnemers aan dat ze dingen hebben geleerd over het proces van het schrijven van een onderzoeksvorstel en hoe dat anders kan met CRJO. Dan gaat het over het zorgvuldig inrichten ervan [113:56], hanteren van een strakke structuur [111:72], het gebruik van afwisselende werkvormen [115:47] en het belang van vertragen [115:46].

Naast deze leerpunten heeft CRJO bij sommigen nog andere effecten zoals enthousiasme [74:7; 111:1; 111:5] en energie. Zo geeft een client aan die in alle vier de workshops participeerde: *“Ik ben ook iemand die, als er in een groep geen energie is, vreet dat ook mijn eigen energie en word ik moe en zo. En hier heb ik juist ervaren dat ik dan, vaak waren de bijeenkomsten 's ochtends, en dan ben ik echt een avondmens, maar dat ik juist energie kreeg van de workshops”* [111:2]. Een ander heeft het proces als zingevend ervaren dat bijdroeg aan verbinding, diepgang en ruimte voor elkaar [112:53].

### 4.2.3 Conclusie bijdrage CRJO aan persoonsontwikkeling

CRJO is voor veel betrokkenen een leerzame en enthousiasmerende ervaring geweest, niet alleen voor de projectleiders maar ook voor een aantal 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 is leerzaam dat CRJO systematiek

aanbrengt in het proces van het ontwikkelen van een onderzoeksvorstel en dat het werkvormen biedt die dit proces ondersteunen.

### 4.3 Systeemontwikkeling

Wij vooronderstellen dat CRJO ook bijdraagt aan het vormen van een consortium dat op langere termijn succesvol kan zijn. We noemen dat systeemontwikkeling. Deze vooronderstelling gaan we verder onderzoeken wanneer de consortia halverwege zijn met het uitvoeren van hun onderzoek. Hier zoeken we naar signalen hiervoor in de zelfrapportages en de gegenereerde data.

#### 4.3.1 Bijdrage CRJO aan systeemontwikkeling volgens de zelfrapportages

In de zelfrapportages geven alle pilots aan dat tijdens het proces van CRJO er binnen de projectgroep sprake was van een groeiend vertrouwen, enthousiasme, verbinding, gedeeld eigenaarschap en onderlinge waardering [8:20; 20:47; 20:51; 20:52; 20:62; 33:4; 27:1; 28:5]. Twee pilots geven aan dit ook heeft geleid tot een intensievere samenwerking tussen de partners in het consortium met commitment en draagvlak voor het vervolg [8:21; 20:2; 20:14] en tot een duurzaam samenwerkingsverband [8:20; 20:16; 20:55; 33:1]. Een pilot rapporteert dat niet maar zegt wel dat het enthousiasme van de clientvertegenwoordiger in de projectgroep ertoe heeft geleid dat een nieuwe partner zich aansloot [27:6]. Bij één pilot is de projectgroep niet uitgegroeid tot het consortium maar geven de mensen met ervaringskennis wel aan betrokken te willen blijven [33:1]. Eén pilot meldt dat de werkwijze van CRJO al navolging vindt binnen een deelnemende partner [8:24].

#### 4.3.2 Bijdrage CRJO aan systeemontwikkeling volgens de gegenereerde data

Ook in onze observaties en interviews zien we indicaties van een bijdrage van CRJO aan groepsvorming in de projectgroep. Tijdens het proces geven deelnemers aan dat het met elkaar onderweg zijn al vrij snel leidt tot betere samenwerking. Men wordt vertrouwd met elkaar [65:5; 97:11; 102:7] en krijgt vertrouwen in de samenwerking [74:19; 112:12]. Zo geeft een mantelzorger aan: *“Ik kwam als vrij onbekende met het onderzoek in de groep (...) het was voor mij gelijk, ondanks dat het een andere onderzoeksmethodiek is dan ik gewend was een soort van warm bad waar ik in terecht kwam”* [115:1]. Een paar factoren worden benoemd die het samenwerken in de projectgroep stimuleren zoals het delen van de verschillende perspectieven waardoor je elkaar leert kennen [75:10; 113:3], het volwaardig kunnen bijdragen [113:32], de vaste structuur van elkaar ontmoeten [113:39] en een vaste samenstelling van de projectgroep [79:9], maar ook werkvormen zoals samen aan de virtuele muur met post-its werken [79:7] en werkvormen waarbij we associatiekaarten gebruiken zoals in workshop B [79:5]. Ook zijn er in de gegenereerde data indicaties dat CRJO bij drie pilots heeft bijgedragen aan een voorstel met draagvlak [111:61; 112:24; 115:35 t/m 38] binnen een duurzaam consortium [113:53; 115:43] waarover ook de betrokken bestuurder positief is [102:1].

#### 4.3.3 Conclusie bijdrage CRJO aan systeemontwikkeling

Het proces van CRJO draagt bij aan teamvorming binnen de projectgroep. Het is een proces van leren samenwerken waarin het elkaar leren kennen een belangrijke rol speelt, alsmede de mogelijkheid om op basis van gelijkwaardigheid bij te dragen. In drie van de vier pilots lijkt dit ook 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 uit CRJO-deel. In hoeverre de consortia ook duurzaam zijn en hoe groot de doorwerking op langere termijn is moet nog worden onderzocht.

## 4.4 Doorwerking naar de commissie

Naast de doorwerking die we met CRJO probeerden te bereiken bij de vier pilots hadden we ook als doel om binnen de Commissie LZO een bijdrage te leveren aan een manier van werken waarmee projecten worden geïnitieerd en bekostigd. Het Programma Langdurige Zorg en ondersteuning (ZonMw, 2018) heeft zich namelijk als doel gesteld een werkwijze te hanteren waarin:

- samen met de betrokkenen een vraagdiagnose plaatsvindt;
- er wordt gekeken naar bestaande kennis;
- de kennisvraag met de directe actoren wordt geformuleerd;
- met de betrokkenen wordt gewerkt aan een passend onderzoeksdesign waarin sprake is van co-creatie;
- wetenschappelijke handelingskennis ontstaat die transfereerbaar is;
- het onderzoek impact heeft, niet alleen na afloop van het onderzoek maar ook voor en tijdens het onderzoek;
- een bijdrage wordt geleverd aan een onderzoekscultuur in de langdurige zorg.

We wilden binnen ZonMw een bijdrage leveren aan het denken over passende onderzoeksdesigns en aan manieren om de vorming van goede samenwerkingsverbanden bij onderzoeksvoorstellen te stimuleren. Ook poogden we medewerkers en commissieleden van ZonMw te leren ondersteuning te bieden aan consortiumvorming en de ontwikkeling van passende onderzoeksdesigns en tevens de passendheid van onderzoeksvoorstellen beter te beoordelen

Onze interventies binnen de Commissie zijn beperkt geweest. We hebben voor de start van de pilots een presentatie gehouden en gedurende de pilots eenmaal de voortgang gepresenteerd. Daarnaast heeft een deel van de commissie de pitches van de pilots bijgewoond en de ingediende voorstellen gelezen en beoordeeld. In een slotinterview met de beoordelaars uit de Commissie geeft een beoordelaar aan dat hij geen invloed van CRJO ziet in de hele commissie maar dat het hem zelf wel aan het denken heeft gezet over de spanning tussen nadruk op grondigheid in “klassiek” onderzoek met de RCT als de beste vorm van onderzoek en de praktische relevantie die in CRJO meer centraal staat. Een andere beoordelaar geeft aan dat de werkwijze nu intensiever was met twee momenten waarop de commissie onderling en met de aanvrager een dialoog heeft over de opzet en dat dit leidt tot een betere uitwisseling van perspectieven binnen de beoordelingscommissie onderling. Keerzijde is dat dit wel veel tijd kost. Verder worden er geen indicaties van doorwerking van CRJO naar de Commissie LZO genoemd.

## 4.5 Conclusies doorwerking

We concluderen dat 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. Op andere punten is de bijdrage van CRJO beperkt, zoals het verankeren van het voorstel in de literatuur, de formulering van de onderzoeksvragen en het ontwikkelen van de onderzoeksmethodologie. CRJO is voor veel betrokkenen een leerzame en enthousiasmerende ervaring geweest, niet alleen voor de projectleiders maar ook voor een aantal deelnemers. Het proces van CRJO draagt bij aan teamvorming binnen de projectgroep. Het is een proces van leren samenwerken waarin het elkaar leren kennen een belangrijke rol speelt, alsmede de mogelijkheid om op basis van gelijkwaardigheid bij te dragen. De bijdrage van CRJO aan de werkwijze van de Commissie LZO en haar leden is tot nu toe beperkt geweest.

## 5 Behulpzame en minder behulpzame elementen

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag welke elementen in de methodiek CRJO behulpzaam en minder behulpzaam zijn geweest. We doen dit op vier manieren. Allereerst rapporteren we wat de pilots daar zelf van zeggen in hun zelfevaluaties. Vervolgens lopen we de vier workshops langs en bespreken we de onderdelen van iedere workshop. Daarna gaan we in op een paar belangrijke thema's die tijdens het onderzoek naar boven zijn gekomen. Tot slot geven we een overzicht van gevonden do's & don'ts voor projectleiders en procesbegeleiders.

<b>Workshop A</b> <b>Verkennen van de kwestie</b>	<b>Workshop B</b> <b>Verkennen van de doelen</b>	<b>Workshop C</b> <b>Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet</b>	<b>Workshop D</b> <b>Inrichten van de samenwerking</b>
A1. Welkom	B1. Welkom	C1. Welkom	D1. Welkom
A2. Check in	B2. Check in	C2. Check in	D2. Check in
A3. Nadere kennismaking	B3. Terugblik	C3. Terugblik	D3. Terugblik
A4. Verkennen kwestie	B4. Doelenroos	C4. Vragenronde	D4. To-do lijst
A5. Herformuleren van de praktijkkwestie	B5. Beelden van onderzoek	C5. Bespreken voorlopige opzet onderzoek / interventie	D5. Vangnet weven
A6. Check-out	B6. Check-out	C6. Werk in opvoering	D6. Werk in opvoering
		C7. Check-out	D7. Associatiekaarten
			D8. Succes vieren

### 5.1 Behulpzame en minder behulpzame factoren volgens zelfevaluaties

In hun zelfevaluaties geven de pilots zelf de volgende factoren aan die behulpzaam waren bij het CRJO:

- Dat alle deelnemers een gemeenschappelijk einddoel voor ogen hadden [8:19; 20:5]
- Dat de workshops een heldere opzet hadden [10:2] waarin iedereen werd uitgenodigd inbreng te leveren [33:6] en handvatten werden gegeven om concrete beslissingen te nemen [28:2] wat leidde tot een rijke oogst [20:53]
- Dat de workshops voor iedereen goed te volgen en niet te wetenschappelijk waren [20:49]
- Dat in de projectgroep veel verschillende expertises waren die elkaar aanvulden [20:54; 33:9]
- Dat er ook gewerkt werd met associatiekaarten [20:54]: “(dat) *vonden we verrassend voor wetenschappelijk onderzoek. Het was helpend om bij de kern te komen omdat het minder cognitief is en meer vanuit de beleving (...)*” [20:59]
- Dat ze voor workshop A hadden geïnvesteerd in een onderlinge kennismaking [27:1]
- Dat iedereen zich van het begin open en kwetsbaar opstelde mede dankzij de procesbegeleiding van de HU [27:1].
- Dat de inbreng van mensen met ervaringskennis als cruciaal werd gezien [28:3&6]
- Dat de projectleiders tussen de workshops het denkproces gaande hielden door onder andere iedere workshop een samenvatting te schrijven van de conclusies en deze met de projectgroep en klankbordgroep te delen [30:3], maar ook door de belangrijkste keuzes op een rijtje te zetten en hierover een extra bijeenkomst te organiseren [30:7].

Bij één pilot rapporteren deelnemers met ervaringskennis dat zij het proces soms verwarrend vonden en dat ze zicht op het geheel misten. Daardoor was het niet altijd duidelijk wat er met hun input gebeurde [20:60&61].

## 5.2 Workshop A

In workshop A staat het onderling kennismaken centraal en het samen verkennen van de praktijk-kwestie waar het onderzoek zich op gaat richten. Workshop A bestaat uit 6 elementen (zie Tabel 1). Het algemene beeld dat uit de gegenereerde data naar voren komt over workshop A is als volgt. Bij drie van de vier pilots werd deze aftrap van CRJO als zeer positief ervaren. Woorden die deelnemers aan het einde noemen zijn leuk, zinvol, inspirerend, energie gevend, afwisselend en productief [31:21; 47:1; 73:18; 74:4; 82:3; 93:2]. Projectleiders noemen het een positief begin waar veel uit is gekomen [74:2; 82:13] en waarin ook ruimte was voor persoonlijke ontmoeting [74:13; 75:2; 32:3].

Bij één pilot verliep workshop A door technische problemen minder succesvol. We probeerden daar in TEAMS met break-out rooms te werken en dat ging niet helemaal goed. Deelnemers konden ruimtes niet vinden, kwamen er niet in, gingen tussen ruimtes zweven of zaten in twee ruimtes. Dat was voor alle deelnemers en de procesbegeleiders frustrerend. Het duurde 45 minuten voordat dit was opgelost. Daardoor kon een deel van het programma niet worden afgewerkt. Desondanks geven de deelnemende mensen met ervaringskennis achteraf aan dat ze de workshop inspirerend vonden waarbij ze zich onderdeel van het proces voelden [56:5]. De deelnemende professionals reageren achteraf alleen met opmerkingen over het gedoe met de break-out rooms [56:26]. Ook de projectleiders zijn daar achteraf gefrustreerd over [55:6], onder andere omdat ze zelf niet in control waren [56:17] omdat de facilitering bij de procesbegeleiders van de HU lag. Ze waren ook niet tevreden met de inhoudelijke opbrengst en hadden liever grotere stappen gezet door meer naar de hoofdlijnen te kijken en meteen naar de onderzoeksvraag te gaan [56:1]. Maar ze waren wel positief over de openheid en betrokkenheid tussen de deelnemers die ontstond en de bijdrage aan de groepsvorming [56:1].

Om verder uit te diepen wat in workshop A wel en niet behulpzaam was kijken we naar de afzonderlijke onderdelen. Een kanttekening die we hierbij willen maken is dat we niet over elk onderdeel evenveel data hebben waardoor we soms maar beperkt conclusies kunnen trekken over behulpzame en minder behulpzame aspecten. De oorzaak hiervan is dat we tijdens het faciliteren van de werkvormen niet altijd de tijd hadden om observaties vast te leggen.

### 5.2.1 Welkom en Check in

Deze twee elementen komen in iedere workshop terug dus daarom behandelen we ze hier voor alle vier de workshops. Het welkom gebeurde door de projectleiders. Daarmee gaven ze het signaal aan de groep dat zij in de lead zijn in het project. Daarna gaven ze het woord aan de procesbegeleider van de Hogeschool Utrecht. Deze deed bij iedere workshop een check in. Het doel van de check-in is om de deelnemers de gelegenheid te geven zich even los te maken van wat ze eerder op de dag hebben gedaan en te wennen aan de workshopsetting. Daarnaast is het doel (hernieuwd) met elkaar kennis te maken als persoon en de toon van de bijeenkomst te zetten.

Bij een check-in geeft iedereen antwoord op een open vraag. De inhoud van de vraag die gekozen wordt kan verbonden zijn met de inhoud van de betreffende workshop of wellicht met de praktijkkwestie. Voorbeeldvragen zijn:

- Wat gun je deze bijeenkomst?
- Wat zeggen de schoenen die je vandaag aan hebt over jou?
- Welke kleur past voor jou bij de dag van vandaag en waarom?
- Vertel aan de hand van (een van) de laatste foto op je mobiel.
- Deel een moment van de afgelopen week waar je blij van werd, waar je goede energie van kreeg.
- Stel jezelf voor aan de hand van een voorwerp in je kamer (alleen bij onlinebijeenkomsten).

De procesbegeleiders starten altijd zelf met antwoorden. Daarmee geven ze aan wat de bedoeling is en zetten ze de gewenste toon. Het geeft de andere deelnemers ook een moment om over het eigen

antwoord na te denken. Nadat deelnemers antwoord hebben gegeven, geven zij het stokje door aan een andere deelnemers. Andere spelregels zijn dat mensen elkaar niet onderbreken en er geen vragen worden gesteld.

De vorm van (hernieuwde) kennismaking wordt als leuk ervaren [32:10; 35:3; 56:1]. De check-in vragen zijn persoonlijk. Daardoor leert men elkaar ook persoonlijk kennen en dat geeft verbinding [53:5; 75:2; 97:1]. Kantekening is dat als de procesbegeleider niet duidelijk aangeeft hoe lang iedere bijdrage mag zijn er het gevaar ontstaat dat deelnemers te lang aan het woord zijn [55:4], wat ten koste gaat van de tijd voor andere onderdelen.

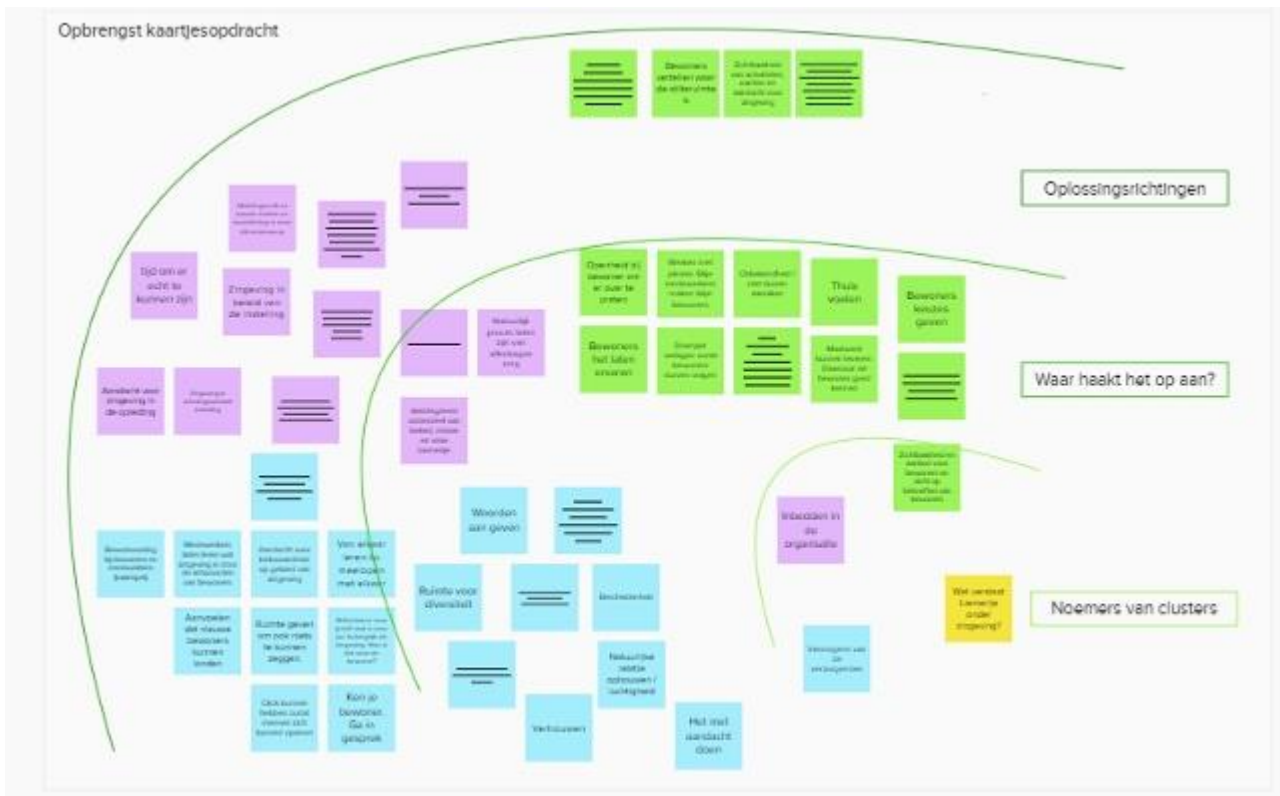
### 5.2.2 Nadere kennismaking

Na de check-in vindt een nadere kennismaking plaats tussen de deelnemers. Dit gebeurt door het voeren van een gesprek over de praktijkkwestie waarin persoonlijke ervaringen de hoofdrol spelen. Dit gebeurt waar mogelijk in tweetallen. Hierna stelt de een de ander plenair voor.

Deze werkvorm hielp zowel om mensen elkaar nader te laten leren kennen als om de verschillende perspectieven op de kwestie op tafel te krijgen [31:10; 32:11; 73:16; 74:17]. Hij geeft ook energie [31:13; 74:3]. Door de resultaten vast te leggen in Mural wordt zichtbaar hoeveel er is geoogst en dat enthousiasmeert [81:10]. Bij één pilot werd deze werkvorm door meerdere mensen aan het einde van het traject genoemd als het moment dat hen het meeste is bijgebleven van CRJO [44:1; 45:1; 46:1; 49:1]. Deze werkvorm vraagt wel om strakke leiding en nauwkeurige uitvoering want dan werkt hij beter [32:11; 73:10]. Bij één pilot gebruikten we in de toelichting op de werkvorm het woord 'drijfveren' en dat werd niet door iedereen begrepen [81:3; 81:9]. Beter lijkt om te vragen om aan elkaar te vertellen wat je persoonlijke redenen zijn om aan dit onderzoek bij te dragen.

### 5.2.3 Verkennen kwestie

Het verkennen van de praktijkkwestie vormt het hart van workshop A. Binnen CRJO wordt daarvoor de kaartjesopdracht gebruikt die is ontwikkeld door Munneke (Van der Velde et al., 2020). Bij deze methode bedenken deelnemers als eerste stap zoveel mogelijk oplossingen voor de praktijkkwestie. Daarna proberen ze samen uit de oplossingen af te leiden welke oorzaken er zijn voor het probleem. De uitkomst is een overzicht van mogelijke oorzaken die van invloed zijn op het ontstaan van de praktijkkwestie vanuit verschillende perspectieven. De resultaten werden door ons vastgelegd in Mural (zie Figuur 3).



Figuur 3 Voorbeeld van de opbrengst van de kaartjesopdracht

Deelnemers eerst laten denken in oplossingen bij het verkennen van een praktijkvraagstuk is contra-intuïtief maar was wel productief en verhelderend [74:8; 32:12; 82:6]. Deelnemers komen met verschillende oplossingsrichtingen die aan verschillende oorzaken raken [108:2] waardoor er zicht komt op de verschillende perspectieven op de kwestie. Beck et al. (2021) geven aan dat dit in deze fase van de ontwikkeling van een onderzoeksvoorstel belangrijk is. De opbrengst laten zien in Mural geeft een gevoel van samen aan iets bouwen [74:8].

Bij het begeleiden van de opdracht was het soms moeilijk om van oplossing naar onderliggende kwestie te komen. [32:12]. We hadden dat systematischer per oplossing moeten doen maar dat had ook meer tijd gekost. Hierbij was lastig dat het online en plenair moest gebeuren en we niet in subgroepen konden werken. Dat had namelijk meer tijd gekost. Ook het clusteren van de oorzaken was lastig [31:7]. We namen daarin het voortouw en dat werd gewaardeerd [82:5].

### 5.2.4 Herformuleren van de praktijkvraagstuk

Nadat de kwestie in de kaartjesopdracht breed is verkend is de volgende stap de verschillende perspectieven op de praktijkvraagstuk te vangen. We hebben daarvoor twee methoden geprobeerd: de contemplatieve dialoog en de wat eenvoudiger werkvorm “zullen we even schrijven”. Bij de contemplatieve dialoog schrijft iedereen in een paar zinnen op wat de kern is van de praktijkvraagstuk en leest dit voor. Anderen luisteren. In een tweede schrijfronde citeert iedereen een ander die iets heeft gezegd dat heeft geraakt en reageert daarop. Ook dit wordt voorgelezen. Op deze manier krijgen deelnemers een gelijke kans hun ideeën in te brengen en tegelijkertijd elkaars ideeën te erkennen. De werkvorm “zullen we even schrijven” bestaat uit alleen de eerste stap.

De contemplatieve dialoog hebben we tweemaal toegepast. Hij werd door de projectleiders als productief en waardevol ervaren [74:22; 82:10]. Een van de twee zegt er over: “Je laat de woorden van de ander doordringen en verdiept daarop. Dat geeft gedeelde gezamenlijkheid. Die ga ik voor mijzelf



*onthouden*” [82:10]. “Zullen we even schrijven” hebben we eenmaal toegepast. Daar hielp het om te zien dat er veel verschillende beelden van de praktijkkwestie waren in de groep [32:13].

De contemplatieve dialoog vraagt om een strakke begeleiding en precieze instructie. Toen we onvoldoende benadrukten dat deelnemers hele zinnen moeten schrijven en voorlezen gingen sommige toch improviseren aan de hand van steekwoorden [81:11]. Dat heeft direct een nadelig effect op het energieniveau in de groep. En voor beide werkvormen geldt dat ze een overzicht geven van perspectieven maar nog niet leiden tot een focus en een gemeenschappelijke definitie van de kwestie [32:13; 82:12]. Het helpt de groep om te divergeren.

### 5.2.5 Check out

Alle workshops behalve workshop D. hadden ook een check out dus daarom behandelen we ze hier voor alle vier de workshops. Het doel van de check-out is om iedereen de gelegenheid te geven de indrukken van de bijeenkomst met de anderen te delen. We hanteerden daarvoor twee vormen: 1) Noem drie woorden om de bijeenkomst te duiden en 2) met welk gevoel sluit je zo meteen je laptop? Reacties waren positief tot zeer positief. Woorden die genoemd werden waren: interessant, inspirerend, blij, energie, en zinvol. Hier is niet veel over gezegd behalve dat het prettig en belangrijk gevonden werd om te horen hoe iedereen erbij zat [32:14; 95:5].

## 5.3 Workshop B

In workshop B verkennen de deelnemers de doelen van het onderzoek en wisselen ze uit wat voor een soort onderzoek zij voor zich zien. Workshop B bestaat uit 6 elementen (zie Tabel 1).

Het algemene beeld over de workshop dat ontstaat uit de gegenereerde data is als volgt: In alle pilots geven de deelnemers aan het einde positieve reacties op de workshop. Woorden die vaker genoemd worden zijn inspirerend, enthousiasme, richtinggevend, leerzaam [37:2; 58:19; 78:8; 97:11]. In het nagesprek reageren de projectleiders ook enthousiast. Er is veel informatie opgehaald [35:1; 59:9; 79:17; 95:14]. Twee projectleiders rapporteren dat er een groep aan het ontstaan is [59:4; 79:16]. Bij één pilot is er waardering voor de afwisseling van werkvormen maar vonden projectleiders en sommige deelnemers het programma wel veel [95:2&3; 97:12].

Om verder uit te diepen wat in workshop B wel en niet behulpzaam was, kijken we naar de afzonderlijke onderdelen. Een kanttekening die we hierbij maken is dat we niet over elk onderdeel evenveel data hebben waardoor we soms maar beperkt conclusies kunnen trekken over behulpzame en minder behulpzame aspecten.

### 5.3.1 Terugblik

Na het welkom en de check-in start workshop B met een terugblik van de projectleider op workshop A en een toelichting op de activiteiten die tot dan toe zijn ondernomen. Dat gebeurde in de pilots meestal door het geven van een korte presentatie waarbij vaak de resultaten van een eerste literatuurverkenning over de praktijkkwestie werden meegenomen. Over dit onderdeel wordt in de data niet veel gerapporteerd. In één pilot meldt de projectleider dat de terugblik een deelnemer die voor het eerst meedeed in een workshop hielp om aan te sluiten [95:10]. In een andere pilot leidde de terugblik tot een goede inhoudelijke discussie [35:4].

### 5.3.2 Doelenroos

De kern van workshop B is het gesprek over de beoogde doelen van het onderzoek met behulp van de doelenroos (zie Figuur 2). Deze werkvorm is bij één pilot niet gedaan omdat daar een deel van

workshop A nog moest worden ingehaald. Bij de andere pilots komt het volgende beeld uit de gegenereerde data naar voren over de behulpzame en minder behulpzame aspecten van deze werkvorm. Behulpzaam was het stellen van de volgende vier vragen [35:6]:

- Wat zou je te weten willen komen?
- Wat zou jij of jouw collega's aan het einde geleerd moeten hebben?
- Wat zou je willen dat er aan het eind is verbeterd of veranderd?
- Wat zou je willen dat er aan het einde van het onderzoek is gemaakt?

Ook hielp het een tijdhorizon aan te geven: "als we over 2 jaar klaar zijn, wat is dan het antwoord op de vier vragen?". Dat hielp de deelnemers om naar het gewenste resultaat te kijken [1.3.14]. Behulpzaam was het ook om na het samen vullen van de doelenroos iedereen te laten zeggen welke drie prioriteiten ze in de doelen zouden willen aanbrengen [35:1; 95:8]. Dit hielp bij het kiezen van focus. Wat ook hielp was dat een van de procesbegeleiders de antwoorden van de deelnemers op de vier vragen zelf ordende naar de vier soorten doelen op in de doelenroos plaatste. In een pauze werden vervolgens de doelen door hem of haar geclusterd en in de tijd uitgezet. Voor deze ordende rol was waardering [97:7].

Het kan helpen om bij het bespreken van alle doelen te checken in de groep of ze echt als nuttig worden ervaren en of het overzicht compleet is [87:2]. Dit draagt ook bij aan het kiezen van focus. Ook kan daarbij worden gespecificeerd bij welke doelgroep de doelen van toepassing zijn [35:8] om de doelen zo verder te concretiseren.

Bij twee van de drie pilots hebben we de deelnemers laten nadenken over de doelen van het onderzoek door ze eerst een associatiekaart te laten trekken met daarop een foto die voor hen staat voor het doel van het onderzoek. Dit associatieve element werd gewaardeerd [35:6; 93:4; 112:9; 112:13] maar ook werd opgemerkt dat de combinatie van de vier vragen (cognitief) en de associatiekaarten (intuïtief) niet voor iedereen werkt [35:6; 112:37]. Eén procesbegeleider reflecteerde dat de associatiekaarten inhoudelijk weinig toevoegen [97:5]. De projectleiders vonden het onderscheiden van vier soorten doelen in praktijkgericht onderzoek behulpzaam [79:15; 101:3] en de beoordelingscommissie vond dat het de voorstellen helderder maakte [114:8].

### 5.3.3 Beelden van onderzoek

Het laatste grote onderdeel van workshop B heeft als doel om impliciete beelden die deelnemers kunnen hebben over wetenschappelijk onderzoek boven tafel te krijgen. Mensen kunnen bij onderzoek allerlei associaties hebben die hen belemmeren om vrij te denken over de mogelijkheden. Of ze kunnen specifieke wensen en belangen hebben waarmee rekening moet worden gehouden. Ook kunnen ze specifieke paradigmatische opvattingen hebben over wanneer onderzoek goed is die mogelijk botsen met die van andere deelnemers. De werkvorm 'Beelden van onderzoek' gaat ervan uit dat het voor de samenwerking belangrijk is dat deze onderliggende beelden, belangen en wensen van de deelnemers bekend en besproken worden. De werkvorm probeert dit te bereiken door de deelnemers te vragen wanneer ze blij worden van het onderzoek en wat ze jammer zouden vinden. Om daarbij ook toegang te krijgen tot de soms onbewuste beelden en associaties wordt gebruik gemaakt van associatiekaarten.

De procesbegeleider rijkt een aantal associatiekaarten uit en vraagt de deelnemers een kaart te kiezen die past bij het beeld dat zij hebben bij hoe het onderzoek zou moeten worden aangepakt. De facilitator vraagt vervolgens de deelnemers antwoord te geven op de volgende twee vragen:

- Welke aanpak van het onderzoek zou jij jammer vinden?
- Van welke aanpak van het onderzoek zou jij blij worden?

Net als de vorige werkvorm is deze werkvorm toegepast bij drie van de vier pilots. Uit de gegenereerde data komt het volgende beeld. Bij twee pilots doen we deze werkvorm vóór de doelenroos en bij één pilot erna. De werkvorm na de doelenroos had weinig toegevoegde waarde [78:2]. Als hij vóór de doelenroos werd gedaan dan fungeerde hij als een soort opwarmertje waarin deelnemers nadachten over het doel op langere termijn om vervolgens bij de doelenroos dat concreet te maken voor de kortere termijn [35:5&6]. Bij alle drie de toepassingen gingen de antwoorden over de einddoelen van het onderzoek (bijvoorbeeld dat het onderzoek de praktijk iets moest opleveren) maar niet over de aard en aanpak van dat onderzoek (bijvoorbeeld dat onderzoek betrouwbaar en valide moet zijn). Er ontstond dan ook geen gesprek over de verschillende paradigmatische opvattingen over onderzoek. Daarmee heeft deze werkvorm niet het beoogde doel bereikt.

## 5.4 Workshop C

Workshop C heeft meer dan de vorige twee workshops een convergerend karakter. In workshop A en B zijn veel ideeën over de praktijkkwesitie en de mogelijke doelen opgehaald. Bij workshop C wordt toegewerkt naar een concreet voorstel. Hierbij heeft de projectleider het voortouw. We hebben ervoor gekozen de projectgroep niet vrij te laten brainstormen over een mogelijke opzet van het onderzoek maar de projectleiders vanuit hun expertise als onderzoeker een eerste opzet te laten presenteren. Het gaat hierbij om een voorstel voor het onderzoek, maar als er in het onderzoek ook sprake is van een interventie die wordt ontwikkeld kan het ook al een eerste beschrijving zijn van de inhoud van de interventie [99:5].

Na het welkom en de check-in start de workshop met een terugblik door de projectleiders op workshop B en de stappen die daarna zijn gezet. Daarna presenteren de projectleiders hun voorstel voor de opzet van het onderzoek en dit voorstel wordt besproken in de groep. Tot slot is er nog de mogelijkheid voor de projectleider om bij de projectgroep ontbrekende informatie op te halen die nodig is voor het schrijven van het onderzoeksvoorstel.

Het algemene beeld over de workshop dat ontstaat uit de gegenereerde data is divers. Bij alle pilots geven projectleiders aan dat er weer veel informatie is opgehaald [65:8; 100:3; 38:5; 75:16]. Maar ook wordt aangegeven dat er nog veel moet gebeuren [39:11; 100:13; 65:8; 75:18]. De wending in workshop C waarbij de projectleiders het voortouw nemen wordt verschillend ervaren. In één pilot ervaren de projectleiders dit als prettig omdat dit helpt bij het convergeren en concreet maken van het voorstel: *“Ik vond het fijn om gericht te kunnen vragen en bevragen. De eerste twee workshops eindigden heel open en breed en nu concreter en dat is helpend”* [38:1]. Wat hier mee lijkt te spelen is dat deze pilot gebruik maakt van een klankbordgroep waarin naast de projectgroep ook een aantal andere stakeholders zijn vertegenwoordigd en dat contouren van het voorstel daar al waren gepresenteerd [41:1].

Bij een andere pilot ervaren de projectleiders de switch naar een meer sturende rol als lastig: *“Hoe kan je als projectleider richting geven en toch blijven cirkelen?”* [87:4]. Zij hebben meer moeite om meer bepalend te zijn in de vormgeving van het onderzoeksvoorstel. De mogelijkheid die switch te maken lijkt af te hangen van de mate waarin er in workshop A en B door de projectgroep al overeenstemming is bereikt over de praktijkkwesitie en de prioriteiten in de doelen. Als die consensus er nog niet is dan komt het presenteren van een onderzoeksvoorstel door de projectleiders te vroeg [87:4].

Bij een derde pilot presenteert een projectleider een voorstel dat niet goed valt bij een deel van de werkgroep. Het wordt duidelijk dat het helemaal anders moet [101:8]. Dit kwam als een schok: *“Ik was uitgeput. Had een gevoel van falen. Het heeft even moeten bezinken”* [100:1]. Het lijkt belangrijk om de contouren van een voorstel voorafgaand aan de workshop alvast even te toetsen bij een aantal betrokkenen. De projectleider reflecteerde achteraf dat dit had moeten gebeuren [100:4].

De vierde pilot komt van tevoren zelf met het idee om de mensen met ervaringskennis uit de projectgroep als een jury te laten kiezen uit zeven voorstellen die door de andere deelnemers worden gepresenteerd. Dit blijkt positief te werken. De mensen met ervaringskennis zijn in de lead, iedereen doet actief mee en deelnemers worden aangesproken op hun expertise [65:1]. Een nadeel is dat het gekozen voorstel niet helemaal in lijn ligt met wat er in workshop A en B is besproken [113:6] en dat er na de workshops nog heel veel moet gebeuren om er een compleet voorstel van te maken [113:2].

In workshop C is het belangrijk om een open gesprek over het voorstel te faciliteren. De vier vragen die we daarvoor meegeven zijn:

- Kunnen we onze doelen hiermee bereiken?
- Welke condities -praktisch- moeten worden geregeld om het te laten slagen?
- Wat moet verder nog uitgezocht en uitgewerkt worden?
- Past het binnen de kaders en eisen (tijd, geld, criteria ZonMw)?

Deze vragen zijn behulpzaam om het gesprek te structureren. Daarnaast is het goed als de projectleiders doorvragen omdat de antwoorden van de deelnemers anders te voor de hand liggend zijn [38:9]. Daarbij lijkt te gelden dat deelnemers soms moeilijk kunnen overzien wat er bij een onderzoek allemaal nodig is, zeker als ze geen project- en onderzoekservaring hebben [38:9]. Hierdoor zullen ze niet op alle vragen een goed antwoord kunnen geven. Over de afzonderlijke onderdelen van workshop C valt verder weinig te rapporteren omdat we daar geen data over hebben verzameld.

Een aandachtspunt is de consistentie in het onderzoeksvoorstel tussen de aanpak en de te bereiken doelen. Voor het bereiken van de kennisdoelen van het onderzoek volstaat een beschrijving van de onderzoeksstrategie, de methoden van dataverzameling en de manier van data-analyse. Maar voor het bereiken van de andere drie typen doelen zijn vaak aanvullende activiteiten nodig. Zo vereist een veranderdoel een veranderstrategie met gerichte interventies om gedragsverandering te bevorderen. Een professionaliseringsdoel vereist vaak aanvullende activiteiten zoals voorlichting en scholing. En een ontwerpdoel vereist een manier van ontwerpen en testen. Deze aanvullende strategieën dienen in workshop C ook aandacht te krijgen. Een hulpmiddel daarbij kan zijn om samen na te denken over een 'theory of change' (De Silva et al., 2014) [42:4; 96:4; 108:3]. Wat zijn onze vooronderstellingen over hoe de activiteiten binnen het onderzoekproject gaan bijdragen aan de gewenste verandering?

## 5.5 Workshop D

Het doel van workshop D is het inrichten van de samenwerking tijdens het onderzoek. Na het welkom en de check-in verzorgen de projectleiders een terugblik op workshop C en op de stappen die zij daarna hebben gezet. Vervolgens wordt in twee stappen besproken welke rol de deelnemers van het projectteam willen gaan spelen bij de uitvoering van het onderzoek en welke rollen er nog meer noodzakelijk zijn. De workshop rondt af met een evaluatie.

Het algemene beeld over de workshop dat ontstaat uit de gegenereerde data is positief. Er is veel nog ontbrekende informatie opgehaald [77:15; 104:5; 53:2]. Maar tegelijkertijd geven projectleiders aan dat er na workshop D nog heel veel moet gebeuren om tot een concreet voorstel te komen [68:12; 53:1]. Verder wordt opgemerkt dat de workshop een goede afsluiting is van het proces met de projectgroep [68:11; 104:1; 53:12]. Om verder uit te diepen wat in workshop B wel en niet behulpzaam is, kijken we naar de afzonderlijke onderdelen.

### 5.5.1 Terugblik

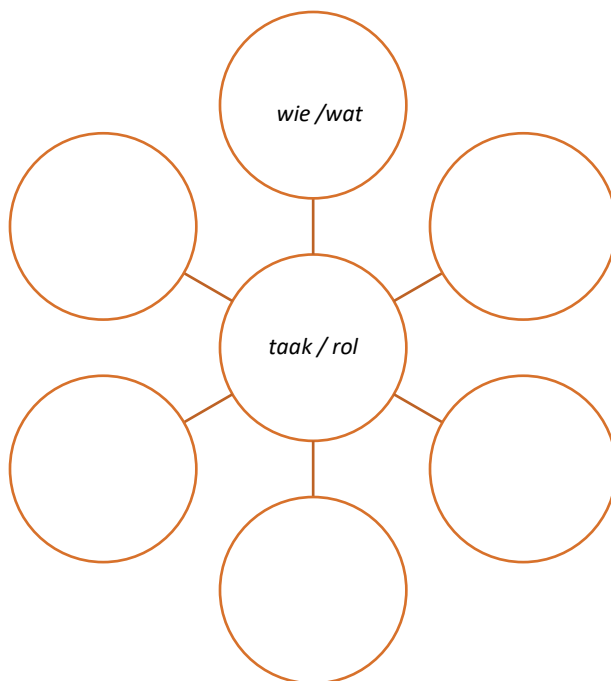
Deze werkvorm biedt de projectleiders de gelegenheid een volgende versie van het onderzoeksvoorstel aan de projectgroep voor te leggen. Bij drie pilots levert dat nog nadere informatie op [104:5; 77:8; 53:2]. Een projectleider verwoordt het als volgt: *“Het was gewoon een fijne gelegenheid om*

*alles nog even voor te leggen en op te halen wat vanuit ieders perspectief nog aandacht, dan wel aanvulling vraagt*" [53:6]. Hierbij werkt het goed als het verhaal vooraf aan de deelnemers is toegestuurd [52:8]. Bij één pilot vragen de projectleiders ook al vooraf feedback, verzamelen deze en rapporteren terug wat ze ermee hebben gedaan [52:6].

Bij één van de vier pilots waren de projectleiders wat minder geholpen met de reacties van de deelnemers op het voorstel. Die bleven volgens hen te veel hangen in feedback en gaven geen concrete aanwijzingen hoe het voorstel beter zou kunnen [68:3].

### 5.5.2 To-do lijst maken en Vangnet weven

In het volgende onderdeel van de workshop denken deelnemers na over de rol die zij zouden willen spelen in de uitvoering van het onderzoek. Ook geven ze aan wat en wie ze nodig hebben om dit goed te doen. Hiervoor stellen ze een 'to-do' lijst op (zie Figuur 4).



Deelnemers spreken op deze manier hun commitment uit voor het voorstel, waarbij er ook de mogelijkheid is om niet deel te nemen aan het vervolg. Vervolgens spreken ze dit om de beurt uit waarbij ze aangeven wie uit de projectgroep ze nodig hebben. Wanneer deze bijeenkomst fysiek plaatsvindt laten we de deelnemers daarbij een bol wol naar elkaar gooien zodat er een spinnenweb van onderlinge afhankelijkheden zichtbaar wordt. Voor personen die nodig zijn maar die niet aanwezig zijn zetten we een lege stoel neer.

*Figuur 4 To-do lijst*

De ervaringen met deze werkvormen is positief. Deelnemers kunnen zelf kiezen welke rol bij hen past en concrete voorbeelden geven wat ze willen gaan doen [68:7]. De to-do lijst helpt daarbij om anders na te denken over wie je allemaal nodig hebt [76:1]. Het overgooien van het touw is niet alleen leuk maar laat ook de complexiteit van het project zien [76:8; 77:11; 105:15]. Deelnemers spreken daarbij uit dat ze elkaar willen helpen [105:13] en dat lijkt iets in de groep teweeg te brengen [105:14]. Een projectleider omschrijft dit als volgt: *"Wat ons heeft geholpen was de oefening met de lijntjes aan elkaar verbinden en de brainstorm over de inbreng van cliënten. Door de werkvormen ontstaat vaak meer dan wat we met de vorm beogen. Maar ik weet niet precies wat dat is"*[104:6]. De werkvormen leveren veel informatie op die in het voorstel kan worden benut [53:8].

Voorwaarde is dat het onderzoeksvoorstel voldoende concreet is zodat deelnemers kunnen aangeven aan welk onderdeel ze zouden willen bijdragen [68:4;72:3]. Ook is het belangrijk dat de begeleiders vragen aan de deelnemers om specifiek te zijn. Anders bestaat het risico dat men zegt iedereen nodig te hebben [105:12]. Verder werkt het spannen van het spinnenweb in een online omgeving niet

[52:9]. Ook is het goed om deelnemers niet alleen te laten nadenken over hun eigen rol in het onderzoek maar ook over de rol die andere collega's uit de organisatie waarvoor ze werken zouden kunnen bijdragen [89:1].

### 5.5.3 Werk in opvoering

Na het in kaart brengen van de rollen van alle deelnemers in het onderzoek is er in workshop D ruimte voor projectleiders om nog aanvullende informatie te verzamelen voor het onderzoek. Bij de twee pilots waar we dit doen gaat het bijvoorbeeld over hoe bewoners/cliënten goed gehoord kunnen worden in het onderzoek, welke locaties en teams mee kunnen doen, hoe cliënten kunnen worden geworven en hoe professionals getraind kunnen worden. We hanteren hierbij een werkvorm waarin er een binnenring is van clientvertegenwoordigers en professionals die met elkaar in gesprek gaan over deze vragen. De buitenkring van de overige deelnemers luisteren in eerste instantie in stilte, en mag na elke ronde van 10 min in max. 5 minuten hun reactie geven op hetgeen genoemd is. Het idee hierachter is dat dit een vrij gesprek stimuleert tussen de direct betrokkenen zonder sturing van de onderzoekers. Deze laatste ophaalronde levert nog veel informatie op [77:15; 104:6]. Wel wordt in één pilot de werkvorm van binnenring en buitenring al snel losgelaten omdat deze het gesprek te veel belemmert. Deelnemers die iets willen bijdragen moesten wachten tot facilitator hen het woord gaf en dat onderbrak de stroom van het gesprek.

### 5.5.4 Associatiekaarten en Succes vieren

Het slot van workshop D staat in het teken van evaluatie en afsluiting. Voor de evaluatie vragen we deelnemers om een associatiekaart te trekken aan de hand waarvan ze kunnen vertellen wat hun ervaring is geweest met CRJO. Deelnemers zijn vrij om hun insteek te kiezen: een leerervaring, een advies (behouden – toevoegen – verbeteren – laten vallen), een gevoel, etc. Daarna volgt een feestelijke afsluiting die verzorgd wordt door de projectleiders en die door iedere pilot anders wordt ingevuld. Dit is een moment om even terug te kijken, te benoemen wat goed en minder goed ging, elkaar te bedanken en samen af te sluiten [83:52].

## 5.6 Thema's

Uit de data komt een aantal thema's naar voren over CRJO en wat daarin wel werkt en minder goed werkt. In deze paragraaf beschrijven we een aantal van die thema's.

### 5.6.1 Externe begeleiding van het proces

Uit de data komt naar voren dat de begeleiding van het proces door procesbegeleiders vanuit de HU in drie van de vier pilots heeft bijgedragen aan het resultaat. Door onze begeleiding konden de deelnemers zich volledig richten op de inhoud [111:15; 79:10; 104:7]. Ook speelt volgens een van de projectleiders het mechanisme van 'vreemde ogen dwingen' [79:10] hetgeen stimuleert dat het proces op gang wordt gehouden. Verder gaven de begeleiders in combinatie met de methodiek vertrouwen aan de projectleiders dat het goed zou komen, ook als het proces in workshop A en B wat langzaam leek te gaan [111:12].

Bij één pilot waren de projectleiders kritisch op de externe begeleiding en wel om twee redenen. In de eerste plaats gaven ze als projectleiders de bijeenkomst uit handen aan de begeleiders waardoor ze zelf geen controle meer hadden: *"...als er gedoe is, zoals in workshop A, dan is die positie lastig. Want wij hebben die mensen geworven en moeten met elkaar door. In een workshop voel/ben je dan niet meer zelf in control want je hebt het stokje uit handen gegeven"* [56:17]. In de tweede plaats hadden zij meer begeleiding verwacht en gewild van de HU, zoals bij het komen tot focus in het proces [68:5], bij het stem geven aan mensen met ervaringskennis die moeite hadden deze te laten

horen [113:16], bij het doorbreken van oude patronen in de groep [113:47] en bij het uitwerken van het voorstel na workshop D. De projectleider zegt daar over: “...want eigenlijk voor mijn gevoel werden we na workshop D losgelaten” [113:45].

Begeleiding van de workshops door een procesbegeleider lijkt dus een belangrijke factor in het succes van CRJO. Tegelijkertijd moeten er goede afspraken gemaakt worden tot hoever die procesbegeleiding gaat en waarvoor projectleiders wel en niet een beroep kunnen doen op de procesbegeleiding. Ook moet de projectleider altijd aan de noodrem kunnen trekken als er in de begeleiding iets mis dreigt te gaan. Zelf hadden wij meer vinger aan de pols moeten houden na afloop van de workshops en waar nodig ondersteuning moeten verlenen.

### 5.6.2 Eigenschappen van de projectleider

Het ontwikkelen van een goed onderzoeksvoorstel is een vaardigheid die veel inhoudelijke en methodologische kennis vereist. Bij het toepassen van CRJO komen daar nog een paar noodzakelijke vaardigheden bij. Zo moet de projectleider in staat zijn de vele input die in CRJO wordt verzameld te verwerken, te ordenen en weer te presenteren [72:1] en daarin indien nodig keuzes te maken [112:51]. Het vereist ook een open en luisterende houding die anderen stimuleert bij te dragen en hen een gevoel geeft van vertrouwen, verbondenheid en mede-eigenaarschap [112:14&15]. Daarnaast zijn er organisatorische en communicatievaardigheden nodig om alle partijen tijdens het proces erbij te blijven betrekken en te informeren [114:26]. Tot slot helpt het als de projectleider gezag heeft in de projectgroep en ook de formele positie heeft om de groep te leiden [83:28].

Het toepassen van CRJO vraagt dus om een senior projectleider met inhoudelijke expertise maar ook met sociale en organisatorische vaardigheden om het proces in goede banen te leiden.

### 5.6.3 De rol van mensen met ervaringskennis

Een belangrijk principe van CRJO is dat alle betrokkenen bij een praktijkvraagstuk de gelegenheid krijgen om op basis van gelijkwaardigheid in het proces te participeren. Dit lijkt bij alle pilots geslaagd te zijn. De deelnemende mensen met ervaringskennis geven aan dat ze het waarderen dat ze een volwaardige en gelijkwaardige inbreng hebben gehad in het proces [72:5; 83:49; 113:36; 114:1]. Ze voelden zich uitgenodigd [113:13] en mede-eigenaar van het proces [56:5]. Projectleiders geven aan dat deelnemende mensen met ervaringskennis veel toe voegen [113:42]; vooral dat ze helpen focus te houden op het cliëntenperspectief [46:5; 47:4; 48:6]. Een deelnemende client geeft aan dat dit ook de taak is van mensen met ervaringskennis. Deze client wil de onderzoekstechniek graag aan onderzoekers over laten [111:70].

Voorwaarde voor een goede inbreng van mensen met ervaringskennis in het proces is dat ze echt als gelijkwaardige deelnemer worden behandeld. Dat dit veel kan doen bleek bij één pilot waar de projectleiders op het laatste moment besloten de workshop te verzetten omdat de clientvertegenwoordiger er niet bij kon zijn. Achteraf vertelt deze deelnemer: “Ik was echt zo blij in dat ziekenhuis, toen ik dat berichtje kreeg van: oh, we gaan het gewoon uitstellen” [111:32].

Het principe van gelijkwaardigheid van alle deelnemers zit in veel werkvormen van CRJO verwerkt, bijvoorbeeld in de manier waarop informatie wordt opgehaald. Bij de meeste werkvormen mag iedereen eerst zelf nadenken en daarna komt iedereen om de beurt aan het woord. Dat wordt gewaardeerd [113:36]. Belangrijk is om de deelnemende mensen met ervaringskennis net als alle andere deelnemers voortdurend goed te informeren over de voortgang van het proces [113:43] en soms wat extra aandacht te geven in de communicatie [56:4]. Ook is het van belang dat het project echt vanuit cliëntenperspectief wordt opgezet [115:13].

Tijdens de workshops is extra aandacht nodig van de procesbegeleiders om te zorgen dat ieders inbreng voldoende aandacht krijgt [59:5]. Dit vereist een actieve houding en soms zijn interventies nodig om bepaalde deelnemers aan het woord te laten of om standpunten van deelnemende mensen met ervaringskennis terug te laten komen. Omdat de meeste mensen met ervaringskennis die deelnemen weinig ervaring hebben met onderzoek kunnen ze onzeker zijn over hun inbreng. Dan kan het helpen af en toe te bevestigen dat ze het goed doen [31:9].

Niet alleen hebben mensen met ervaringskennis een waardevolle inbreng in de projectgroep, ze zijn ook waardevol in eventuele klankbordgroepen, stuurgroepen of focusgroepen. Drie pilots benutten mensen met ervaringskennis ook in die rol. Wanneer er veel gegadigden zijn voor deze plekken kunnen ze eventueel rouleren [96:3]. Ook hebben we ervaren dat het indruk maakt wanneer mensen met ervaringskennis deelnemen aan een pitch van het voorstel voor de beoordelingscommissie [114:1].

Bij de start van het proces is het verstandig om een stakeholder-analyse uit te voeren waarin gekeken wordt welke partijen allemaal onderdeel zijn van het thema. Voor het maken van een stakeholder-analyse zijn online goede bronnen te vinden<sup>2</sup>. Contact leggen met mensen met ervaringskennis vereist soms wat extra inspanning. Online zijn hiervoor handreikingen en tips te vinden, bijvoorbeeld op de website van Pharos<sup>3</sup>. Het zal daarbij niet altijd lukken om cliënten zelf te laten participeren, mede omdat deelnemen aan CRJO een aantal vaardigheden vereist zoals kunnen abstraheren van de eigen situatie en kunnen meedenken over onderzoek. Daarom zal men vaak uitkomen bij bestuursleden van cliëntenverenigingen. Dit hoeft geen afbreuk te doen aan de authenticiteit van hun inbreng [111:67]. Wanneer meerdere mensen met ervaringskennis deelnemen die elkaar niet kennen, is het verstandig te zorgen dat ze van tevoren met elkaar kennis kunnen maken [113:52]. Dit kan hen helpen zich hun rol eigen te maken en iets van eventuele spanning weg te halen.

De gelijkwaardige participatie van mensen met ervaringskennis in het proces van het maken van het onderzoeksvoorstel lijkt een van de belangrijkste bijdragen van CRJO. Hoewel de uitgangspunten, de structuur en de werkvormen van CRJO bijdragen aan een volwaardige participatie is voortdurende aandacht voor een gelijkwaardige inbreng van deze deelnemers noodzakelijk.

#### 5.6.4 Starten met een oplossing

CRJO start met het verkennen van de praktijkkwestie. Een praktijkkwestie is een *probleem* dat zich voordoet in de praktijk van de zorg of een *kans* om de zorg beter te maken. Doel in CRJO is dat deze kwestie uitgebreid in kaart wordt gebracht vanuit de perspectieven van alle betrokkenen. Het idee hierbij is dat het onderzoek op die manier beter aansluit bij de praktijk en de impact in de praktijk groter zal zijn. Twee van de vier pilots zijn aan CRJO begonnen vanuit een probleem en twee vanuit een kans. De pilots die het proces startten vanuit een kans hadden een oplossing die ze wilden doorontwikkelen, waarvan ze de werkzaamheid wilde aantonen of die ze wilden toepassen op een nieuwe doelgroep.

We hebben ervaren dat er twee risico's zitten wanneer onderzoekers het proces van CRJO starten vanuit een oplossing: Onderzoekers hebben mogelijk minder oog voor wensen en behoeften van mensen met ervaringskennis en zien daardoor bij het ontwikkelen van het voorstel alternatieven over het hoofd [56:12&18; 58:2]. En onderzoekers zitten zo in het onderwerp dat ze ervan uitgaan dat anderen, waaronder de beoordelingscommissie, ook inzien dat de oplossing goed is voor de zorg en dat ze dit niet hoeven aan te tonen [69:1; 114:11&29t/m32]. CRJO heeft een sterk divergerend karakter, zeker in de eerste helft van het proces dus dient de projectgroep vooraf een inschatting te

---

<sup>2</sup> <https://www.verpleegkundigleiderschap.online/stakeholders-in-de-zorg/>

<sup>3</sup> [Bereiken en betrekken om Gezondheidsverschillen te verkleinen - Pharos](#)



maken of dit helpend is voor de projectgroep en de ontwikkeling van een projectvoorstel indien reeds voor een oplossing is gekozen.

Het is op zich valide om CRJO te starten vanuit een oplossing, mits je als projectleider aandacht hebt voor deze risico's. Om deze risico's te ondervangen kunnen projectleiders drie dingen doen. Ten eerste helder maken aan de deelnemers wat er bij de start van CRJO al vast staat en waar de mogelijkheden zitten om invloed uit te oefenen. Ten tweede kunnen ze al vroeg in het proces, bijvoorbeeld tussen workshop A en B, een onderbouwde argumentatie opstellen over de manier waarop de oplossing een bijdrage levert aan het praktijkprobleem. Dit kan helpen andere van de relevantie van de oplossing te overtuigen. En in de derde plaats kunnen ze zorgen dat alle ideeën die tijdens CRJO worden opgehaald, maar die buiten de scope vallen van het onderzoek, een zichtbare plek krijgen, bijvoorbeeld in een vervolgonderzoek.

### 5.6.5 Online werken

Een groot deel van CRJO heeft zich noodgedwongen online in Microsoft TEAMS afgespeeld. Dat hadden we niet voorzien maar blijkt goed te werken, mits de bijeenkomsten niet te lang zijn, er voldoende pauzes zijn en er wordt gewerkt met afwisselde werkvormen. Een deelnemer gaf na afloop aan: *“Het waren de enige onlinebijeenkomsten waar ik niet moe van werd”* [111:11]. Hoewel de online-ervaring over het algemeen positief was gaven sommigen aan dat ze online wel de look en feel misten om echt aan te kunnen sluiten en elkaar echt te ontmoeten [68:9]. Ook is er een risico dat het mis gaat met de techniek [73:5]. En als het dan mis gaat en er ontstaan spanningen heeft de procesbegeleider weinig middelen om daar iets aan te doen [110:7].

Online werken heeft een aantal voordelen: deelnemers uit het hele land kunnen eenvoudig deelnemen [54:1] en resultaten zijn handig vast te leggen op een online whiteboard zoals in ons geval in Mural. Dit direct vastleggen werd gewaardeerd [53:2; 59:2; 111:9]. De opbrengsten op Mural tijdens de workshop ook regelmatig aan de groep laten zien werkt enthousiasmerend en geeft energie [73:12; 115:8&9; 111:9].

Drie van de 16 bijeenkomsten die we hebben begeleid waren fysieke bijeenkomsten en die hebben ook voordelen. Zo leveren ze meer interactie op tussen de deelnemers [83:12] en geven een blij gevoel [104:1; 115:5], terwijl het ook heel vertrouwd was [112:5]. Aan de andere kant hebben we ervaren dat ze vaak ook langer duren [105:9].

We hebben ook geleerd wat je in CRJO beter *niet* kan doen online. Zo heeft niet iedereen toegang tot TEAMS en hebben sommige mensen voorkeur voor andere online platforms [59:3; 83:27]. Het is goed dit vooraf te overleggen. Ook kan online de groep niet te groot zijn [54:2]. 12 tot 14 deelnemers is het maximum. We leerden ook dat mensen die TEAMS gebruiken via de browser niet iedereen kunnen zien [31:1; 73:3]. Verder moet je het technisch niet te ingewikkeld maken. Zo kan je beter niet mensen zelf naar break-out rooms laten gaan [73:5] en niet zelf in Mural laten werken [55:9; 56:16].

Dankzij de corona tijd is het nu voor de meeste mensen mogelijk om online deel te nemen aan een proces als CRJO. Bij online werken dient het programma niet te lang te zijn, genoeg pauzes te bevatten (om de 45 minuten) en afwisselende werkvormen te hebben. Deelnemers kunnen van tevoren worden benaderd om te horen hoe vaardig zij zijn met online werken, de verbinding te testen en te oefenen met de belangrijkste handelingen. Eventueel kunnen studenten worden ingezet om deelnemers thuis hierbij te helpen.

### 5.6.6 Komen tot focus

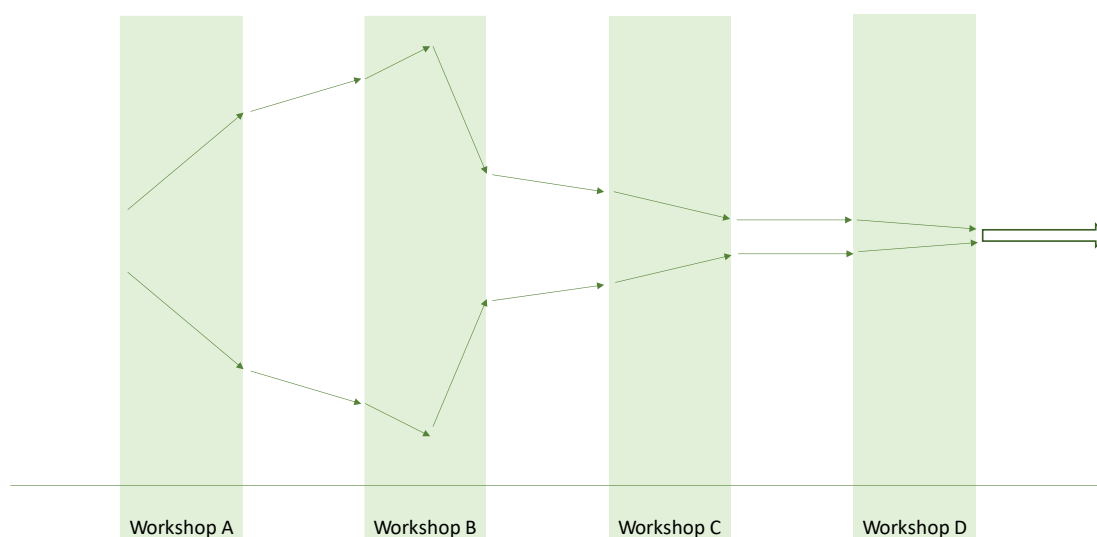
Een van de aspecten aan CRJO die wij als begeleiders het moeilijkste vonden was om de groepen te begeleiden bij het maken van keuzes en het komen tot focus. De eerste twee workshops van CRJO

hebben een sterk divergerend karakter omdat ze de beelden en wensen van de deelnemers in kaart brengen. Maar daarna is het nodig om vrij snel keuzes te maken zodat de projectleiders in workshop C een voorstel voor het onderzoek kunnen presenteren. Dit proces van divergeren en convergeren is weergegeven in Figuur 5. Het is niet altijd gelukt om al aan het einde van Workshop B tot keuzes te komen [63:2; 87:4]. Wij hadden als procesbegeleiders daar meer op kunnen sturen door de groep te dwingen aan het eind van de workshop conclusies te trekken over de praktijkkwestie en de na te streven doelen [75:3].

Wat daarbij speelt is dat in workshop A en B mogelijk te veel de indruk is ontstaan dat alle deelnemers evenveel zeggenschap hebben over het gehele voorstel maar dat is niet realistisch. Er zijn immers randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden en de onderzoekers zijn straks eindverantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderzoek [87:3]. Het ligt daarom voor de hand dat zij een sturende rol hebben. Daarom is het verstandig om voorafgaand aan workshop A met de deelnemers af te spreken wie knopen mag doorhakken als de projectgroep er niet uit komt [111:46]. Zo besloten de deelnemers bij één pilot halverwege het traject dat het laatste woord bij de projectleider moet liggen omdat het primair een onderzoeksproject is [40:9]. Maar dat kan ook een stuurgroep zijn.

Tegelijk is het belangrijk dat voor de deelnemers duidelijk is wat er van hen wordt gevraagd, wat er met hun input is gebeurd en hoe de procedure loopt [86:3]. Daarom is het goed als de projectleiders bij hun terugkoppeling aan het begin van workshop B, C en D steeds aangeven welke input ze hebben verzameld, welke daarvan in het voorstel terecht gaat komen, welke niet en waarom dit is [111:38] en dat ze eventuele dilemma's daarin weer aan de groep voorleggen [111:39]. Eén pilot maakte hierbij succesvol gebruik van een 'groeidocument' waarin alle opgehaalde informatie en de getrokken conclusies werden bijgehouden [96:2; 112:29].

Tijdens het uitschrijven van het voorstel kan blijken dat er toch nog keuzes moeten worden gemaakt [111:37]. Eventueel kan daarom aan het groepje dat het onderzoeksvoorstel gaat uitschrijven een of meerdere leden van de projectgroep worden toegevoegd.



*Figuur 5 Proces van divergeren en convergeren in CRJO*

De projectgroep begeleiden in het kiezen van focus is een van de lastigste aspecten van de procesbegeleiding. Vooral aan het einde van workshop B moet hier aandacht aan worden besteed. Daarnaast is het belangrijk van tevoren af te spreken wie knopen mag doorhakken als de projectgroep er niet uit komt en de projectgroep goed op de hoogte te houden van de genomen beslissingen.

### 5.6.7 Activiteiten buiten de workshops

Het proces van CRJO speelt zich voor een groot deel af binnen de projectgroep in de vier workshops. We hebben echter ervaren dat het proces soepeler kan verlopen als er naast de bijeenkomsten van de projectgroep ook andere bijeenkomsten worden georganiseerd. Zo werkte één pilot met een klankbordgroep waarin de formele hoofdaanvrager van het voorstel, een onderzoeker met veel expertise op het gebied van methodologie en de voorzitter van een cliëntenraad zaten. Tussen de workshops door overlegde de voltallige projectgroep met deze klankbordgroep. Dit pakte goed uit. Het overbrugt de soms wat lange tijd tussen twee workshops [38:2], maakt het mogelijk de ideeën op hun realiteitsgehalte te checken [111:47] en maakt besluitvorming makkelijker [41:1].

Een andere pilot heeft gewerkt een stuurgroep bestaande uit alle leden van het samenwerkingsverband én met een klankbordgroep van cliënten en naasten. Deze pilot heeft ook twee focusgroepen met zorgmedewerkers georganiseerd tussen de workshops in. Het doel van de focusgroepen was om de gekozen doelen en een eerste versie van de onderzoeksopzet bij deze doelgroep te toetsen [98:20]. Dit creëerde enthousiasme voor het onderwerp in de organisatie [99:3] en heeft het voorstel verder verhelderd [101:2&3; 105:4]. Een andere pilot heeft aanvullende informatie verzameld bij de doelgroep via interviews door studenten [78:9].

Het is verstandig om naast de projectgroep ook te werken met een stuur-of klankbordgroep waarin ideeën kunnen worden getoetst en besluiten worden genomen. Ook kan het goed zijn om tussen de workshops door aanvullende informatie te verzamelen in focusgroepen of via interviews. Deze kunnen tevens helpen draagvlak voor het voorstel te creëren.

### 5.6.8 Tijdsinvestering

Gemiddeld zaten er 10 maanden tussen de start van het CRJO-traject en het indienen van het voorstel. In deze tijd hebben de projectleiders de workshops voorbereid, vier workshops gepland en uitgevoerd en de resultaten omgezet in een voorstel. Tussen de workshops zat gemiddeld 11 weken maar daar zat wel een zomervakantie bij. Na workshop D hebben de meeste pilots nog 4 weken gewerkt aan het voorstel. Eén pilot heeft daar door omstandigheden wat langer over gedaan.

De vier pilots hebben gemiddeld 0,3 fte begroot voor de projectleiders om aan CRJO te besteden. Hoeveel ze er daadwerkelijk aan hebben besteed is niet bekend. Een deel van die tijd is sowieso nodig bij het schrijven van een subsidievoorstel. Daarnaast is er extra tijd nodig om de workshops te organiseren, voor te bereiden en bij te wonen. Bij deze pilots moesten de projectleiders daarnaast tijd uittrekken voor de voor- en nabesprekingen van iedere workshop met de HU. Naast de tijd van de projectleiders hebben de deelnemers circa 4x3 uur besteed voor het bijwonen van de workshops plus een uur voorbereiding. Bij een gemiddelde omvang van de projectgroep van 9 personen is dat een tijdsbededing van circa 144 uur. Voor de begeleiding van iedere pilot vanuit de HU is per pilot 0,06 fte begroot. Voor deze totale tijdsbelasting van de pilots en een aantal onkosten stelde ZonMW per pilot €42.000,- ter beschikking.

CRJO is dus een intensief traject, zowel qua lengte van de workshops, qua doorlooptijd, als qua tijdsbelasting voor de procesbegeleiders. Is het de moeite waard? De workshops die gemiddeld ongeveer 3 uur duren kunnen niet veel korter [83:5]. Met een grote groep diverse deelnemers online werken vereist een rustig tempo met voldoende pauzes [59:2]. Het kunnen vertragen en de tijd nemen om goed over alle aspecten van het onderzoek na te denken werd door projectleiders ervaren als een luxe [33:10]. En hoewel bijvoorbeeld het uitgebreid stil staan bij de verschillende beelden van de praktijkkwesie in workshop A kan worden ervaren als traag en weinig concreet [37:5;56:15] was het waardevol voor het proces [111:13; 56:15].

De gemiddelde doorlooptijd van 10 maanden was een maand langer dan gepland. Bij één pilot was het door omstandigheden zelfs 12 maanden. Achteraf gaf de projectleider aan dat dit te lang was: *“Ik heb wel wat twijfels over het tijdpad (...). Als ik het opnieuw zou doen zou ik zeggen misschien een half jaar in plaats van een heel jaar. Dan kun je ook wat intensiever samenwerken”* [113:5]. Als de workshops 4 weken uit elkaar worden gepland lijkt een kortere doorlooptijd van een half jaar inderdaad haalbaar en verstandig.

De procesbegeleiding was nu extern belegd bij de HU maar kan ook binnen de projecten zelf door iemand worden verzorgd. Het verdient dan aanbeveling om de inhoudelijke rol van projectleider die verantwoordelijk is voor het resultaat en de rol van procesbegeleider die verantwoordelijk is voor de begeleiding van de workshops te scheiden.

Deelnemers meenemen in het proces kost tijd. Dit levert leereffecten en draagvlak op maar is inhoudelijk niet altijd de snelste weg [56:15]. CRJO is daarmee een investering aan de voorkant met als beoogde opbrengst een onderzoek met groter draagvlak en meer doorwerking [114:41]. In vervolgonderzoek zullen we kijken of die opbrengsten op de langere termijn ook zijn behaald. Maar het is goed af te wegen bij welke onderwerpen CRJO echte meerwaarde heeft. Bij onderwerpen die weinig complex zijn is die meerwaarde mogelijk klein [114:35]. Maar bij complexe onderwerpen waar op veel verschillende manieren naar kan worden gekeken, waarbij er een nieuw consortium moet worden gevormd en waarbij het proces van implementatie veeleisend is het kan het veel meerwaarde hebben [114:40].

Wanneer leereffecten en draagvlak vorming minder relevant zijn kan een ‘CRJO Light’ worden overwogen. Dit wordt dan vooral ingezet om inhoudelijke informatie op te halen voor het voorstel. In deze variant zouden alleen de belangrijkste inhoudelijke werkvormen kunnen worden opgenomen. Deze variant zou dan uit drie workshops kunnen bestaan van 2 uur zoals weergegeven in Tabel 2. We hebben de effecten van deze variant niet kunnen onderzoeken.

*Tabel 2 Opzet CRJO Light*

<b>Workshop A</b> <b>Verkennen van de kwestie</b>	<b>Workshop B</b> <b>Verkennen van de doelen</b>	<b>Workshop C</b> <b>Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet</b>
A1. Welkom	B1. Welkom	C1. Welkom
A4. Verkennen kwestie	B4. Doelenroos	C5. Bespreken voorlopige opzet onderzoek
A5. Herformuleren van de praktijkkwestie	Doelen prioriteren	C6. Werk in opvoering
A6. Check-out	B6. Check-out	C7. Check-out

Het inzetten van CRJO is vooral zinvol bij complexe praktijkkwesties met een groot implementatievraagstuk waarbij er een nieuw consortium moet worden gevormd. CRJO is namelijk een intensief traject dat helpt bij de ontwikkeling van een onderzoeksvoorstel en werkt aan persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling. Dit vereist tijd. De workshops die gemiddeld 3 uur duren kunnen niet veel worden ingekort. De doorlooptijd kan mogelijk wel worden teruggebracht van tien naar zes maanden. De procesbegeleiding kan worden verzorgd door de projecten zelf en hoeft niet extern te worden ingehuurd. Eventueel kan worden overwogen CRJO in te zetten om vooral inhoudelijke informatie op te halen voor het voorstel en niet te gebruiken om te werken aan persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling. Deze ‘Light’ variant heeft een iets kortere doorlooptijd en vraagt minder tijdsbelasting van projectleiders en deelnemers. De effecten daarvan zijn door ons niet onderzocht.

## 5.7 Do's & don'ts voor projectleiders en procesbegeleiders

Uit de gegenereerde data komen een aantal do's en don'ts naar voren voor het leiden en begeleiden van een CRJO-proces.

### 5.7.1 Stel de projectgroep zorgvuldig samen

- Kijk welke stakeholders relevant zijn voor de praktijkvraag [69:8]
- Selecteer per stakeholder groep een of meerdere deelnemers. Kijk daarbij ook naar hun ervaring met onderzoek [32:9], hun vaardigheden om overstijgend te denken [33:2] en meerdere perspectieven in te nemen [32:7] en de breedte van hun achterban [32:9]. Zorg voor verschillende expertises en perspectieven [111:52; 112:50].
- Kijk hierbij ook of ze het einddoel dat bij de praktijkvraag hoort onderschrijven, al is dat nog in abstracte termen zoals ouderen op een goede manier langer thuis laten wonen of meer aandacht voor zingeving in de zorg [111:30; 112:4; 115:3].
- Denk hierbij ook aan gemeenten en zorgverzekeraars, hoewel de ervaring van één pilot was dat die niet snel bereid zijn hier veel tijd in te stelen [85:1].
- Houd met iedere deelnemer een voorbespreking en bespreek hun verwachtingen en hun rol. Inventariseer mogelijkheden en vaardigheden voor online werken, indien van toepassing. Bespreek wat hun voorkennis is op het gebied van de praktijkvraag die centraal staat en zorg dat het startniveau hetzelfde is [115:40].
- Laat mensen met ervaringskennis elkaar vooraf ontmoeten [113:52]. Organiseer eventueel ook met alle deelnemers vooraf een gezamenlijke informele ontmoeting.

### 5.7.2 Biedt de projectgroep een heldere structuur van werken

- Zorg voor een helder en gestructureerd programma voor het traject en voor de workshops, met heldere werkvormen waarbij duidelijk is hoe ieder onderdeel bijdraagt aan het ontwikkelen van het onderzoeksvoorstel [111:3]. Maak hierbij gebruik van de Handreiking CRJO [33:1; 74:1]. Dit helpt bij het scheppen van veiligheid [111:6&14] en om te voorkomen dat deelnemers zich onzeker voelen in het proces [98:4]. De regel hierbij is hoe meer onzekerheid er is over de uitkomst van een proces, hoe meer zekerheid deelnemers moet worden gegeven over de stappen in het proces.
- Maak de workshops niet te vol en houd om de 45 minuten pauze [56:4; 95:7; 97:12]. Zorg voor rust [111:8&10]. Geef de workshop een duidelijke start en slot [111:7].
- Geef tijdens de workshops concrete en heldere instructies en geef aan wat het doel is: elkaars perspectieven verkennen, een beslissing nemen, etc. [111:6&82]: *“Je moet superduidelijk zijn in je opdracht en ja, hoe concreter hoe beter. En dan zijn de meeste mensen eigenlijk heel braaf en gaan ze gewoon meedoen en dan gaat het werken. (...) dan ontstaat er ruimte voor wat je eigenlijk wil, voor de inhoud van het onderwerp”* [111:82].

### 5.7.3 Maak de workshops op maat

- Pas de workshop aan de omstandigheden aan. Maak ze korter wanneer deelnemers minder belastbaar zijn [83:19]. Vermijd het gebruik van break-out rooms als deelnemers niet zo IT vaardig zijn [73:5].
- Bepaal de inhoud van de workshop mede op basis van de resultaten van de vorige workshop en wat het CRJO-proces nodig heeft [86:2; 99:4; 113:21].
- Kijk ook tijdens de workshop of er aanpassingen nodig zijn in het programma. Neem meer tijd voor een onderdeel als dit vruchtbaar is. Sla minder belangrijke onderdelen over als je tijd tekortkomt [95:12; 100:2].

#### 5.7.4 Geef de deelnemers aandacht en vertrouwen

- Geef tijdens de workshop deelnemers erkenning door een uitnodigende houding, door te laten merken dat je hen hebt gehoord, door hen te vragen om hun inbreng toe te lichten, door hun inbreng te waarderen [55:12; 56:2; 113:59]. Hierdoor geef je deelnemers vertrouwen mee [115:6] en het signaal dat iedereen zichzelf mag zijn [104:9].
- Hierbij helpt als de projectleiders zich ook kwetsbaar op durven stellen door bijvoorbeeld te vertellen over hun eigen persoonlijke worsteling met de praktijkwestie [83:51; 111:16]: “(...) omdat zij als professional eerlijk vertelde over haar worstelingen (...) zette zij de deur open om ook open te zijn, eerlijk te zijn over wat je moeilijk vindt” [44:4].

#### 5.7.5 Bevorder in de workshops de meerstemmigheid

- Geef iedereen bij iedere opdracht de kans eerst zelf na te denken en iets op te schrijven en geef daarna iedereen om de beurt het woord zodat iedereen gehoord wordt [44:3; 111:19&21&24]: “Wat ik wel goed vond, en dat is denk ik ook de methodiek een beetje, dat je vaak de opdracht kreeg: ‘denk er even over na, schrijf iets op’. Dus dat je dan ging delen, dus dat je niet, vaak heb je ook in een vergadering dat iemand iets zegt en je denkt oh, ja! En dan wordt het ‘ik sluit mij aan bij de vorige’” [111:18]. Laat daarbij de ene spreker het stokje doorgeven aan de volgende spreker [52:3].
- Bevorder respectvolle dialoog en voorkom discussie [112:18; 115:17]. Stimuleer dat deelnemers naar elkaar luisteren, elkaar vragen stellen, op elkaar voortbouwen, samen zoeken en elkaar bevestigen [43:1].
- Onderzoek samen de waarden en normen die onder de inbreng van een deelnemers liggen. Wat maakt dat deze persoon dit inbrengt en belangrijk vindt [69:5; 115:19&31].
- Heb er oog voor dat steeds alle perspectieven op tafel komen [112:40; 115:4&7&18].
- Kijk ook of de deelnemers een gezamenlijk verleden hebben dat invloed kan hebben op de samenwerking [113:24]. Soms hebben deelnemers eerder samengewerkt aan een onderzoeksaanvraag en bepaalde patronen in samenwerking opgebouwd die een open gesprek in de weg kunnen zitten. Wanneer de procesbegeleiders deze dynamiek in de groep herkennen is het belangrijk deze te benoemen.

#### 5.7.6 Blijf deelnemers ook tussen de workshops door erbij betrekken

- Maak een samenvatting van de resultaten van de workshop en stuur die rond. Dit voorkomt dat alle deelnemers zelf aantekeningen moeten maken en reacties op de samenvattingen leveren weer nieuwe gespreksstof op [111:25&41]: “Ja ik denk dat hier ook een groot compliment voor de projectleider op zijn plaats is, die ook iedereen op tijd van informatie heeft voorzien, op tijd een samenvatting gaf, of nou, het traject ziet er nu zo uit en dit en dit gaat er gebeuren, en ja dat is echt fantastisch gefaciliteerd!” [115:20]”
- Gebruik een groeidocument om cumulatief de opbrengsten vast te leggen [96:2; 112:29]. Gebruik het format voor de onderzoeksaanvraag hiervoor [112:28].
- Geef elke workshop een korte terugblik op de vorige en op de activiteiten sindsdien en vraag om reacties [115:34].
- Vergeet niet de deelnemers ook tijdens het schrijfproces (stap 9 van de methodiek CRJO) erbij te blijven betrekken [113:42&57].

#### 5.7.7 Laat een buitenstaande kritisch naar de gekozen methodologie kijken

- In de projectgroep zijn veel stakeholders vertegenwoordigd maar er is soms niet voldoende methodologische kennis om de onderzoeksopzet goed vorm te geven. Laat in dat geval een

andere onderzoeker een review doen van de methodologie van het conceptvoorstel [111:64&68].

### 5.7.8 Werk gedurende het proces ook al aan de tekst van het voorstel

- Verwerk opgehaalde informatie meteen in het format voor de onderzoeksaanvraag om te voorkomen dat al het schrijfwerk na workshop D moet gebeuren [111:42;113:2&12]

## 6 Mogelijke verbeteringen

In dit hoofdstuk gaan we in op mogelijke verbeteringen in de methodiek. We besteden aandacht aan de methodiek zelf, aan onze begeleiding in de vier pilots en aan de rol van ZonMW. De structuur van CRJO met negen stappen werd gewaardeerd [111:3]. In hoofdstuk 5 is beschreven dat ook de meeste werkvormen van de methodiek goed hebben gefunctioneerd. Uit de resultaten beschreven in hoofdstuk 4 en 5 blijkt echter ook dat er op een aantal punten verbetering mogelijk is.

### 6.1 Mogelijke verbeteringen in de methodiek

In paragraaf 5.3.3 beschreven dat de werkvorm die bedoeld is om de beelden die deelnemers hebben bij onderzoek op te halen voor dat doel niet geschikt is. Wel kan deze werkvorm die gebruik maakt van associatiekaarten goed dienen als opwarming voor de werkvorm waarin de doelen van het onderzoek worden besproken. De volgorde moet dan worden omgedraaid.

In workshop C staan de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet centraal. In paragraaf 4.1.4 constateerden we dat de bijdrage van CRJO aan de formulering van de onderzoeksvragen en het ontwikkelen van de onderzoeksmethodologie noch beperkt is. Een van de projectleiders constateerde ook dat er in workshop C te weinig aandacht voor de onderzoeksmethodologie [111:64&68]. Bij de review van het conceptvoorstel door de deelnemers kaan hier meer aandacht voor zijn. Wanneer er te weinig methodologische expertise in de projectgroep aanwezig is kan worden overwogen hiervoor een gast-reviewer uit te nodigen.

In dezelfde workshop zou meer aandacht kunnen zijn voor de manier waarop deelnemers denken de doelen van het onderzoek te bereiken. Dat betekent naast aandacht voor de onderzoeksmethodologie ook aandacht voor de beoogde veranderaanpak. Een hulpmiddel daarbij is het samen opstellen van een 'theory of change' (De Silva et al., 2014). Wat zijn onze vooronderstellingen over hoe de activiteiten binnen het onderzoekproject gaan bijdragen aan de gewenste verandering?

In paragraaf 5.4 is beschreven dat één van de pilots met het idee kwam om de deelnemers met ervaringskennis uit de projectgroep als een jury te laten kiezen uit een aantal verschillende onderzoeksvorstellen voorstellen die door de andere deelnemers worden gepresenteerd. Deze variant kan als alternatief aan het repertoire aan werkvormen voor workshop C worden toegevoegd. Bij de jurering dient dan wel meegenomen te worden of de voorstellen in lijn liggen van de resultaten van workshop A en B.

Tot slot kan de doorlooptijd worden ingekort van 10 maanden naar zes maanden zoals besproken in paragraaf 5.6.8.

### 6.2 Mogelijke verbeteringen in de procesbegeleiding

In de pilots lag de begeleiding van het proces bij drie onderzoekers van de HU. Iedere pilot had daarbij een vaste begeleider. De tweede begeleider tijdens de workshop wisselde steeds. Hoewel uit de data blijkt dat de deelnemers over het algemeen positief zijn over onze rol [79:10; 104:7; 111:12; 112:23] zijn er ook verbeteringen mogelijk:

- De rolverdeling tussen de projectleiders en de procesbegeleiders hadden we vooraf beter kunnen verhelderen [113:51].
- Bij start in workshop A hadden we meer aandacht kunnen besteden aan veiligheid en samenwerking [113:30].
- We hadden expliciet door projectgroep kunnen laten bespreken wie knopen mag doorhakken als de projectgroep er niet uit komt [111:46].



- We hadden op sommige momenten meer aandacht kunnen besteden aan een gelijkwaardige van de inbreng van mensen met ervaringskennis [113:31]. En waar nodig hen beter begeleiding vooraf, tijdens en achteraf kunnen begeleiden.
- In workshop A en B hadden we meer kunnen sturen op consensus over de definitie van de praktijkkwestie en de keuze van de doelen [87:4; 75:3].
- In sommige gevallen hadden we meer alert kunnen zijn op groepsdynamica en op patronen in de groep die in het verleden zijn ontstaan [113:24&49]. Hier hadden we op kunnen interveniëren.
- Bij sommige pilots hadden we meer begeleiding kunnen bieden tussen de workshops in, bij het proces na workshop D en bij het schrijven van het onderzoeksvoorstel [68:5; 113:20].

### 6.3 Mogelijke verbeteringen bij ZonMW

Het is bijzonder dat ZonMW tijd, geld en moeite heeft uitgetrokken om dit CRJO-traject mogelijk te maken. Doorgaans begint financiering van onderzoek pas als er een uitgewerkt voorstel ligt. Nu konden vier pilots gefinancierd door ZonMW tien maanden aan een voorstel werken. Dat werd als een luxe ervaren [114:20]. Deze andere wijze van werken heeft op twee punten gevolgen voor de ZonMW werkwijze.

In de eerste plaats, bij de start zijn de pilots geselecteerd op basis van een plan met daarin een korte beschrijving van de praktijkkwestie en de beoogde opzet van het CRJO-traject. Bij de pilots bestond vervolgens het idee dat zij zich helemaal aan de beschrijving van de praktijkkwestie moesten houden [58:3]. Echter, doel van CRJO is juist open en vanuit verschillende perspectieven naar de kwestie te kijken. Dit lijkt te wringen. Vooraf dient dus zowel bij de deelnemende projecten als de ZonMW commissie duidelijk te zijn dat CRJO kan leiden tot een verschuiving van de praktijkkwestie.

In de tweede plaats, het toepassen van CRJO vereist ook aanpassingen in het standaardformat voor een onderzoeksvoorstel dat ZonMW hanteert [98:5; 102:3; 104:11; 111:69]. CRJO werkt aan de hand van acht invalshoeken in een bepaalde volgorde namelijk:

1. Beschrijving praktijkkwestie
2. Beschrijving kennisgat
3. Randvoorwaarden
4. Vier soorten doelen
5. Op te leveren producten
6. Onderzoeksvraag
7. Deelvragen
8. Onderzoeksaanpak

Het format zou op deze manier kunnen worden ingedeeld. Daarbij is het van belang dat het format van tevoren al beschikbaar is [40:6]. Tot slot werd door een projectleider opgemerkt dat het lastig was dat de hoofdaanvrager een onderzoekinstelling moest zijn. Bij dit soort praktijkgericht onderzoek is vaak een zorginstelling in de lead [41:3]. Dit zou ook mogelijk moeten zijn.

## 7 Samenvatting en conclusies

### 7.1 Inleiding

Cirkelen rond je onderzoek' (CRJO) is een methodiek voor het ontwikkelen van onderzoeksvorstellen en het vormen van een onderzoeksconsortium. CRJO is ontwikkeld vanuit vier tendensen die in de literatuur over onderzoek zichtbaar zijn: 1) het vergroten van de impact van onderzoek door vroegtijdige betrokkenheid van stakeholders 2) het vergroten van het open karakter van onderzoek door participatie van stakeholders, 3) het bevorderen van clientparticipatie in onderzoek en 4) het verbeteren van de kwaliteit van samenwerkingsverbanden rond onderzoek.

CRJO bestaat uit negen stappen. Vier van die stappen zijn workshops waarin betrokkenen zoals cliënten, naasten, zorgprofessionals en onderzoekers participeren. Gezamenlijk bespreekt deze projectgroep de praktijkvraag waar het onderzoeksvorstel over moet gaan, de doelen van het beoogde onderzoek, de onderzoeksopzet en de organisatie van het onderzoek.

In de periode januari 2021 tot juni 2022 is de werkzaamheid van deze methodiek onderzocht in vier pilots die deelnamen aan een call van het programma Langdurige Zorg en Ondersteuning van ZonMW. In het onderzoek naar de werkzaamheid stond de volgende vraag centraal: *Wat is de doorwerking van de aanpak "Cirkelen rond je onderzoek" binnen samenwerkingsverbanden in oprichting die een voorstel willen indienen bij het ZonMW programma Langdurige Zorg en Ondersteuning en hoe kan deze aanpak worden verbeterd?*

### 7.2 Doorwerking

We hebben de doorwerking op drie gebieden onderzocht: 1) de doorwerking op de kwaliteit van de onderzoeksvorstellen die zijn ontwikkeld, 2) de doorwerking naar de deelnemers zelf en 3) de doorwerking naar de kwaliteit van het samenwerkingsverband en de bredere omgeving.

We concluderen dat CRJO positief heeft doorgewerkt naar de kwaliteit van de onderzoeksvorstellen die zijn ingediend. Die bijdrage levert CRJO vooral aan de relevantie, doelgerichtheid en passendheid van het voorstel. Dit komt doordat de betrokkenen vanuit verschillende perspectieven ernaar kijken waardoor het perspectief vanuit de praktijk en de ervaring van cliënten en naasten wordt meegenomen. 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 is de bijdrage van CRJO 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 aantal 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 is leerzaam dat CRJO systematiek aanbrengt in het proces van het ontwikkelen van een onderzoeksvorstel 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, alsmede de mogelijkheid om op basis van gelijkwaardigheid bij te dragen. In drie van de vier pilots lijkt dit ook 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 uit CRJO deel. In hoeverre de consortia ook duurzaam zijn en hoe groot de doorwerking op langere termijn is moet nog worden onderzocht.

De doorwerking van CRJO naar de Commissie Langdurige Zorg en Ondersteuning is voornamelijk beperkt geweest, mede omdat wij zelf 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. Dit heeft geleid tot een bredere uitwisseling van perspectieven binnen de beoordelingscommissie onderling. Keerzijde was dat dit wel veel tijd kostte.

### 7.3 Behulpzame en minder behulpzame factoren

Als we kijken naar wat behulpzame en minder behulpzame factoren zijn in CRJO ontstaat het volgende beeld. CRJO geeft door de negen stappen en de vier strak georganiseerde workshops structuur aan het proces. Dit helpt bij het creëren van rust en veiligheid in een proces dat inhoudelijk verder onzeker is. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de procesbegeleiders. Hun begeleiding zorgt ervoor dat de projectleiders zich op de inhoud van het voorstel kunnen richten. Daarbij is het wel belangrijk goede afspraken te maken over de rolverdeling tussen procesbegeleider en projectleider. Het toepassen van CRJO vraagt om een senior projectleider met inhoudelijke expertise maar ook met sociale en organisatorische vaardigheden om het proces in goede banen te leiden.

Het is belangrijk de projectgroep goed te begeleiden in het kiezen van focus. Dit is één van de lastigste aspecten van de procesbegeleiding. Vooral aan het einde van workshop B moet hier aandacht aan worden besteed. Daarnaast is het belangrijk van tevoren af te spreken wie knopen mag doorhakken als de projectgroep er niet uit komt en de projectgroep goed op de hoogte te houden van de genomen beslissingen.

De gelijkwaardige participatie van mensen met ervaringskennis in het proces lijkt een van de belangrijkste bijdragen van CRJO. Hoewel de uitgangspunten, de structuur en de werkvormen van CRJO bijdragen aan een volwaardige participatie is voortdurende aandacht voor een gelijkwaardige inbreng van deze deelnemers van zowel de procesbegeleider als de projectleider noodzakelijk.

De workshops zelf zijn vaak niet voldoende om de informatie te verzamelen die noodzakelijk is voor een goed voorstel. Het is verstandig om naast de projectgroep ook te werken met een stuur- of klankbordgroep waarin ideeën kunnen worden getoetst en besluiten worden genomen. Ook kan het goed zijn om tussen de workshops door aanvullende informatie te verzamelen in focusgroepen of via interviews. Deze kunnen tevens helpen draagvlak voor het voorstel te creëren.

Het inzetten van CRJO is vooral zinvol bij complexe praktijkvragen waarbij er een nieuw consortium moet worden gevormd en er sprake is van een groot implementatievraagstuk. CRJO is namelijk een intensief traject dat helpt bij de ontwikkeling van een onderzoeksvoorstel en werkt aan persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling. Dit vereist tijd. De workshops die gemiddeld 3 uur duren kunnen niet veel worden ingekort. De procesbegeleiding kan worden verzorgd door de projecten zelf en hoeft niet extern te worden ingehuurd.

Eventueel kan worden overwogen CRJO in te zetten om vooral inhoudelijke informatie op te halen voor het voorstel en niet te gebruiken om te werken aan persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling. Deze 'Light' variant heeft een iets kortere doorlooptijd en vraagt minder tijdsbelasting van projectleiders en deelnemers. De effecten daarvan zijn door ons niet onderzocht.

### 7.4 Verbeterpunten

De structuur en opzet van CRJO alsmede de meeste werkvormen voldoen. Wel kan meer aandacht worden besteed aan de methodologische kwaliteit van het voorstel en aan de consistentie van het voorstel: hoe leiden de voorgenomen activiteiten tot de gestelde doelen? Verder kan de looptijd worden ingekort van 10 maanden in de pilots naar zes maanden.

Ook onze procesbegeleiding had op een aantal punten beter gekund, hoewel uit de data blijkt dat de deelnemers over het algemeen positief zijn over onze rol. Zo hadden we betere afspraken kunnen maken over de rolverdeling tussen begeleider en projectleider. In sommige gevallen was een intensievere begeleiding van de projectleider buiten en na de workshops op zijn plaats geweest. We hadden meer kunnen sturen op consensus over de definitie van de praktijkkwestie en de keuze van de doelen en op sommige momenten scherper kunnen zijn op een gelijkwaardige inbreng van mensen met ervaringskennis.

ZonMW had kunnen zorgen dat het format voor het onderzoeksvorstel eerder in het proces beschikbaar was. Het format kan ook beter aansluiten bij de structuur van CRJO. Daarnaast moet ZonMW er rekening mee houden dat CRJO kan leiden tot hele andere keuzes qua praktijkkwestie dan in de vooraanmelding zijn gedaan. De deelnemende consortia moeten de ruimte hebben om dergelijke wijzigingen aan te brengen.

## **7.5 Eindconclusie en aanbevelingen**

We concluderen dat CRJO positief heeft doorgewerkt naar de kwaliteit van de onderzoeksvorstellen die zijn ingediend. Die bijdrage levert CRJO vooral aan de relevantie, doelgerichtheid en passendheid van het voorstel. Op andere punten is de bijdrage van CRJO beperkt, zoals het verankeren van het voorstel in de literatuur, de formulering van de onderzoeksvragen en het ontwikkelen van de onderzoeksmethodologie. CRJO is voor veel betrokkenen een leerzame en enthousiasmerende ervaring geweest, niet alleen voor de projectleiders maar ook voor deelnemers. Het proces van CRJO draagt bij aan teamvorming binnen de projectgroep. Het is een proces van leren samenwerken waarin het elkaar leren kennen een belangrijke rol speelt, alsmede de mogelijkheid om op basis van gelijkwaardigheid bij te dragen. Omdat het een intensief traject is dient van tevoren goed overwogen te worden of inzet passend is bij de call.

CRJO kan op onderdelen verder worden verbeterd. Daarnaast is het waardevol te onderzoeken of de methodiek overdraagbaar is naar consortia zodat deze zelf de procesbegeleiding kunnen doen. Ook kan worden gekeken of bij het toepassen van een 'Cirkelen Light' versie de belangrijkste effecten nog steeds worden behaald. Tot slot kan worden onderzocht of de methodiek ook buiten de context van de langdurige zorg goed functioneert.

## 8 Referenties

- Andriessen, D. (2011). Kennisstroom en praktijkstroom. In J. Van Aken & D. Andriessen (Eds.), *Handboek Ontwerpgericht Wetenschappelijk Onderzoek* (pp. 79–94). Den Haag: Boom Lemma.
- 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 v 1.0*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Beck, S., Bercovitz, J., Bergenholtz, C., Brasseur, T.-M., Dorn, A., Doser, M., ... Zyontz, S. (2021). Experimenting with Open Innovation in Science (OIS) practices: A novel approach to co-developing research proposals. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 5(2), 28–49.
- Beck, S., Bergenholtz, C., Bogers, M., Brasseur, T. M., Conradsen, M. L., Di Marco, D., ... Xu, S. M. (2022). The Open Innovation in Science research field: a collaborative conceptualisation approach. *Industry and Innovation*, 29(2), 136–185.
- Chalmers, I., Bracken, M. B., Djulbegovic, B., Garattini, S., Grant, J., Gülmezoglu, A. M., ... Oliver, S. (2014). How to increase value and reduce waste when research priorities are set. *The Lancet*, 383(9912), 156–165.
- Chambers, J. M., Wyborn, C., Ryan, M. E., Reid, R. S., Riechers, M., Serban, A., ... Pickering, T. (2021). Six modes of co-production for sustainability. *Nature Sustainability*, 4(11), 983–996.
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1), 1–15.
- De Silva, M. J., Breuer, E., Lee, L., Asher, L., Chowdhary, N., Lund, C., & Patel, V. (2014). Theory of Change: a theory-driven approach to enhance the Medical Research Council's framework for complex interventions. *Trials*, 15, 267.
- Glasgow, R. E., & Chambers, D. (2012). Developing Robust, Sustainable, Implementation Systems Using Rigorous, Rapid and Relevant Science. *Clinical and Translational Science*, 5(1), 48–55.
- Jacobson, N., Butterill, D., & Goering, P. (2003). Development of a framework for knowledge translation: Understanding user context. *Journal of Health Services Research and Policy*, 8(2), 94–99.
- Jansen, M., Burhenne, K., & Middelweerd, M. (2014). *Hoge hakken in de klei*. Geleen.
- Janssens, M. (2016). *Nut en noodzaak van netwerken voor de verbinding tussen onderzoek en praktijk*. Den Haag.
- Johansson, V. (2014). From Subjects to Experts-On the Current Transition of Patient Participation in

Research. *American Journal of Bioethics*, 14(6), 29–31.

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815.

Moher, D., Glasziou, P., Chalmers, I., Nasser, M., Bossuyt, P. M. M., Korevaar, D. A., ... Boutron, I. (2016). Increasing value and reducing waste in biomedical research: Who's listening? *The Lancet*, 387(10027), 1573–1586.

Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10(1), 1–13.

Oost, H., & Markenhof, A. (2002). *Een onderzoek voorbereiden*. Baarn: HBUitgevers.

Ropes, D. (2011). Omgaan met validiteit in ontwerpgericht onderzoek: de rol van plausibele rivaliserende verklaringen. In J E Van Aken & D. G. Andriessen (Eds.), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Smits, D. W., Van Meeteren, K., Klem, M., Alsem, M., Ketelaar, M., Meeteren, K. Van, ... Ketelaar, M. (2020). Designing a tool to support patient and public involvement in research projects: The Involvement Matrix. *Research Involvement and Engagement*, 6(1), 1–7.

Tabak, R. G., Khoong, E. C., Chambers, D. A., & Brownson, R. C. (2012). Bridging research and practice: Models for dissemination and implementation research. *American Journal of Preventive Medicine*, 43(3), 337–350.

Van Aken, J. E., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk Onderzoek; Wetenschap met effect*. (Joan Ernst Van Aken & D. Andriessen, Eds.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Van der Linden, B., Cox, K., & Holleman, G. (2010). *Mooie plannen en weerbarstige praktijk Theorie en praktijk ervaringen rond implementeren van zorgverbeteringen*. Den Haag. Retrieved from [http://www.zonmw.nl/uploads/tx\\_vipublicaties/Boekje\\_\\_Mooie\\_plannen\\_en\\_weerbarstige\\_praktijk\\_DEF.pdf](http://www.zonmw.nl/uploads/tx_vipublicaties/Boekje__Mooie_plannen_en_weerbarstige_praktijk_DEF.pdf)

Van der Velde, M., Munneke, L., Jansen, P., & Dijkers, J. (2020). *Onderzoekend vermogen in de praktijk*. Hilversum: Concept Uitgeefbroep.

Vilans. (2015). *Academische Werkplaatsen Zorg & Gezondheid. Een verkenning van overeenkomsten en verschillen in aanpak*. Utrecht.

Wehrens, R., Bekker, M., & Bal, R. (2011). Academische werkplaatsen in ontwikkeling: ontwikkelstadia, knelpunten en opbrengsten van vijf jaar samenwerking. In M. Jansen & K. Burhenne (Eds.), *Hoge Hakken, lange tenen*. Geleen: GGD.

Westerlund, A., Sundberg, L., & Nilsen, P. (2019). Implementation of Implementation Science Knowledge: The Research-Practice Gap Paradox. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 16(5), 332–334.