

Praktijkgericht onderzoek aan hogescholen

Hoe kun je onderzoek doen dat zowel wetenschappelijk verantwoord is als nuttig voor de praktijk? De vraag houdt onderzoekers aan Nederlandse hogescholen nogal bezig. Bij wijze van antwoord ontwikkelden Gertjan Schuiling en Derk Jan Kiewiet de zogeheten Triple Process Structure. 'Elke onderzoeker die worstelt met de balans tussen wetenschappelijke onderbouwing en praktische toepasbaarheid kan er baat bij hebben.'

Wetenschappelijk onderbouwd én relevant

Ook de praktijk is een inspiratiebron

Gertjan Schuiling & Derk Jan Kiewiet

Vrije Universiteit, Hogeschool Windesheim

Praktische relevantie is een van de belangrijkste criteria voor het onderzoek aan Nederlandse hogescholen. Tegelijkertijd moeten praktijkgerichte onderzoekers hun onderzoek op een wetenschappelijk verantwoorde manier doen. Deze eisen van methodische grondigheid en praktische relevantie zijn terug te vinden in de officiële kwaliteitscriteria van de Vereniging Hogescholen. Daarom ook vormen innovatie in de onderzoekspraktijk en de ontwikkeling van onderzoeksmethoden speerpunten in de inspanningen om de hogescholen om te vormen tot *universities of applied sciences*.

Met dit doel voor ogen heeft een groep onderzoekers van het kenniscentrum ondernemerschap aan de Hogeschool Windesheim een programma opgezet om te toetsen of het voordelen heeft om het zogeheten actieonderzoek toe te voegen aan het arsenaal van onderzoeksmethoden. Is academische onderbouwing zinvol? Draagt actieonderzoek voldoende bij aan de praktijk?

Spanningsveld

Het spanningsveld tussen methodische grondigheid (*'rigor'*) en praktische relevantie (*'relevance'*) is inherent aan onderzoek en als zodanig voortdurend onderwerp van discussie. Uit de literatuur blijkt dat de opvattingen hierover uiteenlopen. De criteria worden gezien als aanvullend, als strijdig

Sommigen vragen zich af of grondigheid en relevantie verenigbaar zijn

maar verenigbaar, of als onverenigbaar. Managementconsultants die onderzoek doen bedienen zich bij voorkeur van actieonderzoek als methode (zie Savall, 2003; Schuiling, 2014). Maar meestal is hun onderzoek gericht op organisatieontwikkeling en professionalisering. Hun onderzoek genereert zelden kennis waarop de organisatiekunde als discipline voortbouwt. Tot dusver is slechts een handjevol actieonderzoeken gepubliceerd in academische toptijdschriften. Daarom plaatsen sommigen vraagtekens bij de aanname van actieonderzoekers dat grondigheid en relevantie verenigbaar zijn (Kieser & Leiner, 2009: 526). De meeste academische onderzoekers zijn er evenwel van

Praktijkgericht onderzoek aan hogescholen

overtuigd dat wetenschappelijke onderbouwing en praktische relevantie elkaar niet bijten. Bullinger, Kieser en Schiller-Merkens (2015) analyseerden artikelen in toonaangevende managementtijdschriften en schetsen een heel ander beeld. De meeste onderzoekers volgen vooral de conventies van wetenschappelijk onderzoek en bewijzen slechts lippen dienst aan de managementpraktijk. Bullinger concludeert daaruit dat fundamenteel onderzoek en toegepast onderzoek eigenlijk twee botsende logica's zijn met tegenstrijdige organisatieprincipes, die wezenlijk verschillende acties, doelen en middelen voorschrijven.

Kieser en Leiner (2009) gaan verder en betogen dat het gat tussen wetenschappelijkheid en praktische relevantie onoverbrugbaar is. Beroepsbeoefenaars en academici maken deel uit van twee verschillende systemen, die niet met elkaar kunnen communiceren omdat elk zijn eigen, gespecialiseerde taal heeft ontwikkeld. Zij stellen dat een bruikbare uitwisseling tussen beide systemen alleen mogelijk is met behulp van tweetalige, bicompetente onderzoekers die optreden als bemiddelaars. Zij kunnen concepten uit de praktijkverbetering vertalen naar de theorievorming, en andersom.

Het actieonderzoeksproject bij de speelgoedfabrikant Lego – een van de weinige casussen die in een toonaangevend wetenschappelijk tijdschrift zijn gepubliceerd – is een goed voorbeeld van het verweven van theorie en praktijk (Lüscher & Lewis, 2008). In hun onderzoek onderscheiden Lüscher en Lewis twee processen: *sparren* en *reviewen*. Bij het *sparren* helpen de actieonderzoekers de managers om grip te krijgen op de paradox van het aansturen van zelfsturende teams. *Reviewen* is het gezamenlijk reflecteren op en verwoorden van de concepten achter het sparringproces. Dit doe je door interpretatie van de gegevens die zijn verzameld tijdens het sparren, met gebruikmaking van theoretische kaders uit de wetenschappelijke literatuur. Lüscher en Lewis stellen dit reviewen gelijk aan onderzoek en theorievorming.

Wij zijn van mening dat dit geen recht doet aan de complexiteit van het combineren van grondigheid en praktische relevantie. Het reviewen zal immers doorwerken in het sparren, en omgekeerd. Actieonderzoek is rijker dan zo'n tweeledige weergave suggereert.

Onze conclusie is dat grondigheid en relevantie tegenstrijdige eisen zijn. Wij hebben een onderzoeksmethode ontwikkeld die deze strijdigheid respecteert, maar onderkent dat de praktijk een inspiratiebron kan zijn voor wetenschappelijk onderzoek. En ook dat beroepsbeoefenaars een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan kennisontwikkeling.

Metaonderzoek

Om recht te doen aan deze complexiteit hebben we meta-actieonderzoek gedaan, ofwel actieonderzoek losgelaten op actieonderzoek. Uit ons literatuuronderzoek hebben we de

Actieonderzoek

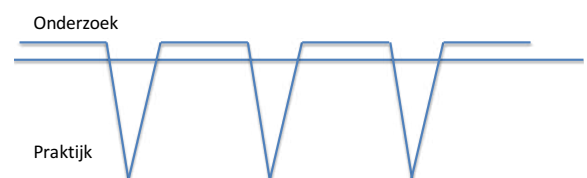
is rijker dan zo'n

tweeledige weergave

suggereert

vier belangrijkste kenmerken van actieonderzoek gedestilleerd.

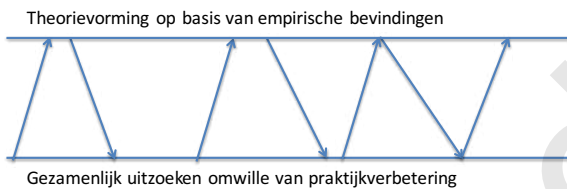
1. Samenwerking tussen onderzoekers en beroepsbeoefenaars vindt plaats in cycli van actie en reflectie, in een *gezamenlijke zoektocht* (Lewin, 1946; Coghlan & Brannick, 2014; Schein, 2001).
2. Die zoektocht is gebaseerd op een door beroepsbeoefenaars gevoelde *handelingsverlegenheid* (Dewey, aangehaald in Mulder & Bos, 2014; Schein, 1987). Dit is anders dan in de wetenschappelijke praktijk waarin de onderzoeker alles bedenkt – de onderzoeksetting, het onderwerp en de onderzoeksvraag. Wij noemen dit het vismodel (zie Figuur 1).
3. Actieonderzoekers vervullen verscheidene rollen in processen die tegenstrijdige eisen stellen. Als interventiespecialisten ondersteunen ze degenen die een praktijkprobleem ervaren. Als onderzoekers ontwikkelen ze kennis die breder toepasbaar is. Ze verenigen dus *onverenigbare rollen*.
4. De actieonderzoeker bedenkt samen met beroepsbeoefenaars oplossingen en niet vóór hen. Het leerproces is *wederkerig*. Dus moeten beide partijen open blijven staan voor een veranderende (kijk op de) werkelijkheid.



Figuur 1 Het vismodel

Deze vier kenmerken vormen de basis van het zogeheten vervlechttingsmodel (Figuur 2) dat we hebben gebruikt voor de opzet van ons meta-actieonderzoeksproject. Ervan uitgaande dat 'onderzoek doen' ook een beroepspraktijk is, hebben we een actieonderzoek bedacht dat de onderzoekspraktijk kan verbeteren. Vandaar de term 'metaonderzoek'.

Vandaar dat wij
op het idee kwamen
dat er een derde
weg moest komen



Figuur 2 Het vervlechttingsmodel

Breder publiek

Als onderdeel van een zoektocht naar de rol die actieonderzoek zou kunnen spelen in geval van handelingsverlegenheid, voerden zes senioronderzoekers bij het kenniscentrum gesprekken met een ervaren actieonderzoeker. Deze senioronderzoekers fungeerden als kerngroep tijdens vier workshops binnen Hogeschool Windesheim, die openstonden voor een breder publiek van onderzoekers. Aan het begin van elke workshop formuleerde de onderzoeker een vraag. Vervolgens bespraken de aanwezigen die aan de hand van enkele artikelen uit de literatuur. Elke workshop eindigde met antwoorden op de gestelde vraag. Een van ons hield tijdens de sparringsessies een dagboek bij, ontwierp de opzet van de workshops, leidde ze, en schreef achteraf een rapport op basis van geluidsopnamen. De ander verzamelde gegevens over de bilaterale gesprekken, het workshopproces, de aanpassingen in de onderzoeksprojecten en het effect daarvan op wetenschappelijkheid en praktische relevantie. Na elke workshop keken wij terug op de sessie en bespraken we hoe we het actieonderzoeksmodel verder konden uitwerken.

De meeste onderzoekers waren enthousiast over de workshops en noemden de discussie over de actieonderzoeksmethode een intellectueel stimulerende adempauze in de alledaagse praktijk. Alle onderzoekers zeiden zichzelf vooral te zien als deskundigen die beroepsbeoefenaars helpen om te gaan met hun problemen. Het is hun taak om hun proble-

men te diagnosticeren, er oplossingen voor te bedenken en zelfs om die oplossingen in te voeren. Toch stonden ze open voor het idee om de beroepsbeoefenaars te helpen te leren hun eigen problemen op te lossen en om ze te betrekken bij het analyseren van gegevens en bij theorievorming. Uit de reflecties bleek ook dat sparren niet per se leidt tot een gezamenlijke poging om een beter onderzoeksmodel te formuleren. Hoewel het sparren ingegeven werd door een praktijkprobleem, stuitten pogingen om de geleerde lessen om te zetten in een model op weerstand. “We moeten ons houden aan de regels van wetenschappelijk onderzoek”, was de reactie. Of: “Interventie en onderzoek bijten elkaar.” Deze houding stond modellering en theorievorming in de weg.

Vandaar dat wij op het idee kwamen dat er een derde weg moest komen, tussen praktijkverbetering en theorievorming. Actieonderzoek, menen wij, heeft een driedelige processtructuur nodig. We noemen die *Triple Process Structure*, afgekort TPS. Elke onderzoeker die worstelt met de balans tussen wetenschappelijke onderbouwing en praktische toepasbaarheid kan er baat bij hebben.

Triple Process Structure

Figuur 3 geeft praktijkgericht onderzoek weer als een verwechting van drie processen.

Proces 1 is een gezamenlijke zoektocht van beroepsbeoefenaars en een actieonderzoeker. De actieonderzoeker ondersteunt de beroepsbeoefenaars terwijl zij aan de slag gaan met het probleem dat ze ervaren. Ze reflecteren op de kwesties waarmee ze worstelen door ze in een nieuw licht te zien en door nieuwe inzichten in praktijk te brengen. Proces 1 leidt dus tot een op actie gebaseerd inzicht.

Proces 2 is een gezamenlijke review van de inhoud en vorm van proces 1. Daaraan nemen zowel de actieonderzoeker als bij proces 1 betrokken beroepsbeoefenaars deel. Het doel is om tot een gezamenlijke uitzoekmethode te komen waarmee de beroepsbeoefenaars uit de voeten kunnen als de actieonderzoeker weer weg is.

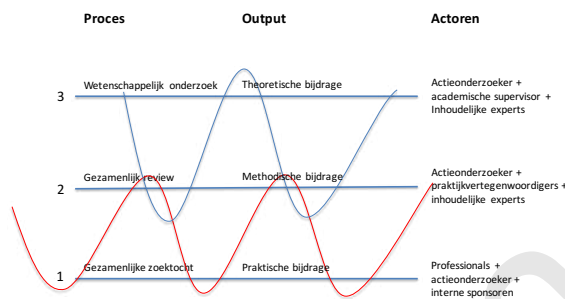
Met andere woorden, waar proces 1 gaat over het verbeteren van het vermogen van mensen om om te gaan met de

Ze reflecteren op
de kwesties waarmee
ze worstelen, door ze
in een nieuw licht te zien

Praktijkgericht onderzoek aan hogescholen

huidige praktijk, gaat proces 2 over het verbeteren van het vermogen van mensen om om te gaan met *toekomstige* problemen. Organisaties die op zoek zijn naar een duurzame methode om lerende en veranderende organisatie te worden (Worley & Lawler, 2010) zijn vaak bereid te investeren in proces 2.

Proces 3 is wetenschappelijk onderzoek. Dit is erop gericht om een theoretische bijdrage te leveren aan een bepaalde tak van de wetenschap, gebaseerd op literatuur, nieuwe gegevens of een nieuwe analyse van bestaande data. Dit doen actieonderzoekers in samenwerking met academici die zijn gespecialiseerd in een bepaald wetenschappelijk onderwerp.



Figuur 3 Triple Process Structure: een drieledige benadering van praktijkgericht onderzoek

In dit model is de actieonderzoeker de enige die een actieve rol speelt in alle processen. De specifieke deskundigheid van de actieonderzoeker is het leggen van verbindingen tussen de drie processen, ofwel het vervlechten ervan. De drieledige structuur helpt ook om de aansturingkwesaties die in elk proces spelen, helder te krijgen.

In proces 1 is het goed als de onderzoeker en de beroepsbeoefenaar het proces gezamenlijk aansturen en beurtelings naar voren treden en terugtreden, waarbij de beroepsbeoefenaars te allen tijde de leiding moeten houden over de zoektocht. In proces 3 is het goed als de actieonderzoeker samenwerkt met gezaghebbende wetenschappers die openstaan voor het verder ontwikkelen van hun theorieën door gezamenlijke analyse van data, gezamenlijke literatuurstudie en gezamenlijke formulering van nieuwe concepten en stellingen.

Alleen proces 2 is het exclusieve domein van de actieonderzoeker, omdat het daar gaat om het slaan van bruggen tussen proces 1 en proces 3. De actieonderzoeker is de enige die dit kan. Noch beroepsbeoefenaars, noch wetenschappers hebben de deskundigheid die hiervoor nodig is en slechts weinigen zouden zich eraan wagen. Alleen actieonderzoekers hebben de vaardigheden, de moed en de idealen om proces 2 te initiëren, te leiden en tot een goed einde te brengen.

Ons model legt

de vinger op de wonde

in de discussie over

de relevantie van onderzoek

De principes

Ons TPS-model legt de vinger op de wonde in de discussie over de grondigheid en relevantie van onderzoek. Wetenschap en praktijk zijn twee heel verschillende systemen. Het eerste principe dat we formuleerden weerspiegelt dat: *in proces 3 is onderzoek leidend, in proces 1 de praktijk*. Proces 3 kijkt naar wetenschappelijke onderbouwing, terwijl proces 1 let op relevantie.

Hieruit volgt het tweede principe: *toegepast organisatieonderzoek bestaat niet*. Het idee van toegepast onderzoek gaat er abusievelijk vanuit dat kennis wordt ontwikkeld door het doen van fundamenteel onderzoek, gevolgd door de toepassing van de daarbij ontwikkelde theorieën in de praktijk. Een van de overtuigendste argumenten voor dit principe is de halve eeuw van vruchteloze discussies over het dichten van het gat tussen wetenschap en praktijk.

Het derde principe luidt: *praktische relevantie komt voort uit de gezamenlijke zoektocht van beroepsbeoefenaars en onderzoekers en uit het vertalen van de kennis van beide partijen naar verbeteringen in de praktijk*.

Het vierde principe is: *de gezamenlijke review is wederkerig en verhoogt dus zowel de kwaliteit van de zoektocht als van het wetenschappelijk onderzoek*.

Dit leidt naar het vijfde principe, dat evengoed het 'omgekeerde Heisenberg-principe' zou kunnen heten: *in proces 1 en 2 wordt de onderzoeker beïnvloed door wie hij bestudeert*.

Als we 'beïnvloed worden' interpreteren als 'leren van' maakt dat de weg vrij voor wetenschappers om zichzelf te leren zien als reflectieve beroepsbeoefenaars die zich, om met Schön te spreken, in het 'moerassige laagland' van de praktijk wagen. Deze identiteitsverbreding van de wetenschapper is een voorwaarde voor samenwerking in proces 2.

De discussie over methodische grondigheid versus praktische relevantie in de organisatiekunde woedt nog voort. Recentelijk zijn goede argumenten aangevoerd voor de stelling dat de kloof onoverbrugbaar is en dat het altijd zal blijven wringen tussen wetenschap en praktijk. Dat ontslaat ons niet van de plicht om te blijven zoeken naar een ma-

Praktijkgericht onderzoek aan hogescholen

nier waarop beroepsbeoefenaars en onderzoekers kunnen komen tot een vruchtbare uitwisseling. De pogingen om de Nederlandse hogescholen om te vormen tot instituten voor praktijkgericht onderzoek en onderwijs zijn daar een voorbeeld van. Onze driedelige benadering van meta-actie-onderzoek draagt bij aan die discussie. Wij denken dat we meer gevonden hebben dan we zochten. Onze benadering beperkt zich niet tot actieonderzoek, maar beschrijft de basisstructuur van elk praktijkgericht onderzoeksproject dat zoekt naar evenwicht tussen de tegenstrijdige eisen van grondigheid en relevantie.

Gertjan Schuiling

is verbonden aan de faculteit economische wetenschappen en bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam

Derk Jan Kiewiet

is verbonden aan het Kenniscentrum voor Strategisch Ondernemerschap (KSO) van Hogeschool Windesheim te Zwolle

Literatuur

- Andriessen, D. (2014), *Praktisch relevant én methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het HBO*. Openbare les Daan Andriessen als Lector methodologie van praktijkgericht onderzoek. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Bullinger, B., Kieser, A. and Schiller-Merkens, S. (2015), Coping with Institutional Complexity: Responses of Management Scholars to Competing Logics in the Field of Manage-

- ment Studies, *Scandinavian Journal of Management Studies*, 31, 437-450.
- Coghlan, D. en Brannick, T. (2014), *Doing Action Research in Your Own Organization* (4th ed). London: Sage.
- Jacobs, G. (2010), Conflicting Demands and the Power of Defensive Routines in Participatory Action Research, *Action Research*, 8 (4) 367-386.
- Kieser, A. en Leiner, L. (2009), Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research is Unbridgeable, *Journal of Management Studies*, 46 (3) 516-533.
- Lewin, K. (1946/1997). Action research and minority problems. In K. Lewin, *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington: American Psychological Association.
- Lüscher L.S. en Lewis, M.W. (2008) Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51 (2) 221-240.
- Savall, H. (2003), An updated presentation of the socio-economic management model, *Journal of Organizational Change Management*, 16 (10) 33-48.
- Schein, E.H. (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2001), Clinical Inquiry/Research", in Reason P. en Bradbury H. (red.) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry & Practice*. London: Sage.
- Schuiling, G.J. (2012), Vijf uitdagingen voor de komende tien jaar. Aanzet voor een organisatieontwikkelingsagenda van hogescholen, *Th@ma* 5, 2012, p.11-16.
- Schuiling, G.J. (2014), Changing Leadership Dynamics at Agility-Critical Interfaces: Action Research as a 25-Year Longitudinal Study, in Shani, A.B. (Rami) en Noumair, D. A. (red.) *Research in Organizational Change and Development*, 22, 219-297. Bingley: Emerald.
- Schuiling, G.J. & Vermaak, H. (2016). Action Research As Interplay Of Four Contexts: Tailoring By Design Which Boundaries To Cross And How To Do That. Paper for the *Academy of Management Annual Conference 2016*, Anaheim (CA).
- Worley, C.G. en Lawler, E.E. III (2010), Built to Change Organizations and Responsible Progress: Twin Pillars of Sustainable Success, in Shani, A.B. (Rami), Woodman R.W. en Pasmore W.A. (red.), *Research in Organizational Change and Development*, 18, 1-49. Bingley: Emerald.

Noot

- 1 Volgens het Heisenberg-principe beïnvloeden onderzoekers hun studieobjecten.