

Leren op de werkplek (10): Het inrichten van onderzoeks- intensieve werkomgevingen

Door Floor Basten

Dit is het tiende artikel in de serie 'Leren op de werkplek'. De mogelijkheid voor leren en ontwikkeling speelt een rol bij de keuze van getalenteerde werknemers voor hun werkplek. Leren begint met een vraag en nieuwsgierigheid naar het antwoord. Het gaat om willen weten en begrijpen, de basis van onderzoek. Organisaties kunnen profiteren van de nieuwsgierigheid van hun werknemers. Hun andere drijfveren voor onderzoek zijn innovatie, resultaten, samenwerken en kritisch zijn – redenen om te investeren in onderzoeksintensieve werkomgevingen.

Steeds meer academici gaan buiten de universiteit aan de slag, in bedrijfsleven, non-profitsector of bij de overheid. Hoe kunnen niet-universitaire organisaties de academische vaardigheden van deze werknemers ten volle benutten? In deze bijdrage sta ik stil bij wat ik de onderzoeksintensieve werkomgeving noem. Veel organisaties besteden leren en onderzoek uit, terwijl werknemers in de context van eigen onderzoek heel veel kunnen leren wat ten goede kan komen aan hun organisatie. Hoe kunnen HRD-managers het onderzoekend vermogen in hun organisatie optimaal benutten? Voordat ik deze vraag beantwoord, ga ik in op de vraag: waarom zouden ze?

Een academische houding

Het begrip 'academische houding' roept gemengde gevoelens op. Het duidt op in personeelsadvertenties als gewenste eigenschap, maar roept tegelijkertijd associaties op met afstandelijk, onpraktisch en een tikje wereldvreemd. Van der Rijst et al. (2008) schetsen op basis van literatuuronderzoek de contouren van een academische houding. Een van de sleutelbegrippen in hun studie is Bourdieus concept van habitus, dat verwijst naar een zijnswijze, een gewoonte en een geneigdheid. Volgens Bourdieu ontstaat sociaal gedrag niet uit rationele gedachten, maar uit een praktische logica die niet helemaal expliciet, bewust, systematisch of doelgericht is. Deze habitus ontwikkelt zich door onder andere socialisatieprocessen, bijvoorbeeld tijdens een academische studie. Een ander sleutelbegrip is kritisch denken. De auteurs baseren zich hierbij op onderwijskundig onderzoek dat met dit begrip probeert te verklaren wat

studenten doen tijdens het uitvoeren van een academische opdracht. Houding is dan breed gedefinieerd als: het neigen naar een specifiek patroon van intellectueel gedrag. Onderdelen ervan zijn bijvoorbeeld een open blik, nieuwsgierigheid, systematisch werken en het zoeken naar antwoorden. De kritische houding is verder verbonden aan een onderzoekende geest, het trekken van voorzichtige conclusies en het zorgvuldig afwegen van argumenten en bewijsvoering.

Van der Rijst et al. (2007) identificeren op basis van open interviews met universitaire academici zes generieke, soms onderling samenhangende aspecten van een academische houding.

Het eerste aspect is de neiging om resultaten te boeken en te presteren. Het betreft de ambitie en gedrevenheid om zich volledig te wijden aan de onderwerpen van studie. Passie, volharding, zelfdiscipline en geduld horen bij het nemen van initiatieven én deze tot een bevredigend einde brengen, ook als het moeilijk wordt.

Het tweede aspect is de neiging om kritisch te zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van literatuur, collega's, oppervlakkige observaties en zichzelf. Dit aspect is samen te vatten met 'gerede twijfel' en uit zich in voortdurend vragen stellen. Alert zijn op opvallende gebeurtenissen die noodzaken tot kritische reflectie is essentieel, net als nauwkeurig en accuraat werken. Ook eerlijkheid valt onder dit aspect.

Het derde aspect, de neiging om innovatief te zijn, betreft originaliteit, creativiteit en eigenzinnigheid. Onconventioneel gedrag loont volgens innovatieve academici, die opvallen door hun moed of soms ook successen boeken door hun naïviteit. Het kunnen volgen van hun intuïties motiveert deze academici enorm en leidt tot grote creativiteit. Zij profiteren van associatief denken en multidisciplinair werken, zijn hun tijd ver vooruit en anticiperen met hun innovatieve ideeën op ontwikkelingen.

De neiging om te willen weten, het vierde aspect, benadrukt een vaak intrinsiek gemotiveerde nieuwsgierigheid en honger naar kennis. Kenmerkend is de motivatie om zich te verdiepen in nieuwe onderwerpen, ideeën en invalshoeken. Daarbij reikt de aandacht verder dan het eigen vakgebied.

Het vijfde aspect is de neiging om te delen en samen te werken.

Het gaat dan om uitleggen aan en overtuigen van anderen, alsmede het openstaan voor de ideeën en conclusies van anderen, zowel directe collega's als studenten en internationale contacten via bijvoorbeeld conferenties en vakbladen. De eerder genoemde inter- en multidisciplinaire uitwisseling van kennis, methoden en ideeën is daarbij belangrijk. Deze neiging uit zich vaak in communicatieve vaardigheden en het gemak om sociale contacten te leggen, niet alleen in de dagelijkse samenwerking, maar ook in het mobiliseren van mensen en middelen voor onderzoek. Intrinsieke kenmerken zoals optimisme, empathie en strategisch inzicht helpen hierbij.

Het laatste aspect, de neiging om te willen begrijpen, bestaat uit het ontrafelen van oorzakelijke verbanden en betekenissen, iets tot de bodem uitzoeken, integreren van de uitkomsten van afzonderlijke studies tot een samenhangend geheel en streven naar een dieper begrip en overzicht.

Uit hun literatuurstudie en deze zes aspecten uit eerder onderzoek (Van der Rijst et al., 2007) leiden Van der Rijst et al. (2008) af dat een academische houding zich alleen manifesteert in specifieke omstandigheden, namelijk omstandigheden die er een beroep op doen. Daarnaast spelen stabiele en duurzame intrinsieke persoonskenmerken een rol. Deze staan de mogelijkheid tot ontwikkeling evenwel niet in de weg. Volgens Van der Rijst et al. (2008) ontwikkelt de habitus van academici zich in de tijd en in interactie met andere personen uit hun netwerk en omgeving. Socialisatieprocessen zijn daarmee processen die iemands habitus veranderen in de richting van een gedeelde habitus van de groep. Academici ontwikkelen hun onderzoekshouding tijdens hun studie. Deze houding kan eroderen in een omgeving die er geen beroep op doet, maar ook aanstekelijk werken in een omgeving die dat wel doet. Wanneer organisaties de zes hierboven beschreven aspecten van een academische houding waarderen, dan doen ze er dus goed aan werkomgevingen te creëren die niet alleen aantrekkelijk zijn voor mensen met deze houding – en dat hoeven niet per se gediplomeerde academici te zijn – maar ook daadwerkelijk een beroep doen op het manifesteren van deze houding. Ik heb het dan over een onderzoeksintensieve werkomgeving.

Het hedendaagse kennislandschap

Bij een 'academische houding' denken veel mensen aan de universiteit. Maar de generieke aspecten uit de vorige paragraaf zijn reden om aan te nemen dat ook niet-universitaire organisaties belang hebben bij een dergelijke houding. Er zijn verschillende ontwikkelingen die ervoor zorgen dat organisaties die hun onderzoekers koesteren een voorsprong hebben. De meest in het oog springende is de ontwikkeling tot een kennis-economie. Een tweede, daarmee samenhangende ontwikkeling is dat de universiteiten hun monopolie op kennisontwikkeling kwijtraken. Door een complex aan beleidsmaatregelen, financieringsstromen en politieke keuzes verlaten academici de alma mater om elders hun onderzoeksambities waar te maken. Uit een overzicht van Basten (2008) blijkt dan ook dat in toenemende mate sprake is van onderzoek dat buiten universiteiten plaatsvindt. Op organisatie- en sectorniveau wordt tussen

tweederde en driekwart van het Nederlandse onderzoek buiten de universiteiten uitgevoerd. Rond een kwart tot een derde van dat onderzoek wordt gedaan in de non-profit-sector, de rest door commerciële ondernemingen. De industrie speelt daarin een grote rol, maar het aandeel van de dienstensector is gestaag aan het groeien. Er is daarnaast sprake van toenemende samenwerking tussen universiteiten en andere organisaties. We zijn, zo concludeerde ik eerder (Basten, 2008), getuigen van een opkomst van kennisintensieve netwerken waarin universiteiten én de markt én de overheid én individuen participeren in onderzoek op zeer uiteenlopende gebieden. Het gaat in deze netwerken niet alleen om het aanpakken van sociale problemen, maar ook om het hanteerbaar maken van technologische, infrastructurele en economische vraagstukken die door hun complexiteit geen eenvoudig – bijvoorbeeld monodisciplinair – antwoord kennen. Begrippen als *open source* en *open innovation* onderstrepen het belang van gedeeld eigenaarschap van kennis: verschillende partijen, waaronder concurrenten en consumenten, nemen samen de verantwoordelijkheid voor kennisontwikkeling op zich, zodat iedereen kan profiteren van hoogwaardig onderzoek. Het concurrentievoordeel van kennis verschuift van bedrijfsgeheim naar prestigevoordeel in de branche.

Werknemers in het huidige kennislandschap moeten navigeren tussen zich snel vermeerderende informatie, beoordelen wat relevant is en wat niet, en beseffen dat het landschap zelf voortdurend in ontwikkeling is. Het is niet alleen nodig dat zij leren in de zin van kennisaccumulatie, maar ook dat zij bekwaam zijn in onderzoek, in het verzamelen van gegevens, daar systematisch naar kijken en een valide interpretatie aan geven. Dit vraagt om een onderzoeksintensieve werkomgeving die een beroep doet op een academische houding. Een dergelijke houding kunnen we ook verwachten van een groot deel van de huidige beroepsbevolking. Het aandeel hoogopgeleiden is tussen 1996 en 2006 over de gehele economie toegenomen. Steeds meer werknemers hebben dus een universitair of hbo-diploma en zijn daarmee (in elk geval deels) gesocialiseerd in een academische habitus (in het hbo behoren onderzoeksvaardigheden inmiddels tot de eindkwalificaties). Het ziet er dus naar uit dat de voedingsbodem voor een onderzoeksintensieve werkomgeving goeddeels aanwezig is. In de volgende paragraaf ga ik in op beleidsmaatregelen waarmee HRD-managers dit potentieel kunnen optimaliseren. Het hedendaagse kennislandschap nodigt daartoe uit.

Bouwen aan een onderzoeksintensieve werkomgeving

Organisaties bevinden zich in verschillende stadia van beleidsontwikkeling ten aanzien van onderzoek. Ik onderscheid hier »



Doelgroepenbeleid: onderzoekende schoolleiders

Bij onderzoek denken veel mensen aan wetenschappelijk onderzoek, maar er zijn meer soorten onderzoek en vele daarvan worden niet door aan universiteiten verbonden onderzoekers uitgevoerd. Zo produceren adviesbureaus en expertisecentra veel kennis over onderwijs, maar steeds vaker gaan ook scholen zelf op onderzoek uit. Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt initieerde drie pilot-kennissamenkomsten, waarin academici, adviseurs, bestuurders en schoolleiders samen aan de slag gingen met een intrigerende vraag (Coenders & Basten, 2008). Het leerproces in een kennissamenkomst is anders dan in een training of cursus. Hoewel iedereen vanuit eigen expertise kennis kan overdragen, is er toch geen sprake van eenzijdigheid. De complexiteit van de vraagstukken is zo groot dat verschillende expertises nodig zijn om inzicht te ontwikkelen en oplossingen te vinden. De expertrol wordt dus gedeeld en is niet voorbehouden aan een trainer of cursusleider. Doelgroepenbeleid richt zich vaak op de *usual suspects*: managers en leidinggevendenden. Een schoolleider, wiens wens al richting het integrale beleid gaat, hoopt op een uitbreiding daarvan: 'Ik gun dit meer mensen, zeker de docenten van mijn school, maar ook bijvoorbeeld de conciërges.'

grofweg drie stadia: geen beleid, doelgroepenbeleid en integraal beleid.

Organisaties die willen starten met het beleidsmatig inrichten van onderzoeksintensieve werkomgevingen, doen er goed aan het actuele onderzoekspotentieel als nulmeting in kaart te brengen. Dat kan door te inventariseren wie een universitaire of hbo-studie heeft gevolgd. Toch zijn niet alle hoger opgeleiden goed in onderzoek of hebben er affiniteit mee. Bovendien zijn er mensen die pas na hun studie een academische houding ontwikkelen, bijvoorbeeld omdat hun werkomgeving, hobby of sociaal engagement hen daartoe uitnodigt. De inventarisatie zou dus fijnmaziger moeten zijn dan alleen het tellen van titels. Wellicht zijn er binnen de organisatie al plekken te vinden die aansluiten bij een of meer van de eerder besproken aspecten van de academische houding. Wie werken daar zoal, wat staat er in hun taak- en functieomschrijving, welke academische ambities uiten ze in hun functioneringsgesprekken? Vergeet ook de buitenpromovendi niet, de werknemers die zonder contract met of bezoldiging door een universiteit hun proefschrift voorbereiden onder begeleiding van een hoogleraar. Hoewel het voorbereiden van een proefschrift veel van de vrije tijd opslokt, maken buitenpromovendi 65% van alle promovendi uit. Er gaat blijkbaar aantrekkingskracht uit van onderzoek dat ontsproten is aan eigen nieuwsgierigheid, misschien meer nog dan van het valoriseren van kennis en ervaring met een officiële doctorstitel (Basten, 2007). Niet alle organisaties weten dat ze buitenpromovendi in huis hebben. Het plaatsen van een oproep kan hen zichtbaar maken.

Organisaties die het onderzoekend vermogen in beeld hebben, kunnen dit ondersteunen met doelgroepenbeleid. Er zijn naast de zes aspecten van een academische houding verschillende gradaties in onderzoekservaring te onderscheiden. In het geval van beginners betekent dit aandacht voor leren onderzoeken, bijvoorbeeld via bedrijfsopleidingen. Vaak zitten onderzoeksvaardigheden verstoep in grotere programma's, bijvoorbeeld in MBA of MPA. Het is echter bekend dat de transfer van het geleerde naar de werkvloer niet eenvoudig is. En hoewel aanbieders van kortere bedrijfsopleidingen vaak gebruikmaken van wetenschappelijke kennis en inzichten, betekent dit niet dat cursisten leren zelf kennis te produceren; het gaat veelal om het toepassen van kennis, niet om de methoden en technieken om die zelf te vergaren of inzicht in kennisproductieprocessen waarmee cursisten kennis op waarde kunnen schatten. Er zijn maar weinig aanbieders van cursussen die ingaan op methoden en technieken en die cursisten laten oefenen met gegevens die voor hun eigen organisatie relevant zijn. Zulke cursussen kunnen in huis ontwikkeld en ondersteund worden met een kennisinfrastructuur in de vorm van een bibliotheek en/of mediatheek. Ervaren onderzoekers kunnen als docent optreden. Het bouwen en onderhouden van een dergelijke infrastructuur is echter kostbaar. Een andere optie is werknemers te laten participeren in het eerder geschetste kennislandschap. Zo kunnen ze niet alleen gebruikmaken van de kennisinfrastructuur van universiteiten en hogescholen, maar hebben ze ook de gelegenheid om in transdisciplinaire teams hun onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen door het werken aan complexe vraagstukken. Bij transdisciplinair onderzoek gaat het om het creëren van een omgeving waarin mensen uit verschillende, ook niet-academische werelden, vorm geven aan wederzijdse relaties en betekenissen rond een complex vraagstuk. Ook het hbo is actief in onderzoek. Dit onderzoek kenmerkt zich door samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven en organisaties uit de non-profitsector. Deelname aan kenniskringen, kennissamenkomsten of andere kennisintensieve netwerken biedt kansen om met onderzoek aan de slag te gaan en/of te blijven. Professionals vinden de meeste uitdaging en bevrediging in hun eigen vak. Deelname aan het kennislandschap betekent de ontmoeting met professionals uit andere disciplines en achtergronden. Niets leert zo veel over het eigen vak als zo'n ontmoeting. Alle eigen vanzelfsprekendheden moeten worden uitgelegd en verwoord en krijgen een aanvulling vanuit nieuwe perspectieven. Behalve dat professionals hun onderzoekshouding ontwikkelen en op peil houden, levert het voor hun organisaties, naast gemotiveerde werknemers, een schat aan nieuwe inzichten op (Basten, 2008). Het beleid is erop gericht doelgroepen te onderscheiden rond een academische houding en die per doelgroep verder te ontwikkelen en te ondersteunen. Een voorbeeld daarvan is het promotietraject. Promoveren naast een baan kan ondanks alle motivatie een grote belasting vormen. Voor een bepaalde tijd worden vrijgesteld om aan het proefschrift te werken en/of het integreren van de onderzoeksvraag van de werknemer met diens werkzaamheden, kan een waardevol onderdeel van het beloningssysteem zijn. Omdat ze niet intensief deel uitmaken van het onderzoeksteam van hun

hoogleraar, ontbreekt het buitenpromovendi aan gelegenheden om tussentijds om raad en advies te vragen en hun wederwaardigheden te delen met lotgenoten. Het kan daarom raadzaam zijn hen samen op te laten trekken (het 'promotieklasje'), zo nu en dan aanvullende methodologische en inhoudelijke coaching in te schakelen en elke succesvolle promotie te vieren.

Een integraal beleid zou zijn om, naast het zichtbaar maken van het onderzoekspotentieel en het ondersteunen van ieders ontwikkeling via doelgroepenbeleid, het onderzoek te verweven in bestaande HRM- en HRD-instrumenten zoals functioneringsgesprekken en beloningssystemen. Actieleren en actieonderzoek kunnen de ontwikkeling van een academische houding structureren en vormgeven. Onderzoekcoaches – werknemers met onderzoekservaring of externe academici – kunnen daarbij een rol spelen. *Actieleren* is het in een team optrekken van mensen die hun dagelijkse problemen bespreken met als doel van elkaar te leren. Tussen de bijeenkomsten door werken ze op experimentele wijze aan verbeteringen en de resultaten daarvan bespreken ze tijdens de bijeenkomsten. Het team is bij voorkeur multidisciplinair en eventueel met experts van buiten de organisatie aangevuld. De functioneringsgesprekken zijn ingericht als voortgangsgesprekken over hun vorderingen. Wanneer werknemers individueel met problemen aan de slag gaan, dan is sprake van *actieonderzoek*. Ze doorlopen dan cycli

Integraal beleid: de doelgroepen voorbij

Ten tijde van het schrijven van dit artikel zijn de auteur geen voorbeelden bekend van integraal beleid zoals hier beschreven. Hoewel actieleren en actieonderzoek in de praktijk voorkomen, wordt het vaak uitgevoerd door managers en leidinggevenden en is de uitvoering ervan niet altijd ondersteund met het eigen academisch kapitaal (onderzoekcoaches uit de eigen gelederen), noch met instrumenten die het alle werknemers mogelijk maken hun onderzoeksbambities te verwezenlijken. En hoewel veel onderzoek buiten universiteiten plaatsvindt, op R&D-afdelingen en in multidisciplinaire teams, is er weinig beleid om de gehele organisatie van het academisch gehalte in onderzoeksgroepen te laten profiteren. Organisaties die aanknopingspunten voor integraal beleid hebben, zijn vaak al kennisintensief in hun primaire processen. Dat de stap naar onderzoeksintensief geen gemakkelijke is, laten de hogescholen zien, die sinds enkele jaren onderzoek in hun taakstelling hebben en tot nu toe veelal HRM-beleid produceren dat niet veel samenhang vertoont, noch gericht is op alle medewerkers. De implementatie van een onderzoekstraditie verloopt dan ook stroef (Basten, 2008).

De auteur dezes nodigt de lezers uit haar voorbeelden van integraal beleid te sturen. In de tussentijd werkt zij verder aan de ontwikkeling van de zogenaamde AQ-scan, een instrument om de onderzoeksintensiviteit en het academisch gehalte van werkomgevingen te meten, zodat het onderzoekspotentieel zichtbaar wordt.

van meting, reflectie, plan, interventie, meting, et cetera. Ook de vordering in actieonderzoek kan een agendapunt zijn in functioneringsgesprekken. Centraal staat in beide gevallen de vraag wat werknemers aan hun eigen praktijk zouden willen verbeteren. De veronderstelling is dat hun praktijkinnovatie bijdraagt aan hun eigen professionalisering en van waarde is voor de organisatie. De werknemers gaan met hun verbeteringsambitie aan de slag en overleggen tijdens het functioneringsgesprek de bewijzen van hun vorderingen. Dat laatste is essentieel. Het gaat immers niet om vrijblijvende experimenten, maar om beargumenteerde keuzes en systematisch verkregen inzichten. De argumenten voor deze keuzes moeten dan ook voortkomen uit de metingen voor en na de interventies en uit literatuur, die de eigen praktijk in een breder perspectief plaatst. Deze optie impliceert ook enige onderzoeksvaardigheden van degene met wie het functioneringsgesprek wordt gevoerd. Deze moet immers de vorderingen op hun merites kunnen beoordelen (Basten, 2008).

Tot slot

Invoering van de hierboven beschreven suggesties is relatief goedkoop. Het gaat om het net even anders inzetten van bestaande instrumenten en het net even anders aanspreken van werknemers. In een onderzoeksintensieve werkomgeving is een academische houding vanzelfsprekend een groot goed. En in een kenniseconomie kan het zelfs het grootste goed blijken. ■

Literatuur

- Basten, F.M.R.C. (2007). De onvoltooide droom. Aantal buitenpromovendi groeit gestaag. *Management en Consulting* (2), pp. 8-12.
- Basten, F.M.R.C. (2008). Organisaties leren onderzoeken. *Handboek Effectief Opleiden*. Amsterdam: Reed Business.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007). *Kennis en economie 2007*. Voorhout/Heerlen.
- Coenders, M. & F.M.R.C. Basten (2008). *Onderzoek doen in kennisgemeenschappen. Ervaringen binnen het voortgezet onderwijs*. Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.
- Van der Rijst, R.M., J.H. van Driel, J.W. Kijne & N. Verloop (2007). Scientific research dispositions in research, teaching and learning. In Van Driel, J.H. (chair), *University teachers' conceptions of relations between teaching and disciplinary research*. Symposium conducted at the biennial meeting of the European Association of Research in Learning and Instruction, Budapest, Hungary.
- Van der Rijst, R.M., J.W. Kijne, N. Verloop & J.H. van Driel (2008). *Exploring scientific research dispositions from the perspective of academics: a case study approach*. Paper presented at the annual international meeting of the National Association of Research in Science Teaching, Baltimore, USA.

Trefwoorden: **Onderzoeksintensieve werkomgeving • Actieleren • Actieonderzoek**



Floor Basten onderzoekt vanuit haar bureau Orléon maatschappelijke thema's met instrumenten uit de taalkunde en de sociale wetenschappen. In september 2008 heeft zij [campus]Orléon opgericht om vraag en aanbod in academische producties buiten de universiteit tot stand te brengen. Zie www.orleon.nl en www.campusorleon.nl. E-mail: floorbasten@orleon.nl