

ONDERZOEK RAAKT DE KERN

Onderzoek doen hoort bij Kessels & Smit. Het heeft altijd een belangrijke rol in ons werk gespeeld. Mara gaat erover in gesprek met Suzanne Verdonshot en Martijn van Ooijen. Ze doen allebei onderzoek, schrijven hier graag over, lezen onderzoeken van anderen, gaan onderzoekend te werk én ze helpen anderen bij het doen van onderzoek. Als onderzoekers pur sang gaan ze het gesprek in met aantekeningenboekje en pen in de aanslag. Het wordt een gesprek waarin plaats is voor vragen, afwegingen, overpeinzingen en reflecties. Wat uiteindelijk leidt tot een aantal inzichten. Het blijkt een essentie te zijn van onderzoek doen en onderzoekend werken: je weet niet waar je uitkomt, maar je gaat zorgvuldig en systematisch 'op pad' in dat onbekende terrein van 'niet weten'.

Onderzoek in de praktijk

Kessels & Smit is geen typisch onderzoeksbureau. En toch doen we veel onderzoek. Voor klanten, maar ook als er geen opdrachtgever is. Bijvoorbeeld door promotieonderzoek te doen, zoals Martijn op dit moment, maar ook door zelf een thema of onderwerp 'beet te pakken' en op onderzoek uit te gaan, zoals Suzanne nu doet. Martijn: "Ik zie mijn werk als onderzoekspraktijk. Bij mijn werk voor opdrachtgevers kijk ik hoe ik binnen die opdracht onderzoek kan doen voor mijn promotie."

Suzanne: "Voor mij is het systematische karakter van onderzoek doen belangrijk. De stappen van onderzoeksvraag, naar input verzamelen, analyseren en conclusies trekken. Ik gebruik die systematiek om de praktijk beter te snappen." Suzanne zoekt graag naar manieren om elke stap in een onderzoeksproces zo vorm te geven dat mensen uit de praktijk erbij betrokken kunnen raken. Onderzoek dat je samen doet, heeft ook impact in de praktijk.

De spelregels van onderzoek

Het volgen van een systematiek zoals bij onderzoek doe je volgens Suzanne niet bij ieder klantraject. Daarin onderscheidt een onderzoeksproject zich. Martijn: "Gaaf het er niet om verantwoording te kunnen afleggen?" Suzanne: "Ja, ik denk het wel; bij een onderzoek voor klanten vind ik het belangrijk om te werken volgens de 'spelregels' van onderzoek. Bijvoorbeeld door duidelijk te zijn over waar je informatie vandaan hebt, te werken met een navolgbare aanpak en bevindingen breed te valideren. Een onderzoek om iets aan te tonen is geen onderzoek. Er moet een oprecht nieuwsgierige vraag onder liggen. Ik vind het spannend als ik niet weet wat er uit een onderzoeksreis komt en de systematische aanpak geeft me houvast in zo'n expeditie."



In het reizen 'into the wild' naar die onbekende en onzekere plekken zien we elkaar, is er steun en leven we mee

Onderzoeksdrive

Martijn en Suzanne verschillen in de manier waarop ze naar onderzoek kijken. Martijn vindt het belangrijk dat hij als professional kan groeien. Zijn drijfveer is vooral langdurig onderzoeken van in zijn geval organisatiecultuur en zo zichzelf en het vak te vernieuwen. Suzanne: "Mijn drive om onderzoek te doen is dat ik onmiddellijk iets kan gaan doen zodra ik iets interessant vind. Ons werk wordt vaak bepaald door een vraag van een klant. Bij onderzoek kan ik de thema's zelf bepalen. Dat geeft autonomie. Je kunt het zien als een vorm van emancipatie." Suzanne gebruikt het kijken door een onderzoeksbil om initiatief te nemen. Wat ik nu doe is precies waar ik jaren geleden van droomde. Onderzoek doen, onderzoekend werken en anderen ondersteunen bij hun onderzoek."

Onderzoekend zijn op drie manieren

Wat betekent het eigenlijk om onderzoek te doen bij Kessels & Smit? Martijn promoveert op een cultuuronderzoek naar de rol van taal en verhalen bij veranderingsprocessen en meer specifiek de strijd van verschillende verhalen over 'the sense of urgency'. Suzanne promoveerde al eerder en doet nog steeds onderzoek naar leren en innoveren in de praktijk. Allebei publiceren ze hierover. Maar, zo stellen ze, er zijn meerdere vormen van onderzoek doen. Veel collega's werken onderzoekend, maar schrijven of publiceren er niet over. Onderzoeker en onderzoekend zijn betekenen niet per se hetzelfde. Je kunt onderzoekend te werk gaan zonder jezelf te zien als onderzoeker. Het is op dat moment dat Suzanne opspringt en bij de flip-over in de hoek van de kamer gaat staan. Enthousiast categoriseert ze de verschillende manieren van onderzoek doen.

Juist omdat niet iedereen onderzoek doet en we met z'n allen op verschillende terreinen aan het werk zijn, ontstaat inspiratie

- 1) Zelf onderzoek initiëren, zoals een promotie of het FCE-onderzoek van Suzanne, en daarover schrijven

Als je zelf onderzoek doet, begeef je je op nieuw terrein. Gaandeweg ontdek je steeds meer. Maar voordat het zover is, sta je voor een groot onontgonnen terrein. Een plezierige plek. Martijn: "Het charmante van wetenschap en onderzoek is dat je niet weet waar je uitkomt. Dat maakt dat je je kwetsbaar kunt voelen. En dat maakt het interessant. Alleen door het onbekende te omarmen kunnen we nieuwe dingen ontdekken." Suzanne: "Ja, dat geeft vervulling. Ik kan ontzettend blij worden als ik iets nieuws op het spoor ben. Je voelt dat het nog pril is, en tegelijkertijd dat het het begin kan zijn van een grotere ontdekking." Martijn: "Ik herinner me nog het moment dat ik in twee weken tijd een artikel schreef over alle inzichten die ik tot dan toe had opgedaan. Toen dat klaar was en voor me lag, voelde dat ineens bijzonder. Het maakte me dan niet uit wat anderen ervan zouden vinden – het was mijn onderzoek. Ik heb met tranen in mijn ogen op bouwplaatsen gestaan waar ik onderzoek deed naar veiligheid. Het is heftig wat daar soms gebeurt. Ik probeer die dingen in de vorm van verhalen in een artikel bijeen te brengen. En op die manier een culturele praktijk te ontsluiten. Dat is zo groot en spannend. Dat recht doen ... als dat lukt, is dat geweldig!"

FCE onderzoek

Hoe groeit een vernieuwing van iets kleins dat min of meer toevallig lijkt te ontstaan, tot een praktijk die verankerd is in de hele organisatie of zelfs daarbuiten? Dit is een vraag die centraal staat in het onderzoek dat Suzanne is gestart vanuit de FCE. Meer weten? Kijk op www.corporate-education.com/onderzoek/



- 2) Onderzoekend te werk gaan in het kader van een project, bijvoorbeeld door onderzoek te gebruiken als input voor een ontwerp van een leertraject of actie-onderzoek Q te doen in een veranderklus

Suzanne noemt als voorbeeld het actie-onderzoek dat het begin was van een groot veranderproces in een Vlaamse fabriek. Martijn vertelt over een project voor een grote zorginstelling waarbij hij onderzoekend te werk gaat met het ontwerpteam. Ze legden alle aantekeningen van afspraken met het ontwerpteam op tafel en bekeken wat er ligt. De analyse hiervan leidde tot een nieuw ontwerp. Het zijn voorbeelden waar een onderzoekende manier van werken onderdeel is van de aanpak in een klantproject.

- 3) Onderzoek van anderen lezen en dit gebruiken ter inspiratie

Martijn: “Als ik iets lees in een wetenschappelijk artikel wat mij inspireert en op een spoor zet, dan ben ik echt blij.” Suzanne voegt daaraan toe: “Ik voel dan haast een soort professionele plicht om zo’n studie of inzicht te delen met anderen. Ik hou van het lezen van wetenschappelijke artikelen, van het proeven van de ‘bron’, en wil dan die kennis delen.”

Q Actie-onderzoek

Binnen K&S maken we graag gebruik van de methode van actie-onderzoek. Actie-onderzoek kan verschillende vormen aannemen, maar gaat altijd uit van het principe dat je onderzoek of leren koppelt aan het werk. Dat kan je doen door concrete cases uit het werk te onderzoeken en daaruit inzichten te halen. Of door gericht te experimenteren en zo nieuwe aanpakken te ontwikkelen. Of door elkaar als collega’s te interviewen (en misschien ook klanten of leerlingen of ...). Een belangrijk principe is dat de mensen die het betreft zelf het onderzoek doen en zodoende nieuwe kennis ontwikkelen. Daarbij gebruiken we vaak het waarderend perspectief (wat werkt er al, waar wil je meer van?). Meer over actie-onderzoek kun je bijvoorbeeld lezen in *Praktijkonderzoek: motor voor verandering in organisaties* van Maaike Smit en Suzanne Verdonshot, of *Waarderend veranderen* van Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt.



Een goede plek om onderzoek te doen

Martijn: "Doordat onderzoek doen complex is en zo sterk gericht op de inhoud, is het ook kwetsbaar en onzeker." Suzanne: "Als je in je eentje iets heel ingewikkelds aan het onderzoeken bent, kan dat best eenzaam zijn; waar je mee bezig bent, is voor anderen moeilijk toegankelijk." Toch ervaren Martijn en Suzanne dat K&S een fijne plek is om onderzoek te doen. Suzanne: "Vanaf het begin bij K&S heb ik gemerkt dat elke ontmoeting alle kanten op kan. Omdat we altijd kijken naar wat er op dat moment aan de orde is en waar het over moet gaan. Als er iets anders aan de orde is dan wat er oorspronkelijk op de agenda stond, dan gaat het daarover. Dan wordt de projectbespreking ineens een persoonlijk ontwikkelgesprek. Of gaat een bestaande aanpak helemaal op de schop doordat we net een nieuw inzicht hebben opgedaan". Martijn: "Collega's bij K&S zijn er goed in om niet automatisch het gebaande pad dieper te maken. Het lukt vaak om vast te stellen wat er op dit moment belangrijk is. Het gesprek gaat dan daarover".

De kern van K&S

Martijn: "K&S is een omgeving waar nieuwe dingen vanzelfsprekend zijn. En er werken mensen in ons gezelschap die goed zijn in een lijn zien, een redenering maken, eenvoud aanbrengen in de complexiteit." Zo'n omgeving is enorm inspirerend als je onderzoek doet. Suzanne: "Juist omdat niet iedereen dat doet en we met z'n allen op verschillende terreinen aan het werk zijn, ontstaat inspiratie. De kruisbestuiving en wederzijdsheid maken dat onderzoek doen bij K&S voldoening geeft." Martijn: "Wat het gezelschap daarbij voor mij bijzonder maakt, is dat er aandacht is. In het reizen 'into the wild' naar die onbekende en onzekere plekken zien we elkaar, is er steun en leven we mee. Dat is voor mij de reden dat ik hier bij K&S ben." Het gaat over een groep mensen die elkaar niet alleen zien, maar ook begrijpen hoe het voelt als je iets op het spoor bent waar je enthousiast over bent. Dit raakt de kern van K&S. Die gaat over waarde willen toevoegen, elkaar verder helpen, zowel inhoudelijk als persoonlijk.



Mara: Onderzoek doen is vaak een eenzaam proces, leerde ik van Martijn en Suzanne. Dat móét ook, en het is tegelijkertijd waardevol onderdeel te zijn van een gezelschap als K&S. Met collega's en klanten die een rijke omgeving vormen om je eigen onderzoek vorm te geven.