

INNOVEREND ONDERZOEKEN - VERANDERKUNDIGE GRONDSLAGEN

# Innoverend onderzoeken als veranderkundige praktijk

Arienne van Staveren



**marnix** academie

Lectoraat Leren en Innoveren

## INNOVEREND ONDERZOEKEN ALS VERANDERKUNDIGE PRAKTIJK

Arienne van Staveren

*If you truly want to understand something,  
try to change it.*

(Kurt Lewin, 1948)

*Experience alone does not create knowledge.*

(Kurt Lewin, 1948)

In de lijn van Gergen die een onderzoek voorstelt als toekomstvormend (zie hoofdstuk 1) en Wardekker die de pedagogische opdracht van innoverend onderzoeken in brede zin belicht (zie hoofdstuk 4), kom ik hier te spreken over de veranderkundige dimensie. Ik stel daarbij de vraag: Hoe kan innoverend onderzoeken duurzame verandering aanjagen? Ook als spelers (de onderzoekers c.q. de onderzoekende professionals) zijn gewisseld, de context is verschoven en er weer nieuwe vraagstukken en uitdagingen langs komen? En: Moeten we innoverend onderzoeken dan zien als project, in de tijd afgebakend? Als product waarvan conclusies en opbrengsten van onderzoek voorop staan? Als proces waarin we cyclisch werken? Of als attitude waarmee we alles wat we doen, innoverend onderzoekend kleuren? Ik zal in het navolgende toelichten dat het geen keuze is tussen deze opties, maar dat al deze duidingen van innoverend onderzoeken soms tegelijkertijd, soms afwisselend aan de orde zijn.

### De veranderkundige basis

Als we het werk van menig professional, in welk domein dan ook, analyseren, dan zien we onbewuste, onberedeneerde aanpakken en routines waarvan veel kennis en deskundigheid via ervaring als 'tacit' kennis (Polanyi, 1967) in samenspel met anderen is verworven. Theorieën en modellen zijn in

### *The persistence of memory*, Salvador Dalí, 1931, olieverf op doek Museum of Modern Art (MOMA), New York

In zijn surrealistische stijl laat Salvador Dalí op dit schilderij de uurwerken smelten. De thematiek van het beeld, bezien vanuit het surrealistische betekeniskader waarin het is gemaakt, is duurzaamheid. Dit is meteen ook een van de kernbegrippen die in het boek, dwars door de verschillende bijdragen heen, centraal staan en de grondslag vormen van het begrippenpaar innoveren en onderzoeken. De smeltende uurwerken symboliseren de kwetsbaarheid of de vergankelijkheid van de dingen (lees: de wereld) in contrast met de tijd zelf: alles is veranderlijk en de tijd tikt onverstoort door.

praktijktoepassingen een eigen weg gaan leiden in een vaak sterk vereenvoudigde vorm, teruggebracht tot handige noties, checklists, routines en steekwoorden. Werkwijzen zijn er zo ingemasseed dat ze de identiteit van een beroepsgroep voor een belangrijk deel bepalen. Zo zijn onderwijs en zorg jarenlang gedomineerd geweest door prestatiegerichte metingen, controlegerichte managementmodellen en eenzijdige kwaliteitsanalyses. Toch blijven we voortdurend spreken van theorie en praktijk als opzichzelfstaande *waardevrije* voorschriften. We blijven het onderscheid maken tussen wetenschap en alledaagse werkelijkheid, waarin de rol van andere vormen dan cognitieve kennis in het wetenschappelijk domein veelal onderbelicht blijven en abstracte theoretische kennis doorgaans op afstand van de alledaagse wereld wordt gemaakt. Niettemin schreef Kurt Lewin, een van de grondleggers van de sociale psychologie, al in 1948 de legendarische woorden: *“There is nothing so practical as a good theory”* (Lewin, 1948)<sup>1</sup>. Met die woorden introduceerde hij een radicale breuk met het klassieke sociaal-wetenschappelijk denken en legde hij de grondslag om leren, onderzoeken en veranderen in relatie tot elkaar te zien. Aan de hand van Lewin en anderen ga ik in op de veranderkundige grondslag van innoverend onderzoeken. Maar eerst sta ik stil bij de begrippen praktijk en theorie.

### **Praktijk en theorie**

Theorie, of *een* theorie, is een duiding van een gebeurtenis of een situatie waarin de betekenis, de herkomst, de intrinsieke samenhang, het voorspellend karakter of het oorzakelijk verband waarmee zo'n gebeurtenis of situatie begrepen kan worden, geopenbaard wordt op wel zo'n manier dat we vergelijkbare gebeurtenissen ook als zodanig kunnen duiden en begrijpen. Theorie is – in de sociale wetenschap – doorgaans in taal gevat. Wanneer we kiezen voor getallen, dan spreken we van formules en wanneer we kiezen voor tekeningen, dan spreken we van modellen. Theorie is daarnaast ook de generieke term voor een verklaring of een leer. De praktijk is de gebeurtenis of de situatie, datgene waarop de theorie of leer betrekking heeft. Sociale theorieën en modellen zijn de vruchten van onderzoek naar patronen en naar samenhang van wat we doen en waarom we dat doen. Ze zijn de resultaten van experimenten op basis van ideeën hoe het anders kan. Ze zijn de conceptualisaties van praktijken naar werkzame redeneringen. Of ze zijn producten van nieuwe combinaties, andere ordeningen, perspectiefwisselingen of toevallige uitkomsten. Modellen en theorieën zijn kristallisaties van essenties in het denken over de praktijk om helpend te zijn aan die praktijk. Het zijn creaties van de geest in voortdurende wisselwerking met

gebeurtenissen en situaties waarvan we deel uitmaken en die we aanduiden als praktijk. Vanuit die notie ging Kurt Lewin in zijn tijd aan de slag met de vraagstukken die aan hem werden voorgelegd.

### **Terug naar Lewins tijd**

Ik ga terug in de tijd, naar eind jaren veertig van de vorige eeuw, de periode vlak na WOII. Het is een periode van wederopbouw en groei en van geloof in vooruitgang. Automatisering en de ontwikkeling van technologie kent een enorme opgang. Er komen nieuwe opvattingen over hoe je een organisatie aanstuurt en hoe je omgaat met werknemers. Er komen kritische studies naar het arbeidsdelig organiseren volgens het Scientific Management van Taylor (1914/2004) als de belangrijkste motor voor een hoge productiviteit. Het werk aan de lopende band dat al ruim voor de Tweede Wereldoorlog op veel plekken in het bedrijfsleven is ingevoerd (vooral in de VS), roept steeds meer weerstand op. De onderzoeken van Elton Mayo in de Hawthorne-fabrieken tussen 1927 en 1932 (Mayo, 1945) laten zien dat de prestatiebeloning aan haar grenzen is gekomen. Immateriële beloning, zoals status en waardering, lijkt een prikkel te zijn om werknemers tot betere prestaties te krijgen. Werk moeten we niet meer primair zien als een economische activiteit, maar als een sociale activiteit, waarin mensen zichzelf kunnen ontplooiën, waarin democratie en gelijke behandeling een plek krijgen en waarin vrijheid tot handelen een belangrijke waarde is. Deze benadering van arbeid wordt bekend onder de naam Human Relations School. Psychologen, onder wie Lewin, gaan zich vanuit die school bezighouden met vragen als: Hoe kunnen we de menselijke factor terugbrengen op de werkvloer en hoe gaan we om met verschillen tussen mensen? En: Hoe kunnen mensen zich ontwikkelen en leren om met leiderschap om te gaan? Kortom, een vraagstuk dat niets aan actualiteit ingeboet lijkt te hebben.

### **Omgaan met sociale conflicten**

De bedrijven die het betreft, zien deze ontwikkeling met lede ogen aan. Het management uit die tijd is gewend aan een puur zakelijke instelling en is niet in staat om met een antwoord op deze ontwikkelingen te komen. Zij vreest oncontroleerbaarheid en heeft angst voor effecten die ze niet kan overzien. Ingrijpen is dan beter dan afwachten en zo komt vanuit het management van grote bedrijven de vraag naar trainingen om menselijke behoeften en de problemen die daaruit voortkomen te reguleren (Nijkerk, 1975). Vanuit IBM krijgt Lewin de vraag hoe managers, in antwoord op de ontwikkelingen in de samenleving, hun leiderschap kunnen vormgeven en kunnen leren omgaan

met sociale conflicten op de werkvloer (Lewin, 1948). Lewins uitgangspunt is dat een puur wetenschappelijke benadering, waarin er door onderzoekers met distantie naar bedrijven wordt gekeken, niet zal leiden tot daadwerkelijke verandering. Wat er ontbreekt zijn leerprocessen bij medewerkers. Maar Lewin weet ook dat een theoretische leerbenadering van een organisatiekundig of maatschappelijk vraagstuk (het klassieke leermodel, waarin kennis door een deskundige docent wordt doorverteld aan leerlingen) niet zal helpen bij het oplossen ervan. Er is meer nodig dan het doen van onderzoek en het inbrengen van theorie over hoe je organisaties inricht of problemen oplost. Er is een aanpak nodig die direct aansluit bij datgene wat zich in de praktijk afspeelt.

Lewins aanname is dat het van fundamenteel belang is om de belevingswereld van medewerkers die betrokken zijn bij een vraagstuk, samen met hen te bevragen en te onderzoeken. Theoretische kennis van sociale fenomenen is volgens Lewin geen afzonderlijk statuut dat ons de werkelijkheid voorschrijft en door experts vanuit de zijlijn is vastgesteld. De praktijk is niet alleen afnemer maar ook producent van kennis. Theorie en praktijk zijn verweven, kennis en kennisontwikkeling van sociale fenomenen zijn intrinsiek verbonden met de geleefde werkelijkheid. Kenniscreatie, theorieontwikkeling en kennistoepassing vinden in en met de praktijk plaats door met en van elkaar te leren. En door te leren, ontwikkelen we ons, maken we toekomst en werken we aan verandering. Onderzoeken en leren en veranderen zijn niet zonder elkaar denkbaar.

### **Force-field analysis**

In navolging van het voorgaande zag Lewin organisaties als dynamische entiteiten die gevormd worden door medewerkers en de cultuur waarvan zij deel uitmaken. Mensen in organisaties zijn voortdurend met elkaar in interactie om de behoefte tot consolideren en te behouden enerzijds, en een gevoelde noodzaak tot ontwikkeling anderzijds, in balans te houden. Dit voortdurend zoeken naar balans is een zelfregulerend systeem waarin deze tegenoverliggende krachten latent met elkaar in conflict zijn. Verandering kan alleen dan plaatsvinden wanneer we dit krachtenspel doorbreken. "A culture is not a painted picture; it is a living process, composed of countless social interactions. Like a river whose form and velocity are determined by the balance of those forces that tend to make the water flow faster, and the friction that tends to make the water flow more slowly the cultural pattern of a people at a given time is maintained by a balance of counteracting forces" (Lewin,

1948). Lewin ontwikkelde op basis van deze inzichten het concept 'force-field analysis' waarmee hij aan de slag gaat in experimentele settingen die hij National Training Laboratories (NTL) noemt. Hij laat onder meer medewerkers met elkaar nadenken over groepsrelaties en de rol van leiderschap en laat zien dat de interacties en dynamiek die ter plekke ontstaan, een afspiegeling zijn van hun werkvloer.

### **Organizational Development**

In Europa richtte de psychoanalyticus W.R. Bion een vergelijkbaar instituut op: het Tavistock Institute of Human Relations in Londen. NTL en Tavistock waren (en zijn nog steeds) nauw gelieerde instellingen, maar verschillen in hun focus. Bion benadrukt de ontwikkeling van groepsrelaties en groepsdynamica vanuit een psychoanalytische grondslag (Bion, 1961). De inzichten die daaruit zijn ontwikkeld zijn cruciaal voor innoverend onderzoeken; het methodische werken vanuit relaties en samenspel, en het vanuit dieper inzicht constructief gebruik leren maken van onderlinge verschillen, zijn noodzakelijke elementen om tot verandering te kunnen komen. In aanvulling daarop is Lewin (1961) meer gericht op ervaringsleren als onderzoeksbenadering, waarin hij de verbinding zoekt tussen theorie en praktijk. De experimenten die hij doet, zullen later de basis blijken te zijn voor wat hij actionresearch is gaan noemen, waarin hij theorie en praktijk direct op elkaar betreft. Het denken van onder meer Lewin en Bion vormt de grondslag voor een veranderkundige benadering, die organisaties ziet als zich ontwikkelende entiteiten in het samenspel van mensen. Die benadering is bekend geworden onder de naam *Organizational Development*. Organizational Development, in jargon afgekort tot O.D., kijkt naar manieren om organisaties te verbeteren in een samenspel tussen mens, organisatie en omgeving (zie ook Worly & Cummings, 2013). Organizational Development heeft zich ontwikkeld tot een van de grote stromingen in de veranderkunde die zich positioneert tegenover ontwerpgerichte managementbenaderingen die vooral draaien om economische waarde en efficiëntie. Er zijn vele pogingen gedaan om deze stromingen (*O.D. & Economic Change*) te integreren (zie Beer & Nohria, 2000), maar tot op de dag van vandaag is dat nog niet goed gelukt.

### **Abductie**

Er is naast bovengenoemde kloof tussen theorie en praktijk nog een ander tweedelig voorschrift waarvan innoverend onderzoeken weg wil blijven. Dat is het voorgeschreven onderscheid tussen kenbaar object en kennend subject. Het Cartesiaans denken, dat deze tweedeling na een lange filosofische

voorgeschiedenis heeft gegrondvest, gaat uit van een wereldbeeld dat de wereld voorstelt als een verzameling van losse entiteiten, waarin verwevenheid in denken-en-zijn naar de achtergrond is verdwenen. Ook de latere bijstelling – de verschuiving in de voorgestelde relatie van *object-subject* naar *subject-subject* – die de onafhankelijkheid van de onderzoeker problematiseert, gaat nog steeds uit van diezelfde Cartesiaanse voorstelling, waarin we fenomenen *an sich* willen duiden en begrijpen. De meeste onderzoeksbenaderingen die we in het onderzoekslandschap kennen, baseren zich op een dergelijke tweedelige relatie. Een fenomeen of situatie wordt in termen als inductie of deductie ontrafeld.

Om uit deze tweedeling weg te kunnen komen, ga ik terug naar een andere belangwekkende wetenschapper: Charles Peirce, medegrondlegger van het Pragmatisme. Peirce – verguisd in zijn tijd – kwam met een alternatieve onderzoeksbenadering, uitgaand van een wereldbeeld waarin fenomenen in relatie tot elkaar en tot hun context worden begrepen. Hij introduceerde de term *abductie*. Inductie en deductie gebruiken we als een manier om kennis te testen of af te leiden. *Abductie* is een geheel andere positie, waarbij het gaat om potentiële duidingen van effecten die geleidelijk ontstaan als mogelijk handelingsperspectief, waarmee we aan het werk gaan en die we werkendeweg weer bijstellen. *Abductie* gaat uit van een werkbaar maar niet per se enige verklaring, waarin meerdere wegen naast elkaar kunnen bestaan en meerdere perspectieven aan de orde zijn. Wat dan waar is of niet waar, is niet langer de vraag. De vraag is: Wat is mogelijk en kan daarmee worden waargemaakt? En wat betekent dat voor hoe zaken samenhangen? Met deze duiding lijkt het proces van werken aan verandering centraal te staan en minder de beoogde verandering zelf (zie ook Schuijt, 1986). Daarmee komen we te spreken over de derde tweedeling waar innoverend onderzoeken vandaan wil blijven: de scheiding tussen inhoud en proces.

### **Inhoud en proces**

Veranderkundig gezien leidt de scheiding tussen inhoud en proces tot verkokering en vernauwing van de blik. Oog voor serendipiteit en onvoorziene effecten blijven buiten beeld. De scheiding tussen inhoud en proces is gemaakt vanuit het idee dat er een onderscheid mogelijk is tussen een wereld en de manier waarop we in die wereld zijn, vaak aangeduid met ‘het wat’ en ‘het hoe’. Vanuit de notie dat ‘wat we doen’ bepaalt hoe de wereld eruitziet, is het onmogelijk om scheidslijnen te trekken tussen ‘wat’ en ‘hoe’. Goede processen maken inhoud (Roel in ‘t Veld, 2002<sup>2</sup>), en in een wereld die in

essentie een wordend karakter heeft, krijgt inhoud zelf een procesmatig karakter. Dat wat we willen veranderen is in de kern dynamisch. Met het oog op de veranderkundige grondslagen van innoverend onderzoeken die we hier bespreken, is dat van cruciale betekenis. Binnen innoverend onderzoeken zijn proces en inhoud zijden van dezelfde medaille. Andersom gaat het niet op: veel sociaalwetenschappelijk onderzoek dat gericht is op inhoudelijke thema’s, laat het procesmatige en wordende karakter van sociale fenomenen buiten beschouwing en houdt zich vooral bezig met tellen, vaststellen en verifiëren.

Maar pas op! Met innoverend onderzoeken gooien we niet het kind met het badwater weg. Het badwater vormt dat deel van de tweedeling waar we vanaf willen, het kind staat voor de rijke kennis aan werkwijzen en inzichten die we graag willen behouden. En om in de metafoor te blijven: het kind groeit op, ontwikkelt zich en praat en doet mee, terwijl geen dag is als de dag ervoor. We verwerpen dus niet alle methodes, aanpakken en helpende inzichten die sinds jaren worden ontwikkeld, maar geven ze een andere plek in ons ‘onderzoeksverhaal’. Ze zijn niet langer voorschrijvend maar kunnen helpend zijn; kunnen ons denken oprekken en meervoudig laden, of bieden mogelijk kritische argumenten om wat we werkendeweg tegenkomen te contrasteren en op waarde te kunnen schatten. Daarin passen stevige surveys, casestudies en sociale experimenten. Niet als losse onderzoekstrajecten maar in het werken aan een collectieve ambitie.

### **De veranderkundige praktijk**

Ik heb in het voorgaande een voorstelling van onderzoek geschetst, waarin ik de veranderkundige grondslag heb uitgelicht, doorbouwend op het gedachtegoed van de andere auteurs in dit boek, met wie we ‘innoverend onderzoeken’ verkennen en van betekenis voorzien. In het navolgende ga ik dieper in op die veranderkundige kant vanuit de vraag: Wat doen we als we zeggen dat we – door innoverend onderzoeken – werken aan verbetering van het werkveld? Wat is het handwerk en waar moeten we rekening mee houden? Puntsgewijs benoem ik een aantal kenmerken van innoverend onderzoeken om aan duurzame verandering te kunnen werken.

### **De persoonlijke factor**

Innoverend onderzoeken begint, in navolging van Lewin, bij de notie dat je uitkomsten van een onderzoek niet kunt voorschrijven en dat beproefde concepten en werkende inzichten zich niet zomaar laten implementeren.

Mensen veranderen hun gewoontes, hun werkwijzen en denkbeelden namelijk niet op basis van een verzoek om dat te doen of een uitkomst die moet overtuigen. Alleen door mee te doen komen mensen in beweging (Leont'ev, 1978). En aan meedoen gaat iets vooraf: het aanjagen, aangaan en voorleven waarbij je keer op keer laat zien wat het vraagstuk en het werken eraan met jou en met hen te maken heeft. Keer op keer zul je als aanjager de noodzaak onder ogen moeten brengen. Jezelf meebrengen en het persoonlijk maken: dat brengt anderen in beweging. Anderen voelen zich uitgenodigd in te stappen wanneer zij urgentie voelen of de relevantie zien van het vraagstuk dat voorligt; wanneer zij delen in een collectief verlangen en wanneer zij de meerwaarde voor zichzelf zien.

### **Werken met complexiteit en het ongewisse**

Maar als anderen gaan meedoen, is de race nog niet gelopen. Veel vraagstukken in het sociale domein hebben te maken met tegenstrijdige belangen, uitdagingen en risico's die we niet goed overzien en dilemma's waar we onze keuzes in moeten maken. Denkbeelden en opvattingen over wat goed onderwijs of goede zorg is, verschillen door de rol die we hebben en de achtergrond, kennis en ervaring die we meebrengen. Innoverend onderzoeken betekent rechtdoen aan die complexiteit en leren omgaan met het ongewisse, waarbij we weten dat vraagstukken zich soms lastig laten aanpakken. Waarbij we merken dat verlangens zich niet makkelijk laten vertalen in afspraken of een planning. Waarbij we ervaren dat de wereld maar ten dele maakbaar is. Dit komt onder meer voort uit de toenemende onzekerheden in maatschappelijke en levensbeschouwelijke vraagstukken die onze tijd bij uitstek kenmerken (Susam, 2021). Vooraf weten we niet waar we naartoe bewegen. We zijn niet altijd eensgezind over de te kiezen koers omdat we nog niet weten wat de beste richting is. We zijn handelingsverlegen met de trage vragen, omdat we eigenlijk wel weten dat een passend antwoord niet voorhanden is.<sup>3</sup> (Kunneman, 2012). Als veranderaars blijven we op zoek naar handelingsperspectieven, waarbij we op deze complexiteit werkendeweg leren inspelen.<sup>4</sup> En als we vervolgens samen met anderen het pad van innoverend onderzoeken opgaan, is het belangrijk wilskracht te blijven organiseren, realistisch te zijn, er lerend in te staan en generatief te werken.

### **Generatief werken**

Generatief werken betekent dat je als innoverend onderzoeker altijd in ontwikkeling bent, door terug en vooruit te kijken, te reflecteren en feedback op te halen over wat je doet en wat het effect van je handelen is op jezelf, op

anderen en op de omgeving. Generatief werken betekent ook dat je patronen doorbreekt<sup>5</sup>, zorgt uit routines te blijven en samen met anderen voortdurend goed nadenkt wiens belangen je dient. Dus geen pasklare aanpakken, copy-pasten of totaaloplossingen, maar maatwerk waarvan we blijven leren. Generatief werken benadrukt het eigen leren in het veranderambacht dat innoverend onderzoeken vereist en het collectieve leren rondom het vraagstuk waaraan samen wordt gewerkt. Generatief werken gaat uit van constructieve kracht of zoals David Cooperrider<sup>6</sup> zegt "*Locating the energy of change*" (Cooperrider, 1987).

Innoverend onderzoeken kan gericht zijn op een vraagstuk, bedoeld om een verandering (innovatie) aan te jagen. We hebben daarbij praktijken voor ogen: in de klas, in de school, op de werkvloer of op straat. De uitvoeringsspraktijk (het primaire proces) maakt dat heel concreet. Maar er is ook een secundaire en tertiaire organisatiewereld: die van management en beleid. Naast de vraagstukken die we ook in die werelden als geleefde werkelijkheid zullen bestempelen (bijvoorbeeld vraagstukken als belangenstrijd, kansengelijkheid of werkplezier) is er ook zoiets als een 'beleidspraktijk' gericht op de inhoud van het beleidswerk waaraan innoverend onderzoeken een constructieve bijdrage kan leveren. De wereld van beleid maakt onderdeel uit van een school en van andere uitvoeringsorganisaties, maar kent ook eigen instituties, waarin de werkpraktijk uitsluitend om beleid draait. Denk daarbij aan lokale overheden, de provincie of een departement. Die wereld heeft een eigen loot aan de stam van innoverend onderzoeken: lerend evalueren waarbij het bevragen en op elkaar betrekken van verschillende, soms schurende, perspectieven bijdraagt aan ontwikkeling en verbetering van beleid. De perspectieven in een onderwijscontext zijn onder meer die van leerkrachten, managers en bestuurders, leerlingen en ouders, in een zorgcontext gaat het om patiënten, artsen, verplegenden, familie, managers et cetera. Elk perspectief draagt nieuwe aanzichten – en daarbij nieuwe inzichten – aan. In het huidige tijdsgewricht lijkt participatie daarin het toverwoord. Maar meedoen alleen is niet afdoende. Waar het om gaat is dat betrokkenen zich realiseren wat beleid met hen zelf te maken heeft en hoe betrokkenen eigenaarschap kunnen nemen. Het gaat om werkelijk een stem geven, gezien, gehoord en gewaardeerd worden; handelingsvermogen zijn en zien dat je van invloed kunt zijn. Van onderzoekers vraagt dat om de samenwerking te zoeken en te bewaken dat aan verschillende perspectieven recht wordt gedaan. Van de beleidsmaker vraagt dat om visie en dwarsverbondenheid, waarmee beleids-thema's in context kunnen worden uitgewerkt.

### ***Dialogo en sensemaking***

Dialogo is een vorm van dataverzameling om aan verandering bij te dragen. Een dialogo is een constructief gesprek, waarin wederkerigheid centraal staat en denkbeelden worden gewisseld. Een dialogo is een oproep om verschil te onderzoeken om zo te komen tot betekenisgeving en creatie. De gedachte daarbij is dat je voor vernieuwing verschil nodig hebt. Verschil brengt je – door dialogo – op nieuwe plaatsen en bij nieuwe zienswijzen en handelingsperspectieven. De dialogo is het gesprek waarin wij onze ervaringen en beleving aan elkaar vertellen, standpunten en ideeën wisselen, verdiepen en verrijken, en elkaars denkprocessen kunnen voeden. In een dialogo zetten we onze aannames en vooroordelen ter zijde en delen we onze overtuigingen. Zo kunnen we individueel en als samenleving meer leren over onszelf en anderen (zie ook: Bohm 2014, Weick 1995).

### **Terug naar de beginvragen**

Bovenstaande ‘veranderkundige’ kenmerken van innoverend onderzoeken zijn allermint uitputtend. Ze geven een idee bij de manier waarop onderzoeksmatig aan verandering gewerkt kan worden op een wijze die betekenisvol en duurzaam is voor alle betrokkenen. Sociaalwetenschappelijk onderzoek levert ons uitgebreide datasets, sociale theorieën en helpende inzichten en modellen: samengebalde inzichten die iets vertellen over fenomenen, relaties en groepen. Bij innoverend onderzoeken komt daar iets bij: het cyclisch werken aan verbetering of vernieuwing door het vormgeven van goede processen waarmee betekenisvolle inhoud wordt gemaakt. Het is een wijze van onderzoeken waarbij actoren samen ontwikkelen, inspelen op gebeurtenissen en werkendeweg leren om zo tot inzichten en interventies te komen. Innoverend onderzoeken is een doorgaand proces en een attitude waarmee we projecten aanvangen die we kleinschalig afbakenen, om vervolgens weer tot nieuwe afbakeningen te komen in een cyclus van methodisch handelen. Innoverend onderzoeken levert eerder heuristische (zoekregels) dan algoritmes (vindregels) op, en levert eerder handelingsperspectieven – over hoe met een vraagstuk om te gaan – dan oplossingen op. Met innoverend onderzoeken hopen we het handelingsvermogen en het zelfsturend vermogen van mensen aan te spreken door samen op zoek te gaan naar mogelijkheden om een constructieve bijdrage te leveren aan het wordende karakter van fenomenen en gebeurtenissen. Tot slot genereert innoverend onderzoeken kennisproducten waarmee we inzichten delen, een collectief geheugen opbouwen en anderen meenemen in een volgende cyclus in een proces van continu ontwikkelen en leren.

- 
1. Kurt Lewin was de grondlegger van action research, gestalttherapie en groepsdynamica. Kenmerkend voor deze drie wetenschapsgebieden is dat ze allen systemisch denken als vertrekpunt hebben.
  2. De uitspraak van Roel in 't Veld doet hij in een video, gemaakt voor de Sioo-leergang Procesmanagement in 2002.
  3. Harry Kunneman (2009) gebruikt de term 'trage vragen' voor problemen die geen antwoorden kennen: we zullen moeten leren met deze vragen om te gaan in plaats van ze te willen oplossen.
  4. Zie ook de literatuur over systeemdenken van Senge (1990), Checkland (1981), etc.
  5. Moeskops (2014) laat zien hoe je organisatiepatronen doorbreekt vanuit een groepsdynamisch perspectief.
  6. David Cooperrider (1987) is de grondlegger van *Appreciative Inquiry*, een filosofie en veranderaanpak waarin waarderend onderzoeken leidend is.

## Literatuur

- Beer, M., Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard, Business Review Press.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Bohm, D., Weinberg, R. A. (2004). *On dialogue*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In: W. P. R. Woodman. *Research in organization change and development*, 1(1), 129-136. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kunneman, H. (2012). *Normatieve professionalisering. Introductie community for good practices*. Geraadpleegd op 01-10-2015, via: <https://www.youtube.com/watch?v=OwMgmuNC4Rk>.
- Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1948) *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an Industrial Civilisation*. New Hampshire: Ayer.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper Publicaties.
- Nijkerk, K. J. (eds.) (1975). *Training in tussenmenselijke verhoudingen*. Alphen aan den Rijn: Samsom uitgeverij.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.
- Schuyt, C. J. M., (1986), De eenheid van Peirces filosofie. In: *Wijsgerig Perspectief op Maatschappij en Wetenschap*, 27/3, 1986/87.
- Senge P. (1990). *The fifth discipline: The art and Practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Susam, H. (2021). Burgerschapsvorming is leren omgaan met onzekerheden In: A. van Staveren & H. Susam, *Borgen van innovaties of blijvend vernieuwen? Verkenningen naar duurzaam veranderen in het onderwijs en daarbuiten*. Utrecht: Marnix Academie.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. London: Routledge.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage Publications.
- Worly, C., & Cummings, T. (2013). *Organization Development and Change*. Mason, OH: Cengage Learning, Inc.

**marnix** academie  
Lectoraat Leren en Innoveren

HOGESCHOOL  
**ipabo**

 **DE KEMPEL**  
HOGESCHOOL VOOR LERAREN

Colofon

**Auteur:** Arienne van Staveren

**Artikel is geschreven voor:** Staveren, A. van en H. Susam (2022) *Innoverend Onderzoeken, grondslagen en praktijkvoorbeelden*, Marnix Academie

**Correcties:** Jollette van Eijden

**Vormgeving:** Het Firmament, communicatie vormgeving, Amsterdam

**Uitgave:** Lectoraat Leren en Innoveren, Marnix Innovatiecentrum

© 2022, Marnix Academie, Utrecht

Deze uitgave is mogelijk gemaakt vanuit samenwerking tussen Marnix Academie, Hogeschool IPABO en De Kempel, Hogeschool voor leraren.

De Marnix Academie heeft geprobeerd alle rechthebbenden van het gebruikte beeldmateriaal te achterhalen, mocht dit niet gelukt zijn dan kunnen rechthebbenden contact opnemen met de redactie.

# Innoverend onderzoeken als veranderkundige praktijk

Arienne van Staveren

Dit artikel is geschreven als hoofdstuk voor het boek *Innoverend Onderzoeken, grondslagen en praktijkvoorbeelden* van Arienne van Staveren en Hüseyin Susam (red.) dat is uitgegeven door de Marnix academie in 2022. Het boek biedt grondslagen voor de doorgaande zoektocht om theorie en praktijk met elkaar te verbinden. Het fundamentele inzicht dat wetenschappelijke kennis niet op iets onfeilbaars berust wat rechtstreeks met de werkelijkheid correspondeert heeft ertoe bijgedragen dat het Olympusmodel van wetenschap haar plaats op het wetenschapspodium heeft moeten afstaan aan het op participatie en emancipatie gerichte Agoramodel waarin meedoen het belangrijkste kernwoord is. Het gaat daarbij om meedoen van *alle* betrokkenen; de groep van mensen die tot dan toe als de gebruikers van kennis werden geduid. Meer en meer worden zij door een groeiend aantal sociale wetenschappers als volwaardige medeonderzoekers gezien. Het boek bestaat uit theoretische grondslagen aangevuld met praktijkvoorbeelden uit het onderwijs.

**marnix** academie  
Lectoraat Leren en Innoveren