

Hoe ontstaat nieuwe kennis in het werk en welke rol speelt onderzoek hierin? Wat zou onderzoek, in de ruime betekenis van het woord, betekenen voor organisatieontwikkeling? Onderzoek als interventie, als voertuig om organisaties te laten groeien?

# Know *how*? – Onderzoek naar kennisproductieve (net)werkomgevingen

Tjip de Jong en Simon van der Veer

**D**it jaar volgen en ondersteunen wij vijf organisaties die te maken hebben met complexe, innovatieve vraagstukken. Binnen elke organisatie heeft een groep mensen zich verzameld rond zo'n vraagstuk; die groepen noemen wij *netwerken*. De netwerken kennen alle hun eigen urgentie om kennis te verwerven voor het oplossen van het vraagstuk. Dit proces van verwerven (en toepassen) van nieuwe kennis in het dagelijks werk noemen wij *kennisproductiviteit* (Kessels, 2001).

Dit artikel borduurt voort op de onderzoeksvraag die wij in IK 2 verkenden: *Welke rol spelen sociale netwerken en sociaal kapitaal in het proces van kennisproductiviteit binnen organisaties?* Deze keer verdiepen wij de methodische lijn die wij het komende jaar bewandelen om inzicht te krijgen in deze vraag. Deze methode is gegrondvest op een aantal principes die nauw aansluiten op het proces van kennisontwikkeling. Hiermee willen we u als lezer een aantal praktische handvatten geven om binnen uw eigen organisatie onderzoek in te richten, zodanig dat het direct kan bijdragen aan kennisproductiviteit. Onderzoekt u mee?

## De wortels van onderzoek liggen in de praktijk!

Allereerst nodigen wij u uit om andersom te denken: Veel van het wetenschappelijke onderzoek naar leren en veranderen staat (nog) te ver van de praktijk. Onderzoek staat vaak voor een methodologie die in dienst staat om objectieve kennis te ontwikkelen. Maar in dit onderzoek hanteren we een andere aanpak. Kennis ontwikkelen die geënt is op de praktijk en een bijdrage levert aan organisatieontwikkeling. Het startpunt is daarom niet de theorie, maar de praktijk! Onderzoek is over het algemeen ingewikkeld, langdradig en vooral een individuele aangelegenheid. Het is niet voor niets dat veel (vaak jonge) academici met afgrijzen denken aan hun scriptie of onderzoek. Data analyseren in SPSS, ellenlange interviewverslagen uitwerken en een ver-

slag eruit persen dat uiteindelijk belandt op een plank draagt daar niet aan bij. Wij hebben dit onderzoek anders aangepakt, niet beter, maar wel anders. In dit onderzoek draaien we het namelijk om. Onderzoek gebruiken als hulpmiddel om bruikbare (praktijk)kennis te ontwikkelen. Onderzoek inzetten om te werken aan urgente vragen. Onderzoek dat direct bijdraagt aan de praktijk. Onderzoek dat je doet samen met diegene om wie het gaat.

## Sociale netwerken als (kennis)pijpleidingen

In essentie worstelen organisaties continu met het verbeteren van hun producten of diensten voor hun klanten. Dit vormt hun rechtsgeldigheid om als organisatie te bestaan. Dit proces van continu verbeteren is te beschouwen als een vernieuwingsproces. Aan de andere kant zijn tegenwoordig sociale netwerken 'hot', omdat ze als een bron van innovatie worden beschouwd. Medewerkers, collega's, gelijkgestemden zoeken elkaar op in netwerken rond een urgent thema om kennis te delen, uit te wisselen en te ontwikkelen. Dit onderzoek is op deze netwerken gericht. Specifiek op de verbindingen binnen een netwerk rond een urgent vraagstuk. De focus is vooral op de samenstelling en kwaliteit van die verbindingen. We vatten verbindingen op als een soort pijpleidingen. Door deze pijpleidingen kan kennis stromen, maar zij maken het ook mogelijk nieuwe kennis te ontwikkelen.

Echter, veel organisaties investeren veel tijd om vernieuwingen te organiseren los van het dagelijks werk, zoals think tanks, versnellingskamers of vertraagssessies. In het licht van urgentie is onze stelling nogal brutaal: Dat werkt gewoon niet, punt! Wij stellen dat als er geen urgentie is rond een thema, mensen elkaar niet opzoeken om te werken aan vernieuwende oplossingen voor complexe vraagstukken. Willen organisaties interveniëren om innovatie te realiseren, dan is het nodig om sociale netwerken te ondersteunen en verbindingen te smeden.

## Onderzoeksprincipes

### *Kies een waarderende onderzoeksbenadering*

Onderzoek start op die plaatsen waar iets gebeurt in de richting van de gewenste verandering. We kijken steeds naar wat er al gerealiseerd is en staren ons niet blind op wat er (nog) niet is.

### *Doe het samen met de betrokkenen*

We voeren het onderzoek samen uit met de betrokkenen. De mensen die dagelijks bezig zijn in de praktijk, weten het best wat er speelt. Wij ondersteunen het zoek- en leerproces van het netwerk door kennis en ervaring in te brengen over bruikbare aanpakken, methodes en instrumenten.

### *Zie onderzoek als een vorm van leren*

We zien het onderzoek als een middel om te leren. Onderzoek is bedoeld om er slimmer van te worden, om te ontdekken hoe je je eigen vragen het beste kunnen aanpakken. Leren doe je vanuit een voor jou en jouw praktijk intrigerend vraagstuk, iets wat je bezighoudt en waar vooralsnog geen pasklaar antwoord op voorhanden is.

### *Zoek naar de kern: waar gaat het echt om?*

In de grote hoeveelheid van onderzoeksgegevens is het soms lastig om de belangrijkste inzichten boven tafel te krijgen. Wij zoeken altijd naar de kern: waar gaat het nu écht om? Het kernachtig benoemen van de hoofdzaken heeft een groter leereffect dan het weergeven van alle detailinformatie die je gevonden hebt in een poging om volledig te zijn.

### *Wees transparant over de onderzoeksaanpak*

Transparant zijn over je wijze van onderzoeken versterkt het onderzoekend vermogen van het netwerk. Transparant zijn betekent samen met de mensen om wie het gaat de kaders van het onderzoek ontwerpen en uitvoeren.

### *Zoek naar een heldere systematiek van onderzoeken*

Goed onderzoek is systematisch. Belangrijke vragen die we onszelf altijd stellen zijn: Wat is de vraag die centraal staat? Welke onderzoeksmethoden passen daar het beste bij? Met wie moeten we het ontstane beeld valideren? Door de onderzoeksmethoden te gebruiken die passen bij de vraag en hier helder over te zijn, zorgen we ervoor dat ons onderzoek een basis heeft op grond waarvan we de uitkomsten aannemelijk kunnen maken.

## (Onderzoeks)principes voor kennisontwikkeling

Kennisontwikkeling zien wij als een leerproces. Kennis is een persoonlijke bekwaamheid, leren is het proces dat hieraan verbonden is. Een proces dat hoort bij een individu dat zich bevindt in (allerlei) sociale netwerken. In deze optiek dient onderzoek nauw aan te sluiten op dit proces van leren. Wij grondvesten ons onderzoek daarom op een aantal principes, anders gezegd handvatten om onderzoek zo in te richten dat het de betrokkenen (in een netwerk) helpt om een volgende stap te maken. Deze onderzoeksprincipes zijn in de afgelopen jaren ontwikkeld door een netwerk van onderzoekers met een passie voor (actie)onderzoek naar leren en veranderen ([www.onderzoekspraktijk.net](http://www.onderzoekspraktijk.net)). Ze zijn te relateren aan de traditie van 'participerend actieonderzoek' en vormen de basis van de gekozen methodiek. Een kritieke succesfactor is dat – op basis van de principes – per deelnemende organisatie de onderzoekers steeds een aanpak 'op maat maken', aansluitend op de specifieke behoeften en vragen van de organisatie.

### **Know how?**

In de voorbereiding van de onderzoeksactiviteiten hebben we veelvuldig in zogenoemde ontwerpbijschikkingen met organisaties een onderzoeksaanpak ontwikkeld. De orga-

nisatie bracht een vraagstuk in waar ze tegenaan liepen. Een voorbeeld is een deelnemende organisatie die een nieuwe manier van werken met haar klanten ambieert. De organisatie beschikt over een schat aan intellectueel kapitaal. Terwijl het sociale kapitaal onvoldoende wordt benut: de kennis ligt veelal 'opgesloten' op eilandjes (afdelingen). Het onderzoek is zo ingestoken dat het actie stimuleert om kennis actiever met elkaar te delen. Maar *hoe* hebben we dit gedaan? Door per deelnemende organisatie de volgende globale stappen te hanteren:

1. **Ontwerpbijschikking:** samen met betrokkenen het urgente vraagstuk in kaart brengen en aanknopingspunten voor het onderzoek bepalen.
2. **Ontwerpen van een plan van aanpak:** op basis van de aanknopingspunten en vraagstukken activiteiten en vervolgstappen formuleren.
3. **Draagvlak in de organisatie creëren:** aansluiten bij de betrokkenen rond een netwerk, zoals financiële ondersteuners of het management.
4. **Onderzoek uitvoeren:** binnen het netwerk de voortgang van de activiteiten monitoren.
5. **Onderzoek valideren:** de opbrengsten en resultaten valideren met de deelnemers van het netwerk. Het gaat hierbij enerzijds om een check of de conclusies die we

trekken juist zijn; anderzijds is het ook van belang om de resultaten verder te brengen: waar ligt de kern van het succes of falen van het netwerk?

6. **Reflecteren op de opbrengsten voor het onderzoek én de organisatie:** wat heeft geholpen om het vraagstuk op te lossen, wat werkte daarin, wat niet?
7. **Analyseren van de onderzoeksresultaten:** uitwerken en presenteren van de behaalde resultaten binnen de organisatie.

### Conclusie en vooruitblik

In dit artikel hebben we getracht onderzoek te beschrijven als een interventie om organisaties te ondersteunen om kennisproductief te zijn. De beschreven methode en principes vormen een houvast om onderzoek zodanig in te richten dat het aansluit bij het verwerven en toepassen van kennis. Daarnaast hebben we specifieke onderzoeksprincipes toegelicht die in vergelijking met traditioneel wetenschappelijk onderzoek tamelijk onconventioneel zijn. Dit uit zich met name in het participatieve karakter van het onderzoek.

Een blik vooruit: gedurende het jaar onderzoeken we binnen vijf organisaties verschillende netwerken. Per netwerk bekijken we in welke mate het urgente vraagstuk waaraan het netwerk werkt tot een oplossing is gebracht, welke kenmerken dit proces versterken en welke rol sociaal kapitaal daarin speelt. In het volgende artikel willen we graag een 'voorproefje' geven van enkele voorlopige onderzoeksresultaten. Kortom, wat zien we in de praktijk, welke kenmerken versterken het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis en welke rol speelt het sociale netwerk daarin. We nodigen u dan ook graag uit om onze resultaten kritisch tegen het licht te houden.

Bent u nieuwsgierig naar meer verdieping rond de methode en het onderzoeksmodel, op de website van IK kunt u een extra methodologisch artikel vinden rondom dit onderzoek. **IK**

### De organisaties

De deelnemende organisaties hebben een urgente vraag waar ze een vernieuwende aanpak en benadering in zoeken. Deze vragen concentreren zich op het stimuleren van kennisdeling en kennisproductiviteit. Daarnaast zijn de deelnemende organisaties op zoek naar vernieuwende aanpakken om deze vragen te adresseren, waarin het netwerkperspectief centraal staat. De organisaties die zich hebben verbonden aan het onderzoek zijn:

- GGNET, specialist in geestelijke gezondheidszorg.
- ICCO, interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking.
- ROC Midden Nederland, beroepsopleidingen in het MBO.
- RISNET, risicomangement in de bouw.
- Deloitte Consulting, Human Capital Advisory Services.

### Referenties

- Kessels, J.W.M. (2001). Verleiden tot kennisproductiviteit [Enticing for knowledge productivity]. Inaugural lecture, 8 februari 2001. Enschede: University of Twente.

Tijp de Jong is als promovendus verbonden aan de Universiteit Twente. Hij combineert zijn onderzoek met zijn werk als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit The Learning Company. Het derde jaar van zijn promotietraject staat in het teken van een longitudinaal onderzoek bij vijf middelgrote organisaties. Hij richt zich op de relatie tussen kennisontwikkeling en sociale netwerken. In dit onderzoek werkt hij samen met **Simon van der Veer**, adviseur bij Deloitte Consulting, afdeling Human Capital Advisory Services. Zij doen in elk nummer van IK verslag van de voortgang van het onderzoek en van de resultaten die het oplevert. Dit artikel beschrijft de methode en opzet van het onderzoek. Op de website van IK zijn alle artikelen te vinden.

*(advertentie)*

Het beste van HBO en wetenschap.



**Scriptiewinkel.nl**