

Navigatiemodel voor actieonderzoek in organisaties

Martijn Jansen, Mirjam Brussen en Gertjan Schuiling

Inleiding

Door de groeiende belangstelling in zowel de academische wereld als in organisaties, is veel literatuur over actieonderzoek beschikbaar. Deze bevat een grote diversiteit aan opvattingen, modellen en methoden. Hoe weet je als actieonderzoeker waar het precies op aankomt, met zoveel diversiteit? Hoe leg je uit dat wat je doet ergens op gestoeld is en zorgvuldig wordt uitgevoerd?

Op basis van de literatuur en onze eigen ervaringen beschrijven we een navigatiemodel met keuzes die te maken zijn bij het uitvoeren van actieonderzoek. Deze bijdrage is met name bedoeld voor mensen die actieonderzoek (willen) doen: organisatieadviseurs, medewerkers en leidinggevenden in overheidsinstellingen of het bedrijfsleven en voor onderzoekers binnen onderwijsinstellingen.

Groeiende belangstelling

We staan als maatschappij voor ingewikkelde vraagstukken die zonder wetenschappelijke kennis niet op te lossen zijn. Tegelijkertijd moeten we die vraagstukken al experimenterend oppakken, omdat de beschikbare wetenschappelijke kennis over hoe te handelen hiervoor tekortschiet. Het bedrijfsleven en overheidsinstellingen ontdekken dat trainingen en kortlopende adviesprojecten te weinig bijdragen aan vraagstukken die langdurig spelen, waarbij standaardoplossingen niet werken en opvattingen over verbeteracties uiteenlopen. Er is behoefte aan werkbare kennis; kennis die richting geeft aan het handelen.

Op hogescholen en universiteiten probeert men antwoord te geven op de vraag hoe toegevoegde waarde te leveren in de praktijk, zonder de methodische grondigheid en algemene theorievorming te verliezen (zie o.a. Van der Zouwen, 2018; Van Lieshout, Jacobs

& Cardiff, 2017). En adviseurs realiseren zich dat complexe vraagstukken meer vragen dan een expertadvies; een onderzoekende houding is nodig.

Kortom, de belangstelling voor actieonderzoek neemt toe. Een benadering die al 75 jaar veranderen, leren en onderzoeken combineert.

Meer dan een methode

Actieonderzoek ontstaat rond 1940 gelijktijdig in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk. In de VS inspireert de voor de nazi's gevluchte Duitser Kurt Lewin sociale wetenschappers om onderzoek te doen naar het oplossen van problemen in de samenleving. Dit sluit aan bij het denken van Dewey (1927, p. 203) die er, vanuit het democratiebegrip, al eerder voor pleitte om beleid te zien als een vorm van experimenteel onderzoek, waarbij veranderprogramma's werkhypothesen zijn die constant op hun gevolgen gemonitord en bijgesteld moeten worden. In het VK zoeken de onderzoekers van het Tavistock Institute of Human Relations oplossingen voor de re-integratie van Britse oorlogsgevangenen (Wilson, Trist & Curle, 1952) en voor productiviteitsverbetering in de mijnbouw (Trist & Bamforth, 1951).

In de basis duidt actieonderzoek allereerst op een bepaalde grondhouding, niet op een methode. Het gaat om een helpende-onderzoekende houding midden in een situatie waarin mensen vast (dreigen te) lopen in een voor hen belangrijk vraagstuk. Het vraagstuk blijkt ingewikkelder dan gedacht, meningen staan tegenover elkaar of men is onzeker hoe te reageren op een nieuwe ontwikkeling. De grondhouding van een actieonderzoeker is een onderzoekend gebaar; een uitnodiging om samen te zoeken naar wat er speelt en dit preciezer te begrijpen. Deze grondhouding hoort bij de geloofsbrief dat je niet kunt veranderen zonder anderen en dat je als onderzoeker zelf actief instapt. Het is meer dan een methode; als actieonderzoeker ben je betrokken en kwetsbaar, je verbindt je aan het vraagstuk en de betrokkenen.

In de veertig jaar die volgen (1945-1985), is de theoretische productiviteit van actieonderzoek hoog. Denk bijvoorbeeld aan de praktijk en theorie van procesadvisering (Schein, 1969) en de invloedrijke theorie van de 'reflective practitioner' (Schön, 1983). In de jaren tachtig waaiert actieonderzoek uit in een veelvoud van visies en methoden. Sindsdien is deze diversiteit hét onderwerp van alle overzichtsstudies. Zo zien Eden en Huxham (1996) vanwege die diversiteit af van een definitie van actieonderzoek en stellen een lijst van vijftien kenmerken op. Reason en Bradbury (2001, 2008, 2015) maken drie opeenvolgende edities van een handboek waarin de diversiteit wordt getoond en waarbij zij een participatief wereldbeeld opvoeren om dit alles bijeen te houden.

Juist de kracht van actieonderzoek om veranderen en onderzoeken te verbinden, leidt tegelijkertijd ook tot zwakte in het uitdragen ervan. In plaats van combineren en verbinden, wordt gevraagd positie in te nemen voor ofwel veranderen, ofwel onderzoeken. Er ontstaat polarisatie tussen wetenschappers die spreken van 'sloppy research' en die actieonderzoek afdoen als verandermethode, en praktijkmensen die stellen dat de we-

tenschappelijke methode praktijkmensen geen handelingsperspectief biedt in ingewikkelde vraagstukken. Om weer enige beweging in deze vastgelopen stellingen te krijgen, wordt gespeeld met de term actieonderzoek door bijvoorbeeld te spreken van ‘actiegericht onderzoek’ (Van Steden & Schuiling, 2019) en ‘(actie)onderzoek’ (Olivier-Pijpers & Landman, 2020). Het gaat erom van de sociale wetenschappen weer een intellectueel middel te maken dat fenomenen ontdekt die sociaal van belang zijn (Dewey, 1927, p. 203).

Navigatiemodel

In dit artikel presenteren wij het navigatiemodel om de diversiteit aan theorieën en methodieken in actieonderzoek hanteerbaar te maken. Het model helpt bij het ontwerpen, bijstellen en verantwoorden van een actieonderzoek. Op zeven kenmerken expliciteer je je positie als actieonderzoeker bij de start, en stel je ze indien nodig bij gedurende het actieonderzoeksproces. De gemaakte keuzes verwoord je in je rapportage, om navolgbaar te kunnen zijn. Elk kenmerk beschrijft twee uitersten op dezelfde horizon. De actieonderzoeker maakt een keuze voor de plaatsbepaling op die horizon.

Shani en Coghlan (2019) pleiten ervoor dat onderzoekers hierbij dezelfde lens gebruiken als bij het vier-factorenraamwerk van Shani en Pasmore (1985). Wij steunen dit voorstel (zie tabel 1), maar *a*) specificeren en concretiseren de vier factoren naar zeven kenmerken, en *b*) gebruiken die kenmerken niet alleen voor een review achteraf, maar ook voor het vooraf en tussentijds opzetten en bijsturen van actieonderzoek om beter navolgbaar te zijn wat betreft verwachtingen en daadwerkelijke uitvoering.

Dit leidt tot het navigatiemodel zoals weergegeven in figuur 1. In de navolgende tekst werken we elk kenmerk en zijn horizon uit en lichten dit toe met behulp van een actieonderzoek naar veranderdynamiek bij de brandweer (Brussen & Lohuis, in druk). De gele posities in figuur 1 komen uit dit actieonderzoek.

Tabel 1. Koppeling tussen het vier-factorenraamwerk (Shani & Pasmore, 1985) en het navigatiemodel.

Vier-factorenraamwerk		Horizons navigatiemodel
Context	Externe en interne omgeving van een organisatie en de wetenschappelijke context rond het vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"> Vraagstuk
Kwaliteit relaties	Tussen de leden van de organisatie en tussen hen en de onderzoekers	<ul style="list-style-type: none"> Participatie betrokkenen Houding actieonderzoeker Heterogeniteit onderzoeksteam
Kwaliteit proces	Vervlechten van de dubbele focus op actie en onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeksproces Onderzoeksmateriaal
Opbrengsten	Duurzame verandering (sociaal, economisch en ecologisch), ontwikkeling van zelfhulpcompetenties en creatie nieuwe kennis	<ul style="list-style-type: none"> Kennisopbrengst

Figuur 1. Navigatiemodel met zeven horizons waarop je kunt bewegen.

Handelingsverlegen	1. Vraagstuk	Weetverlegen
Ervaring	2. Onderzoeksmateriaal	Data
Medeonderzoeker	3. Participatie	Toetser
Homogeen	4. Onderzoeksteam	Heterogeen
Instappen	5. Houding	Spiegelen
Hoofdlijn	6. Onderzoeksproces	Detail
Methodiek	7. Kennisopbrengst	Theorie

Vraagstuk

De kracht van actieonderzoek is dat zij vertrekt vanuit een echt, ingewikkeld en wezenlijk vraagstuk. Rond het vraagstuk wordt een tijdelijke onderzoekende praktijkgemeenschap van betrokkenen gecreëerd, waar verschillende perspectieven en belangen samenkomen (zie o.a. Lewin, 1946; Argyris, 1985; Reason, 1993). Actieonderzoek vertrekt altijd vanuit een praktijkvraag en niet vanuit een theorievraag. Dit brengt een nauwe betrokkenheid tussen onderzoeker en betrokkenen op de werkvloer met zich mee.

De actieonderzoeker stelt zich open voor de inhoud van het vraagstuk en voor de dynamiek tussen de betrokkenen rond dat vraagstuk. Van Beinum (1998) noemt dit het ABX-systeem van drie elementen die elkaar bepalen: een triadische relatie tussen het vraagstuk (X), de betrokkenen (B) en de actieonderzoekers (A). Als actieonderzoeker ga je in gesprek met de betrokkenen, om ieders ervaring met het vraagstuk te leren kennen en te verkennen waar een gezamenlijke probleemconstructie mogelijk is. Daarbij kun je kiezen uit twee typen probleemconstructie.

Het eerste type is dat de betrokkenen zich vooral geholpen voelen als zij een geobjectiveerd overzicht van hun situatie krijgen. Men is 'weetverlegen'. De probleemconstructie is dan bijvoorbeeld: 'Hebben wij in ons bedrijf een hoge werkdruk? En zo ja, welke rol spelen managers en medewerkers hierin?' Deze vraagstelling is adequaat, als men onderling uiteenlopende meningen heeft over de hoogte van de werkdruk en de mogelijke oorzaken daarvan. Een mogelijke methodiek van actieonderzoek is dan 'survey feedback' (Mann, 1957; Schuiling, 2001). Dit bestaat uit het verzamelen van data via interviews of vragenlijsten en het terugkoppelen van de uitkomsten naar de betrokkenen.

Het tweede type probleemconstructie is dat de betrokkenen onderkennen dat hun gedrag in interactie met anderen een oorzaak kan zijn waarom men met het vraagstuk niet verder komt; men is 'handelingsverlegen'. De betrokkenen zijn bereid ander gedrag uit te proberen, om zo bestaande interactiepatronen te wijzigen. De probleemconstructie is bijvoorbeeld: 'Welk gedrag van ons als leerkrachten kan ander gedrag bij ouders oproepen, waardoor ouderparticipatie bijdraagt aan verbeteringen in de schoolpraktijk, in plaats van extra werkdruk te creëren?' Deze vraagstelling is adequaat, als enkele leerkrachten bereid zijn hun handelingsverlegenheid in relatie tot het gedrag van ouders te erkennen en samen een onderzoeksgroep vormen om net zolang ander gedrag uit te proberen tot de meer gewenste vorm van interactie met ouders ontstaat. Relevante methodieken van actieonderzoek zijn hier

Met het navigatiemodel willen we de diversiteit aan theorieën en methodieken in actieonderzoek hanteerbaar maken

handelingsonderzoek (Boog, 2007; Mulder & Van den Bos, 2014), 'co-operative inquiry' (Heron & Reason, 2001), 'insider action research' (Coghlan & Brannick, 2014) en 'appreciative inquiry' (Zandee & Cooperrider, 2008).

De positie op deze navigatiehorizon kan gedurende het onderzoek verschuiven. Als bijvoorbeeld aan de rechterkant, dankzij de geobjectiveerde informatie, inzicht ontstaat dat men zelf een oplossing kan zijn in het hanteerbaar maken van het vraagstuk en er enig vertrouwen groeit dat samen op te pakken. Aan de linkerkant, als de behoefte ontstaat een toegenomen handelingsbekwaamheid in een vorm te gieten die overdraagbaar is naar anderen die niet betrokken zijn. Bij beide probleemconstructies heeft men behoefte aan literatuur die kennis bevat over de diagnose en mogelijke oplossingen van het vraagstuk.

In diverse brandweerorganisaties zien we handelingsverlegenheid bij brandweerleiders. Vanuit ons werk als organisatieadviseur worden we gevraagd hierbij te helpen. Hoe leid je een organisatieverandering in goede banen? Hoe ga je om met de groepsdynamiek die ontstaat? Waar moet je op letten in deze specifieke context, wat werkt juist wel of niet? Opgedane kennis en ervaring worden nauwelijks gedeeld tussen leidinggevendenden. Om die reden zetten we een actieonderzoek naar veranderdynamiek op binnen de brandweer, waarbij verschillende vraagstukken van brandweerleidinggevendenden hoe te handelen centraal staan vanuit handelingsverlegenheid (links). Naast het vraagstuk hanteerbaar maken, wordt ervoor gekozen om opgedane inzichten in een vorm te gieten voor andere brandweerleidinggevendenden die voor soortgelijke vraagstukken kunnen komen te staan (rechts).

Onderzoeksmateriaal

Actieonderzoek heeft een ruime opvatting over onderzoeksmateriaal. Dit veronderstelt een werkelijkheidsbegrip dat niet eenzijdig focust op het objectieve of het subjectieve. ‘Werkelijkheid’ is de term voor de wereld van de ervaring, in tegenstelling tot de wereld van louter ideeën (Kluge & Negt, 2014, p. 412). De ervaringswereld is zowel objectief als subjectief. Als een mens (subject) tegen een muur (object) loopt, stoot hij zijn hoofd. Deze botsing is zowel subjectief als objectief. ‘Au!’ roepen (subjectief) en een kras op de huid (objectief) zijn het resultaat van deze interactie. Als dit tot een actie leidt waardoor de muur bij een volgende botsing minder pijn doet, is een beetje subjectiviteit in de muur ingebouwd. Als we de werkelijkheid zien als een weefsel van dit soort subjectieve/objectieve interacties, moeten we een objectiverende onderzoeksbenadering en een subjectiverende onderzoeksbenadering zien te combineren.

Wij onderscheiden twee uitersten op het continuüm van onderzoeksmateriaal: navigeren tussen ervaringen versus het verzamelen van data. De eerste manier is gezamenlijke ervaringen opdoen in het hier en nu in de wisselwerking tussen actieonderzoeker, betrokkenen en vraagstuk. Voorbeelden van aanpakken zijn reflectie-in-actie (Schön, 1983) en ‘clinical inquiry’ (Schein, 1987). De gedachte is dat als de helpende onderzoeker intervenueert in het weefsel rondom het vraagstuk, hij door de respons van de betrokkenen op zijn interventie zicht krijgt op wat er gebeurt. Hij kan vervolgens met hen hierop reflecteren. Hierdoor wordt informatie verkregen welke redeneringen en gevoelens de betrokkenen hebben rond het vraagstuk en over de ontstane interactie.

De tweede manier is data verzamelen, analyseren en terugkoppelen. Data zijn afleidingen van ervaringen, waarnemingen die worden verzameld met wetenschappelijke procedures (bijvoorbeeld via vragenlijsten of interviews). Een focus op data vertrekt vanuit de gedachte dat een geobjectiveerd overzicht de betrokkenen helpt om een situatie onder ogen te zien en tot passende acties te komen. De SEAM-methodiek van het Franse onderzoeksinstituut ISEOR (Savall & Zardet, 2017) is hier een goed voorbeeld van. Het acroniem SEAM staat voor ‘socio-economic approach of management’. In deze benadering speelt het verzamelen van kwalitatieve, kwantitatieve en financiële data een belangrijke rol om tot prestatieverbetering van organisaties te komen. De data komen uit interviews en worden na analyse en integratie door actieonderzoekers aan de betrokkenen teruggekoppeld. De spiegel die de actieonderzoekers voorhouden, is voor de betrokkenen een nieuwe ervaring. Niet dat men dingen hoort die men nog niet wist. Maar zo bij elkaar gezet, en zo bij elkaar zittend, ontvouwt zich de realiteit als onderzoekbaar en veranderbaar.

Het vertrekpunt bij het actieonderzoek naar veranderdynamiek binnen de brandweer is dat je de veranderdynamiek pas snapt als je het zelf ook ervaart. Als je mensen bevraagt op dynamiek, krijg je een te algemeen of gewenst antwoord. En daarmee is er kans dat wat mensen zeggen, iets anders is dan wat ze daadwerkelijk doen in hun werk. Het vraagstuk oppakken en met elkaar kijken wat ontstaat en dit proberen te begrijpen, dit proces van handelen, wordt gebruikt als onderzoeksmateriaal. Bij dit kenmerk navigeren we vooral op ervaringen.

Ook hier kun je gaandeweg de positie verschuiven. Zo kun je op meerdere locaties starten met actieonderzoek naar het vastlopen en in beweging krijgen van het vraagstuk en dan de verzamelde data combineren met de literatuur, om een model te ontwikkelen van organisatiedynamieken rond het vraagstuk (Olivier-Pijpers & Landman, 2020).

Participatie

Bij actieonderzoek gaat het niet om onderzoek naar mensen, maar met mensen die zelf de lastigheid van het vraagstuk ervaren (Bradbury, 2015). Een sociaal systeem is alleen te begrijpen en te veranderen als dat systeem bij het onderzoeksproces wordt betrokken (Lewin, geciteerd door Schein, 1989). De betrokkenen worden gezien als medeonderzoeker in het veranderproces. Van de betrokkenen vraag je in actieonderzoek mee te doen en te reflecteren op hun bijdrage en handelen. Participatie van de betrokkenen is nodig, omdat zij wezenlijke kennis van het vraagstuk hebben en ander gedrag van hen tot oplossing van dat vraagstuk kan leiden. Mensen worden in- of uitgesloten, afhankelijk van wie op welk moment de benodigde bijdrage kunnen leveren. Dat bepaal je op basis van het werksysteem of activiteitensysteem rond de opgave (Hoebeke, 1994; Engeström, 2004). Samenstelling en frequentie regel je op maat van de situatie en stem je af met de betrokkenen (Vermaak, 2009).

In de mate van participatie kun je navigeren. Aan het ene uiterste vertrekt men vanuit de gedachte dat de praktijkbetrokkenen meedenken over het ontwerp van het actieonderzoek en actief in het gehele actieonderzoeksproces stappen (van diagnose, ontwerp, implementatie en evaluatie). Coghlan (2011) spreekt van 'full membership'. We noemen hen dan medeonderzoeker. Zo verzamelen praktijkbetrokkenen gegevens over het vraagstuk en houden een logboekje bij waarin zij aantekeningen maken over wat hen opvalt, hoe ze zelf handelen en welke gedachten en gevoelens daarbij ontstaan. Ze denken eveneens mee over de in te zetten interventies en over theorievorming rond het vraagstuk. Of dit mogelijk is, hangt enerzijds af van de onderzoekservaring en anderzijds van de beschikbare tijd in de organisatie.

Aan het andere uiterste vertrekt men vanuit de gedachte dat het ontwerp van het actieonderzoeksproces van de actieonderzoeker zelf is en niet van de betrokkenen rond het vraagstuk. De betrokkenen toetsen de aanpak of de ontstane inzichten op bijvoorbeeld toepasbaarheid, correctheid, volledigheid en bruikbaarheid. Van der Zouwen (2018) spreekt van 'member check'; daarbij zijn de betrokkenen toetsers.

Tijdens het ophalen van de data zijn de betrokkenen rond het actieonderzoek tevens medeonderzoeker. Het accent ligt hier op het doorgronden van het vraagstuk en het samen nadenken over gewenste vervolgstappen. Het realiseren van de kennisopbrengst ligt vooral bij de actieonderzoekers, onder meer door het maken van reflectieverslagen, het coderen van data en het bouwen van een framework van de opbrengsten. De betrokkenen kijken mee als toetsers van bijvoorbeeld herkenbaarheid en bruikbaarheid. We navigeren in verschillende fasen van het actieonderzoek dus naar verschillende posities op de horizon.

Onderzoeksteam

Het kenmerk onderzoeksteam navigeert tussen homogeniteit en heterogeniteit van het team actieonderzoekers. Een team bestaat uit twee of meer individuen, met specifieke rollen die afhankelijk zijn van de samenwerking om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Baker, Day & Salas, 2006). Daarbij wordt het onderzoeksteam samengesteld uit (een selectie van) de stakeholders die betrokken zijn bij het vraagstuk (Van de Zouwen, 2018).

De kunst is om tot een actieonderzoeksteam te komen waarin verschillende competenties en belangen gecombineerd worden voor het creëren van toegevoegde waarde aan het vraagstuk. Weisbord en Janof (2007) noemen expertise, toegang tot data en betrokkenheid bij het vraagstuk als selectiecriteria. Waarbij de samenstelling en mate van heterogeniteit van het team aan de hand van deze criteria gedurende het actieonderzoek kan wijzigen.

Van Lieshout e.a. (2017) spreken van een continu proces van dialoog en samenwerking, om holistisch denken te stimuleren, en pleiten daarom voor heterogeniteit. Heterogeniteit in competenties en in ontologische, antropologische en epistemologische commitments werkt verrijkend, maar maakt samenwerking ook lastig. Enerzijds ben je gefascineerd door anderen, omdat zij helpen het vraagstuk en de aanpak vanuit andere kanten te bekijken. Anderzijds is het spannend, omdat het een bedreiging kan vormen en kan leiden tot competitie. Het constructief inzetten van heterogeniteit is een uitdaging in de samenwerking, maar heeft voor actieonderzoek ook potentie ten dienste van het vraagstuk.

Een homogeen onderzoeksteam bevat, naast de betrokkenen rond het vraagstuk, alleen adviseurs of alleen wetenschappers. Zo zijn actieonderzoekers afkomstig uit het organisatieadvieswerk meestal meer uitgerust met interventiekennis, vaardiger in relatieopbouw met de betrokkenen en werken zij gericht voor één cliëntorganisatie. Actieonderzoekers afkomstig van hogescholen en universiteiten hebben doorgaans meer zicht op de wetenschappelijke literatuur en brengen een grotere groep organisaties bijeen in een onderzoek. Die twee werkwijzen bijeenbrengen is geen sinecure. Een homogeen samengesteld team maakt de integratietaak eenvoudiger, omdat mensen elkaar dan makkelijker 'verstaan'.

Een heterogeen team bevat, naast praktijkbetrokkenen, een variatie aan rollen (bijvoorbeeld zowel adviseurs als wetenschappers). Een heterogeen onderzoeksteam maakt een rijker pendelen en vervlechten van theorie en praktijk mogelijk. Een leerzame illustratie is het actieonderzoek bij het Deense bedrijf LEGO, waar een coach, een wetenschapper en managers samen onderzochten wat de aard van de verwarring was die onder managers bestond en wat daarvoor een effectieve coachingsaanpak kon zijn. Het team produceerde zowel een nieuwe coachingsmethodiek als een verbeterde paradoxtheorie (Lüscher & Lewis, 2008).

De samenstelling van het onderzoeksteam kan verschuiven per onderzoeksfase. Betreft de fase het bewerkstelligen van een praktijkverandering, dan dienen er in ieder geval professionals in het team te zitten die de praktijkbetrokkenen bij de verandering ondersteunen. Gaat het om het produceren van een wetenschappelijke kennisopbrengst,

dan zal het team ook bestaan uit wetenschappers. De kunst waar het voor de actieonderzoeker dan op aan komt, is het 'praktijkteam' en het 'academische team' met elkaar samen te doen werken in het confronteren van theorie en praktijk (Schuiling & Kiewiet, 2016).

De samenstelling van het onderzoeksteam blijft in de loop van het actieonderzoeksproces ongewijzigd. Beide actieonderzoekers hebben een achtergrond als organisatieadviseur. De onderliggende aanname is dat de actieonderzoekers kennis en ervaring met de brandweercontext moeten hebben, maar ook kwaliteiten om aan te sluiten en te verbinden met de betrokkenen rondom het vraagstuk. In een volgend actieonderzoek is het interessant om te zoeken hoe meer heterogeniteit in het onderzoeksteam mogelijk is. Aanvullende perspectieven over bijvoorbeeld de onderzoeksaanpak en uitwerking tot een kennisproduct kunnen ongetwijfeld een aanvullende opbrengst hebben.

Houding

Deze horizon gaat over de aard en intensiteit waarmee een actieonderzoeker de praktijk ziet en volgt. Adviseurs die alleen in conferentieaccomodaties en boardrooms contact hebben met een organisatie zien niet het hele systeem in actie en kunnen hun observaties niet toetsen in de realiteit van de organisatie (Vansina, 2008). De actieonderzoeker gaat dieper de organisatie in en draagt geëngageerd bij aan de veranderinspanning, waardoor hij zelf ervaring opdoet met hoe betrokkenen worstelen met het vraagstuk. Vanuit het geloof dat je als onderzoeker pas echt begrijpt wat er speelt als je het zelf ziet, voelt en ervaart. Daarnaast weten we dat wat mensen zeggen of denken te doen, niet hetzelfde is als wat mensen werkelijk doen (Argyris & Schön, 1974). Als actieonderzoeker werk je aan relatieopbouw met de betrokkenen rond het vraagstuk en maak je de onderlinge relatie tot onderwerp van onderzoek. De kwaliteit van de relatie tussen de actieonderzoeker en praktijkbetrokkenen kenmerkt zich door erkenning, wederzijds respect en vertrouwen (McCormack & McCance, 2010).

In de basis duidt actieonderzoek allereerst op een bepaalde grondhouding, niet op een methode

Aan de ene zijde van deze navigatiehorizon is er de mogelijkheid om mee te gaan in het werk van de betrokkenen. Je dompelt je een langere tijd onder in het organisatielieven. Het lukt om een tijdje mee te draaien, om te zien wat de betrokkenen precies doen. Dit gaat verder dan observeren; het is instappen. Want je bent niet alleen bij de natuurlijke gesprekken die ontstaan, maar doet en denkt ook mee in die gesprekken. Je stelt vragen, geeft je waarneming terug en bedenkt samen oplossingsrichtingen. Het heeft geen betrekking op de uitvoering of sturing van het werk, maar geeft reflectie en voorbeeldgedrag in het veranderen ervan. Flyvbjerg (2000) noemt dit 'research on the body'.

Aan de andere zijde is de actieonderzoeker meer een facilitator, een spiegel voor de betrokkenen die aanmoedigt tot experimenteren in de praktijk. Gezamenlijk worden observaties verzameld, worden de betrokkenen geholpen overzicht te krijgen en wordt nagedacht wat gewenst handelen is voor de volgende stap om het vraagstuk beter hanteerbaar te maken. De actieonderzoeker werkt dan minder dicht op de praktijk, maar creëert wel reflectiecycli, waardoor stapeling van ervaringen en inzichten plaatsvindt en voortgang gevolgd wordt.

In beide gevallen dient de actieonderzoeker zorg te dragen voor de balans van nabijheid en distantie (Negt, 2010).

Het geloof dat je zelf (ook persoonlijk) moet instappen in het dagelijkse organisatieleven, omdat je dan pas echt ziet en voelt wat er speelt, maakt dat in het actieonderzoek binnen de brandweer volledig voor 'instappen' wordt gekozen. Gedurende langere tijd trekken we op met de betrokkenen, om te onderzoeken hoe we in het vraagstuk verandering kunnen realiseren. Het gaat om spelen met en om nabij zijn, maar ook om voldoende afwijkend blijven om de nieuwsgierigheid te prikkelen, kritisch te kunnen bevragen en feedback te kunnen geven.

Onderzoeksproces

Actieonderzoek is een iteratief proces met een flexibel design bestaande uit vele stappen, zoals diagnose, ontwerp, implementatie en evaluatie (zie o.a. Susman & Evered, 1978). Reflectie is de activiteit die actie en onderzoek integreert. De actieonderzoeker probeert steeds 'rondjes' te maken in elke stap, ook al zijn die in de praktijk vaak niet zo cyclisch. Ervaringen worden systematisch verzameld, dan geanalyseerd om tot nieuwe inzichten te komen en vervolgens weer vertaald naar nieuwe handelingsopties in de praktijk en daar uitprobeerde.

Ook al is het onderzoeksproces iteratief en flexibel, over het ontwerp wordt zeker nagedacht. Coghlan (2011) beschrijft de start van actieonderzoek als een 'pre-step' waarin je goed nadenkt over het doel van dit actieonderzoek, een 'overall plan' op hoofdlijnen uitwerkt en keuzen voor de eerste stap in detail toelicht. Vervolgens kijk je al doende en al lerend wat nodig is. Er is ruimte voor bijstelling en detailuitwerking van in te zetten interventies op het moment dat je daarmee aan de slag gaat. Zelfs zo, dat je soms pas achteraf precies kunt beschrijven wat je toen in het hier en nu hebt gedaan. Coghlan en Shani (2014) noemen het een emergent onderzoeksproces dat zich voltrekt in een verhaal dat zich ontvouwt; de inzichten verschuiven er, omdat acties gevolgen hebben die zich onmogelijk laten voorspellen of controleren.

De variatie die actieonderzoekers hanteren, loopt uiteen van meer tot minder detail in de onderzoeksopzet vooraf. Zo is er verschil in de mate van uitwerking van de theorie rondom de opgave of wat betreft meer en minder detailuitwerking van het ontwerp van actieonderzoek. Sommige actieonderzoekers specialiseren zich in bepaalde methodieken, zoals 'appreciative inquiry' (Cooperrider & Srivastva, 1987) en 'learning history'

(Roth & Kleiner, 2000). Andere onderzoekers zijn ‘vrijer’ en werken ambachtelijk, door onderdelen van bestaande methodieken ter plekke te combineren.

De keuze voor meer of minder vooraf vastleggen van het ontwerp betreft vooral deze spanningsverhouding: naarmate je het proces van actieonderzoek langer openhoudt, kunnen er verrassender en duurzamer praktijkuitkomsten ontstaan. Met naderhand heel veel werk bij het produceren van de kennisopbrengst. Of vooraf vanuit strakke theoretische kaders het onderzoeksdesign vastleggen en dan in de praktijk alleen nog maar toetsen of er gebeurt wat je verwacht. In beide gevallen is het vooral van belang is dat keuzes expliciet en bewust worden gemaakt. En dat er een open dialoog is over hoe er ‘netjes gewerkt’ wordt, zonder vooroordelen dat het per se gedetailleerd moet (een veelgehoord geluid vanuit de wetenschap) of op hoofdlijnen kan (regelmatig te beluisteren bij adviseurs). Tussen deze twee extremen ligt een wereld aan mogelijkheden die je alert moet benutten, omdat de extremen veel aantrekkingskracht uitoefenen.

We werken met een actieonderzoeksplan en een microplanning per stap in het actieonderzoek naar veranderdynamiek bij de brandweer. Op hoofdlijnen weten we wat we willen doen en gaan vervolgens in de brandweerteams aan de slag met het vraagstuk aldaar. We doen vooraf geen literatuuronderzoek; bij wat we aantreffen in de praktijk, zoeken en lezen we literatuur (van managementliteratuur tot wetenschappelijke artikelen). Elk stapje wordt ontworpen, maar interventies worden veelal op maat gemaakt, gebruikmakend van bestanddelen uit bestaande methodieken.

Kennisopbrengst

Met actieonderzoek beoog je kennis te ontwikkelen die ook relevant is voor derden. Over de precieze kennisopbrengst is veel te doen: er spelen fundamentele discussies over de begrippen kennis (epistemologie), mens-zijn (antropologie) en werkelijkheid (ontologie). Bij het navigeren is een pragmatische invalshoek nodig. Deze navigatiehorizon vertrekt vanuit de gedachte dat het te hoog gegrepen is om tot één kennisproduct te komen dat zowel waardevol is voor de betrokkenen, als voor vakgenoten en de wetenschap. Het is niet realistisch om aan alle eisen en wensen tegelijkertijd te voldoen. Sterker nog: pogingen dat wel te doen, boeten juist in op kwaliteit (Schuiling & Vermaak, 2017). Belangrijk is een keuze te maken in type kennisopbrengst, om vervolgens kwaliteitscriteria te bepalen die aansluiten bij die keuze.

De horizon van deze keuze levert aan de linkerkzijde een kennisproduct op, waarin de inzichten rondom het verbeterd handelen met het vraagstuk een plek krijgen. Deze inzichten hebben de vorm van een nieuwe of verbeterde methodiek. Argyris (1992) spreekt van ‘actionable knowledge’ en van ‘implementatievaliditeit’. Een methodiek heeft implementatievaliditeit als de praktijkbetrokkenen in het actieonderzoek bevestigen dat hier de gewenste uitkomsten mee zijn bereikt en als vakgenoten in de methodiek handelingsaanwijzingen vinden hoe zij in andere contexten soortgelijke uitkomsten kunnen realiseren. De kwaliteitscriteria zijn hier resonantie en handelingswaarde bij

de betrokkenen (Vermaak, 2009) en deze zijn bruikbaar voor vakgenoten in hetzelfde vakgebied.

Aan de rechterzijde van de horizon staat het opleveren van een kennisproduct in de vorm van theorie als bijdrage aan het wetenschappelijk debat. Het kan een verklaring zijn waarom een methodiek wel of niet werkt of voor oriënterende principes voor het handelen in de betreffende praktijk. In dit geval staan actieonderzoekers voor de opgave vanuit hun observatie in een specifieke casus tot meer algemene theorievorming te komen. Je werkt aan theoretische of analytische realiseerbaarheid (Yin, 2013; Eisenhardt, 1989). Welke keuze de actieonderzoeker ook maakt op deze navigatiehorizon, het vergt altijd dat het onderzoek navolgbaar en controleerbaar is.

Vooraf is ervoor gekozen te komen tot kennisopbrengst voor brandweerleidinggevenden, om voor hen relevante contextspecifieke kennis te beschrijven die houvast geeft in toekomstige situaties. In opleidingssituaties of tijdens nieuwe verandertrajecten kan deze kennis gebruikt worden als handreiking om tot een eigen passende strategie of acties te komen. Het accent ligt op werkbaarheid in het specifieke, niet op een generaliserende, theorievormende opbrengst.

Toepassing en gebruik

Het navigatiemodel beoogt de rijkheid van actieonderzoek te behouden, wat direct de charme en lastigheid ervan is. Op het belang van expliciteren wat je doet als onderzoeker, wees Lewin (1946) reeds. Zonder standaard kun je niet legitimeren wat je waarom doet. En hoe kunnen anderen meebepalen of een actie werkt, als je je vertrekpunt niet hebt bepaald? Wat Weick (1989) stelt voor interpretatief onderzoek, geldt ook voor actieonderzoek: vaststellen van je startpunt stelt anderen in staat op dezelfde plek te beginnen en te zien waar hun denken hen naartoe leidt.

Het model claimt geen volledige standaard te zijn. Er zijn ongetwijfeld meer keuzemogelijkheden, maar na literatuurstudie en onze persoonlijke ervaring de afgelopen jaren met actieonderzoek, geven deze navigatiehorizons ons houvast in gesprek met praktijkbetrokkenen, opdrachtgevers en vakgenoten. Het dwingt te expliciteren en onderbouwen waarom je doet wat je doet bij het contracteren, tijdens het onderzoeksproces en ter verantwoording na afloop. Het navigatiemodel geeft houvast om het actieonderzoek preciezer in beeld te krijgen, waardoor een beter begrip ontstaat, maar ook bij het afwegen en maken van keuzes in de opzet om krachtiger te handelen en bij het bepalen van de kennisopbrengst. Bovendien helpt het model om te laten zien dat wij als actieonderzoekers niet losjes of ondoordacht te werk gaan.

Tot besluit

Met dit artikel leveren wij een bijdrage aan de literatuur over actieonderzoek, door de vier rapportage- en reviewstandaarden van Shani en Coghlan (2019) uit te werken tot zeven navigatiehorizons waarop vooraf en tijdens het actieonderzoek keuzes zijn te maken. Het model helpt om een brug te slaan in de samenwerking tussen actieonderzoekers in de praktijk en wetenschappers op hogescholen en universiteiten.

In die samenwerking zie je vaak spanning ontstaan tussen vier werelden: die van de professional, de manager, de opleider en de wetenschapper. Die spanning ontstaat, omdat je onmogelijk alle werelden tegelijkertijd kunt bewerken (Schuiling & Vermaak, 2017). Die samenwerking realiseren is kansrijk, omdat actieonderzoek veel verschillende vaardigheden weet te combineren: interventiekennis, ontwerpvaardigheden, relationele vaardigheden, schrijfkwaliteiten en het vermogen te conceptualiseren. Een grote diversiteit die weinigen van ons in perfectie beheersen, en daarom samenwerking noodzakelijk en leerzaam maakt.

Bij de toepassing van het navigatiemodel is het zinvol om twee terugkerende vragen te bespreken. Ten eerste de vraag of er een 'beste' stand is. Er is in absolute zin geen beste positie op elke navigatiehorizon te bepalen. Het beste doen, is uitleggen wat je waarom doet. Ten tweede de vraag of de positie op de ene navigatiehorizon invloed heeft op de positie bij een andere navigatiehorizon. Het antwoord luidt dat daar in principe geen samenhang in zit.

Er is wel een samenhang met iets anders. Namelijk de positie waar je jezelf het meest senang bij voelt. Wij achten de kans groot dat als je meer van de praktijk bent, je voorkeur meer zal uitgaan naar de navigatiekeuzes links. Die voorkeur bepaalt namelijk dat je sneller de handelingsverlegenheid van de praktijk waarneemt, je in het hier en nu kunt interveniëren en je het onderzoeksproces wat losser vormgeeft, waardoor er meer ruimte is voor de inbreng van de betrokkenen en voor verrassingen. Kom je meer uit de school van de wetenschap, dan voel je je waarschijnlijk prettiger om het vraagstuk vanuit weetverlegenheid aan te vliegen en meer in detail te ontwerpen.

Wij hebben geprobeerd de rijkheid van actieonderzoek te behouden en tegelijkertijd de variëteit terug te brengen tot (navigatie)keuzes die houvast bieden. Vanuit de wens om bij te dragen aan de realisatie van de belofte van actieonderzoek om zowel praktisch als theoretisch relevant te zijn. Wij nodigen vakgenoten uit om met ons verder te bouwen en actieonderzoek door te ontwikkelen. De condities in de maatschappij zijn momenteel gunstig, de roep om robuuste theorievorming is er nog steeds. ■

Het model helpt een brug te slaan in de samenwerking tussen actieonderzoekers in de praktijk en de wetenschap

Literatuur

- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (9th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putman, R. & Mc-Lain-Smith, D.M. (1985). *Action science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baker, D.P., Day, R. & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research, 41*, 1576-1598.
- Beinum, H. van (1998). On the practice of action research. *Concepts and Transformation, 3*, 1-29.
- Boog, B. (2007). Handlingsonderzoek of action research. *Kwalon, 12* (1), 3-19.
- Bradbury, H. (Ed.). (2015). *The Sage handbook of action research* (3rd ed.). Londen: Sage.
- Brussen & Lohuis (in druk). *Actieonderzoek bij de brandweer*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Coghlan, D. (2011). Action research: exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. *Academy of Management Annals, 5* (1), 53-87.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. Londen: Sage.
- Cooperrider, D.L. & Srivastava, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development, 1*, 129-169.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Athens: Swallow Press.
- Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for the study of organizations. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. North (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 526-542). Londen: Sage.
- Flyvbjerg, B. (2000). Ideal theory, real rationality: Habermas versus Foucault and Nietzsche. In *Paper for the Political Studies Association's 50th annual conference* (pp. 10-13). Londen: London School of Economics and Political Science.
- Heron, J. & Reason, P. (2001). The practice of co-operative inquiry: research 'with' rather than 'on' people. P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research* (pp. 144-154). Londen: Sage.
- Hoebeker, L. (1994). *Making work systems better*. Chichester: Wiley.
- Kluge, A. & Negt, O. (2014). *History and obstinacy*. New York, NY: Zone Books. (Oorspronkelijk *Geschichte und Eigensinn*, 1981).
- Landman, W., Kouwenhoven, R.K. & Brussen, M. (2020). *Kijk naar het systeem. Begrijpen en beïnvloeden van opsporingspraktijken* (Politie & Wetenschap 116). Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues, 2* (4), 34-46.
- Lieshout, F. van, Jacobs, G. & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Assen: Van Gorcum.
- Lüscher, L.S. & Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal, 51* (2), 221-240.
- Mann, F.C. (1957). Studying and creating change. In W.G. Bennis, K.D. Benne & R.E. Chin (Eds.), *Research in industrial human relations* (pp. 146-167). New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Mulder, J.S. & Bos, L. van den (2014). Van data naar relata. Handlingsonderzoek als onderdeel van de professionele praktijk. In J. Bekker (red.), *De pedagoog in de spotlights. Opvoedingsidealen vanuit verschillende contexten* (pp. 127-137). Amsterdam: SWP.
- Negt, O. (2010). *Der politische Mensch. Demokratie als Lebensform*. Göttingen: Seidl.
- Olivier-Pijpers, V. & Landman, W. (2020). *Een (actie)onderzoek naar organisatiecontext bij het vastlopen en in beweging krijgen van situaties van probleemgedrag*. Utrecht: Centrum voor Consultatie en Expertise.
- Reason, P. (1993). Reflections on sacred experience and sacred science. *Journal of Management Inquiry, 2* (3), 273-283.

- Reason, P. & Bradbury, H. (2001/2008/2015). *Handbook of action research*. Londen: Sage.
- Roth, G. & Kleiner, A. (2000). *Car launch: the human side of managing change*. New York: Oxford University Press.
- Savall, H. & Zardet, V. (2017). *Strategic engineering of the reed: reflections on socioeconomic strategy and implementation*. Charlotte, NC: IAP.
- Schein, E.H. (1969). *Process consultation: its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1987). *Clinical inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Schein, E.H. (1989). Organization development: science, technology or philosophy? *MIT Sloan School of Management Working Paper*, 3065-3089.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schuiling, G.J. & Kiewiet, D.J. (2016). Action research: intertwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigour and relevance. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 14 (2), 111-124.
- Schuiling, G.J. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling: werkzame ingrediënten van organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Schuiling, G.J. & Vermaak, H. (2017). Four contexts of action research: crossing boundaries for productive interplay. *International Journal of Action Research*, 13 (1), 5-23.
- Shani, A.B. & Pasmore, W.A. (1985). Organization inquiry: towards a new model of the action research process. In D.D. Warrick (Ed.), *Contemporary organization development: current thinking and applications* (pp. 438-448). Glenview, IL: Scott Foresman.
- Shani, R. & Coghlan, D. (2019). Action research in business and management: a reflective review. *Action Research*, 16, 1-24.
- Steden, R. van & Schuiling, G.J. (2019). Wendbaar en dienstbaar. *Tijdschrift voor de Politie*, 75 (6/7), 54-58.
- Susman, G.I. & Evered, R.D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 582-601.
- Vansina, L.S. (2008). Groups as the tip of an iceberg: locating issues in their context. In L.S. Vansina & M.-J. Vansina-Cobbaert, *Psychodynamics for consultants and managers* (pp. 178-209). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Weick, K.E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14 (4), 516-531.
- Weisbord, M.R. & Janoff, S. (2007). *Don't just do something, stand there! Ten principles for leading meetings that matter*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Zandee, D.P. & Cooperrider, D.L. (2008). Appreciable worlds, inspired inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds), *Sage handbook of action research* (2e dr., pp. 190-197). Londen: Sage.
- Zouwen, T. van der (2018). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals*. Amsterdam: Boom.

Auteurs

Dr. M.H.M. Jansen is zelfstandig professional en combineert adviseren, trainen en (actie)onderzoeken in zijn werk bij zakelijke en financiële dienstverleners. E-mail: mj@veranderimpuls.nl.



Drs. M. Brussen is zelfstandig organisatieadviseur en actieonderzoeker vanuit Sennelar Advies en associé bij Twynstra Gudde Veiligheid.



Dr. G.J. Schuiling is programmadirecteur actieonderzoek bij de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig adviseur bij Thierry & Schuiling te Amstelveen.

