



2018

Door ervaring verbonden

MASTERSCRIPTIE
DENNIS DE KONING

Titelpagina

Monte Fitz Roy, Patagonië, Argentinië

<https://www.wallpaperflare.com>

Door ervaring verbonden

Masterscriptie

Parttime Master Bedrijfskunde
Management van Verandering

Student: ing. Dennis de Koning
Studentnr.: 461469

Erasmus University
Rotterdam School of Management

Coach: ir. Ton Roodink
Vakgroep: Organization & Personnel Management
Meelezer: dr. Lonneke Roza
Vakgroep: Business-Society Management

4 oktober 2018



**No, no! The adventures first,
explanations take such a dreadful time.**

LEWIS CARROLL
(1869)

Voorwoord

De eerste keer dat ik op reis ging buiten Europa kan ik me nog levendig herinneren. Mijn vriendin en ik, we hadden nog maar kort verkerend, trokken samen vier weken door Vietnam. In tegenstelling tot wat ik gewend was boekten we alleen een vlucht en een hotel voor de eerste paar nachten, zodat we wat konden acclimatiseren. Dat bleek hard nodig: die eerste dagen in Hanoi waren indrukwekkend. Het was er heet en vochtig. Mensen kookten en aten op straat. Overal reden brommers en scooters. Oversteken bij een verkeerslicht had totaal geen zin, niemand stopte. Het enige wat je kon doen was gewoon beginnen met lopen, en hopen dat anderen je zouden ontwijken.

Ik had stevige wandelschoenen meegenomen. Die kwamen best van pas, maar waren zwaar en ik had prima zonder gekund. In mijn backpack zaten te veel kleren en ik had zelfs een zakmes en kompas bij me geloof ik. Nooit nodig gehad, maar ik was nou eenmaal graag goed voorbereid. Een woordenboekje had ik ook mee, maar dat was nutteloos. Je bleek alles compleet anders uit te spreken dan hoe het op papier stond. Halverwege de reis werd ik ook nog ziek en moest ik op zoek naar een dokter, die me met een flinke dosis antibiotica weer op de been hielp.

Ik wilde een avontuurlijke vakantie? Nou, die had ik gekregen. Alles was compleet anders dan ik me had voorgesteld. Het eten, de taal, de mensen die we ontmoetten, het landschap en de geuren: ik had een compleet andere wereld leren kennen.

Deze scriptie laat zich prima lezen als de weerslag van een wetenschappelijk onderzoek. Maar weet dat ik mijn onderzoek regelmatig heb ervaren als die reis naar Vietnam. Met een tas vol wijsheden waar ik soms niets aan bleek te hebben, ging ik op reis door de organisatie waarin ik zelf werk. Daar hoorde ik nieuwe verhalen en deed ik nieuwe indrukken op. Dat was soms inspirerend en soms verwarrend, maar in alle gevallen leerzaam. Voor mij is deze scriptie dus vooral het verslag van een bijzondere reis.

Ton, bedankt voor je support en het geduld waarmee je mij zelf mijn weg liet zoeken. Mijn onderzoek is daarmee een ontdekkingsreis geworden, een avontuur waarin ik mijn eigen draai heb kunnen vinden. Jouw enthousiasme werkte aanstekelijk en ik ben blij dat je me daarin hebt laten delen.

Stephanie en Jeroen, bedankt voor jullie hulp bij de worstelingen die we alle drie doormaakten. Het was fijn om met jullie te sparren en te zien dat we, door samen op te trekken, tot supermooie onderzoeken zijn gekomen. Ik herinner me de leuke meetings en alle kwartjes die we hebben horen vallen.

Aan de algemeen en operationeel directeur van ADSE een oprecht dankjewel voor de ruimte die jullie gaven aan een onderzoek met open begin en open eind, ook als dat spannend was. Bedankt voor jullie geduld, vertrouwen en investering in dit avontuur.

Dank aan de verhalenvertellers, die hun stem ter beschikking stelden om fictieve verhalen tot leven te wekken, zodat ze een startpunt voor verbinding werden. Bedankt ook aan alle respondenten voor hun openheid en enthousiasme tijdens de boeiende gesprekken en de inspirerende workshop. Deze scriptie is slechts bijzaak vergeleken met die waardevolle momenten.

Tot slot een woord van dank voor mijn grootste supporter. Jij steunde mij bij alles wat ik deed, ook als ik ongezellig was, met mijn hoofd in de boeken zat, of naar het computerscherm zat te staren. Je dacht met me mee en maakte dat wat ingewikkeld was weer overzichtelijk. Door jou kon ik doen wat ik deed, zonder jou was er geen beginnen aan. Dankjewel lieve Josine.

Vleuten,
september 2018

Leeswijzer

Deze scriptie is geschreven vanuit de ik-persoon. Dat is misschien anders dan u verwacht bij een scriptie, maar het heeft een goede reden. De scriptie dient behalve als wetenschappelijke verantwoording namelijk vooral als procesverslag, waarin ik mijn eigen rol als onderzoeker nadrukkelijk onderken. Dit is passend bij de door mij gehanteerde onderzoeksfilosofie.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk stel ik mijzelf voor, beschrijf ik het verhaal van ADSE en licht ik toe hoe actuele vraagstukken hebben geleid tot mijn onderzoeksvraag.

2. Onderzoeksfilosofie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de filosofische uitgangspunten die aan mijn onderzoek ten grondslag liggen, en leg ik uit welke invloed die uitgangspunten hebben op de uitvoering van mijn onderzoek.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik welke wetenschappelijke methodes ik heb gehanteerd bij de uitvoering van mijn onderzoek, en welke kwaliteitscriteria daarbij horen.

4. Aanpak

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik mijn onderzoek praktisch heb uitgevoerd, welk thema daarbij als meest relevant naar voren kwam, en hoe de afstemming met anderen over het onderzoek verliep.

5. Verhalen

In dit hoofdstuk heb ik de fictieve verhalen opgenomen zoals ik die tijdens mijn onderzoeksproces heb opgesteld. Uitleg bij de verhalen is opgenomen in hoofdstuk 8.

6. Workshop

In dit hoofdstuk geef ik een korte samenvatting van de uitgevoerde verhalenworkshop. Een uitgebreide beschrijving van de workshop is als bijlage opgenomen.

7. Kennis en oriëntaties

In dit hoofdstuk beschrijf ik welke rol literatuur speelt in mijn onderzoek, en geef ik een overzicht van de wetenschappelijke literatuur en theorie die ik in mijn onderzoek gebruikt heb.

8. Duiding

In dit hoofdstuk leg ik aan de hand van de relevante wetenschappelijke literatuur en theorie uit welke factoren ik herken in de verhalen en in de workshop, en hoe deze factoren van elkaar verschillen.

9. Conclusie

In dit hoofdstuk geef ik antwoord op mijn onderzoeksvraag. De beantwoording van de deelvragen verweef ik integraal in die beantwoording.

10. Praktische relevantie

In dit hoofdstuk geef ik aan wat de praktische relevantie is van mijn onderzoeksresultaten, en geef ik suggesties voor opvolging van mijn onderzoek.

11. Reflectie

In dit hoofdstuk evalueer ik de methodiek en het proces van onderzoek, en geef ik een persoonlijke reflectie op mijn eigen handelen als onderzoeker.

Gekleurde hoofdstukken hebben een focus op de inhoudelijke uitwerking van het onderzoek.

Overige hoofdstukken zijn meer gericht op de wetenschappelijke verantwoording van het onderzoek.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	9
2	Onderzoeksfilosofie	16
3	Methodologie	19
4	Aanpak	23
5	Verhalen	33
6	Workshop	37
7	Kennis en oriëntaties.....	38
8	Duiding	45
9	Conclusie	49
10	Praktische relevantie.....	51
11	Reflectie.....	55
	Referenties	61
Bijlage 1.	Nader kennismaken	i
Bijlage 2.	Alternatieve criteria	iii
Bijlage 3.	Respondentenlijst	vi
Bijlage 4.	Onderzoeksgesprekken voeren.....	vii
Bijlage 5.	Kernboodschap	xi
Bijlage 6.	Verslag workshop.....	xii

Samenvatting

ADSE is een ingenieurs- en adviesbureau dat is opgericht door een aantal oud-Fokker medewerkers. Het bedrijf is in ruim 20 jaar gegroeid tot circa 50 fte en opereert in de markten luchtvaart, mobiliteit en defensie. Ik werk sinds 2014 als adviseur bij ADSE. Mijn rol als adviseur combineer ik met een rol als projectleider en business developer. Vanuit het verhaal van de ontwikkeling van ADSE heb ik een onderzoeksvraag geformuleerd: hoe ervaren betrokkenen de veranderingen in de organisatie en haar omgeving en hoe kunnen deze ervaringen worden gebruikt in de ontwikkeling van de organisatie?

De onderzoeksvraag is breed en open van karakter en laat ruimte voor emergentie. Mijn primaire aandacht ging uit naar de thema's kennisoverdracht, dynamiek en aansluiting. Op basis daarvan heb ik onderzoeksgesprekken en informele gesprekken gevoerd met betrokkenen, observaties gedaan en documentatie doorzocht. Kennisoverdracht werd op meerdere plekken door betrokkenen als relevant aangeduid. Ook vanuit bedrijfskundig perspectief is het een interessant thema, omdat het de essentie van de bedrijfsvoering raakt en een belangrijke rol speelt in de veranderende samenstelling van het personeelsbestand van de organisatie. Kennisoverdracht werd het centrale thema van mijn onderzoek.

De groep betrokkenen is heel divers. Zo onderscheid ik mensen binnen en buiten de organisatie. Mensen van buiten de organisatie zijn niet bevraagd en vormen geen subject in mijn onderzoek. De groep van mensen binnen de organisatie zou je kunnen opdelen langs formele lijnen van leeftijd, ervaringsjaren of functiegroep. Die opdeling is echter van beperkte waarde, omdat de houding en persoonlijke ervaringen van betrokkenen deze formele lijnen overstijgen. Wel biedt de opdeling een nuttig startpunt voor mijn onderzoek, waarbij ik zocht naar diversiteit van respondenten. Vervolgens is mijn uitgangspunt dat elk individu een eigen blik op zijn of haar omgeving heeft, en op zijn eigen manier betekenis geeft aan situaties. Die uniciteit en diversiteit is de basis van mijn onderzoek.

Dit gegeven maakt dat de onderzoeksvraag niet eenduidig te beantwoorden is. Dat wat als verandering wordt waargenomen en hoe dit wordt ervaren is persoonlijk, ook als het onderzoek wordt afgebakend tot het thema kennisoverdracht. In plaats van eenduidigheid heb ik daarom gezocht naar meervoudige betekenisgeving door betrokkenen. Op basis van de onderzoeksdata heb ik drie verhalen geschreven, die elk een gestalt (grondhouding) vertegenwoordigen dat ik bij betrokkenen heb waargenomen. Deze gestalten onderscheiden zich in termen van oriëntaties en manieren van betekenisgeving. De betekenis die het begrip kennis krijgt, en de manier waarop kennisoverdracht georganiseerd raakt, zijn uitingen van deze oriëntaties.

De titel van de drie verhalen geeft kernachtig weer welke grondhouding er onderliggend aan is: 1) Ik zoek iets, maar ik weet niet wat 2) Ik weet wat werkt en wat niet 3) Ik zoek naar de verbinding. Een rationele betekenisgeving domineert in deze verhalen. In de eerste twee verhalen raakt kennisoverdracht systeemgedreven georganiseerd, waardoor de relevantie van de specifieke context en de waarde van niet tastbare kennis en ervaring weinig aandacht krijgen. De behoefte aan *tacit knowledge* wordt niet vervuld, wat soms leidt tot wederzijds onbegrip. Het laatste verhaal draait om een meer contextgedreven manier van kennisoverdracht, die berust op sociaal contact en toevalligheid.

Met behulp van deze drie verschillende verhalen heb ik een workshop georganiseerd met enkele betrokkenen. Het resultaat hiervan is inzicht in elkaars ervaringen en betekenisgeving. Dat biedt ruimte voor dialoog over de manier waarop kennisoverdracht georganiseerd raakt. Het vergroot ook de kans op onderling begrip op momenten dat het onderling 'schuurt', en bereidheid om die verschillen te onderzoeken en op te pakken. Zo ontstaat een perspectief op praktische verbeteringen in de huidige manier van doen, die passend is voor betrokkenen en de aard van de dienstverlening. De beoordeling op relevantie en bruikbaarheid van alternatieven ligt primair bij de betrokkenen zelf, maar heeft ook betekenis voor mijn eigen rol als functionaris.

1 Inleiding

In dit hoofdstuk stel ik mijzelf voor, beschrijf ik het verhaal van ADSE en licht ik toe hoe actuele vraagstukken hebben geleid tot mijn onderzoeksvraag.

1.1 Aanleiding

Waarom dit onderzoek?

Toen ik startte met de parttime master bedrijfskunde wist ik dat ik meer wilde weten over het functioneren van bedrijven. Dat vrij abstracte beeld werd concreter toen ik voor het vak management van verandering als afstudeerrichting koos. Niet het strategische of financiële opereren van een organisatie had mijn interesse, maar juist het menselijk gedrag daarbinnen. Dat bood namelijk een mooi contrast met mijn technische opleidingsachtergrond; een nieuw terrein om te ontdekken.

Door de literatuur, de interactie en de opdrachten in de colleges kreeg ik steeds meer houvast bij het fenomeen veranderingen. Ik had het gevoel daar iets mee te willen en kunnen in mijn werk als adviseur. Dat dat in de praktijk nog best lastig is weet ik inmiddels ook. Hoe dan ook was het, in combinatie met een nieuwsgierigheid naar de fenomenen in mijn eigen werkomgeving, de motivatie om mijn afstudeeronderzoek te starten. Met een ambitie om zowel mijzelf als het bedrijf te helpen ontwikkelen ging ik aan de slag.

1.2 Even voorstellen

Hoezo even voorstellen?

Mijn naam is Dennis de Koning, maar daar wordt u niet veel wijzer van. U kunt deze scriptie prima lezen zonder mij te kennen, maar dat zou zonde zijn en onhandig bovendien. Als onderzoeker speel ik namelijk een belangrijke rol in mijn eigen onderzoek. Niet arrogant bedoeld, maar ik heb mijn onderzoek zelf opgezet en uitgevoerd en daarmee mede vormgegeven en onherroepelijk beïnvloed. Wilt u mijn onderzoek kunnen beoordelen op neutraliteit, dan helpt het om te weten wie ik ben.

Hoe zit dat?

Een onderzoeksvraag komt niet vanzelf tot stand. Ze is voortgekomen uit mijn eigen observaties als functionaris in de organisatie en uit mijn eigen interesse en overtuigingen. Over wat er beter kan, over wat er nodig is. Ook de te volgen onderzoeksmethode is niet vanzelf ontstaan. Als onderzoeker heb ik zelf bepaald hoe ik mijn onderzoek zou uitvoeren, ingegeven door mijn eigen overtuigingen en voorkeuren. Het zijn onderbouwde keuzes, maar het zijn wel de mijne en niet die van u.

En er is meer. Als je onderzoekt hoe een planeet zich aan de hemel beweegt, dan trekt die planeet zich niets van de onderzoeker aan. Ga je als onderzoeker in een organisatie aan de slag die uit mensen bestaat, dan kun je verwachten dat die mensen wél op de onderzoeker reageren. Ik stel geen willekeurige vragen als onderzoeker. Mensen kennen mij als functionaris en reageren ook niet willekeurig op mijn vragen en mijn gedrag. Wij mensen reageren immers continu op elkaar.

Onderzoeker en functionaris

In dit hoofdstuk beschrijf ik twee verschillende perspectieven: dat van de onderzoeker en dat van de functionaris. De term functionaris gebruik ik om aan te geven dat ik tijdens mijn onderzoek ook nog steeds werknemer was van de organisatie waarin ik zelf onderzoek deed. Tegelijkertijd was ik overigens collega, broer, vriend, zoon en sportmaat. Van Dongen, De Laat en Maas (1996) gebruiken voor deze meervoudige betrokkenheid de term *multiële inclusie*. Het onderkennen ervan is van belang voor mijn streven naar neutraliteit.

Waarom is dat van belang?

In het onderzoek naar de planeet zou het voor u misschien niet zo interessant zijn om te weten wie ik ben. U vroeg zich dan vooral af of ik de meetgegevens wel objectief verwerkt had. In mijn onderzoek kan ik echter niet objectief zijn geweest. Mijn eigen karakter, overtuigingen en meningen hebben mijn manier van vragen en interacteren beïnvloed, en dus ook de resultaten van het onderzoek. De vraag is daarom niet of ik objectief gewerkt heb, maar of ik een neutrale onderzoeker ben geweest. Want u mag van mij verwachten dat ik mijn eigen beelden en gedragingen niet bepalend heb laten zijn in het onderzoek, maar dat ik heb opengestaan voor de beelden van anderen. Dat is de kern van mijn onderzoeksfilosofie, die ik in hoofdstuk 2 verder toelicht. In de uitvoering van mijn onderzoek bleek overigens hoe lastig ik het vond die neutraliteit daadwerkelijk te bereiken en behouden.

Wie ben ik?

Ik geef hier een korte beschrijving van mijzelf, een uitgebreide kennismaking is als bijlage opgenomen.

➤ *Bijlage 1: Nader kennismaken*

Na het vwo begon ik via een kleine omweg aan de hbo-opleiding elektrotechniek in Amsterdam, waar ik cum laude mijn diploma haalde. Vervolgens kwam ik terecht bij Arcadis, waar ik als technisch ontwerper en projectleider aan de slag ging. Ik voelde mij daar thuis, maar zocht naar een meer procesmatige rol. Die vond ik in een baan als adviseur bij ADSE, waar ik sinds 2014 werk. Mijn rol als adviseur combineer ik in mijn opdrachten stevast met een rol als projectleider. Daarnaast ben ik als business developer medeverantwoordelijk voor het onderhouden van klantcontacten en binnenhalen van nieuw werk.

In 2016 begon ik met de parttime master bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik zocht naar een manier om mijn technische kennis en kunde uit te breiden met inzichten op het gebied van bedrijfskunde. Later besepte ik dat het vooral de menselijke kant in de bedrijfskunde was die me trok, waardoor ik voor management van verandering als afstudeerrichting koos.

Als persoon ben ik rustig van aard, vrij open en sociaal. Ik ben leergierig, analytisch ingesteld en goed in organiseren en structureren. Tegelijkertijd voel ik me op mijn plek in de dialoog met opdrachtgevers en stakeholders. In teamverband investeer ik vaak in de onderlinge samenwerking en in het coachen van de andere teamleden. Het best functioneer ik in een complexe omgeving waar een beroep wordt gedaan op systematisch werken en een teamprestatie wordt gevraagd. Meer moeite heb ik met keuzes maken en het omgaan met onzekerheden. Daarnaast heb ik soms last van koudwatervrees, waardoor ik niet altijd gemakkelijk aan nieuwe dingen begin. Ik trek me ook redelijk veel aan van anderen, waardoor ik het lastig vind om anderen te confronteren als ik me niet op mijn gemak voel.

Mijn achtergrond en karakter hebben onherroepelijk impact op mijn afstudeeronderzoek. Zelf schreef ik daarover ter voorbereiding op het onderzoek: "Mijn afstuderen wil ik gebruiken om te zien hoeveel plezier ik haal uit het onderzoeken van zaken die weinig met de technische inhoud te maken hebben. Ervaren of ik lol haal uit het feit dat de acties bestaan uit interventies op het proces, in plaats van zelf de kar trekken. Ervaren of ik lef genoeg heb om er mee aan de slag te gaan te erkennen dat ik ook niet alles vooraf weet en overzie. Ervaren dat ik fouten zal maken en misschien raar aangekeken zal worden door mijn collega's. Daarvoor is niet zozeer een verandering nodig van de organisatie, maar van mijzelf. Ik wil open staan om te leren, niet alleen van methoden en inzichten, maar ook door te doen. Zonder me daarmee de druk op te leggen dat ik deze opdracht perfect ga uitvoeren" (De Koning, 2018).

1.3 Het verhaal van ADSE

ADSE in het kort

ADSE is een ingenieurs- en adviesbureau dat is gevestigd in Hoofddorp en circa 50 fte groot is. De naam staat voor Aircraft Development en Systems Engineering, een logische naam als je weet dat het bedrijf is opgericht door een aantal oud-Fokker medewerkers, kort na het faillissement van de vliegtuigbouwer. Het bedrijf bestaat nu ruim 20 jaar en is uitgegroeid tot een ingenieurs- en consultancybureau dat opereert in de markten luchtvaart, mobiliteit en defensie.

Een vliegende start

Op 21 juli 1919 richtte Anthony H.G. Fokker de Nederlandse vliegtuigenfabriek op. Het bedrijf zou meer dan vijfenzeventig jaar bestaan en was in de jaren '20 de grootste vliegtuigfabrikant ter wereld. In de jaren '80 raakte Fokker in zwaar weer. De ontwikkelingskosten voor nieuwe toestellen liepen op, waardoor de Nederlandse overheid moest bijspringen met 212 miljoen gulden. Voorwaarde was een partnership met DASA, het latere Daimler-Benz. Het mocht niet baten, in januari 1996 draaide Daimler-Benz de geldkraan dicht en op 15 maart 1996 ging Fokker failliet. Het verlies van werk was voor veel medewerkers een persoonlijk drama en ook de Nederlandse industrie kreeg een flinke klap. Delen van het originele bedrijf bleven na het faillissement wel overeind. De ruimtevaartafdeling ging verder als Dutch Space en de fabrieken voor onderdelen en reparatie werden onderdeel van het Stork-concern (Koelewijn, 1997).

Maar dat is niet het hele verhaal. Een aantal Fokker-ingenieurs richtte kort na het faillissement samen een nieuw ingenieursbureau op met de naam ADSE. Het nieuwe ingenieursbureau specialiseerde zich in vliegtuigontwikkeling en consultancy op het gebied van systems engineering, een in de Verenigde Staten ontwikkelde ontwerpmethodiek. Kort na de oprichting in 1996 had ADSE al 24 personeelsleden op de loonlijst staan. Een van de oprichters van ADSE zegt over die eerste periode: "Die nacht heb ik erg slecht geslapen, dat kun je je wel voortellen. De dinsdag na het faillissement zaten we met het MT van Engineering bij elkaar om wat na te praten. Daar vertelde ik van mijn nieuwe bedrijf . . . Twee zeiden direct interesse te hebben; diezelfde avond zaten we met z'n drieën al bij elkaar" (geciteerd in Van de Griendt, 2014, p. 51).

Nieuwe markten, nieuwe kansen

Een van de eerste klussen waar de eerste ADSE-ers mee aan de slag gingen was de aanleg van de Hogesnelheidslijn (HSL). Al in de Fokker-tijd was er contact geweest met de programmadirecteur van de HSL over de integrale aanpak en het zogenaamde concurrent engineering (continu gelijktijdig bezig zijn met ontwerpen, bouwen en aanpassen). De gedachte was dat de lessen die men hierover bij Fokker had geleerd tijdens de ontwikkeling en bouw van vliegtuigen ook van nut kon zijn voor zoiets als de aanleg van een spoortraject, wat je ook als een systeem kunt beschouwen.

Hoewel er dus met de deelname aan het HSL-project een nieuwe markt was betreden zou je kunnen zeggen dat men bij ADSE in die beginjaren gewoon doorging waar men gebleven was bij Fokker. Een medeoprichter van ADSE zegt daarover: "We zijn deels doorgegaan met datgene waar Fokker al mee bezig was. Bijvoorbeeld met concurrent engineering, en het verbinden van ingenieurs en ontwerpers met gebruikers en onderhoudsmensen . . . Iemand die weet wat verandering of productverbetering betekent, is welkom" (geciteerd in Van de Griendt, 2014, pp. 55–56).

Intussen had de luchtvaartindustrie in Nederland met het faillissement van Fokker een flinke klap gehad. Het zorgde ervoor dat ADSE zich bleef verbreden en doorpakte op de ingeslagen weg in de spoorwereld. Het succes van het HSL-project wierp zijn vruchten af, de bekendheid nam toe en er kwamen meer opdrachten in de spoorsector. De expertise uit de luchtvaart bleek vaak van toegevoegde waarde en de gestructureerde en planmatige aanpak van de oud-Fokker mannen werd gewaardeerd. Vooral bij complexe technische vraagstukken kwam dat van pas, en er volgden meer opdrachten op het gebied van mobiliteit, vooral bij (semi-)overheidspartijen die als opdrachtgever in de sector optreden. Ook bij defensie kreeg ADSE een flinke voet aan de grond.

Omgeving in ontwikkeling

Aangekomen in het heden heeft de verbreding van ADSE zich voortgezet: de omzet van is ongeveer gelijk verdeeld over de drie markten luchtvaart, mobiliteit en defensie. Intussen hebben ook de klanten van ADSE hun rol zien veranderen. Veel kennis van eigen ingenieursbureaus van (semi-)overheidsbedrijven is verloren gegaan, doordat naast realisatie vaak engineering en soms ook onderhoud van installaties en systemen aan 'de markt' worden overgelaten. Het zorgt ervoor dat klanten in een rol als regisseur en assetmanager worden gedwongen, waarbij ze vaker te maken hebben met contractuele, juridische en strategische vraagstukken. Het zorgt er ook voor dat organisaties moeten zien om te gaan met de data die beschikbaar wordt gesteld vanuit contractpartijen, steeds vaker in digitale vorm en in steeds grotere hoeveelheden. De propositie van ADSE beweegt hierin mee en omvat naast inhoudelijke expertise adviesdiensten op het gebied van eisenbeheersing, kwaliteitsmanagement, informatiebeheersing, veiligheidsmanagement en assetmanagement.

Personele wisselingen

Met het vorderen van de tijd groeien de ADSE-ers van het eerste uur richting hun pensioengerechtigde leeftijd. De uitstroom van seniormedewerkers is op gang gekomen, en daarmee ook een vertrek van kennis en ervaring. Tegelijkertijd zijn er in de afgelopen jaren veel nieuwe en jonge medewerkers aangenomen. De meesten daarvan hebben een universitaire opleiding lucht- en ruimtevaart gevolgd, zoals veruit de meeste medewerkers van ADSE.

Ook heeft ADSE sinds 2016 een nieuwe algemeen directeur. Hij is iemand uit de eigen gelederen en heeft het stokje overgenomen van de directeur die ADSE vanaf de oprichting heeft geleid. Samen met de operationeel directrice geeft hij leiding aan het bedrijf. De twee hebben hun directietaken onderling grofweg als volgt verdeeld: zij houdt zich voornamelijk bezig met interne aangelegenheden, hij is meer gericht op de externe contacten.

1.4 Actuele vraagstukken

Hoe kom je erbij?

Uit het verhaal van de ontwikkeling van ADSE heb ik een aantal thema's gekozen die als startpunt voor mijn afstudeeronderzoek dienen. Dat ging niet vanzelf, de vraagstukken hebben zich niet anoniem bij mij gemeld om te worden onderzocht. Ze zijn ingegeven door mijn eigen observaties en gesprekken als functionaris bij ADSE. Soms zijn het zaken die mij als functionaris zijn opgevallen, soms zijn het dingen waarover ik me verbaas of waar ik door gefrustreerd ben. Hoe dan ook zijn de thema's gevormd binnen mijn eigen perspectief en daarmee niet objectief vastgesteld.

Dat dit het geval is onderken ik op voorhand. Het maakt de thema's niet waardeloos, maar het vraagt dat ik de vraagstukken als een neutrale onderzoeker probeer te benaderen. Dat betekent dat ik ook onderken dat de thema's niet de enige, of de enige juiste thema's zijn, omdat mijn eigen observaties en opvattingen dat ook niet zijn. Die van anderen binnen de organisaties zijn even relevant, en dus interessant om te onderzoeken.

Verder heb ik de thema's niet alleen gekozen omdat ze mijn interesseren, maar ook omdat ze vanuit een bedrijfskundig oogpunt relevante vragen opleveren. Ze hebben betrekking op de bedrijfsvoering, maar vooral ook de ontwikkeling van ADSE als organisatie. Daarmee vormen de thema's geen keurslijf, maar een relevant startpunt voor mijn onderzoek.

1. Kennisoverdracht

Kennisoverdracht draait om de vraag hoe de kennis en ervaring van medewerkers kan worden gedeeld en behouden kan blijven voor de organisatie. Dit mechanisme is van belang voor elk bedrijf, maar zeker in de situatie van ADSE relevant, vanwege de uitstroom van meerdere seniormedewerkers met een hoop waardevolle kennis. Het begint met de vraag of en hoe kennisuitwisseling nu plaatsvindt en hoe betrokkenen dat ervaren. Of misschien nog eerder, bij de vraag wat kennis eigenlijk is en betekent voor betrokkenen.

Als functionaris denk ik als snel in oplossingsrichtingen en vraag ik me af hoe juniormedewerkers kunnen worden opgeleid en begeleid door ervaren medewerkers, hoe kennis kan worden vastgelegd, en hoe kennisoverdracht in het algemeen vorm zou kunnen krijgen. Vanuit bedrijfskundig perspectief is de aanwezigheid van kennis en ervaring in elk geval van essentieel belang voor het bestaan en de ontwikkeling van ADSE, het is immers waar het bedrijf haar geld mee verdient.

2. Dynamiek

Een tweede thema betreft de dynamiek en diversiteit binnen de organisatie. Het grootste deel van de medewerkers van ADSE heeft lucht- en ruimtevaart gestudeerd. Dat is een technische studie, die vraagt om rationaliteit en analytische vaardigheden. Veruit de meeste medewerkers van het eerste uur zijn bovendien man, en nog steeds werken er veel meer mannen dan vrouwen bij ADSE.

Tegelijkertijd brengen mensen die nieuw binnenkomen bij ADSE andere ideeën en nieuwe normen met zich mee dan die van de bestaande groep. Nieuwe medewerkers hebben soms toch een andere opleidingsachtergrond, of zijn op een andere manier opgeleid en anders opgegroeid. Zo gaan ze makkelijker om met de digitale omgeving, zijn ze meer gewend aan teamwerk en zijn ze zich bewust van hun ontwikkelingsbehoefte. Ze hebben bovendien geen ervaring met de cultuur van het oude Fokker.

Als functionaris vraag ik me af wat de impact van dit gegeven is op de dynamiek en sfeer binnen het bedrijf, op hoe mensen met elkaar samenwerken en waar dat 'schuurt'. Als onderzoeker is het vanuit bedrijfskundig perspectief interessant om te zien wat het belang van diversiteit is voor het functioneren van de organisatie en de aansluiting op de markt.

3. Aansluiting

Een derde thema is de formulering van de ambitie en strategie van ADSE. Met de komst van een nieuwe algemeen directeur is er een wat meer expliciete en planmatige benadering van het fenomeen strategie gekomen. Als functionaris vraag ik me af hoe de resulterende plannen mijn werk beïnvloeden, hoe de strategie tot stand is gekomen en hoe de interactie met de medewerkers eruit heeft gezien. Bedrijfskundig is het voor mij als onderzoeker interessant om te achterhalen wat de strategie en de plannen betekenen voor mensen in de organisatie.

Vervolgens kun je de veranderingen in het personeelsbestand naast de veranderingen in de buitenwereld leggen. Als onderzoeker vraag ik me af wat klanten verlangen van ADSE, en op welke manier de organisatie daar invulling aan geeft. Niet om te bepalen wat goed of fout is, maar om te achterhalen wat functioneel is voor betrokkenen en wat daarin eventueel verbeterd kan worden. Ook is het interessant om te bekijken de relatie is tussen de drie onderzoeksthema's.

Organiseren

Mijn centrale vraag als onderzoeker is hoe ADSE nu omgaat en kan omgaan met de actuele vraagstukken. Dat is een vraag naar de manier van organiseren rondom deze vraagstukken. Organiseren draait om mensen, die elk vanuit een verschillende achtergrond en met een eigen persoonlijkheid met elkaar interacteren (Willemse, 2015, Hoofdstuk 1 en 12). Met dat uitgangspunt in gedachte vraag ik me af hoe mensen met elkaar kunnen komen tot een passende manier van werken. Het doel is dat de manier van werken leidt tot een toekomstperspectief voor ADSE.

Zo geformuleerd kom ik tot een onderzoeksrichting die me oprecht interesseert. Eigenlijk houdt het me al bezig vanaf het moment dat ik bij ADSE binnenkwam. Hoe ervaren anderen de manier waarop ADSE met de veranderingen omgaat? Welke beelden leven er over de toekomst? Hoe kunnen we die ervaringen en beelden delen? Die vragen heb ik als uitgangspunt voor mijn onderzoek gehanteerd.

1.5 Onderzoeksvraag

Vraagstelling

Hoe ervaren betrokkenen de veranderingen in de organisatie en haar omgeving en hoe kunnen deze ervaringen worden gebruikt in de ontwikkeling van de organisatie?

Deelvragen

- Wie zijn de betrokkenen bij de veranderingen?
- Hoe ervaren betrokkenen de veranderingen?
- Welke betekenis geven zij aan de veranderingen?
- Waar in de organisatie nemen betrokkenen veranderingen waar?
- Welke verhoudingen zien betrokkenen veranderen?
- Hoe beïnvloeden de veranderingen het werk van betrokkenen?
- Op welke wijze wordt de toekomst van het bedrijf nu vormgegeven?
- Welk verschil is er tussen ervaringen binnen en buiten de organisatie?

Toelichting

Uit het verhaal van ADSE en de vraagstukken die ik geïdentificeerd heb, zijn vele onderzoeksvragen te formuleren. Toch heb ik bewust precies deze onderzoeksvraag geformuleerd. Ten eerste stelt de vraag veranderingen centraal. Die keuze heb ik niet voor niets gemaakt, mijn afstudeerrichting draait immers om management van verandering. Voor mij draait het erom dat alle veranderingen in de afgelopen jaren hebben geleid tot de thema's die nu spelen, en dat de manier waarop het bedrijf daar nu mee omgaat bepaalt hoe de toekomst eruitziet. Het succesvol omgaan met veranderingen is een basis voor de toekomst.

Daarnaast heeft de onderzoeksvraag een aantal kenmerken die passen bij de manier waarop ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. De vraag naar ervaring van betrokkenen is daarbij essentieel. In mijn onderzoek wil ik niet mijn eigen perspectief op de veranderingen centraal stellen, maar dat van anderen verkennen. Door te achterhalen hoe anderen de veranderingen beleven en wat ze voor hen betekenen, kan ik proberen te zien waar dingen botsen en schuren, en waar het mogelijk anders en functioneler georganiseerd kan raken. Die ontwikkeling van de organisatie staat immers centraal in de onderzoeksvraag. De vraag impliceert ook een aanzet tot actie, iets wat voor mij idealiter hoort bij bedrijfskundig onderzoek.

Tot slot is de onderzoeksvraag erg open. De vraag bakent de inhoudelijke onderzoeksthema's niet af, geeft geen indicatie van mijn eigen ideeën en laat alle ruimte voor mogelijke antwoorden. Die openheid is bewust gekozen om de ruimte te geven aan wat betrokkenen aangeven als relevante thema's, zonder dat ikzelf vooraf een duidelijke richting aangeef. Tegelijkertijd is die openheid lastig voor mij als onderzoeker, omdat ik als functionaris vooraf wel al een beeld heb van de thema's en mogelijke problematieken. Zo heb ik dat immers ook verwoord in de aanloop naar deze onderzoeksvraag. De formulering van de onderzoeksvraag is in elk geval een dappere poging om met een open blik in mijn eigen organisatie rond te kijken en me af te vragen: wat speelt er hier eigenlijk?

1.6 Doel en relevantie

Doel

Mijn afstudeeronderzoek heeft meerdere doelen: bijdragen aan de wetenschap, en aan de ontwikkeling van het bedrijf en mijzelf. Bijdragen aan de wetenschap is een primair doel van elk wetenschappelijk onderzoek. In traditioneel (natuur)wetenschappelijk onderzoek bestaat die bijdrage aan een inhoudelijke toevoeging op de bestaande literatuur. Uit de onderzoeksfilosofie die ik hanteer volgt echter dat er geen universele inhoudelijke bijdrage mogelijk is vanuit de sociale en specifieke context waarin ik mijn onderzoek doe. Daarover geef ik meer uitleg in hoofdstuk 2. Hier is van belang dat de wetenschappelijke bijdrage niet inhoudelijk is, maar methodisch. Door het toepassen van een onderzoeksmethodiek kan ik leren wat werkt en niet werkt, en waar een toevoeging of aanpassing van de methodiek nuttig is.

De ontwikkeling van het bedrijf is wat mij betreft de bestaansreden van het vak bedrijfskunde. Met mijn onderzoek wil ik inzichten opdoen en acties uitvoeren waarvan de organisatie nuttig gebruik kan maken. Beoordeling van de inzichten en acties op bedrijfskundige logica is daarom onderdeel van het onderzoek. Het belangrijkste doel van het afstudeeronderzoek is echter precies wat de naam suggereert: mij laten afstuderen in het vak bedrijfskunde, en in mijn geval in het vak management van verandering. Het is als het ware een proeve van bekwaamheid. Belangrijk daarbij zijn, naast het uitvoeren van het onderzoek, de verantwoording van aanpak en keuzes en de reflectie op het uitgevoerde werk.

Relevantie

Relevantie van het onderzoek bestaat uit inzicht in de verschillende ervaringen en betekenisgevingen van betrokkenen rond het onderzoeksthema, en praktische opvolging daarop. Het onderzoeksthema is in eerste instantie mijn eigen keuze, vooral ingegeven door mijn ervaring als functionaris. Voorafgaand aan mijn onderzoek leken een aantal verkennende gesprekken de relevantie van het onderzoeksthema te bevestigen. In deze scriptie beschrijf ik hoe die relevantie in de praktijk uitpakte en hoe ik mijn onderzoek daarop heb aangepast. De rol van mij als onderzoeker daarbij is faciliterend en ondersteunend.

2 Onderzoeksfilosofie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de filosofische uitgangspunten die aan mijn onderzoek ten grondslag liggen, en leg ik uit welke invloed die uitgangspunten hebben op de uitvoering van mijn onderzoek.

2.1 Principiële verschillen

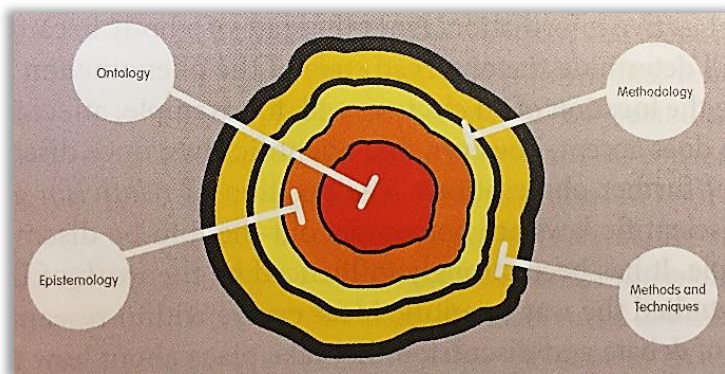
Over paradigma's

Je kunt wetenschappelijk onderzoek op veel verschillende manieren uitvoeren. Thomas Kuhn introduceerde het begrip paradigma, waarmee hij refereerde hij aan een set van concepten en methodes die gedurende langere tijd in een wetenschappelijke discipline worden toegepast (in Eriksson & Kovalainen, 2016, p. 17). Het begrip paradigma is een veelgebruikt begrip in de sociale wetenschappen en bedrijfskundig onderzoek. Het heeft daarin een bredere betekenis meegekregen, namelijk die van een wereldbeeld en een overtuiging die leidend zijn voor de manier waarop wetenschappers onderzoek doen (Guba & Lincoln, 1994, p. 107).

Een paradigma heeft dus niet alleen betrekking op de aanpak van een onderzoek, maar ook op de achterliggende vooronderstellingen. Een wetenschapper vormt zich een beeld van de wereld om zich heen en probeert daar vervolgens ordening in aan te brengen en er duiding aan te geven. Net zoals er verschillende methodieken en methodes bestaan om onderzoek te doen, zijn er verschillende manieren waarop een wetenschappelijk onderzoeker de wereld om zich heen kan benaderen.

Zijnsleer en kennisleer

Belangrijke begrippen bij het onderscheiden van die verschillende manieren van benadering zijn ontologie en epistemologie. De ontologie wordt ook wel de zijnsleer genoemd en betreft opvattingen over de aard van de werkelijkheid, over hoe dingen verondersteld worden te zijn. De epistemologie wordt ook wel de kennisleer genoemd en betreft opvattingen over wat je over die werkelijkheid te weten kunt komen, en wat je dus als wetenschappelijke kennis kunt beschouwen. De ontologie en epistemologie zijn sterk aan elkaar verbonden en krijgen afhankelijk van de wetenschappelijke stroming een eigen invulling (Eriksson & Kovalainen, 2016, p. 14).

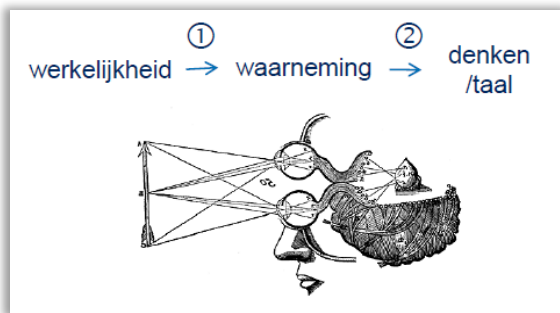


Figuur 1: Ontologie en epistemologie in perspectief
(overgenomen uit Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, p. 47)

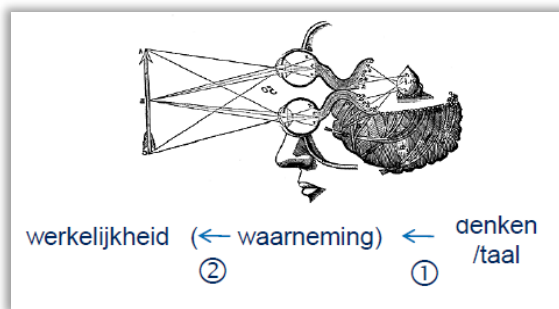
Enkele waarheid versus meervoudigheid

Aan de ene kant van het spectrum staat de modernistische opvatting dat er maar één werkelijkheid bestaat, die niet afhankelijk is van het perspectief van de onderzoeker. Deze ontologische positie wordt het realisme genoemd. De onderzoeker kan vervolgens objectieve feiten over de werkelijkheid ontdekken door middel van empirische waarnemingen. Die waarnemingen zijn bruikbaar om de structuur en logica van de werkelijkheid te doorgronden. Dat wordt vervolgens als waarheid gedefinieerd en als kennis geaccepteerd. Deze epistemologische positie wordt het positivisme genoemd (Easterby-Smith e.a., 2015, Hoofdstuk 3; Guba & Lincoln, 1994).

Aan het andere uiterste van het spectrum staat de postmodernistische opvatting dat dé werkelijkheid niet bestaat, maar dat de werkelijkheid een menselijke creatie is. Deze ontologische positie wordt het nominalisme genoemd. Verschijnselen worden in sociale interactie met anderen van elkaar onderscheiden door middel van taal. Dat wat geen naam heeft bestaat dus niet. De onderzoeker kan geen objectieve feiten ontdekken, maar wel informatie verzamelen over een verschijnsel in een specifieke situatie en context. Op basis daarvan wordt inzicht verkregen, dat vervolgens als kennis wordt geaccepteerd. Deze epistemologische positie wordt het (sociaal) constructionisme genoemd (Easterby-Smith e.a., 2015, Hoofdstuk 3; Guba & Lincoln, 1994).



Figuur 2: Werkelijkheidsbenadering conform het positivisme (overgenomen uit Essers, 2016, p. 8)



Figuur 3: Werkelijkheidsbenadering conform het constructionisme (overgenomen uit Essers, 2016, p. 8)

Feiten versus betekenissen

Van den Bersselaar (2016) deelt de verschillende wetenschapsgebieden in domeinen op. De uitleg daarbij geeft nog eens weer hoe de twee genoemde epistemologische posities van elkaar verschillen. Tot het domein van de feiten behoren de empirische wetenschappen, passend bij de positivistische epistemologie. "Empirisch onderzoek is in de eerste plaats georiënteerd op zintuiglijk waarneembare feiten. In het geval dat mensen object zijn van empirisch onderzoek komt ook de betekenis die zij hechten aan gebeurtenissen aan de orde, maar slechts als feit of voorover ze tot feiten kan worden herleid" (Van den Bersselaar, 2016, p. 26).

Tot het domein van de betekenissen behoren de hermeneutische wetenschappen, passend bij de epistemologie van het constructionisme. "In de hermeneutische wetenschappen gaat het nu juist om de betekenissen in hun alledaagse context, in hun vaagheid en meerduidigheid, hun wisselvalligheid en veranderlijkheid. Zoals in fenomenologisch onderzoek geprobeerd wordt de beleving als beleving te vatten zonder haar aan te passen aan de begrippelijke en methodologische eisen van het onderzoek, zo wordt er in de interpretatieve wetenschappen naar gestreefd menselijk uitingen en gebeurtenissen in hun oorspronkelijke betekenis begrijpen" (Van den Bersselaar, 2016, p. 103).

2.2 Sociaal constructionisme

Afweging

De keuze voor een onderzoeksfilosofie, bewust of onbewust gemaakt, is een belangrijke eerste stap in wetenschappelijk onderzoek. Het is een keuze die bepalend is voor de opzet, uitvoering en resultaten van het onderzoek. Van belang is dat de ene manier van onderzoek doen niet beter is dan de andere. Wel is het belangrijk dat de uitvoering past bij de onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek. Het doel van mijn onderzoek is bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. De onderzoeksvraag daarbij luidt: hoe ervaren betrokkenen de veranderingen in de organisatie en haar omgeving en hoe kunnen deze ervaringen worden gebruikt in de ontwikkeling van de organisatie?

Een onderzoeksvraag in termen van *waarom* heeft tot doel een causale wetmatigheid te ontdekken en daar voorspellingen mee te doen. Een vraag naar een verklaring in termen van *waarom is iets noodzakelijkerwijs het geval?* wordt in de literatuur ook wel *erklären* genoemd (in Essers, 2016, p. 13). Deze vraag komt voort uit een positivistische opvatting, waarbij empirisch onderzoek uit het domein van de feiten passend zou zijn.

Mijn onderzoeksvraag is echter gesteld in termen van *hoe* en heeft tot doel om de belevingen en interpretaties van anderen te begrijpen. Een vraag naar begrip in termen van *hoe is iets mogelijk?* wordt in de literatuur ook wel *verstehen* genoemd (in Essers, 2016, p. 13). Deze vraag komt voort uit een constructionistische opvatting, waarbij wetenschap uit het domein van betekenissen passend is.

Keuze

Ik ga er in mijn onderzoeksvraag kortom vanuit dat er meerdere ervaringen en betekenissen zijn, die niet vanuit één perspectief eenduidig en objectief kunnen worden beschreven, ook niet vanuit mijn eigen perspectief als onderzoeker. Het is belangrijk om te achterhalen hoe anderen de beschreven veranderingen beleven en wat ze voor hen betekenen, om vanuit het perspectief van betrokkenen te kunnen identificeren waar zich knelpunten bevinden en waar verbetering mogelijk is.

Ik heb mijn onderzoek daarom uitgevoerd op basis van het sociaal constructionisme. Behalve een passende methodiek is dat ook een persoonlijke keuze. De benadering is nieuw voor mij en biedt de mogelijkheid om mijzelf te ontwikkelen. Met mijn technische opleiding en rationele instelling kom ik als functionaris heel ver in mijn werk, maar tegelijkertijd herken ik dat er vraagstukken zijn die om alternatieve benaderingen en methodes vragen. Ik sta er voor open om daar iets van te leren, zodat ik er ook in mijn werk als functionaris profijt van heb.

Implicaties

Mijn keuze om het sociaal constructionisme te hanteren heeft verschillende implicaties voor mijn onderzoek. Ik noem er hier twee, de rest is uitgewerkt in hoofdstuk 3. Ten eerste onderken ik dat ik als onderzoeker de resultaten van het onderzoek mede vormgeef in interactie met anderen. Dat vraagt dat ik me bewust moet zijn van mijn eigen perspectief en overtuigingen, en dat ik reflectief moet zijn op mijn eigen handelen in het onderzoek. Een aanzet hiertoe heb ik in de inleiding gegeven, door mijzelf uitgebreid voor te stellen.

Ten tweede betekent het dat ik mijn onderzoek niet kan starten op basis van een vooraf theoretisch onderbouwde hypothese over de aard van de werkelijkheid. Het is immers niet mijn doel om causaliteit vast te stellen, maar begrip te ontwikkelen van de specifieke context waarin ik onderzoek doe. Daarbij speelt theorie wel een rol in de begripsvorming aan het eind van het onderzoek, maar niet aan het begin.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik welke wetenschappelijke methodes ik heb gehanteerd bij de uitvoering van mijn onderzoek, en welke kwaliteitscriteria daarbij horen.

3.1 Onderscheidende aspecten

Van filosofie naar handvatten

Het sociaal constructionisme is een filosofisch startpunt voor mijn onderzoek, maar biedt nog weinig praktische houvast voor de uitvoering ervan. Dat houvast wordt gevormd door de methodologie. Er zijn veel wetenschappelijke methodologieën beschikbaar. Strikt genomen zijn die methodologieën niet per se verbonden aan een bepaalde onderzoeksfilosofie, maar vaak past een methodologie ontologisch en epistemologisch meer bij een positivistische óf een sociaal constructionistische onderzoeksfilosofie.

Mijn startpunt is het sociaal constructionisme, dus zoek ik een methodologie die daarbij aansluit. Ook hier is het van belang om een bewuste keuze te maken, passend bij het doel van het onderzoek en de onderzoeksvraag. Ik beschrijf hier daarom drie aspecten waarop methodologieën zich van elkaar onderscheiden. Dat onderscheid is niet absoluut, de begrippen vormen telkens uitersten van een continuüm. Elke wetenschappelijke methode kent een eigen mix en nuance op deze aspecten.

Kwalitatief versus kwantitatief

Een eerste aspect waarop de verschillende methodologieën zich van elkaar onderscheiden is een kwantitatieve of kwalitatieve aanpak. Het is niet eenvoudig die twee aanpakken precies te definiëren, maar het verschil wordt wel duidelijk als je ze naast elkaar legt. In een kwantitatieve aanpak verzamelt de onderzoeker meetbare, numerieke gegevens. Dat kan met meetinstrumenten, maar in de praktijk van bedrijfskundig onderzoek gebeurt het bijvoorbeeld met gestructureerde vragenlijsten. Een kwantitatieve aanpak is vooral geschikt voor een abstracte analyse van de verzamelde data.

In een kwalitatieve aanpak is de onderzoeker uit op het verzamelen van niet-numerieke data. Grofweg kun je als onderzoeker data verzamelen met behulp van taal en tekst, of met behulp van observatie en interactie. Voorbeelden daarvan zijn het houden van interviews, of het doen van etnografisch onderzoek, waarbij de onderzoeker zichzelf onderdompelt in de omgeving die hij of zij bestudeert. Een kwalitatieve aanpak is vooral geschikt voor interpretatie en begrip van verzamelde data (Easterby-Smith e.a., 2015, Hoofdstuk 4; Eriksson & Kovalainen, 2016, pp. 4–6).

Deductief versus inductief

Een tweede aspect waarop methodologieën verschillen is de manier waarop kennis over de werkelijkheid wordt gevormd. We onderscheiden daarbij deductief onderzoek en inductief onderzoek. Bij een deductieve aanpak formuleert de onderzoeker een hypothese op basis van bestaande literatuur. Vervolgens toetst de onderzoeker of de waarnemingen aan die theorie voldoen. Het proces van onderzoek verloopt in een vooraf te bepalen logische volgorde.

Bij een inductief onderzoek formuleert de onderzoeker geen hypothese. De onderzoeker start met een onderzoeksvraag die relevant en interessant lijkt en daarna volgen direct empirische waarnemingen. Op basis daarvan vormt de onderzoeker inzicht in en begrip van de situatie, waarna eventueel theoretische ideeën kunnen worden gevormd. Het proces van onderzoek is iteratief en de focus van het onderzoek ontwikkelt zich tijdens het onderzoek zelf (Eriksson & Kovalainen, 2016, pp. 23–24).

Etic versus emic

Een derde aspect van onderscheid is het perspectief van waaruit de methodologieën werken, een onderscheid dat door Pike wordt aangeduid met *etic* en *emic* (in Easterby-Smith e.a., 2015, p. 87). In het *etic point of view* wordt gewerkt vanuit het gezichtspunt van een buitenstaander. In het *emic point of view* wordt het onderzoek gedaan vanuit een perspectief van een betrokkene.

Afweging

Mijn onderzoeksvraag is open en verkennend geformuleerd. Ik ben op zoek naar hoe betrokken medewerkers veranderingen ervaren, en wat ze voor hen betekenen. Dat vraagt om een inductieve aanpak, waarbij ik ruimte laat voor de input van betrokkenen. Het zou weinig zin hebben om vanuit de literatuur een hypothese te vormen over hoe betrokkenen dingen ervaren. Die ervaringen zijn namelijk niet generiek en abstract, maar specifiek en persoonlijk, en dus niet vooraf op te zoeken in een artikel.

Dat pleit ook voor een kwalitatieve aanpak, waarin ik als onderzoeker niet zelf vooraf een vragenlijst definieer en de meetlat bepaal, maar opnieuw juist ruimte laat voor input van betrokkenen, hoe die er ook precies uitziet. Het gaat me er niet om dat ik kan meten wat de gemiddelde waarheid van alle betrokkenen is, maar juist dat de diversiteit en complexiteit in beeld komt.

Hieruit blijkt ook dat een *emic point of view* het meest passend is voor mijn onderzoek. Mijn onderzoek biedt idealiter namelijk een handvat voor betrokkenen om zelf aan de slag te gaan. Dat lijkt me veel lastiger wanneer ik als buitenstaander een analyse maak en die bij ze terugleg, dan wanneer ik hen zelf hun verhaal laat vertellen en tot inzicht laat komen. In dat laatste geval verwacht ik een grotere kans op acceptatie van de bevindingen en op eventuele vervolgactie.

3.2 Responsieve benadering

Een combinatie van methodes

De onderzoeksmethodologie die ik heb gehanteerd is die van responsieve methodologie, in combinatie met naturalistic inquiry. Het zijn methodologieën die passen binnen het kader van een kwalitatieve, inductieve aanpak, en werken vanuit een *emic point of view*. Ze zijn daarmee passend voor mijn onderzoeksvraag. Bovendien spreken de methodes mij persoonlijk aan en heb ik op voorhand het idee dat ik er mee uit de voeten kan.

Deze methodologie biedt een kans om met verhalen te werken. Het geeft betrokkenen de kans om zichzelf te uiten, los van structuur, positie en eventuele machtsverhoudingen. Daarmee krijgen ook stille of zachte stemmen de kans gehoord te worden. Daarnaast denk ik dat het werken met verhalen een mooi tegenwicht biedt aan de rationele manier van werken die ik als functionaris tegenkom in de organisatie. Tot slot biedt de methodologie een mogelijkheid om door middel van verhalenworkshops ook tot actie over te gaan, een zogenaamde interventie te plegen als onderzoeker. Dat is prettig, omdat ik daarmee het gevoel heb niet alleen te observeren, maar ook daadwerkelijk iets te kunnen bijdragen.

Mijn keuze voor een onderzoeksmethodiek is gebaseerd op de voorlopige onderzoeksvraag. Al bij de formulering van de onderzoeksvraag gaf ik aan dat de vraagstelling zou kunnen veranderen op basis van verzamelde informatie en opgedane inzichten. Datzelfde geldt voor de onderzoeksmethode. Tijdens het onderzoek heb ik daarom ruimte gelaten voor reflectie op en bijstelling van de gehanteerde methode. Dit heeft niet geleid tot een bijstelling van de onderzoeksmethode zoals hier beschreven. Een reflectie op de onderzoeksmethodiek is opgenomen in hoofdstuk 11.

Responsieve methodologie

Responsieve methodologie (Abma & Widdershoven, 2006) is een benadering op basis van de theorie van Guba en Lincoln (1989). De methodologie is verankerd in het sociaal constructionisme en stelt de dialoog met en tussen betrokkenen centraal. Abma en Widdershoven stellen maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde en geven aan waar regulier wetenschappelijk onderzoek in een sociale context tekortschiet. Een van die punten is de bias die ontstaat wanneer onderzoek in opdracht van het management wordt uitgevoerd. Een tweede is dat de ervaringskennis van de betrokkenen onvoldoende wordt benut, en dat dit leidt tot te weinig relevante en bruikbare resultaten. Het geijkte voorbeeld is dat van het onderzoeksrapport met aanbevelingen dat verdwijnt in de bureaulade van een manager.

Ze stellen er een methodologie tegenover die draait om een aantal kernconcepten. Om te beginnen stellen ze de issues van betrokkenen centraal in het onderzoek. Die issues blijken pas tijdens het onderzoek en kun je niet vooraf kennen. Het brengt met zich mee dat de inhoud en opzet van het onderzoek zich tijdens het onderzoeksproces ontwikkelen, afhankelijk van de issues van betrokkenen die naar voren komen. Dit effect wordt emergentie genoemd. Ook is er aandacht voor de rol van de onderzoeker. Die heeft de taak om issues en onderzoeksdata te interpreteren. Dat is niet een kwestie van onafhankelijk vaststellen van feiten, maar in gesprek en dialoog met betrokkenen begrip opdoen.

De responsieve methodologie biedt ook een praktische benadering. Abma en Widdershoven beschrijven het belang van verhalen in organisaties, en hoe je als onderzoeker verhalen kunt schrijven op basis van onderzoeksdata. Ze geven vervolgens een aantal suggesties voor het houden van een workshop met betrokkenen, op basis van die verhalen. Op die manier biedt de methodologie een vrij concrete aanpak voor interventie in de onderzoekcontext. Het resultaat van de methodiek is geen adviesrapport over de grootste gemene deler in een organisatie. De eindrapportage is eerder een startdocument voor vervolg, een soort agenda voor verdere onderhandeling over te nemen acties. Het vraagt van de onderzoeker een rol als interpretator en facilitator, in plaats van een technicus en beschrijver van de werkelijkheid.

Naturalistic inquiry

Naturalistic inquiry (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993) is een methodologie die is gefundeerd in het sociaal constructionisme. Ook deze methodologie bouwt voort op de beschrijvingen van Guba & Lincoln (1989) en sluit aan bij de filosofische benadering van het naturalisme. Het is een kwalitatieve, inductieve methode, waarin opnieuw als uitgangspunt geldt dat de onderzoeker zelf de opzet van het onderzoek én de resultaten onherroepelijk beïnvloedt. De onderzoeker is daarmee zelf het belangrijkste onderzoeksinstrument. Erlandson biedt bruikbare handvatten voor het opzetten van een onderzoek en het verzamelen en analyseren van data. Wat ik daarvan met name heb gebruikt zijn de kwaliteitscriteria voor een constructionistisch onderzoek. Ook Abma en Widdershoven adopteren in hun methodologie deze kwaliteitscriteria.

3.3 Kwaliteitscriteria

Alternatieve criteria

Om wetenschappelijk bruikbaar te zijn moet het onderzoek een bepaalde mate van kwaliteit hebben. In de wetenschap zijn een aantal specifieke criteria ontwikkeld, die vaak worden gebruikt om de kwaliteit van onderzoek te toetsen: validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit.

Zoals ik in de inleiding al beschreef, is objectiviteit niet mogelijk in mijn onderzoek. In plaats daarvan wil ik me als onderzoeker neutraal opstellen. Dat vraagt dat ik mijn rol als functionaris onderken en kan beoordelen hoe dat mijn onderzoek beïnvloedt. Ook vraagt het dat ik de ervaringen van anderen naast die van mijzelf plaats en niet zoek naar consensus over de waarheid, maar juist naar variëteit. Ik heb anderen gevraagd mij ook aan te spreken op die eis van neutraliteit.

Maar niet alleen objectiviteit is problematisch: alle drie genoemde klassieke criteria gaan slecht samen met het sociaal constructionisme (Erlandson e.a., 1993, pp. 28–29). Erlandson heeft daarom een set alternatieve kwaliteitscriteria opgesteld, die wél bruikbaar zijn in constructionistisch onderzoek (1993, Hoofdstuk 7). Voor elk daarvan beschrijft hij een aantal passende methodes. Hieronder beschrijf ik hoe ik de alternatieve kwaliteitscriteria en bijbehorende methodes heb toegepast in mijn onderzoek. Daarbij hanteer ik mijn eigen vertaling van de begrippen van Erlandson, de originele Engelstalige begrippen staand vermeld tussen haakjes. Een uitgebreide beschrijving van mijn aanpak is als bijlage opgenomen.

➤ *Bijlage 2: Alternatieve criteria*

Geloofwaardigheid (credibility)

Het criterium geloofwaardigheid (credibility) biedt een alternatief voor het gangbare criterium interne validiteit. In plaats van vaststellen of de waarheid is beschreven, moet de onderzoeker intensief aandacht schenken aan de interpretatie van data. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

- Prolonged engagement: voldoende tijd doorbrengen in de context die je onderzoekt.
- Persistent observation: iteratief bestuderen en interpreteren van de onderzoekscontext.
- Triangulation: data vanuit verschillende invalshoeken verzamelen en bestuderen.
- Referential adequacy materials: context in beeld brengen met secundaire onderzoeksdata.
- Peer debriefing: een frisse blik door intervisie met collega-onderzoekers en coach.
- Member checks: uitwerking door betrokkenen laten controleren op juiste interpretatie.
- Reflexive journal: bijhouden van een onderzoeksdagboek gedurende het onderzoek.

Overdraagbaarheid (transferability)

Het criterium overdraagbaarheid (transferability) biedt een alternatief voor het kwaliteitsaspect externe validiteit. In plaats van zelf vast te stellen of de onderzoeksresultaten ook in andere contexten bruikbaar zijn, moet de onderzoeker anderen in staat stellen om de onderzoeksresultaten van het onderzoek op bruikbaarheid te beoordelen. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

- Thick description: uitgebreide beschrijving opstellen van proces, context en onderzoeksdata.
- Purposive sampling: gerichte en bewuste onderzoeksdata verzamelen.

Deugdelijkheid (dependability)

Het criterium deugdelijkheid (dependability) biedt een alternatief voor het begrip betrouwbaarheid. In plaats van bepalen of de onderzoeksresultaten consistent en voorspelbaar tot stand zijn gekomen, moet de onderzoeker ervoor zorgen dat variatie in het onderzoek herleidbaar is en kan worden gecontroleerd. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

- Dependability audit: analyse en onderzoeksresultaten vastleggen en inzichtelijk maken.

Bekrachtiging (confirmability)

Het criterium bekrachtiging (confirmability) biedt een alternatief voor het begrip objectiviteit. In plaats van beoordelen of de onderzoeksresultaten los van zijn eigen invloed tot stand zijn gekomen, moet de onderzoeker zorgen dat onderzoeksgegevens traceerbaar is naar de bron en kunnen worden gecontroleerd. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

- Confirmability audit: totstandkoming van onderzoeksresultaten traceerbaar maken.

4 Aanpak

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik mijn onderzoek praktisch heb uitgevoerd, welk thema daarbij als meest relevant naar voren kwam, en hoe de afstemming met anderen over het onderzoek verliep.

4.1 Dataverzameling

Onderzoeksgesprekken

In deze paragraaf geef ik een samenvatting van de manier waarop ik de onderzoeksgesprekken heb uitgevoerd. Een uitgebreide beschrijving van dit proces is als bijlage opgenomen.

➤ *Bijlage 4: Onderzoeksgesprekken voeren*

Ik heb 16 onderzoeksgesprekken gevoerd, waarvan 14 met huidige ADSE-medewerkers en 2 met ex-ADSE-medewerkers. De eerste onderzoeksgesprekken zijn uitgevoerd met juniormedewerkers. Op basis van de suggesties uit de onderzoeken en mijn eigen nieuwsgierigheid zijn opvolgende respondenten geselecteerd. Daarbij heb ik ook medior- en seniormedewerkers gesproken. Ik heb respondenten geselecteerd met verschillende functies, uit verschillende teams en verschillende marktgebieden. Ik heb geen onderzoeksgesprekken gevoerd met respondenten buiten de organisatie. De verdeling van de respondenten naar functiegroep en leeftijdscategorie is aangegeven in de respondentenlijst.

➤ *Bijlage 3: Respondentenlijst*

De eerste vier onderzoeksgesprekken (1 t/m 4) vonden eind februari en begin maart 2018 plaats. Daarna duurde het bijna een maand tot het volgende onderzoeksgesprek. Deze periode heb ik met name gebruikt om te reflecteren op mijn eigen gesprekstechniek. De volgende zes onderzoeksgesprekken (5 t/m 10) vonden plaats in april en mei 2018. Daarna duurde het ruim anderhalve maand tot het volgende gesprek. Deze periode heb ik gebruikt voor een eerste inhoudelijke uitwerking van de onderzoeksgesprekken. De laatste zes onderzoeksgesprekken (11 t/m 16) vonden allemaal plaats in juli 2018.

Ik koos ervoor om respondenten uit te nodigen voor een gesprek in plaats van een interview, om het open karakter van het gesprek te benadrukken. Vooraf bepaalde ik hoe ik de onderzoeksgesprekken zou starten en afronden, en wat voor soort vragen ik zou kunnen stellen in het gesprek. Inhoudelijk bereidde ik me voor door de onderzoeksthema's op een rij te zetten en daar concrete vragen bij te formuleren. De onderzoeksgesprekken vonden plaats op verschillende locaties, meestal buiten de kantooromgeving van ADSE. Op één na heb ik alle onderzoeksgesprekken opgenomen met een voicerecorder-app.

Ik ben gestopt met het voeren van onderzoeksgesprekken toen ik het idee had dat ik geen nieuwe inzichten meer zou opdoen en voldoende input had voor het schrijven van verhalen. De eerste 9 gesprekken heb ik volledig uitgewerkt als transcript, de laatste 7 alleen op basis van belangrijke quotes. In de uitwerkingen gaf ik telkens ook een reflectie op mijn eigen gesprekstechniek. Vooraf, tijdens en na afloop van de gesprekken heb ik veel aandacht geschonken aan de anonimiteit van de respondenten.

Voorbeeld

"Dan is het meer de behoefte om af en toe even te sparren en te spiegelen. Dat is geen concrete vraag en dat is ook niet met de hele groep. Dus dat is nog... dat kan ik me voorstellen bedoel ik, dat dat nog lastiger vragen is". *Ik zit nu hardop te analyseren, dat kan ik misschien beter achterwege laten. Beter vraag ik hierdoor op de interactie in zijn eigen team, wat doet hij met de frustratie die hij daar opdoet?*

Informele gesprekken

Naast de onderzoeksgesprekken reken ik ook de meer informele gesprekken tot onderzoeksdata. Daarvan maakte ik meestal direct wat losse aantekeningen op papier of digitaal. Die aantekeningen voegde ik vervolgens toe aan mijn onderzoeksarchief. Verder noteerde ik in mijn dagboek kort wat me was opgevallen, en wat ik dacht dat de relevantie daarvan was. Dit heb ik tijdens de hele onderzoeksperiode gedaan, te beginnen tijdens de verkenning van mijn afstudeervoorstel. Bij het gebruiken van informele gesprekken als onderzoeksdata heb ik ervoor gezorgd dat de uitwerkingen niet herleidbaar zijn naar individuen waarmee ik de informele gesprekken heb gevoerd. Daar waar ik een meer persoonlijke of specifieke uitwerking zou hebben gegeven van een informeel gesprek zou ik daar toestemming voor hebben gevraagd van de betrokkene, maar dat heeft zich niet voorgedaan.

Alles wat ik heb opgevangen als koffiepraat en tijdens de lunchwandeling, of tussen de bedrijven door, was potentieel relevant voor mijn onderzoek. Dit soort informele gesprekken gaven soms een schets van de context waarin iemand zich bevond, zodat ik een completer beeld kreeg van de context waarin in onderzoek deed. Soms hoorde ik in de informele gesprekken ook voorbeelden die aansloten op de fenomenen die ik in de onderzoeksgesprekken voorbij heb zien komen. Op die manier was het een verrijking van mijn bestaande onderzoeksdata.

Voorbeeld 1

Ik sta bij de koffieautomaat te praten met een collega die net examen heeft afgelegd om een engineering certificaat te behalen. Hij zegt dat de lesstof zo abstract is beschreven dat het altijd klopt, maar dat je geen idee hebt hoe en waar je de kennis moet toepassen. Zijn woorden: als je het concept al snapt, dan begrijp je wat er staat, maar anders heb je er niets aan.

Voorbeeld 2

Ik spreek een collega die ook net op cursus is geweest om een certificaat te behalen, in methodiek vergelijkbaar met dat van de andere collega. Ook zij heeft veel vrij abstracte teksten letterlijk uit het hoofd moeten leren, maar ze geeft er een andere waardering aan dan de eerste collega. Haar woorden: ik heb veel moeten leren, maar ik heb eigenlijk niks nieuws gehoord; de meeste principes kende ik eigenlijk al wel.

Observaties

In mijn onderzoeksvoorstel heb ik me een eerste voorstelling gemaakt van de situaties waarin ik wilde observeren. Die situaties zijn een overleg van het managementteam, introductieperioden van nieuwe medewerkers, aannamegesprekken met nieuwe medewerkers, een willekeurige werkdag op kantoor, en de vrijdagmiddagborrel. In de praktijk heb ik observaties gedaan in allerlei verschillende situaties waarin ik als functionaris was betrokken. Van die observaties heb ik een lijstje bijgehouden. Net als bij de informele gesprekken werkte ik de observaties direct uit in wat aantekeningen, waarna ik ze digitaal vastlegde in mijn onderzoeksarchief.

Organiseren gaat over interacties tussen mensen. Die interacties zijn dus relevant voor mijn onderzoek, en vormen het onderwerp van dataverzameling door middel van observaties. Observaties hadden hun waarde als input voor de onderzoeksgesprekken en informele gesprekken. Andersom heb ik de onderzoeksgesprekken en informele gesprekken kunnen gebruiken als aanleiding voor mijn observaties. Ook hier waren de observaties nuttig als aanvulling op en verrijking van mijn bestaande onderzoeksdata.

Voorbeeld

Ik ben onderdeel van een bijeenkomst met een groep collega's die voor het eerst in deze samenstelling bijeen is. Als team moeten we de komende tijd met elkaar zien samen te werken. Op de een of andere manier komen we ertoe dat om te gaan achterhalen wie waar wel en niet goed in is. We doen dat aan de hand van een testje op internet, waarin je een keurige score krijgt van je presteren, en aan de hand van een model. Of je even op elk aspect van het model wil aangeven hoe goed je precies scoort.

Documentatie

Tijdens mijn onderzoek heb ik documenten verzameld waarvan ik dacht dat ze relevant waren voor mijn onderzoek. Die documenten heb ik in digitale vorm toegevoegd aan mijn onderzoeksarchief. Anders dan de relevante wetenschappelijke literatuur waren het stukken die me iets vertelden over de context waarin ik onderzoek heb gedaan. Ik kon eruit opmaken welke zaken worden vastgelegd en in welke vorm dat gebeurt. Op die manier was het opnieuw een verrijking van de overige onderzoeksdata. Soms vielen me ook dingen op die betrekking hebben op documentatie, strikt genomen betreft het dan een observatie.

Voorbeeld 1

Een ADSE-collega heeft ruim tien jaar geleden een afstudeeronderzoek gedaan bij ADSE voor zijn MBA-studie. In de resultatensectie van zijn scriptie schrijft hij: "It is important to be aware of the existence of a sub-group with experienced seniors and a sub-group with eager enthusiastic juniors . . . The challenge for ADSE is that most of this experience is tacit knowledge that is difficult to transfer, and experienced old-Fokker employees are gradually retiring. In order to be able to sustain the business ADSE either will have to develop juniors, for example by teaming them up with seniors, or ADSE must be able attract experienced professionals" (Boersema, 2007).

Voorbeeld 2

Samen met een collega lever ik (als functionaris) de resultaten van ons project op aan de klant. We hebben een aantal mensen in de klantorganisatie gesproken over technische raakvlakken, en we hebben het resultaat daarvan vastgelegd in een grote Excel-matrix. We hebben een aantal PowerPoint slides opgesteld die we samen met de klant doornemen. We vermelden daarbij wat we hebben gedaan, wat ons is opgevallen, en hoe de mensen in de klantorganisatie tegen het project aankeken. De klant was perfect tevreden, want die terugkoppeling was voor hem heel waardevol. De grote Excel-matrix met inhoudelijke raakvlakken kwam niet eens ter sprake.

4.2 Dataverwerking

Uitwerken van constatering

Na tien onderzoeksgesprekken heb ik een eerste inhoudelijke uitwerking gemaakt. Daarin heb ik op papier gezet welke dingen mij inhoudelijk waren opgevallen tijdens de onderzoeksgesprekken tot dan toe. Daarbij heb ik geen gesprekstrascript gebruikt, maar op basis van mijn eigen geheugen een aantal items uit de onderzoeksgesprekken uitgewerkt. Ik kwam tot acht punten, die ik constatering

noem. Bij elke constatering noteerde ik wat mij was opgevallen, welke voorbeelden uit de gesprekken daarbij hoorden, en welke vervolgvragen die constatering vervolgens opriepen. Tot slot heb ik voor elke constatering kritische vragen geformuleerd die ik volgende respondenten zou kunnen stellen.

De acht constatering

Voorbeeld

- Constatering: Het is moeilijk om hulp te vragen als je geen concrete vraag hebt.
- Voorbeeld: Medior respondent is niet geholpen met theoretisch antwoord van collega en zoekt een manier van werken. Hij vraagt echter naar de manier waarop iets (in theorie) moet.
- Vervolg vragen: Hoe kijken seniormedewerkers aan tegen dit verschijnsel? Zijn er ook mensen die juist heel makkelijk dit soort vragen stellen? Speelt dit verschijnsel meer of minder dan vroeger?
- Kritische vragen: Hoe stel je die vraag dan? Wat vraag je dan precies?

Vinden van gestalten

Op basis van de laatste versie van mijn inhoudelijke uitwerking heb ik een eerste poging gedaan om gestalten te formuleren. Die eerste versie was een soort gecomprimeerde samenvatting van de constatering. Ik had onvoldoende data om de gestalten goed uit te werken, en onvoldoende begrip van gestalten. Afstemming met mijn coach leverde wat meer duidelijkheid op.

Een gestalt is kortweg een soort grondhouding die je herkent bij betrokkenen. Het is niet het gedrag of de manier waarop dingen georganiseerd raken, maar komt daarin wel tot uiting. Het komt ook tot uiting in hoe mensen over gebeurtenissen vertellen. Een gestalt is niet aan een bepaald thema of onderwerp gerelateerd, maar komt juist op meerdere onderwerpen naar voren. Het gestalt geeft in die zin meer een totaalbeeld van de betreffende grondhouding, je kunt het zien als een soort leidmotief.

Het interessante van een gestalt is dat het voor de ene persoon een vanzelfsprekendheid is, terwijl het voor een ander persoon volstrekt anders kan zijn. Het lijkt bovendien meestal een soort onbewust en onbenoemde houding, die je daarom niet zo gemakkelijk direct kunt bevragen. De houding komt tot uiting in communicatie en gedrag en is daarom in principe wel waarneembaar voor een ander, in dit geval ook voor mij als onderzoeker. Doordat gestalten van elkaar verschillen zijn ze een bruikbaar hulpmiddel om op te sporen waar communicatie en samenwerking tussen verschillende mensen spaak lopen, en waar verbetering mogelijk is.

De herkomst van gestalten

Het begrip gestalt werd geïntroduceerd door Max Wertheimer tijdens zijn onderzoek naar het waarnemen van bewegingen. In de moderne psychologie wordt het begrip nog steeds gebruikt. In algemene zin verwijst een gestalt naar een deel van een geheel, dat onderscheidend is van de andere delen. Wagemans (2012, p. 1219) verwoordt het als volgt: "A Gestalt is an integrated, coherent structure or form, a whole that is different from the sum of the parts. Gestalts emerge spontaneously from self-organizational processes in the brain". Als hulpmiddel maakte ik zelf de vergelijking met de beschrijvingen die Luyendijk (2015) gebruikt om bankiers te typeren in zijn populaire boek over de financiële crisis in 2008.

De uitdaging in mijn onderzoek was om de gestalten te ontdekken in mijn onderzoeksdata, of zoals een collega-wetenschapper van Wertheimer schrijft: "to apply the Gestalt category means to find out which parts of nature belong as parts to functional wholes, to discover their position in these wholes, their degree of relative independence, and the articulation of larger wholes into sub-wholes" (Koffka, 1931, geciteerd in Koffka, 1935, p. 22).

Met deze kennis heb ik na 14 onderzoeksgesprekken een nieuwe uitwerking van de gestalten gemaakt. Ten eerste heb ik van elk onderzoeksgesprek de meest kenmerkende uitspraken in een aantal zinnen op een rijtje gezet. Vervolgens heb ik een poging gedaan om een aantal houdingen te benoemen die ik herkende uit de onderzoeksgesprekken en observaties. Dat heb ik vervolgens gebruikt om in combinatie met de eerder opgestelde inhoudelijke bevindingen te komen tot een aantal grondhoudingen, de gestalten. Dat leidde tot een overzicht van zes gestalten. Voor een aantal van de gestalten heb ik een korte aanzet gegeven voor een verhaal in de workshop. De gestalten vertoonden een samenhang met de eerdere inhoudelijke uitwerking, maar verschilden daar ook van. De gestalten gaven meer een beschrijving van een houding dan dat ze een constatering gaven, ze hadden daardoor ook minder bias dan de inhoudelijke constatering. Overigens waren niet alle gestalten op dit punt al direct duidelijk te relateren aan het thema kennisoverdracht.

Na een nieuwe ronde van feedback en sparren met mijn coach en medestudenten bleken de gestalten nog te talrijk, niet scherp genoeg afgebakend en niet genoeg onderbouwd met de quotes vanuit de onderzoeksgesprekken. Na afronding van alle onderzoeksgesprekken heb ik daarom een derde slag gemaakt op de gestalten. Alle onderzoeksgesprekken had ik inmiddels volledig uitgewerkt en uitgeprint. Die uitwerkingen heb ik volledig doorgelopen en alle quotes gearceerd waarvan ik dacht dat ze een typering gaven van de houding van een respondent. Die quotes heb ik verzameld en geclusterd. Op basis daarvan heb ik mijn selectie van gestalten teruggebracht tot drie gestalten, elk met een korte beschrijving, een aantal typerende quotes en een bijbehorende verhaallijn.

Voorbeeld

- Gestalt: ik mis iets, maar wat nou precies?
- Typeringen: geen idee hoe je dit moet aanpakken (daar krijg ik geen hulp bij); uiteindelijk kom ik er zelf wel uit (met de nodige moeite)
- Quotes: ik merk dat ik op inhoud mijn weg wel weet te vinden; ik weet niet goed hoe ik me moet gedragen; ik vind het wel lastig om dat ter sprake te brengen; daar zou ik wel een training voor willen volgen.

Schrijven van verhalen

Op basis van de gestalten heb ik verhalen opgesteld die de essentie van het gestalt in verschillende fictieve situaties naar voren laat komen. Voor het opzetten van de verhalen heb ik een context gekozen die anders is dan die van ADSE, maar voldoende gelijkenissen vertoont om herkenning op te roepen bij de lezers van de verhalen. Dat betekende een dienstverlenend bedrijf of beroep met een technisch aspect. Daarbij moest naar voren komen dat zowel theoretische kennis als ervaring belangrijk waren voor een succesvolle uitvoering van het werk. In eerste instantie overwoog ik de medische wereld, waarin een chirurg of huisarts als expert zijn werk uitvoert op basis van theoretische kennis, maar ook op basis van ervaring met de handelingen en de interactie met patiënten en collega's.

Wat ik in die metafoor miste was het werk buiten de deur in de context van een klant, zoals dat kenmerkend is voor het werk ADSE. Daarom koos ik voor een omgeving die wat dichterbij de praktijk van ADSE staat, namelijk die van een adviesbureau in de scheepsbouw. Die omgeving is zo gelijkend dat ze potentieel dezelfde uitdagingen biedt als bij ADSE, maar is ook anders afwijkend genoeg, omdat bij ADSE weinig in de offshore en scheepsbouw wordt gedaan.

De verhalen heb ik vervolgens in concept uitgewerkt en laten lezen door mijn coach en mijn vriendin. Feedback heb ik verwerkt, waarna ik de verhalen elk aan één respondent heb laten lezen in het kader van een member check. Daarbij koos ik voor een respondent waarvan ik het idee had dat hij of zij duidelijk paste bij het verhaal en achterliggende gestalt. Voor de member check koos ik bovendien voor personen die ik van plan was om uit te nodigen voor de verhalenworkshop. Zo zorgde ik ervoor dat er in de workshop mensen waren die zich in elk geval in een van de verhalen zouden herkennen, wat een voorwaarde is voor een vruchtbare verhalenworkshop. De respondentenlijst vermeldt wie een member check uitvoerden.

➤ *Bijlage 3: Respondentenlijst*

De vragen die ik stelde bij de member check waren: wat herken je uit dit verhaal in je eigen werk, wat klopt er helemaal niet en wat zou je willen toevoegen? Hierop kreeg ik per e-mail respons. Met twee van de drie respondenten heb ik die respons persoonlijk besproken. Op basis van deze feedback heb ik de verhalen opnieuw aangepast en definitief gemaakt. De definitieve versie van de verhalen is beschreven in hoofdstuk 5.

Op basis van de definitieve verhalen heb ik vervolgens een workshop georganiseerd met vijf betrokkenen. Tijdens die workshop zijn de verhalen als een audiofragment met de deelnemers gedeeld. Vervolgens werden de deelnemers gevraagd om eigen ervaringen met elkaar te delen op basis van de verhalen. Zo vond interactie tussen betrokkenen plaats en werd ruimte gecreëerd voor inzicht in elkaars belevingen en betekenisgeving. De workshop is beschreven in hoofdstuk 6.

Voorbeeld

Willem zei dat ik de N4-methode moest gebruiken, die was uitgebreid en werkte perfect in de scheepsbouw. Ik voelde me voor geen meter geholpen. Nu wist ik nog steeds niet wat handig was! Ze waren bij Van Zanten heel praktisch ingesteld en zaten helemaal niet op een uitgebreide methode te wachten. Ik kreeg er echt koppijn van. Uiteindelijk heb ik zelf maar een berekening opgesteld, maar ik had wel wat meer hulp verwacht.

4.3 Kennisoverdracht

Mijn onderzoekstraject begon vanuit een brede blik op de veranderingen en thema's die zich in de onderzoekscontext afspelen. Gedurende mijn onderzoek werd duidelijk welke thema's meer en welke thema's minder relevant bleken. Sommige van de vooraf bedachte thema's kwamen nauwelijks naar voren in de onderzoeksgesprekken, ook als ik er expliciet naar vroeg. Andere thema's kwamen bijna steevast naar voren, ook als ik er niet expliciet naar vroeg. Gaandeweg werd duidelijk dat kennisoverdracht een relevant thema was voor de meesten van mijn respondenten.

Naast het belang dat respondenten aan dit thema hechtten, speelt mijn eigen onderzoeksinteresse een rol. Vanuit bedrijfskundig oogpunt is kennis en overdracht van kennis een essentieel fenomeen binnen de bedrijfsvoering, zoals ik eerder al aangaf in de inleiding. Gedurende mijn onderzoek werd mij steeds duidelijker dat rond dit thema ook de verschillen tussen respondenten het meest duidelijk naar voren kwamen. Kennis bleek voor verschillende respondenten een verschillende rol te spelen, iets anders te betekenen. Het was ook het thema waar duidelijk werd dat die verschillende ervaringen leidden tot ongenoegen en ineffectiviteit. Het waren de plekken waar het 'schuurt'.

Die plekken zijn het meest interessant om beet te pakken als het gaat om verbetering. Gaandeweg ontdekte ik dat ook de andere onderzoeksthema's die ik aan het begin van mijn onderzoek had aangewezen samenhangen met het thema kennis en kennisoverdracht. De verschillen tussen ervaren medewerkers en nieuwe medewerkers van buitenaf, of direct van de opleiding, speelt een duidelijke rol. Dat geldt ook voor de dynamiek zoals die wordt ervaren binnen het bedrijf. Kernvraag is hoe betrokkenen zich zodanig kunnen organiseren dat de verschillende perspectieven effectief met elkaar kunnen samenwerken, en ook de aansluiting bij de veranderende klantwensen gevonden wordt en blijft.

4.4 Afstemming en support

Afspraken en randvoorwaarden

Een belangrijk aspect van het uitvoeren van bedrijfskundig onderzoek is het verkrijgen van toegang tot een organisatie en respondenten (Eriksson & Kovalainen, 2016, Hoofdstuk 5). Die toegang was praktisch gezien geen probleem omdat ik er als functionaris zelf werk. Toch vond ik het belangrijk om afstemming te zoeken binnen ADSE en afspraken te maken over de uitvoering van mijn onderzoek. Ten eerste is dat mijn collegiale en een ethische plicht. Daarnaast kost het onderzoek tijd en aandacht van anderen. Bovendien is het doel van mijn onderzoek niet alleen afstuderen, maar ook bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Betrokkenheid van het management bij de opzet en uitvoering van het onderzoek, leken me daarom noodzakelijk.

Al heel vroeg in mijn onderzoeksproces heb ik daarom afstemming gezocht met de operationeel en algemeen directeur. Tijdens de verkenningfase van mijn onderzoek heb ik met hen gesproken over interessante invalshoeken voor het onderzoek. Zo kreeg ik ook een eerste gevoel bij de randvoorwaarden voor het onderzoek. Vervolgens hebben we sinds dat eerste gesprek ruim 10 gesprekken gevoerd. Dit langdurige contact is een belangrijk element geweest in de totstandkoming van mijn onderzoek.

In de afstemming met de directie waren de vorderingen en uitdagingen in mijn onderzoek onderwerp van gesprek. De nadruk van de gesprekken lag telkens op het proces van onderzoek doen en het maken van afspraken over de randvoorwaarden. Die afspraken en randvoorwaarden heb ik vastgelegd in een document waar de directie en ikzelf in mijn rol als onderzoeker mee akkoord zijn gegaan.

De inhoudelijke bevindingen van het onderzoek hield ik in de afstemming met de directie buiten beschouwing, of benoemde ik slechts oppervlakkig. Daarnaast zorgde ik ervoor dat de anonimiteit van de respondenten geborgd was door hun namen niet te vermelden. Stappen in de uitvoering van mijn onderzoek heb ik voorafgaand aan uitvoering doorgesproken met de directie. Conceptversies van mijn scriptie heb ik vooraf voorgelegd aan de directie voor een beoordeling op bedrijfsgevoelige informatie.

Anonimiteit en neutraliteit

De neutraliteit van mijn positie als onderzoeker is een belangrijk gegeven. Eerder al gaf ik aan dat het betekent dat mijn eigen ideeën in mijn rol als functionaris niet leidend of bepalend mogen zijn in de aanpak en verslaglegging van het onderzoek. De eis van neutraliteit impliceert echter ook dat de invalshoek van de directie niet leidend mag zijn. Hun beelden en ervaringen zijn wel van belang, maar niet meer of minder dan die van elke andere functionaris. Mijn neutrale positie als onderzoeker vraagt dat ik de gezichtspunten van alle betrokkenen gelijkwaardig behandel. Daarom heb ik vanaf het begin van mijn onderzoek aan de directie, en waar relevant ook aan betrokkenen, duidelijk gemaakt dat het onderzoek niet op aanvraag van of in opdracht van het management is uitgevoerd.

Ik vond het ook van belang om anderen duidelijk te maken dat ik een onderzoeksopdracht zou uitvoeren, en binnen welke kaders ik dat zou doen. Ik heb daarom een kernboodschap opgesteld die ik kon gebruiken om mijn onderzoek uit te leggen aan anderen binnen de organisatie. Die kernboodschap heb ik afgestemd met de directie, zodat zij zich erin konden vinden. Zo konden zij ook zelf de kernboodschap gebruiken om desgevraagd uitleg aan anderen te kunnen geven. De kernboodschap is opgenomen als bijlage.

➤ *Bijlage 5: Kernboodschap*

Spel zonder einde

Afstemming met de directie over mijn onderzoek was altijd constructief, maar niet altijd eenvoudig. Vanaf het begin zette ik vrij stevig in op mijn positie als onafhankelijke en neutrale onderzoeker. Ik anticepeerde op de wens van de directie om grip of controle op mijn onderzoek te houden, en begon al op voorhand met een gesloten houding. Liever deelde ik niet teveel informatie en sprak ik alleen over het proces. Ik deelde zelfs mijn onderzoeksvoorstel niet, in de veronderstelling dat dat tot lastige discussies en een poging tot beïnvloeding zou leiden. Ik benadrukte dat ik vooral graag zelf wilde uitmaken hoe ik mijn onderzoek zou aanpakken.

Het resultaat was dat de directie soms geen idee had waar mijn onderzoek op uit zou lopen. Waar zou het precies over gaan, hoe groot was de groep respondenten, waar ging ik wel in niet in spitten, welke conclusies zou ik trekken en welke verwachtingen zou ik wekken? Het bleven op deze manier grote onbekenden en de directie had daar vanzelfsprekend vragen over. Elke vraag in die richting interpreteerde ik als een vorm van bemoeienis en een bevestiging van mijn vermoedens. Dat versterkte mijn eigen geslotenheid over mijn onderzoek.

Dit mechanisme is een treffend voorbeeld van een spel zonder einde (Watzlawick, Beavin Bavelas, & Jackson, 1967, par. 7.2). Mijn houding werd door hen als geslotenheid ervaren en leidde tot vragen. Hun vragen werden door mij als bemoeienis ervaren en leidden tot mijn geslotenheid. Elk van de partijen heeft een eigen bevestiging van het gelijk, een eigen interpunctie (Willemse, 2015, Hoofdstuk 6). Het duurde even voordat ik dit mechanisme ontdekte en mijn eigen rol erin herkende. Door constructief met elkaar in gesprek te blijven en meer openheid te geven konden we dit patroon doorbreken.

Coaching en ondersteuning

Tijdens mijn onderzoek vervulde Ton Roodink de rol van coach. Hij bood individuele ondersteuning tijdens mijn onderzoek wanneer ik daar behoefte aan had. Die behoefte had ik regelmatig, en dus heb ik regelmatig met Ton overlegd. Soms stuurde ik hem per e-mail wat vragen of concept uitwerkingen ter review, maar vaak genoeg spraken we ook in levenden lijve af. Ik kon dan de dingen voorleggen waar ik tegenaan liep in de opzet, uitvoering of uitwerking van mijn onderzoek.

Uitgangspunt bij de afstemming met Ton was dat ik als onderzoeker zelf verantwoordelijk ben voor mijn keuzes en acties in mijn onderzoek. Het is immers mijn onderzoek, en het afstudeertraject is mijn eigen leerschool. Ton was altijd bereid om mee te denken en suggesties te doen, maar altijd op basis van mijn eigen ideeën en voorstellen. Er was nooit sprake van kant en klare oplossingen, maar altijd van overleg en sparren over mogelijkheden en alternatieven. Naast deze reguliere afstemming heeft Ton mijn onderzoeksvoorstel en scriptie gereviewd en uiteindelijk goedgekeurd.

Lonneke Roza trad op als mijn meelezer. Afstemming met haar is beperkt gebleven tot enkele momenten, waarop ik een toelichting gaf op de ontwikkelingen in mijn onderzoek, en zij mij vragen stelde over de keuzes die ik in mijn onderzoek had gemaakt. Ook deze vorm van afstemming gaf af en toe een nieuw idee of een nieuw inzicht bij het onderzoekstraject.

Ondersteuning tijdens het afstudeertraject bestond voor een belangrijk deel ook uit de afstemming met medestudenten. Gemiddeld eens per maand heb ik samen met twee medestudenten peergroup-sessies bijgewoond, waar ook Ton bij aanwezig was. Door te sparren over de uitdagingen en knelpunten in het onderzoeken van een ander werd ik soms op het spoor gezet van een aanpak die ook voor mij passend of handig was, en vice versa. Dat onze onderzoeken inhoudelijk en soms ook methodisch van elkaar verschilden maakte daarbij niet eens veel uit en werkte soms zelfs inspirerend.

Tot slot leverden ook mijn vriendin, familie en vrienden support tijdens het onderzoek. Vaak genoeg besprak ik mijn uitdagingen en frustraties met hen. Haast even vaak bleek de frisse blik van een buitenstaander heel nuttig om tot een nieuw inzicht te komen, of opeens te zien dat dingen minder ingewikkeld waren dan ze vooraf leken.

Afstemming met coach

Het sparren met Ton over mijn onderzoek is iets wat ik heb moeten leren. Natuurlijk ben ik zelf verantwoordelijk voor de keuzes in mijn onderzoek. Dat is een goed uitgangspunt, maar soms ook een vervelend gegeven. Het betekent namelijk dat je jezelf moet dwingen om met alternatieven te komen en die tegen elkaar af te wegen. Dat kost veel tijd en energie, maar is tegelijkertijd ontzettend leerzaam.

Meestal coachte Ton door een metafoor uiteen te zetten. Ik ken niemand die dat zo vaak en consequent doet als hij. Vaak duurde het even voordat ik doorhad dat het om een metafoor ging, en meestal duurde het nog wat langer voordat ik doorhad dat de metafoor ook op mij van toepassing was. Het was een inspirerende manier van coaching, die me altijd uitdaagde om zelf de vertaling te maken van de onderliggende les naar mijn eigen context.



If a story is not about the hearer, he will not listen. And here I make a rule – a great and interesting story is about everyone or it will not last.

JOHN STEINBECK
(1952)

5 Verhalen

In dit hoofdstuk heb ik de fictieve verhalen opgenomen zoals ik die tijdens mijn onderzoeksproces heb opgesteld. Uitleg bij de verhalen is opgenomen in hoofdstuk 8.

5.1 Ik mis iets, maar wat nou precies?

Mijn naam is Andrea. Ik kom uit Rotterdam en heb de opleiding maritieme techniek gevolgd aan de Universiteit Gent. Ik werk voor VBTS Scheepsadvies in Schiedam en dat bevalt me best goed. Ik heb leuk werk en er zijn veel collega's die ik om advies kan vragen. Toch weet ik soms niet hoe ik een situatie precies moet aanpakken, of hoe ik mezelf het beste kan opstellen. Hoe kom ik daar nou achter?

Eind vorig jaar ontwierp ik samen met collega Willem de aandrijving van een elektrische fiets voor Van Zanten in Gorinchem. De fietsenbranche is nieuw voor VBTS, en voor mij al helemaal. Ik heb dus eerst de boeken er maar bij gepakt en de documenten doorgespit die Willem mij had gemaild. Uiteindelijk liep ik vast bij de berekening van de pedaalslag. Ik wist natuurlijk niet wat gebruikelijk was in de branche.

In de scheepsbouw begin je altijd met een dynamische analyse, dus die heb ik toen opgevraagd bij Hans, de projectleider bij Van Zanten. Hij zei dat die analyse veel te duur en complex was voor een fiets. Als extern deskundige kon ik toch zeker zelf wel een snelle berekening maken? Ik kon natuurlijk moeilijk zeggen dat ik geen ervaring met elektrische fietsen had. Daar werd ik juist voor ingehuurd!

Ik heb toen maar eens aan Willem gevraagd hoe je de pedaalslag het beste kunt berekenen. Ik had me goed voorbereid en zelf al een overzicht gemaakt van de verschillende opties. Willem zei dat ik de N4-methode moest gebruiken, die was uitgebreid en werkte perfect in de scheepsbouw. Ik voelde me voor geen meter geholpen. Nu wist ik nog steeds niet wat handig was! Ze waren bij Van Zanten heel praktisch ingesteld en zaten helemaal niet op een uitgebreide methode te wachten. Ik kreeg er echt koppijn van. Uiteindelijk heb ik zelf maar een berekening opgesteld, maar ik had wel wat meer hulp verwacht.

Ik heb mijn teamleider IJsbrand gezegd dat ik wel een cursus kan gebruiken voor zulke situaties. Daar moet toch iets voor zijn? Hij is er niet op teruggekomen. Hij vraagt sowieso nooit hoe het gaat op mijn klussen. Ik zou het fijn vinden als hij dat wel deed, want dan kan ik aangeven waar ik tegenaan loop. Hij begon er vorige week wel over in het teamoverleg, maar toen ging het na vijf minuten alweer over fietstechniek. Daar had ik dus niks aan. Mijn klus bij Van Zanten was trouwens ook al afgerond.

In januari kwam er een nieuw project langs met elektrische fietsen. Ik was heel enthousiast, maar de klant wilde het liefst alleen Willem. Hij is natuurlijk dé specialist en had al eerder voor die klant gewerkt. Willem heeft toen de offerte gemaakt en is die klus gaan doen. IJsbrand heeft zich er niet mee bemoeid en ik heb er daarna niet meer naar gevraagd. Als de klant niet wil, dan houdt het op denk ik.

Toevallig hoorde ik IJsbrand dit voorjaar praten over een project bij De Waard in Dordrecht. Mijn collega Bea is daar projectleider. Ik heb haar toen gevraagd of ik kon helpen en nu ben ik verantwoordelijk voor de projectplanning. Gelukkig zat ik op kantoor bij IJsbrand in de buurt, anders was dat nooit gelukt.

Al snel had ik weer een flinke uitdaging. Tijdens de vakantie van Bea mailde de lead engineer van De Waard dat het ontwerp van de boegschroef zou uitlopen, omdat de verkeerde lagers waren gebruikt. Ik wist niet goed wat ik met de situatie aan moest. Ik vroeg Vera wat zij van de mail van de lead engineer dacht, zij is bij VBTS de specialist op dit gebied. Ze legde me uit dat het verhaal technisch gezien helemaal niet klopte. Maar dat was nu weer zo'n theoretisch antwoord waar ik niks aan had!

Moest ik die lead engineer, met veel meer ervaring dan ik, nu gaan vertellen dat hij ongelijk had? Misschien probeerde hij gewoon wat speelruimte in de planning te krijgen, of speelde er iets heel anders. Ik moest zelf het gesprek met hem voeren, want zonder Bea was ik nu in mijn eentje vanuit VBTS. Ik wist me echt geen houding te geven en voelde me heel onzeker. Uiteindelijk heb ik maar gezegd dat de vertraging oké was. Geen idee of dat nou verstandig was.

Gelukkig kan ik mijn frustraties af en toe uiten tijdens de wekelijkse borrel, dat lucht wel op. Ik rijd ook vaak met Jolanda mee naar het werk. Dat is nooit saai, we kletsen de hele weg door alsof we in de kroeg staan. Ze vertelde een keer over een heel ontevreden klant, omdat ze een advies had opgeleverd dat de plank compleet missloeg. Ze had de opdracht niet goed begrepen, maar was te verlegen om ernaar te vragen. Nou, daar merk ik nu niets meer van! Het deed me wel denken aan mijn klussen bij Van Zanten en De Waard. Misschien moet ik daar toch nog iets mee... maar wat nou precies?

5.2 Ik weet wat werkt en wat niet

Mijn naam is Willem. Ik ben een geboren en getogen Schiedammer en heb de opleiding scheepskunde gevolgd. Sinds ik bij VBTS Scheepsadvies werk zijn er een aantal nieuwe collega's bijgekomen en zijn we in nieuwe branches aan de slag gegaan. Zelf richt ik me bijvoorbeeld op elektrische fietsen. Daar kan ik veel van mijn technische kennis uit de scheepvaartbranche heel goed bijgebruiken. Ik weet daardoor vaak precies wat wel en niet werkt. Veel van die kennis leg ik trouwens ook vast, zodat anderen er gebruik van kunnen maken. Toch zit niet iedereen daar op zit te wachten.

Ik werk sinds kort voor Luyendijk, een fabrikant van elektrische fietsen. Voor VBTS is dat een nieuwe branche, maar de technische principes zijn niet anders. Ik heb een fietsstuur ontworpen voor Luyendijk. Dat lijkt simpel, maar in de scheepsbouw zijn er modellen voor de optimale ergonomische vormgeving van een stuurwiel. Ik weet hoe die modellen werken en ze gelden natuurlijk net zo goed voor een elektrische fiets. Die projectleider van Luyendijk dacht er heel anders over. Hij wilde gewoon een standaard stuur hebben, en mompelde iets over een krappe winstmarge. Ja hallo, die modellen zijn er niet voor niets hoor. Moet je niet gek opkijken als die fiets straks slecht bestuurbaar is.

Soms zijn er trouwens ook collega's die de mist in gaan. Sinds kort werk ik met Wessel aan een opdracht bij scheepswerf Scheltema in Den Helder, dit keer voor de stuurinrichting van een luxe jacht. Wessel had een detailontwerp gemaakt en presenteerde dat vorige week in een technisch overleg bij Scheltema. Die presentatie was hartstikke goed, maar de technisch manager keurde het voorstel af. Logisch natuurlijk, want die manager werd erdoor verrast en daar houden managers niet van, snap je? Dat had ik hem van tevoren ook wel kunnen vertellen.

Sterker nog, ik heb het al eens opgeschreven. Je moet maar eens kijken op de netwerkschijf. Ik zou misschien even moeten zoeken waar het staat, maar ik heb best veel kennis en ervaring uitgewerkt in PowerPoint-slides. Er staat echt van alles tussen, ook cursusmateriaal en complete trainingen. Het meeste komt uit de scheepvaartwereld, maar is natuurlijk ook in andere branches bruikbaar. Ik weet ook wel dat het niet zo makkelijk zoekt, maar dat komt omdat we die schijf niet goed ingedeeld hebben.

Als Wessel van tevoren nou even op de schijf had gekeken, dan had hij die zeperd bij zijn presentatie misschien kunnen voorkomen. Ik heb het hem van tevoren ook nog gezegd, maar hij had er weinig trek in. Ik hoor het hem nog zeggen: wat voor jou niet werkt kan voor mij nog wel werken. Tsja, dan is mijn boodschap toch niet helemaal is aangekomen. Hij is wat dat betreft best een eigenwijze knaap.

Aan de andere kant loop het soms heel soepel. Zoals met Herman bijvoorbeeld, een nieuwe collega die uit de fietsenbranche is overgekomen. We werken samen aan de aandrijving van een elektrische waterfiets, een ontwikkelproject binnen VBTS. Waterfietsen zijn voor ons allebei nieuw, maar hij is heel zelfstandig en stelt weinig vragen. We duiken allebei de boeken in en komen gewoon met onze eigen ideeën. Als we overleg hebben zijn we goed voorbereid, zoals bij de discussie over het tandrad. Herman had alle opties al uitgewerkt en per e-mail naar mij opgestuurd. Ik hoefde hem dus alleen nog maar even te wijzen op de specificaties die bij ons op de netwerkschijf staan. Daarna gingen we weer aan de slag.

Weet je, dat is gewoon een heerlijke manier van werken. Het is efficiënt en het scheelt een hoop onnodig geklets. Wat dat betreft zou het best wel wat stiller kunnen op kantoor in Schiedam, zeker op maandag als iedereen er is. Je moet je natuurlijk wel goed kunnen afsluiten en concentreren als je bezig bent om een aanpak uit te denken.

Maar goed, als er vragen zijn dan kunnen collega's die natuurlijk altijd stellen aan mij. Ik ben in elk geval altijd bereid ergens mijn professionele mening over te geven. Zoals bijvoorbeeld die keer dat Andrea mij iets kwam vragen over de pedaalslag van een elektrische fiets. De engineers bij Van Zanten zaten daar toen echt amateuristisch mee te rommelen. Dat kon dus veel handiger, en ik heb Andrea geadviseerd om de N4-methode te pakken. Die werkt in de scheepvaart namelijk ook perfect. Ik denk wel dat ze geholpen was met mijn antwoord. Ze is er daarna in elk geval niet meer over begonnen.

5.3 Ik zoek naar de verbinding

Mijn naam is Jolanda. Ik ben geboren en getogen in Amsterdam en ik had al wat ervaring opgedaan bij rederij Toussaint voordat ik bij VBTS Scheepstechniek kwam werken. Sindsdien knoop ik hier met zo veel mogelijk mensen een praatje aan, gewoon om een beetje te weten wat er gaande is. Het liefst ben ik de hele week buiten de deur op locatie aan de slag met klanten. Daar zit de dynamiek van het werk, en kun je echt iets betekenen. Dat is het mooiste wat er is!

Ik weet nog dat ik net binnen was bij VBTS. Ik zag een stapel technische tekeningen liggen op het bureau van Gijs en werd nieuwsgierig. Toen ik voeg wat hij aan het doen was vertelde hij dat hij een probleem had met de aansluiting van de schroefas. Nou kende ik toevallig nog iemand bij Toussaint die daar ervaring mee heeft. Ik heb zijn nummer aan Gijs gegeven en ik geloof dat het probleem was opgelost. Handig toch?

Een ander voorbeeld is onze klus bij scheepsbouwer Olsen in Rotterdam, waar ik samen met Aafke en Wessel aan werk. Onze opdrachtgever daar heet Berend, een geweldig leuke vent en een oud-marineman. Als ik bij Olsen ben loop ik altijd eerst even bij hem langs voor een bakkie, gewoon om even bij te kletsen. Toch komt daar vaak ook iets nuttigs uit.

Zo vertelde Berend vorige week dat hij niet blij was met Aafke en Wessel. Ze hadden openlijk zitten schelden op een engineer van Olsen, omdat hij de boegschroef verkeerd had ontworpen. Die engineer had er al een half jaar op zitten zwoegen, en was tussendoor overspannen geweest. Dat gescheld kwam bij hem dus best wel heftig binnen. Goed dat ik het wist, want nu kon ik Aafke en Wessel er tenminste op aanspreken. Ik heb Berend maar even bedankt dat hij me dit wilde influisteren.

Weet je, het helpt soms om je een beetje te verdiepen in de omgeving waarin je werkt en een band op te bouwen met klanten. Dan weet je hoe je van waarde kunt zijn. Bij Olsen geef ik zelf advies over de veiligheidssystemen op het schip. Ik wilde dat een beetje low-budget aanpakken, want ik wist dat Olsen een krap budget had. Totdat ik met Berend zat te praten over zijn tijd bij de marine. Daar namen ze best weleens een risico, maar ze hadden de veiligheid aan boord altijd perfect op orde! Ik heb mijn advies toen snel aangepast, zodat het aan de strengste veiligheidseisen voldeed. Berend was er heel tevreden mee.

Voor collega's geldt hetzelfde principe. Zo heb ik Wessel geholpen met een presentatie bij Scheltema in Den Helder. Hij was toen net binnen bij VBTS en wist niet goed hoe hij het moest aanpakken. Zelf vind ik presenteren niet moeilijk, en ik had genoeg ideeën en tips voor Wessel. Maar ik ben eerst maar eens met hem koffie gaan drinken en hem aan het woord gelaten. Hij vertelde dat hij vooral een probleem had met de dominante houding van de technisch manager van Scheltema, niet zozeer met het presenteren zelf. Ik heb toen eerst maar eens een goed gesprek gevoerd met die technisch manager en Wessel samen. Daar waren we denk ik niet op uitgekomen als ik met presentatietips was gaan strooien, begrijp je?

Vaak komen dingen ook heel toevallig tot stand. Ik zat een keer in de auto tegen Andrea te vertellen over een klus die ik bij Toussaint had gedaan. Ik moest technisch advies opstellen over een scheepsmotor en ik kwam er niet uit. Ik was bang om dat toe te geven, dus deed ik gewoon maar wat. Toen de klant daarachter kwam was 'ie kwaad. Hij zei dat ik beter eerlijk had kunnen zijn, dan hadden we het kunnen oplossen. Nu was mijn rapport waardeloos. Oké, weer wat geleerd. Andrea bleek met een soortgelijk probleem te zitten bij Van Zanten. Nu kon ze mijn valkuil in elk geval vermijden. Mooi toch?

Zo zie je maar, je weet nooit hoe een koe een haas vangt. Andrea had zich trouwens eerst wekenlang zitten ingraven op de netwerkschijf van VBTS. Toen ik dat hoorde schoot ik in de lach. Je kunt wel wat informatie vinden op die schijf, maar als je niet weet hoe je dat bij een klant moet toepassen heb je er toch niks aan? Weet je, ik zit vaak wel een hoop kletsen op kantoor, maar ik vind dat echt belangrijk. Je wilt toch je ervaringen kunnen delen met je collega's? Anders wordt het wel heel erg saai hier in Schiedam. En waarom zit je anders bij elkaar in hetzelfde bedrijf? Zo kun je tenminste ook wat van elkaar leren.

6 Workshop

In dit hoofdstuk geef ik een korte samenvatting van de uitgevoerde verhalenworkshop. Een uitgebreide beschrijving van de workshop is als bijlage opgenomen.

➤ *Bijlage 6: Verslag workshop*

Voorbereiding en uitvoering

Op basis van de fictieve verhalen heb ik een workshop georganiseerd met een aantal betrokkenen. Voor de selectie van deelnemers hanteerde ik drie criteria: representatie, diversiteit en onderlinge verhoudingen. Uiteindelijk kwam ik tot een groep van zes beoogde deelnemers. Vijf daarvan hebben daadwerkelijk deelgenomen aan de workshop. De deelnemers zijn vermeld in de respondentenlijst.

➤ *Bijlage 3: Respondentenlijst*

Elk van de verhalen heb ik laten inspreken door een voorlezer, die voor de deelnemers van de workshop onbekend was. Zo probeerde ik ervoor te zorgen dat de verhalen wat meer authentiek overkwamen, en niet direct aan een bekend persoon zouden worden gekoppeld. De workshop vond plaats op een externe locatie en ik heb aandacht besteed aan het creëren van een inspirerende uitnodiging en aankleding van de workshop. Zo wilde ik de deelnemers uitnodigen om los te komen van de gebruikelijk manier van doen en spreken tijdens het werk.

Tijdens de workshop zijn de verhalen als een audiofragment met de deelnemers gedeeld. Vervolgens werden de deelnemers gevraagd om eigen ervaringen met elkaar te delen, op basis van de verhalen. Zo vond interactie tussen betrokkenen plaats en werd ruimte gecreëerd voor inzicht in elkaars belevingen en betekenisgeving.

Evaluatie

Procesmatig verliep de workshop vrij soepel. Alle onderdelen van de workshop kwamen aan bod en de planning die ik had opgezet kwam goed uit. Ik voelde me prettig in mijn rol als procesbegeleider. En ik voelde me gelegitimeerd om door te vragen naar concrete voorbeelden, persoonlijke ervaringen en emoties. Dat voelde nergens echt ongemakkelijk, en werd in de groep geaccepteerd. Wel moest ik de neiging onderdrukken om aan het eind zelf initiatief te nemen.

De middelen die ik gebruikte tijdens de workshop hadden een wisselend effect. Het laten horen van een audiofragment in het midden van de groep werkte goed, en ook het inbrengen van een handigheidje om met meningen en stellingen om te gaan pakte goed uit. Om de verhalen met beelden te illustreren liet ik bij elk verhaal ook een passende foto zien, maar dat leek weinig effect te hebben.

Ook de verhalen zelf hadden een wisselend effect in de workshop. Het eerste verhaal wekte bij alle deelnemers een vorm van herkenning op. Bij het tweede verhaal had ik het idee dat de wat negatieve toon de openlijke herkenning in de weg stond. Misschien ook zijn de voorbeelden in het tweede verhaal minder krachtig. Bij het derde verhaal trad duidelijke herkenning op bij enkele deelnemers, ook van wie ik dat niet verwacht had. De verschillen tussen de drie verhalen werden tijdens de dialoogronde vrij snel en duidelijk benoemd door enkele deelnemers, precies zoals ik ze bedoeld had.

7 Kennis en oriëntaties

In dit hoofdstuk beschrijf ik welke rol literatuur speelt in mijn onderzoek, en geef ik een overzicht van de wetenschappelijke literatuur en theorie die ik in mijn onderzoek gebruikt heb.

7.1 De rol van literatuur

Een bijzondere rol

Literatuur speelt een bijzondere rol in mijn afstudeeronderzoek. In modernistisch onderzoek vormt de wetenschappelijke literatuur een startpunt voor onderzoek, hier is het een middel dat ik pas veel later in mijn onderzoekstraject heb ingezet. Dat verschil komt voornamelijk voort uit het feit dat ik mijn onderzoeksvraag niet heb gevormd op basis van literatuur, maar op basis van mijn eigen observaties en interesses. Bovendien startte mijn onderzoek niet met een expliciete hypothese op basis van de literatuur, maar met een heel open onderzoeksvraag.

Toch speelt literatuur een belangrijke rol in mijn onderzoek. Ten eerste is er de methodische literatuur, die een handvat biedt voor een onderzoeksoptzet en -aanpak. Deze literatuur is voornamelijk uitgewerkt in boeken die zijn aangereikt tijdens de colleges management van verandering. Die literatuur was voorafgaand aan het onderzoek dus al enigszins bekend. Op onderdelen heb ik in aanvullende literatuur verdieping gezocht in mijn eigen onderzoek.

Ten tweede is er de inhoudelijke literatuur. Gedurende mijn onderzoek kwam het thema kennis en overdracht van kennis naar voren als centraal thema. Kennis is een ontzettend breed en veelomvattend begrip. De inhoudelijke literatuur op dat gebied heeft me geholpen meer inzicht te krijgen in de aspecten van kennis en kennisoverdracht. Zo werd mij duidelijker op welke verschillende manieren je naar kennis kunt kijken en wat de actuele discussiepunten en uitdagingen zijn op dit thema.

De methodische en inhoudelijke literatuur hebben één ding gemeen: ze bieden handvatten om duiding te geven aan mijn onderzoeksresultaten. In mijn onderzoek zijn de onderzoeksresultaten samengebond in de verhalen, die zoals gezegd een centrale rol spelen in het onderzoek. De duiding heeft dan ook betrekking op die verhalen. Centrale vragen daarin zijn: 1) Waarom zijn de verhalen zoals ze zijn? 2) Hoe verschillen de verhalen onderling van elkaar? 3) Waarom zijn die verschillen van belang? Om die vragen te beantwoorden start ik met het toelichten van de aspecten die een rol spelen in de verhalen.

7.2 Wetenschap over kennis

Grip op kennis

Kennis is een complex concept, dat in de wetenschappelijke literatuur veel aandacht krijgt. Het is niet alleen onderwerp van onderzoek, maar raakt ook het bestaansrecht van de wetenschap zelf. In algemene zin zou je kunnen zeggen dat kennis is wat je weet en wat je nodig hebt om activiteiten te kunnen ondernemen. In de literatuur zijn veel verschillende beschrijvingen van het concept kennis te vinden. De overeenkomst in de meeste daarvan is het idee dat kennis meer is dan alleen maar data en informatie.

De volgende definitie geeft daarvan een bruikbaar voorbeeld: "A fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers" (Davenport & Prusak, 1998, in Omotayo, 2015, p. 4). Blackler onderscheidt vijf verschillende vormen van kennis: *embodied* (door training van lichamelijke handelingen); *embedded* (in de vorm van routines en gewoontes); *embrained* (moeilijk te expliciteren en delen); *encultured* (normen en waarden in een groep); *encoded* (eenvoudig te expliciteren en delen) (in Omotayo, 2015, p. 5).

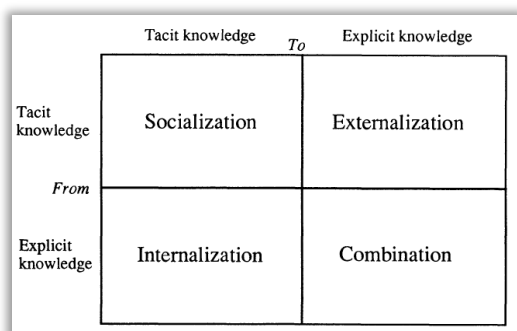
Een ander hulpmiddel om meer grip te krijgen op het fenomeen kennis is het onderscheid in *explicit knowledge* (expliciete kennis) en *tacit knowledge* (impliciete, onbewuste kennis). Het begrip *tacit knowledge* werd door wetenschapper en filosoof Polanyi (1966) geïntroduceerd en heeft betrekking op het fysieke en zintuiglijke, op persoonlijke skills en vaardigheden. Het is heel persoonlijke, subjectieve en context-specifieke kennis die gebaseerd is op ervaring. Deze vorm van kennis is nauwelijks te vatten in woorden, teksten of figuren en is dus niet goed expliciteerbaar en overdraagbaar. In de analogie met de indeling van Blackler is het een vorm van *embrained* kennis (Brown & Duguid, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & von Krogh, 2009).

In tegenstelling is *explicit knowledge* in de analogie van Blackler een vorm van *encoded* kennis. Het is bewuste en systematische kennis die zich juist heel goed laat expliciteren, vastleggen en delen. Deze kennis heeft meestal de vorm van tekst of data en is meer gestructureerd van aard. Om die reden is het vaak ook eenvoudig om *explicit knowledge* op te slaan in een database en te ontsluiten met behulp van technische informatiesystemen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Koenig (in Omotayo, 2015, p. 7) vindt deze opdeling te simpel en suggereert een opdeling in expliciet, impliciet en *tacit*. Daarbij is impliciete kennis een vorm die niet expliciet is, maar dat wel zou kunnen worden. *Tacit* is dan kennis waarbij dat niet of nauwelijks mogelijk is. Weggeman (1997) geeft een beschrijving van kennis als een functie van de informatie, ervaring, vaardigheden en attitude van een persoon. Hoe dan ook blijft het idee overeind dat er meer is dan alleen data en informatie die je kunt vastleggen en opzoeken. "It is possible for people to know more than they can tell" (Polanyi, 1966).

Over kennisdeling

Nonaka (1994) introduceerde de *organizational knowledge creation theory*. Daarin schetst hij een proces van kennisontwikkeling in een organisatie door middel van vier manieren van kennisuitwisseling, die elkaar telkens circulair opvolgen. *Tacit knowledge* van individuen is de basis voor dat proces. Mensen delen *tacit knowledge* door te socialiseren met anderen. Anderen internaliseren die kennis en delen die weer met anderen. Zo wordt de totale omvang van de kennis steeds groter. Hibbard (in Omotayo, 2015, p. 7) noemt dit proces zelfs innovatie. Nonaka brengt de vier manieren van kennisoverdracht onder in het zogenaamde SECI-model (1994, p. 19). Dat model beschrijft de wisselwerking tussen *tacit knowledge* en *explicit knowledge* (Nonaka & von Krogh, 2009, p. 635).



Figuur 4: Kennisoverdracht volgens het SECI-model (overgenomen uit Nonaka, 1994, p. 19)

- (S)ocialiseren (*socialization*): uitwisselen van *tacit knowledge* door middel van een gedeelde ervaring, bijvoorbeeld door *on-the-job training*.
- (E)xternaliseren (*externalization*): zodanig vormgeven van *tacit knowledge* dat het als *explicit knowledge* kan worden overgedragen, bijvoorbeeld met behulp van een metafoor.
- (C)ombineren (*combination*): uitwisselen en combineren van *explicit knowledge*, bijvoorbeeld door middel van e-mails en telefoongesprekken.
- (I)nternaliseren (*internalization*): zodanig ontvangen van *explicit knowledge* dat het als *tacit knowledge* kan worden toegepast, bijvoorbeeld door experimenteren.

Het begrip *tacit knowledge* speelt een belangrijke rol in de theorie van Nonaka. Volgens Nonaka is kennis het product van interactie tussen mensen en is het proces van socialisatie essentieel in het externaliseren van *tacit knowledge*. Hij gaat daarbij uitgebreid in op het gebruik van metaforen, volgens hem een effectieve manier om *tacit knowledge* te kunnen omzetten in *explicit knowledge*. De metafoor houdt volgens hem rekening met de eigen persoonlijkheid, ervaring en context van degene die kennis ontvangt. Die aspecten doen ertoe als het gaat om *tacit knowledge*, die is immers sterk persoonlijk. Zoals Lakoff en Johnson zeggen: "The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another" (in Nonaka, 1994, p. 20).

Nonaka vult dit aan door het belang van de metafoor breder te trekken, en het als fundament te zien voor nadenken over de toekomst van een organisatie: "Metaphor is not merely the first step in transforming *tacit knowledge* into *explicit knowledge*; it constitutes an important method of creating a network of concepts which can help to generate knowledge about the future by using existing knowledge" (Nonaka, 1994, p. 21).

Kennismanagement

Kennis speelt een steeds belangrijkere rol in organisaties, zeker sinds industriële economie zich hebben ontwikkeld tot kenniseconomieën. Door technologische ontwikkelingen en toenemende snelheid van informatie is kennis het nieuwe concurrentievoordeel voor bedrijven en organisaties in alle sectoren van economie geworden.

Gesteld dat het creëren en delen van kennis belangrijk zijn voor de ontwikkeling van een organisatie, is de vraag hoe je die processen kunt stimuleren en versterken. Kennismanagement is een discipline die zich daarmee bezighoudt. Redenen om daar aandacht aan te besteden zijn bijvoorbeeld het behalen van concurrentievoordeel, het omgaan met de effecten van globalisatie, of het anticiperen op een verouderend personeelsbestand. Desouza (2011, in Omotayo, 2015, p. 11) stelt dat organisaties die onvoldoende aandacht besteden aan kennismanagement uiteindelijk ten onder zullen gaan.

Maar wat omvat kennismanagement eigenlijk? Er zijn veel wetenschappelijke definities te vinden. Hislop (2013, p. 56) definieert het als een containerbegrip: "an umbrella term which refers to any deliberate efforts to manage the knowledge of an organisation's workforce, which can be achieved via a wide range of methods". Petrash houdt het bondiger en definieert kennismanagement (KM) als volgt: "KM is getting the right information in front of the right people at the right time" (Petrash, 1996, in Omotayo, 2015, p. 10). Die laatste definitie vat krachtig samen wat de uitdaging is van kennismanagement, maar helpt niet veel bij het begrip ervan.

Het reviewartikel van Omotoya schept wat duidelijkheid. Daarin geeft Desouza aan dat kennismanagement draait om de aspecten kennis, mensen, processen en technologie (KP²T) (in Omotayo, 2015, p. 3). Management draait dan vervolgens om plannen, organiseren, beheersen en leiden (2015, p. 9). In de wetenschappelijke literatuur is blijkbaar ruimte voor het idee dat kennismanagement draait om de planmatige beheersing van kennis en mensen. De definitie van Hislop (2013) sluit daar precies bij aan. Maar ook hij onderkent dat menselijke, sociale en culturele aspecten een rol spelen in het succes van kennismanagement. Omotoya (2015, p. 14) vervolgt met de constatering dat vele studies hebben aangetoond dat deze aspecten problemen vormen die erg moeilijk zijn op te lossen, maar potentieel wel het meeste voordeel bieden.

Een kritische blik

Het is een nogal mechanische benadering om mensen en sociale verhoudingen als problemen te zien. Nog even terug naar de benadering van Nonaka. Hij bood met zijn artikel een tegenwicht aan de nogal statische benadering van kennis als asset en bepleit chaos, in plaats van planning en controle, als succesfactor voor kennismanagement in een organisatie. Daarbij haalt hij een quote aan van Jantsch: "In contrast to a widely held belief, planning in an evolutionary spirit therefore does not result in the reduction of uncertainty and complexity, but in their increase. Uncertainty increases because the spectrum of options is deliberately widened; imagination comes into play" (1980, in Nonaka, 1994, p. 28).

Het voert te ver om de theorie van Nonaka hier verder uiteen te zetten. Ik noem een aantal elementen die hij beschrijft als onderdeel van succesvol kennisdelen: een zichzelf organiserend team, het delen van ervaringen, en het gezamenlijk conceptualiseren van mogelijkheden (Nonaka, 1994, par. 3.2). Het is een aanpak die de mensen met hun eigen ervaringen en onderlinge verhoudingen als uitgangspunt neemt, in plaats van ze als probleem te zien.

Een recenter artikel van Nonaka en Krogh (2009) stelt kritische vragen bij de originele theorie van Nonaka, maar laat ook zien dat de uitgangspunten overeind blijven: *tacit knowledge* en *explicit knowledge* zijn twee uitersten op een continuüm, die met elkaar in wisselwerking zijn. De auteurs werpen ook nieuwe vragen op, die zich richten op de *social practices* die noodzakelijk zijn voor het ontwikkelen en overdragen van kennis. Zo vragen ze zich af wanneer en hoe deze *practices* leiden tot nieuwe kennis en innovatie, in plaats van dat ze bestaande inzichten versterken. Ook is de vraag hoe leiderschap kan bijdragen aan kennisontwikkeling.

Het zijn essentiële vragen, die zich richten op wat kennismanagement precies is en kan zijn. Brown en Duguid (2001) sluiten hierop aan en stellen dat kennis niet gezien moet worden als een strak gedefinieerde eenheid, maar iets wat de formele en sociale grenzen van een organisatie overstijgt. Ze beschrijven netwerken en *communities of practice* als bruikbare voorbeelden.

7.3 Oriëntaties en betekenisgeving

Verschillende oriëntaties

Van Dinten en Schouten (2011) bieden een bruikbare manier om naar mijn onderzoeksresultaten te kijken. Zij beschrijven dat we als mens geneigd zijn te denken dat onze manier van kijken naar de wereld ook voor anderen geldt; dat de manier waarop je zelf betekenis geeft aan dingen vanzelfsprekend lijkt. En ook dat dat in de praktijk vaak niet zo blijkt te zijn. Dit idee sluit aan op mijn onderzoek en mijn gekozen onderzoeksmethodiek.

Van Dinten en Schouten hanteren het idee van oriëntaties. Een oriëntatie is een vooringenomenheid, een eigen vanzelfsprekendheid van kijken naar de wereld om je heen. Die oriëntatie komt tevoorschijn in hoe je praat, hoe je je gedraagt en hoe je met anderen omgaat. En dus ook in de manier waarop je samen met anderen dingen organiseert. Ze onderscheiden vier types oriëntatie, elk met een eigen kenmerkende manier van organiseren (Van Dinten & Schouten, 2011, pp. 42–53).

1. Open oriëntatie

Bij een open oriëntatie ga je er vanuit dat alles en iedereen voortdurend in beweging en in wisselwerking met elkaar is. De omgeving geeft betekenis. Alles ontstaat in interactie met elkaar, evolueert en vergaat vervolgens weer. In taal en communicatie zijn verhalen, beelden en gedrag de belangrijkste vormen. De manier van organiseren die hierbij past is 'stavolutie en gevoel voor realiteit'. Daarbij is er geen sprake van een duidelijke en functionele organisatie als entiteit. Luisteren, aftasten en netwerken spelen een belangrijke rol.

2. Sociale oriëntatie

Bij een sociale oriëntatie is de harmonie van anderen leidend. De sociale groep geeft betekenis. Je laat je leiden door wat je voor anderen kunt betekenen, en het aanzien en respect dat je in een groep verdient. In taal en communicatie komt de wij-vorm het meest voor. De manier van organiseren die hierbij past is 'normeren en sociale samenhang'. Daarbij zijn de normen en rituelen van de groep leidend voor acties. Het voortbestaan van de organisatie en daarmee de groep is het grotere doel.

3. Rationele oriëntatie

Bij een rationele oriëntatie zoek je naar causale verbanden tussen verschijnselen. De rationaliteit geeft betekenis. Het herkennen van causale patronen en het streven naar logische ordening zijn leidend. In taal en communicatie zijn definities, gevolgtrekkingen en generalisaties dominant. De manier van organiseren die hierbij past is 'rationaliseren en overtuigen'. Daarbij wordt uit alle macht geprobeerd om verschijnselen te verklaren, oorzaken opsporen en te analyseren. Veel tijd wordt besteed aan lezen, schrijven en distribueren van nota's en lange inhoudelijke berichten.

4. Zelfreferentiële oriëntatie

Bij een zelfreferentiële oriëntatie ga je uit van jezelf. Jijzelf als persoon geeft betekenis. Je bepaalt zelf wat je wilt en successen, maar ook mislukkingen, schrijf je aan jezelf toe. In taal en communicatie komt de ik-vorm het meest voor. De manier van organiseren die hierbij past is 'construeren en macht'. Daarbij geeft de ik-persoon een eigen definitie van wat er gebeurt en hoe daarmee moet worden omgegaan. Wat volgt zijn bevelen en instructies, en het afrekenen op de resultaten daarvan.

Ieder een eigen mix

Van Dinten en Schouten (2011, pp. 39–40) beschrijven dat elke mens een eigen oriëntatiemix heeft waarmee hij of zij in de wereld staat. Iemand past dus niet slechts bij een van de vier oriëntaties; elk van de vier oriëntaties is in meer of minder mate vertegenwoordigd. Wel kun je waarnemen dat een of meer van de oriëntaties, vaak in combinatie, dominant aanwezig zijn in een persoon. Daarbij is er geen onderscheid tussen goed of fout, het gaat erom te onderkennen dat er verschillen zijn.

Belangrijk gegeven is dat elke persoon vanuit zijn of haar eigen oriëntatiematrix naar de wereld om zich heen kijkt en een situatie betekenis geeft. Van Dinten en Schouten (2011, p. 31) noemen dit de *definitie van de situatie*. In elke situatie komt de invloed van alle betrokkenen samen. Elke persoon kijkt vanuit zijn of haar eigen oriëntatie naar een situatie en geeft zo een eigen definitie van de situatie.

Voorbeeld

Als voorbeeld noemen Van Dinten en Schouten de combinatie van zelfreferentiële en rationale oriëntatie, die bij veel volwassenen aanwezig zou zijn en herkenbaar is onder managers, coaches, begeleiders en adviseurs. "Samen leven en samen werken is niet altijd eenvoudig, maar levert interessante puzzels op waarmee je wel aan de slag wilt! . . . In relaties moet je tijd en aandacht investeren en zien dat je er beiden iets aan hebt, anders gaat het niet werken. Je doet je best om goede afspraken en regels te maken, zodat iedereen weet waar hij aan toe is. Dan kun je hen er ook op aanspreken. Omgekeerd moeten ze er wel rekening mee houden dat er bij jou wel eens iets tussen kan komen, waardoor je vindt dat het logisch is dat de afspraken dan aangepast worden zodat het jou weer uitkomt" (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 56).

Context- versus systeemgedreven

Dit principe speelt ook op het niveau van de organisatie als geheel. Daarin is het van belang te kijken naar de wisselwerking binnen een organisatie, en de wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving. Bij een intern georiënteerde organisatie bepaalt de organisatie zelf de definitie van een situatie en welke activiteiten daarbij passen. Conceptualiseren en maken zijn kernwoorden in de vorm van organiseren. Bij een extern georiënteerde organisatie komt de definitie van een situatie van de omgeving en bepaalt de omgeving welke activiteiten passend zijn. Doen en laten ontstaan zijn kernwoorden in de vorm van organiseren (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 105).

Dit inzicht leidt tot een volgend begrip, namelijk het onderscheid tussen een systeemgedreven en contextgedreven inrichting van een organisatie. Bij een systeemgedreven inrichting gaat een organisatie uit van zichzelf. Er wordt een aanbod van diensten of producten bedacht en vervolgens ligt de nadruk op alles wat nodig is om dat aanbod te realiseren. Dit past bij een intern georiënteerde organisatie. Bij een contextgedreven inrichting gaat een organisatie uit van de omgeving. De context van anderen buiten de organisatie is leidend. Van daaruit wordt bekeken wat wenselijk is, en pas dan worden diensten geleverd die daarbij aansluiten. Dit past bij de extern georiënteerde organisatie (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 173).

Van Dinten en Schouten (2011, p. 122) beschrijven verder een aantal factoren die ertoe hebben bijgedragen dat er over de afgelopen decennia in het bedrijfsleven een verschuiving heeft plaatsgevonden richting systeemgedreven inrichting van organisaties, onder invloed van onder andere informatietechnologie en de toenemende nadruk op financiële resultaten.

Net als op persoonlijk niveau is er geen sprake van goed of fout als het gaat om manieren van betekenisgeving en organiseren. Het punt dat Van Dinten en Schouten (2011, p. 173) maken is dat er situaties zijn waarin de manier van organiseren niet passend is voor de situatie waarin een bedrijf zich bevindt. In dat geval is sprake van een ongepaste virtuele ruimte of virtual reality.

7.4 Langs formele lijnen

Een voor de hand liggende manier van kijken naar ADSE als organisatie is langs de lijnen van functie- en leeftijdsverschillen. Mensen die al twintig jaar bij het bedrijf werken en hun pensioenleeftijd naderen kijken allicht anders tegen thema's aan dan pas afgestudeerde jonge mensen die net het bedrijf zijn binnengekomen. Een technisch specialist heeft wellicht een andere blik op de organisatie dan een algemeen directeur. En een senior business consultant zou zomaar een weer andere manier van kijken naar de werkelijkheid kunnen hebben.

Voorafgaand aan mijn onderzoek heb ik een overzicht gemaakt van verschillende groepen binnen ADSE. Seniormedewerkers met een Fokker-verleden kunnen een groep vormen, net als jonge nieuwe medewerkers die net hun opleiding hebben afgerond, of alle medewerkers die geen lucht- en ruimtevaart als opleidingsachtergrond hebben. Die opdeling in groepen had ik destijds gemaakt op basis van mijn eigen ideeën en mijn eigen observaties, toen nog voornamelijk vanuit mijn rol als functionaris binnen ADSE.

Over aggregaten

De groepering zoals ik die heb aangebracht wordt ook wel aangeduid met de term aggregaat. Daarmee wordt een verzameling of groep mensen bedoeld die tot stand komt door activiteiten van buitenaf. Het gaat daarbij telkens om een verzameling die op basis van minstens één kenmerk met elkaar vergelijkbaar zijn, maar de interactie binnen de verzameling is afwezig of in elk geval niet essentieel (Van Dongen e.a., 1996, p. 92).

De indeling van mensen in groepen bleek in mijn onderzoek van beperkte waarde. Het probleem hiermee is dat het bedachte groepen zijn. Ze vertellen mij als onderzoeker niets over individuen. Het is een indeling langs formele lijnen, op basis van geboortjaar, contracten en functiebeschrijvingen. Het geeft misschien een indicatie van hoeveel jaar iemand ervaring heeft, maar niet waarmee. Het geeft misschien een idee van waar iemand goed in is, maar niet waar diegene belang aan hecht. Het geeft weinig of geen houvast voor hoe iemand gebeurtenissen in en buiten de organisatie ervaart, of wat de gebeurtenissen voor diegene betekenen. Terwijl juist die uniciteit en meervoudigheid een uitgangspunt is voor mijn onderzoek.

De indeling in groepen heb ik dan ook niet verder uitgewerkt. Wel heb ik de indeling langs formele lijnen gebruikt als startpunt voor mijn onderzoek. Bij de selectie van respondenten voor mijn onderzoeksgesprekken heb ik gezocht naar diversiteit in leeftijd, geslacht, senioriteit functie, soort functie, team en marktgebied. Juist omdat ik vooraf niet wist in hoeverre deze aspecten een rol zouden spelen in de onderzoeksresultaten.

8 Duiding

In dit hoofdstuk leg ik aan de hand van de relevante wetenschappelijke literatuur en theorie uit welke factoren ik herken in de verhalen en in de workshop, en hoe deze factoren van elkaar verschillen.

8.1 Uitleg bij de verhalen

Met behulp van de informatie uit hoofdstuk 7 kan ik nu duidelijk maken welke elementen ik herken in de verhalen, en hoe ze onderling van elkaar verschillen.

1. Ik mis iets, maar wat nou precies?

Er is behoefte aan het leren toepassen van kennis en het aanwenden van passend gedrag in een specifieke context. Inhoudelijke kennis wordt gezocht in de vorm van formele en vastgelegde documenten, zoals boeken, artikelen en e-mails. Deze expliciete kennis blijkt in de specifieke context van een project soms niet passend en wordt niet altijd geaccepteerd door de omgeving. Ook zijn er situaties waarin het voor de hoofdpersoon onduidelijk is welk gedrag passend is, zowel in de context van een project als in werksituaties in het algemeen.

De specifieke en soms onbekende context van een klant en een marktgebied vraagt om situationeel passend werken. De behoefte aan hulp hierbij is een vraag naar ervaring en *tacit knowledge*. Die behoefte wordt echter niet als zodanig herkend en raakt geformuleerd als een vraag naar expliciete kennis. Een rationele oriëntatie domineert bij de vragensteller én de kennisdrager. De reactie op de vraag is systeemgedreven en krijgt de vorm van rationaliseren en overtuigen, waarmee de context van de vraag weinig aandacht krijgt. Er vindt geen uitwisseling van *tacit knowledge* plaats. Met een oplossingsgerichte inslag gaat de vragensteller dan maar zelfstandig aan de slag.

2. Ik weet wat werkt en wat niet

Kennis staat in normen en boeken en wordt vastgelegd in documenten, presentaties en modellen. Een ander kan die kennis dus opzoeken. Deze expliciete kennis wordt gezien als universeel geldig, en ook in andere markten toepasbaar. Ook context-specifieke kennis en ervaring wordt door de hoofdpersoon gegeneraliseerd en vastgelegd. Op basis van die informatie kunnen vragen worden gesteld en een discussie worden gevoerd. Zo wordt bepaald welke theorie geldig is. Die aanpak wordt niet altijd geaccepteerd en leidt soms tot onbegrip en ergernis bij de kennisdrager én de vragensteller.

Zowel kennis als ervaring worden geabstraheerd en geformaliseerd tot formele expliciete kennis. Een rationele oriëntatie domineert bij de kennisdrager, die door middel van rationaliseren en overtuigen probeert de kennis over te dragen. In deze systeemgedreven manier van kennisoverdracht krijgt de context van de vragensteller weinig aandacht. Dat leidt soms tot onbegrip of ergernis, of tot een einde aan de communicatie tussen beiden. *Tacit knowledge* raakt op deze manier niet overgedragen.

3. Ik zoek de verbinding op

Kennis en ervaring wordt opgedaan in interactie met anderen. De hoofdpersoon legt persoonlijk contact met mensen binnen en buiten de organisatie en vraagt naar zaken die niet direct werk-gerelateerd lijken. De informatie die uit die interactie boven komt wordt ingezet als de situatie daarom vraagt. Verbindingen komen toevallig en spontaan tot stand. Kennis en ervaring wordt niet geabstraheerd en vastgelegd. Verhalen over ervaringen en leermomenten spelen in de context. Interactie op kantoor is belangrijk, zonder dat ontbreekt een gevoel van binding met de organisatie.

Bruikbaarheid van kennis en ervaring is afhankelijk van de context. De sociale oriëntatie is herkenbaar naast de rationele oriëntatie. Kennis en ervaring worden niet geëxpliciteerd en formeel vastgelegd, maar spontaan gedeeld en gebruikt wanneer de situatie daar geschikt voor is. Deze contextgedreven manier van werken komt ook terug in de overdracht van kennis. Die bestaat uit het delen van ervaringen en verhalen, waarbij de vragensteller zich niet vooraf kenbaar heeft gemaakt of een expliciete kennisbehoefte heeft geformuleerd.

Overkoepelende beelden

De drie verhalen zijn samenhangend geschreven. Enkele actoren komen in verschillende verhalen voor en geven een verschillende blik op eenzelfde situatie. Die samenhang is ook herkenbaar in de uitleg bij de verhalen. Een aantal kernvragen loopt als een rode draad door de verhalen heen. In elk verhaal komen andere antwoorden op deze vragen naar voren. Daarin zijn overeenkomsten, maar ook duidelijke verschillen te herkennen.

- Wat is kennis en ervaring?
- Welke invloed heeft de context op de waarde van kennis en ervaring?
- Hoe kun je kennis en ervaring overdragen op anderen?

Een belangrijke overeenkomst in de verhalen is de rationele oriëntatie. In de eerste twee verhalen is de systeemgedreven manier van organiseren van kennisoverdracht bovendien herkenbaar. Een belangrijk verschil is dat in het eerste en derde verhaal het belang van context-specifieke kennis onderkend wordt. In de eerste twee verhalen wordt er vervolgens geen passende vorm gevonden om die *tacit knowledge* over te dragen. In het derde verhaal is er meer sprake van een sociale oriëntatie en contextgedreven manier van organiseren. Dat lijkt wel ruimte te maken voor de overdracht van *tacit knowledge*.

Hoewel fictief hebben alle drie de verhalen hun oorsprong in mijn onderzoeksdata. Dat maakt de verhalen op zich niet waar of onwaar. Evenmin zijn de verhalen juist, of onjuist. De vraag is dan ook niet welk van de verhalen de beste antwoorden geeft, of het meest werkbaar perspectief biedt. Wel kun je kijken in hoeverre deze verhalen zich verhouden tot de aard van de organisatie en haar context.

Kennis heeft een essentiële functie in elke organisatie. Dat geldt zeker ook voor het ingenieurs- en adviesbureau dat ADSE is. Het vergaren, behouden en ontwikkelen van kennis, en vervolgens toepassen bij een klant, is het bestaansrecht van de organisatie. De overdracht van die kennis zorgt ervoor dat de organisatie flexibel is en kan groeien.

Van buitenaf kun je ADSE beschrijven als dienstverlenende organisatie, waar zowel *tacit* als *explicit knowledge* een belangrijke rol spelen. Afhankelijk van het actuele probleem van een klant in de specifieke situatie en context, levert ADSE ondersteuning door mee te denken en mee te helpen in de uitvoering van technisch gerelateerde projecten. *Explicit knowledge* speelt een rol als het gaat om de universele, technische en expliciteerbare kennis die de basis van de dienstverlening vormt. Tegelijkertijd speelt *tacit knowledge* een rol als het gaat om de ervaring van het toepassen van de kennis in een context-specifieke situatie bij de klant.

Als beide vormen van kennis een belangrijke rol spelen is de vraag in welke mate ze beide voldoende aandacht krijgen. Op basis van de onderzoeksdata lijken rationaliseren en overtuigen te domineren als manier van organiseren. Die manier van organiseren is met name passend voor de directe onderlinge overdracht van *explicit knowledge* (*combination* in de termen van Nonaka). Ook is er aandacht voor *learning on-the-job*, wat passend lijkt voor de directe onderlinge overdracht van *tacit knowledge* (*socialization* in de termen van Nonaka).

Daar waar de verhalen lijken te schuren is op het raakvlak van beide vormen van kennis: de overgang van *tacit knowledge* naar *explicit knowledge* en vice versa (respectievelijk *externalization* en *internalization* in de termen van Nonaka). Relevant is dus hoe betrokkenen vorm kunnen geven aan de overgang tussen deze verschillende vormen van kennis, en dit proces kan worden ondersteund en gefaciliteerd door de organisatie. Zoals ik in hoofdstuk 7 aangaf beschrijft Nonaka (1994) in zijn artikelen enkele suggesties voor een praktische invulling hiervan. In hoofdstuk 10 probeer ik enkele van die suggesties te vertalen naar de praktijk van de organisatie.

8.2 Duiding van de workshop

Net als bij de verhalen is het interessant om te zien hoe het verloop van de workshop aansluit bij de wetenschappelijke literatuur en bij de concepten van oriëntaties en betekenisgeving. Op het eerste gezicht lijkt die aansluiting er helemaal niet te zijn.

Aan het begin van de workshop heb ik kennisdeling benoemd als thema van de bijeenkomst. Maar net als in de onderzoeksgesprekken ben ik daar niet uitgebreid op ingegaan, en heb ik vooraf niet uitgelegd wat ik daar wel of niet onder verstond. Ik herinner me dat ik in sommige onderzoeksgesprekken weleens aangaf dat mijn onderzoek eigenlijk ging over samenwerking, om te benadrukken dat ik vooral nieuwsgierig was naar de interactie tussen betrokkenen.

Een soortgelijk effect was aan de orde tijdens de workshop. Kennisdeling is als onderwerp verweven in elk van de drie verhalen die tijdens de workshop gebruikt zijn. De verhalen onderscheiden zich rond de kernvragen die ik eerder noemde: wat is kennis en ervaring; welke invloed heeft de context op de waarde van kennis en ervaring en hoe kun je kennis en ervaring overdragen op anderen?

Dát de verhalen onderling van elkaar verschillen blijkt vooral uit de situaties, de uitspraken en de contexten die in de verhalen beschreven zijn. Ze zijn een illustratie van het onderliggende gestalt, maar ze beschrijven dat gestalt niet expliciet. Ze geven met andere woorden een schets, een voorbeeld van hoe kennis wel of niet raakt overgedragen, maar spellen het mechanisme niet expliciet uit. Sterker: daar waar dat wel gebeurt verliest het verhaal wat zijn kracht. In verhaal 2 is bijvoorbeeld veel aandacht voor opslaan van kennis op de netwerkschijf, terwijl het verhaal vooral het gestalt in de volle breedte zou moeten illustreren. Nu werd het voorbeeld van de netwerkschijf al snel onderwerp van het gesprek, terwijl dat slechts een voorbeeld was.

Behalve het mechanisme van kennisoverdracht is ook het managen van kennis totaal geen onderwerp van gesprek geweest in de workshop. Daar waar betrokkenen zich uitten in termen als “we zouden het eigenlijk zo moeten doen” of “daar moet aandacht voor zijn” ging het misschien over een bedachte manier van aansturing, maar die discussies perkte ik tijdens de workshop juist in. Dat waren namelijk redeneringen vanuit één perspectief, in plaats van een procesvoorstel waarbij ruimte werd gelaten voor meervoudigheid.

Toch is juist de workshop een illustratie van het proces van kennisoverdracht die Nonaka (1994) in zijn theorie schetste. De workshop bood namelijk ruimte aan de overdracht van *tacit knowledge* over de beleving van deelnemers bij het begrip kennis, en wat dat voor hen betekent. De fictieve verhalen, de sociale verhoudingen in de groep deelnemers, en de alternatieve context droegen bij aan een setting waarin die overdracht mogelijk was. De verhalen speelden daarin een essentiële rol als metafoor voor de verschillende gestalten.

De deelnemers gaven aan dat de workshop voor hen een ongebruikelijke, maar ook waardevolle manier was om met elkaar in dialoog te gaan. Het sluit aan bij het beeld van een dominant rationele manier van organiseren, waarin deze vorm van dialoog niet voor de hand liggend is. Tegelijkertijd laat het ruimte voor meer van dit soort initiatieven, waarbij de suggesties uit de theorie van Nonaka kunnen worden gebruikt: een zichzelf organiserend team, het delen van ervaringen, en het gezamenlijk conceptualiseren van mogelijkheden (Nonaka, 1994, par. 3.2). Het zijn deze drie elementen die een duidelijke rol hadden in de uitvoering van de workshop.

8.3 Een kwestie van interpretatie

Dit hoofdstuk heeft niet voor niets de titel duiding meegekregen. In een positivistisch onderzoeksverslag zou je een analyse verwachten op basis van de onderzoeksdata, om te bepalen of de gestelde hypothese klopt of niet. Mijn onderzoek kent geen hypothese. De waarheid van de verhalen doet niet ter zake, ze zijn verzonnen. De beoordeling op herkenbaarheid is wel relevant, net als de vraag tot welke inzichten de verhalen leiden en wat daar vervolgens mee kan gebeuren. Die beoordeling zou je analyse kunnen noemen, en die taak is weggelegd voor betrokkenen zelf.

De respondenten hebben het fundament voor de verhalen gelegd door mij als onderzoeker tijdens de onderzoeksgesprekken en tijdens mijn observaties inzicht te geven in hun manier van denken en betekenisgeven. Zo werden voor mij als onderzoeker de gestalten duidelijk, op basis waarvan ik de verhalen geschreven heb. De situaties en de voorbeelden in de verhalen heb ik niet willekeurig gekozen, maar zijn geënt op de grondhouding in de gestalten. Ook in stijl en schrijfwijze heb ik proberen aan te sluiten bij quotes van respondenten.

Toch is het ontdekken van de gestalten en het schrijven van de verhalen onherroepelijk een kwestie van interpretatie, in dit geval van mij als onderzoeker. Immers ikzelf heb de informatie die ik heb opgehaald naar eigen inzicht vertaald naar de gestalten en verhalen. De fictieve personages en situaties, net als de schrijfstijl van de verhalen, zijn aan mijn fantasie ontsproten en komen allemaal voor mijn rekening.

Om die persoonlijke inmenging te verantwoorden heb ik zoals beschreven een member check uitgevoerd. Zo zorgde ik ervoor dat de verhalen ook voor respondenten herkenbare elementen bevatten. Verder heb ik de context van mijn onderzoek en de totstandkoming van de gestalten en verhalen uitgebreid beschreven, zodat het proces controleerbaar en verifieerbaar is. Tot slot houd ik mijn rol als onderzoeker in dit hoofdstuk beperkt tot het duiden van de elementen die ik in de gestalten heb herkend en terug heb willen laten komen in de verhalen.

Het is niet aan mij als onderzoeker om een oordeel te vellen over de verhalen. Als functionaris heb ik daar wel een beeld bij, maar het punt is dat dat beeld er maar beperkt toe doet. Het is een van de vele ervaringen, niet de meest relevante. Het is een betekenisgeving tussen die van vele anderen. In mijn onderzoek is het nu juist de bedoeling om ruimte te geven aan meervoudige betekenisgeving.

Dus komt de analyse van de onderzoeksresultaten voor rekening van betrokkenen. Alleen zij kunnen in onderlinge dialoog uitmaken wat functioneel is en wat niet, wat passend is en wat niet. Als onderzoeker kan ik die punten aanwijzen waar het onderling tussen de verhalen 'schuurt', maar het is aan betrokkenen om te bepalen of die duiding herkenbaar is en of dat zou kunnen leiden tot verandering. Het duiden van de verhalen en het faciliteren van de dialoog tussen betrokkenen is alles wat ik als onderzoeker kan en wil doen. Alleen zo kan ik recht doen aan mijn neutrale positie als onderzoeker.

9 Conclusie

In dit hoofdstuk geef ik antwoord op mijn onderzoeksvraag. De beantwoording van de deelvragen verweef ik integraal in die beantwoording.

Mijn onderzoeksvraag is: hoe ervaren betrokkenen de veranderingen in de organisatie en haar omgeving en hoe kunnen deze ervaringen worden gebruikt in de ontwikkeling van de organisatie? Deze vraag is breed en open van karakter en laat ruimte voor emergentie. Mijn primaire aandacht ging uit naar de thema's kennisoverdracht, dynamiek en aansluiting. Kennisoverdracht kwam als meest relevant thema naar voren in mijn onderzoek en is ook vanuit bedrijfskundig perspectief een interessant thema.

Uitgangspunt in mijn onderzoek is dat iedereen op zijn of haar eigen manier betekenis geeft aan situaties, en dat alle ervaringen en betekenissen ertoe doen. Dit maakt dat de onderzoeksvraag niet eenduidig te beantwoorden is. Dat wat als verandering wordt waargenomen en hoe dit wordt ervaren is persoonlijk, ook als het onderzoek wordt afgebakend tot het thema kennisoverdracht. In plaats van eenduidigheid heb ik daarom gezocht naar meervoudige betekenisgeving door betrokkenen.

Op basis van de onderzoeksdata heb ik drie verhalen geschreven, die elk een gestalt (grondhouding) vertegenwoordigen dat ik bij betrokkenen heb waargenomen. Deze gestalten onderscheiden zich door de betekenis die betrokkenen geven aan het begrip kennis, en de manier waarop kennisoverdracht georganiseerd raakt. De titels van de verhalen geven kernachtig aan welke grondhouding er onderliggend aan is: 1) Ik zoek iets, maar ik weet niet wat 2) Ik weet wat werkt en wat niet 3) Ik zoek naar de verbinding.

In het eerste verhaal is er behoefte aan het leren toepassen van kennis en gedrag in een specifieke context. Inhoudelijke kennis uit formele en vastgelegde documenten blijkt in de specifieke context van een project soms niet passend en wordt niet altijd geaccepteerd door de omgeving. Ook is het voor de hoofdpersoon soms onduidelijk welk gedrag passend is in de context een project of werksituatie.

In het tweede verhaal is kennis vastgelegd in documenten, presentaties en modellen. Kennis is universeel en ook in andere markten toepasbaar. Context-specifieke kennis en ervaring wordt gegeneraliseerd en vastgelegd. Op basis daarvan kan een discussie worden gevoerd en bepaald welke theorie geldig is. Die aanpak wordt niet altijd geaccepteerd en leidt soms tot ergernis bij kennisdrager én vragensteller.

In het derde verhaal wordt kennis opgedaan in interactie met anderen. Er is persoonlijk contact, ook over zaken die niet werk-gerelateerd lijken. Informatie die daaruit volgt wordt ingezet wanneer de situatie daarom vraagt. Verbindingen komen toevallig en spontaan tot stand. Kennis wordt niet geabstraheerd en vastgelegd. Interactie met anderen is belangrijk voor een gevoel van binding met de organisatie.

Een rationele betekenisgeving domineert in de drie verhalen. In de eerste twee verhalen raakt kennisoverdracht systeemgedreven georganiseerd, waardoor de relevantie van de specifieke context en de waarde van niet tastbare kennis en ervaring weinig aandacht krijgen. De behoefte aan *tacit knowledge* wordt niet vervuld, wat soms leidt tot wederzijds onbegrip. Het laatste verhaal draait om een meer contextgedreven manier van kennisoverdracht, die berust op sociaal contact en toevalligheid.

Ik heb een workshop georganiseerd met enkele betrokkenen waarin de drie verhalen gedeeld zijn. Resultaat hiervan is inzicht in elkaars ervaringen en betekenisgeving. Dat biedt ruimte voor dialoog over de manier waarop kennisoverdracht georganiseerd raakt. Het vergroot bovendien de kans op onderling begrip op momenten dat het onderling 'schuurt', en mogelijk ook bereidheid om die verschillen te onderzoeken en op te pakken. Zo ontstaat een perspectief op praktische verbeteringen in de huidige manier van doen, die passend is voor betrokkenen en de aard van de dienstverlening. De beoordeling op relevantie en bruikbaarheid van alternatieven ligt primair bij de betrokkenen zelf.



Change will not come if we wait for some other person or if we wait for some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek.

BARACK OBAMA
(2008)

10 Praktische relevantie

In dit hoofdstuk geef ik aan wat de praktische relevantie is van mijn onderzoeksresultaten, en geef ik suggesties voor opvolging van mijn onderzoek.

De workshop als startpunt

Het doel van mijn onderzoek was om naast een wetenschappelijke bijdrage ook praktische relevantie voor de organisatie te bieden. De verhalenworkshop biedt een aanknopingspunt om die relevantie te evalueren, omdat daarin alle ingrediënten van mijn onderzoek samenkomen. De workshop was de laatste stap in mijn onderzoek en een voorlopig eindpunt voor mij als onderzoeker, maar kan voor de organisatie een startpunt voor vervolg zijn.

Tijdens de workshop raakten de deelnemers op een andere manier met elkaar in gesprek dan normaal het geval is. Ze deelden ervaringen, stelden zich kwetsbaar op en lieten weten hoe ze zich voelden bij de interactie met anderen, ook als dat een gevoel van onzekerheid was. Ze gaven aan dat de workshop een voor hen ongebruikelijke, maar waardevolle manier was om met elkaar in dialoog te gaan. Dat sluit aan bij het beeld van een dominant rationele manier van organiseren, waarin deze vorm van dialoog niet voor de hand liggend is. In die zin bood en biedt de workshop een nieuwe en relevante vorm van gesprek.

Een volgende vraag is hoe die overdracht kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd door de organisatie, rekening houdend met de verschillende perspectieven. De reikwijdte van mijn onderzoek is tot nu toe beperkt gebleven. Het management, de respondenten en deelnemers van de workshop zijn betrokken bij het onderzoek, de rest van de organisatie is dat niet. Om de relevantie van het onderzoek te benutten is opvolging nodig door betrokkenen. Het management kan een rol spelen in het faciliteren daarvan. Zelf kan ik support blijven geven aan de opvolging van het onderzoek, ook als functionaris.

Opvolging door betrokkenen

Wat kun je hiermee en hoe kun je dit vasthouden?

Uitgangspunt voor mijn onderzoek is dat betrokkenen zelf bepalen of verandering nodig is, en beoordelen wat de relevantie ervan is. De deelnemers van de workshop vormen een belangrijke groep. Hoe kunnen zij met de inzichten uit de workshop verder? Hoe kun je nu anders te werk gaan als je gemerkt hebt hoe anderen erin staan? Wat betekent dat voor de manier waarop je kennis overdraagt? Het zijn vragen die zich lenen voor een brainstorm. Het houden van een brainstorm met deelnemers van de workshop is een logische vervolgstap.

Daarbij is aandacht nodig voor de onderliggende fenomenen. Hoe houd je rekening met het verschil tussen *tacit* en *explicit knowledge*? Als je weet dat niet alle kennis is vast te leggen, wat zijn dan je opties? Als *learning on-the-job* maar een beperkt bereik heeft, hoe bereik je dan de rest van de organisatie? Ik kan de brainstorm als onderzoeker ondersteunen, zodat deze vragen aandacht krijgen.

Nonaka (1994) geeft een eerste aanzet voor mogelijkheden. Hij schrijft over *communities of practice* die de formele lijnen overstijgen, waarin ervaringen gedeeld worden. Een van de respondenten sprak in een onderzoeksgesprek al over een dergelijk voorbeeld in de praktijk, en de waarde ervan. Ik doe een eigen suggestie. Nu is er elke maand een bijeenkomst met alle collega's, waarin verteld wordt over mooie projecten en successen. Wat als er in een kleiner gezelschap ruimte wordt gemaakt voor het delen van ervaringen die minder succesvol waren? Wat als medewerkers vertellen waar ze tegenaan liepen in een project, waar het spannend was, hoe ze daar mee omgingen, en wat ze daarvan leerden? Dat biedt ruimte aan context specifieke *tacit knowledge* over een werksituatie. Anderen kunnen daaraan relateren en een vertaling maken naar hun eigen werkomgeving. Het verhaal van de ervaring werkt dan als metafoor, een bruikbaar middel bij de overdracht van *tacit knowledge*.

Anderzijds is ook *explicit knowledge* waardevol voor de organisatie. Als veel van de meer technische en expliciteerbare kennis slecht vindbaar is, dan biedt ook dat ruimte voor verbetering. Medewerkers die deze kennis nodig hebben profiteren ervan als de kennis goed en snel vindbaar en toegankelijk is. Ook dit kan onderwerp zijn van een opvolgende brainstorm. Dan kan blijken of er meerdere betrokkenen zijn die dit punt herkennen en wie aan de slag wil met een betere ontsluiting van informatie.

De rol van management

Hoe kun je dit faciliteren en stimuleren?

Dat betrokkenen zelf de noodzaak en relevantie van verandering bepalen heeft ook een implicatie voor de rol van het management. Ruimte maken voor een brainstorm en het delen van uitdagingen en minder succesvolle ervaringen klinkt simpel, maar kan lastig zijn als je het woord kennismanagement in gedachten houdt. Kennismanagement schiet tekort als het slechts draait om het vaststellen van een definitie van kennis, of om het ontwerpen en uitrollen van het proces van kennisoverdracht. Een alternatieve aanpak kan bestaan uit faciliteren en stimuleren.

Dat begint met het onderkennen van de diverse gestalten met hun eigen belevingen en betekenissen. Geen eenduidige waarheid, maar ruimte voor dat wat betrokkenen als waardevol of disfunctioneel ervaren. Nonaka (1994) pleit zelfs voor chaos in plaats van orde. Ik pleit voor een frisse blik op mogelijkheden. Wat als je een brainstorm tussen betrokkenen over kennisoverdracht kunt faciliteren? Wat als je vraagt om een oordeel uit te stellen en elkaar uitnodigt tot luisteren? Wat als je de dialoog tussen betrokkenen over ervaringen kunt stimuleren?

Tijdens mijn onderzoek raakte ik geïnspireerd door de bekende hoogleraar psychologie Robert Kegan. In zijn boek *An Everyone Culture* (Kegan & Lahey, 2016) noemt hij recente wetenschappelijke inzichten over de ontwikkeling van het menselijk brein, die hij vervolgens koppelt aan de ontwikkeling van medewerkers in bedrijven. Hij beschrijft bedrijven die bewust en heel intensief aandacht schenken aan de ontwikkeling van hun medewerkers. Daarbij stelt Kegan de mens met zijn eigen perspectief en betekenissen centraal, net als ik probeer in mijn onderzoek. Hij noemt het belang van een cultuur waarin feedback en reflectie op elkaars kwetsbaarheden dagelijkse gang van zaken is. "What if a company did everything within its power to create conditions in which individuals could overcome their own internal barriers to change, transcend their blind spots, and see errors and weaknesses as prime opportunities for personal growth?" (Kegan & Lahey, 2016, omslag)

Opdracht voor mijzelf als onderzoeker

Hoe kan ik dit blijven ondersteunen?

Dat mijn scriptie een voorlopig eindpunt is voor mijn rol als onderzoeker, betekent niet dat ik zelf geen bijdrage meer kan leveren aan de opvolging van mijn onderzoek. Het zou zelfs ontzettend zonde zijn om niets te doen met de inzichten die ik zelf heb opgedaan.

Er zijn een aantal opdrachten die ik mezelf wil meegeven. Ten eerste wil ik een aantal deelnemers van de workshop verleiden om nog eens bij elkaar te komen voor een brainstorm over vervolgstappen. Niet om het initiatief naar me toe te trekken, maar om de drempel voor opvolging te verlagen. Verder zou ik de workshop nog eens willen herhalen met andere betrokkenen, zodat meer mensen de kans krijgen om ervaringen uit te wisselen en inzicht op te doen. Om het bereik van mijn onderzoek te vergroten wil ik bovendien voor alle medewerkers een presentatie geven over mijn onderzoek. Uitdaging daarbij is om ook in die presentatie mijn inzichten op een passende manier over te dragen, het gaat immers ook hier grotendeels om *tacit knowledge* over mijn eigen onderzoek.

Ook wil ik de aansluiting bij het management voortzetten. Tijdens mijn onderzoek hebben we regelmatig afstemming gehad over het onderzoeksproces. Nu zou ik graag willen reflecteren op de rol die het management kan spelen in de opvolging ervan. Suggesties zijn om mee te denken over het beleid, gesprekken te faciliteren of misschien zelf een workshop te organiseren met leden van het managementteam. Hoe dan ook zie ik een opdracht voor mezelf om mijn inzichten te blijven delen.

Advies aan mijzelf als functionaris

Wat kan ik hiermee in mijn eigen werk?

Ik eindig mijn afstudeeronderzoek zoals ik eraan begonnen ben: als functionaris. Naast de rol die ik voor mijzelf zie in het faciliteren van de opvolging bij anderen, ligt er ook een taak voor mijzelf als medewerker. De inzichten die ik heb opgedaan hebben namelijk ook betrekking op mijn eigen werk. Het moment dat ik me dat realiseerde was toen een medestudent dat voor zichzelf hardop uitsprak: ik kan mijn werk nooit meer doen zoals ik dat altijd gedaan heb.

Mijn belangrijkste inzicht is dat je in je werk rekening te houden hebt met meerdere perspectieven, die elk even waar en relevant zijn. Een opdracht van een opdrachtgever is mogelijk bedacht vanuit één perspectief. Ik kan mijn opdrachtgevers vragen of ze weten hoe anderen tegen hun vraag of opdracht aankijken. En hoe dat het project zou kunnen beïnvloeden. In mijn eigen projecten geldt diezelfde vraag aan mijzelf. Houd ik in mijn projectaanpak voldoende rekening met de diversiteit in mijn team? Hoe ziet die diversiteit er eigenlijk uit? Die vraag gaat verder dan een procesmatige evaluatie van een project.

De inzichten over kennis hebben ook hun waarde. Hoe leer ik zelf eigenlijk van anderen? En hoe vaak vraag ik om expliciete kennis als ik eigenlijk iets anders zoek? Ik herinner me een offerte waarbij ik moeite had om tot een goede aanpak te komen. Ik stak veel energie in het verzinnen van een aanpak, om die vervolgens bij seniorcollega's te toetsen. Daar kwam naar mijn gevoel weinig reactie op. Maar wat had ik daar eigenlijk gevraagd? Hoe doe je dit, of hoe doe je dat? Wat als ik nu eens zou vragen naar hun ervaringen in vergelijkbare situaties? Hoe zou me dat helpen? Andersom kan ik me afvragen hoe anderen kunnen leren in de context van een project. Waar ligt de behoefte, en hoe kan ik dat faciliteren? In een groot project dat we recent gewonnen is die vraag heel relevant, omdat we met een groot team met wisselende kennis en ervaring aan een nieuwe onbekende klus beginnen.

Een andere les gaat over het verschil tussen systeem- en contextgedreven organiseren. In mijn training tot projectleider heb ik het concept geleerd van situationeel gericht leidinggeven. Daarbij pas je je stijl van leidinggeven aan op de situatie en de persoon die je voor je hebt: meer directief in nieuwe omgevingen of bij onervaren personen, meer delegerend bij ervaren mensen in een bekende omgeving. Dat concept is ook van toepassing op mijn werk als consultant. Wat vraagt de omgeving en de problematiek van een klant van mij als adviseur? Met welke aanpak is een klant het beste geholpen? Als ik uitga van mijn eigen oplossingen en ideeën dan is dat één manier (systeemgedreven). Ik wil kunnen variëren in mijn repertoire als adviseur, afhankelijk van de vraag van een klant (contextgedreven).

Edgar Schein biedt daar in zijn boek *Procesadvisering* handvatten voor: "De wijze waarop een adviseur van moment tot moment wil functioneren is van groot belang voor het feitelijke succes van de advisering. De adviseur moet onderscheid kunnen maken tussen: 1) vanuit zijn of haar positie als expert de cliënt vertellen wat er moet gebeuren, 2) het 'verkopen' van oplossingen die zijn of haar voorkeur genieten of waarmee hij of zij vertrouwd is, 3) bij de cliënt een proces op gang brengen dat aan het einde van de relatie volgens beiden de cliënt heeft geholpen" (2005, omslag). Daarmee wil ik heel graag aan de slag.



**I don't know what I'm doing and it's the
not knowing that makes it interesting.**

PHILIP GLASS
(in Woolfe, 2012)

11 Reflectie

In dit hoofdstuk evalueer ik de methodiek en het proces van onderzoek, en geef ik een persoonlijke reflectie op mijn eigen handelen als onderzoeker.

11.1 Methodische evaluatie

Onderzoeksfilosofie

Elk wetenschappelijk perspectief heeft voor- en nadelen. Voordelen van het sociaal constructionisme zijn dat het goed bruikbaar is in sociale contexten waarin processen, ervaringen en betekenissen een rol spelen. Het biedt een open benadering van de onderzoeksresultaten en de dataverzameling is niet zo smal en kunstmatig vormgegeven als bij positivistisch onderzoek. Nadelen zijn dat het onderzoek erg tijdrovend kan zijn, dat de analyse en interpretatie van resultaten moeilijk zijn, en dat het type onderzoek mogelijk geen geloofwaardigheid heeft bij het management (Easterby-Smith e.a., 2015, p. 56). Zowel de voordelen als de nadelen van de gekozen benadering heb ik ondervonden.

Mijn onderzoeksvraag is erg open, bakent de inhoudelijke onderzoeksthema's niet af, en laat alle ruimte voor betekenisgeving door betrokkenen. De filosofie van het sociaal constructionisme past daar uitstekend bij. Dat kan ik het beste illustreren door te laten zien wat een positivistische insteek zou opleveren. In dat geval zou ik vooraf een theorie moeten hebben over wat er zich in de organisatie afspeelt, en die ook als uitgangspunt voor mijn onderzoek hanteren. Ik zou moeten verzinnen of gokken wel thema het meest relevant was voor de betrokkenen en er dan actief naar vragen. Stel dat ik voor kennisoverdracht had gekozen, dan zou ik op basis van mijn onderzoeksdata hebben moeten zoeken naar een eensluidende conclusie over de stand van zaken op dat gebied, en daar dan aanbevelingen over doen.

Zelfs als ik dan op hetzelfde punt terecht was gekomen als waar ik nu sta, lijkt de kans klein dat daar de meervoudigheid van ervaringen en betekenisgeving door betrokkenen in zou doorklinken. Ik zou met algemene aanbevelingen moeten komen, in de hoop dat het management of anderen zich erin zouden herkennen en de bereidheid zouden hebben er iets mee te doen. Terwijl ik nu met mijn onderzoek tenminste een aantal betrokkenen heb kunnen verleiden tot een relevante workshop. Zelfs als mijn onderzoek verder geen aandacht meer zou krijgen, lijkt me dat winst.

Dat wil niet zeggen dat de onderzoeksfilosofie perfect is, ook de genoemde nadelen heb ik tijdens het onderzoek ervaren. Het is ontzettend intensief om op basis van de onderzoeksdata te komen tot gestalten en verhalen waarin de meervoudigheid tot uiting komt. Het is een iteratief proces dat veel tijd kost waarbij je heel bewust moet omgaan met je eigen vooringenomenheid. Telkens weer ontdekte ik hoe lastig dat is, en hoezeer je eigen mening bepalend is voor dat wat je denkt neutraal waar te nemen. Zelfs als je daar bewust mee omgaat is het lastig, en blijft het onderzoek een kwestie van interpretatie.

Mijn eigen onbekendheid, onhandigheid en onwennigheid met de gekozen onderzoeksbenadering bleek bovendien een behoorlijke uitdaging. Eerder schreef ik al dat ik me graag competent voel als ik ergens mee bezig ben. Meestal lukt dat goed, maar in dit onderzoek bevond ik me regelmatig flink buiten mijn comfortzone. Dat was dan direct ook het grootste voordeel, dat is namelijk een manier om veel te leren.

Literatuur

Ik heb in mijn onderzoek gebruik gemaakt van inhoudelijke en methodische literatuur. De inhoudelijke literatuur heb ik vooral gebruikt om meer te weten te komen over het begrip kennis, en dat wat daarmee samenhangt. Ik vond het een nuttig instrument om grip te krijgen op de gestalten en te begrijpen hoe de wisselwerking tussen *tacit* en *explicit knowledge* daarmee samenhangt. Het is verstandig geweest om te wachten met het opzoeken van literatuur totdat ik er behoefte aan kreeg in het onderzoek, in plaats van me ervan tevoren in te verdiepen. Ik had dan niet goed geweten waar ik moest zoeken.

De methodische literatuur beschrijft zowel de onderzoeksfilosofie als de onderzoeksmethodes. Over de onderzoeksfilosofie heb ik tijdens de colleges management van verandering en wetenschapsleer veel gehoord en gelezen. Die literatuur was soms vrij duidelijk, maar vaak genoeg ook onbegrijpelijk. Pas in het toepassen ervan in opdrachten kreeg ik er echt gevoel bij. Dat was tijdens het afstudeeronderzoek niet anders. Het sparren met mijn coach en met mijn studiegenoten heeft mij meer begrip opgeleverd over het sociaal constructionisme dan welk boek ook.

Onderzoeksmethodiek

Mijn ervaring met de onderzoeksmethodiek is overwegend positief. De combinatie van responsieve methodologie en naturalistic inquiry bood op de meeste punten concrete handvatten voor de aanpak van het onderzoeksproces. In de volgende paragraaf van dit hoofdstuk geef ik daar een wat uitgebreidere reflectie op. Voor wat betreft de methodische literatuur zijn Abma en Widdershoven (2006) vrij concreet in hun beschrijving van de responsieve methodologie, en ook de theorie van Van Dinten en Schouten is goed toegankelijk (2011). Toch is het werken met deze methodes iets compleet anders dan het cognitief begrijpen ervan. Overigens zijn Van Dinten en Schouten de eersten om dit te onderkennen. Ze hebben er zelfs een naam voor: de rationaliteitswig. "Je kunt wel rationeel een andere oriëntatie duiden of herkenbaar maken, maar daarmee sta je nog niet in die andere oriëntatie" (2011, p. 227).

Er zijn wellicht meer kwalitatieve methodologieën waarmee ik het onderzoeksdoel had kunnen bereiken. Etnografie is bijvoorbeeld een methode die sterk werkt vanuit het perspectief van betrokkenen, met name gericht op cultuuronderzoek. Het zou een nuttige aanvulling kunnen vormen op mijn gekozen onderzoeksmethodologie, om de huidige manier van werken en organiseren inzichtelijk te maken voor betrokkenen in het onderzoek. Case study en action research leken me minder geschikt. Ten eerste omdat beide meer vanuit het perspectief van een buitenstaander opereren, ten tweede omdat ze meer gericht zijn op een praktische problematiek, of in het geval van action research in de kort-cyclische uitvoering van verbeteringen (Easterby-Smith e.a., 2015, Hoofdstuk 4; Eriksson & Kovalainen, 2016, deel III). Ik vond mijn onderzoeksvraag daar op voorhand onvoldoende voor afgebakend.

11.2 Evaluatie onderzoeksproces

Onderzoeksgesprekken

Bij de eerste paar onderzoeksgesprekken heb ik veel aandacht geschonken aan mijn eigen gesprekstechniek. Aan de hand van de transcripts heb ik afstemming gehad met mijn coach en gereflecteerd op de manier van vragen stellen. Wat ik met name lastig vond was om door te vragen naar specifieke beschrijvingen, voorbeelden en situaties waarin het gedrag van de respondent naar voren kwam. Al vrij snel verviel het gesprek in generalisaties of analyses, zeker ook ingegeven door mijn manier van bevragen. Het maakte dat ik niet erg tevreden was over de eerste paar gesprekken, waardoor ik een beetje chagrijnig werd. Het effect versterkte zichzelf doordat ik tijdens de onderzoeksgesprekken steeds strenger ging letten op mijn eigen manier van doen. Dat zorgde ervoor dat ik tijdens het gesprek hard aan het werk was in mijn hoofd, in plaats van dat ik aanwezig was in het gesprek en goed luisterde naar wat de respondent te melden had.

Na de eerste vier gesprekken viel ik daardoor even stil met de onderzoeksgesprekken, ik haalde er weinig energie uit. Door gesprekken met mijn coach kwam ik tot het inzicht dat het voeren van gesprekken een kunst op zich is. Het is iets dat je niet al na een paar keer oefenen volledig onder de knie hebt, ook niet aan het eind van het onderzoek. En na jaren en jaren gesprekken voeren kun je nog steeds kritisch zijn op jezelf. Ik mocht de lat dus gerust iets lager leggen. Dat hielp me wat meer te ontspannen in de gesprekken en beter te luisteren.

Iets anders wat ik leerde was dat je de respondent moet willen vragen naar zijn of haar eigen handelen in een situatie, en vervolgens moet kunnen confronteren met dat handelen en het effect daarvan. Laat dat nou niet mijn sterkste kant zijn. Het aantal keer dat ik "ja" antwoordde als reactie op wat een respondent vertelde was zeker in de eerste paar onderzoeksgesprekken niet meer te tellen. Het viel ook mijn coach op. Dat herkende ik zelf ook wel, maar ik zag pas later in dat het problematisch was. Wil je namelijk inzicht krijgen in het gedrag van een respondent en anderen, dan moet je daarnaar kunnen vragen. Je moet de situatie voor je kunnen zien, horen wat iemand zegt en zien wat iemand doet. Door interpretaties van de respondent ter discussie te stellen kun je vervolgens reflectief zijn op het gedrag van de respondent en anderen.

Het was tijdens het zesde onderzoeksgesprek dat me dat voor de eerste keer lukte en ik zag dat het effect had. Het gesprek ging niet meer alleen over gebeurtenissen en interpretaties, maar over de manier waarop een respondent en anderen met elkaar communiceerden en zich gedroegen. Een gesprek op metaniveau, waardoor er opeens wat ruimte ontstond voor zelfreflectie. In de daaropvolgende gesprekken werd het een sport om het te doen. Het lukte niet altijd even goed, maar dat vond ik niet altijd een probleem.

Ik had me voorgenomen dat een goed gesprek waarin ik een aantal keer concrete beschrijvingen kon bovenhalen ook al waardevol kon zijn. Ik kwam er ook achter dat je, zeker bij seniormedewerkers, eerst wat tijd moet nemen om de respondent zijn of haar zegje te laten doen en mening te laten geven. Even tijd moet nemen om iemand te verleiden tot een meer beschrijvende modus en uiteindelijk een meer reflectieve houding. Op basis van mijn ervaringen tijdens de onderzoeksgesprekken, die ik telkens vastlegde in mijn onderzoeksdagboek, formuleerde ik tijdens de onderzoeksgesprekken een lijst met criteria voor een succesvol onderzoeksgesprek. Overigens kwam ik ook tot het inzicht dat je soms pas bij het terugluisteren en uitwerken van de gesprekken merkt dat er wel degelijk bruikbare informatie uit het onderzoeksgesprek naar voren is gekomen, terwijl ik dat gevoel tijdens het gesprek zelf helemaal niet had.

Overige dataverzameling

De informele gesprekken heb ik praktisch altijd vanuit mijn rol als functionaris gevoerd. Vaak gebeurde dat ook onbewust en realiseerde ik me pas later dat het relevant kon zijn voor mijn onderzoek. Gedurende de loop van het onderzoek veranderde dat wat, en kon ik meer actief op zoek naar zulke signalen. Dat heeft te maken met het feit dat mijn onderzoeksthema in de loop van het onderzoek duidelijker afgebakend raakte. Anderzijds voelde ik me meer vertrouwd met mijn rol als onderzoeker en had ik ook een steeds beter beeld van de fenomenen die ik al tijdens de onderzoeksgesprekken had onderkend.

Nog sterker dan bij de informele gesprekken geldt dat ik de observaties eigenlijk altijd uit een positie als functionaris heb gedaan. Pas heel laat in het onderzoeksproces realiseerde ik me dat ik me meer als onderzoeker kon opstellen en meer bewust op zoek kon gaan naar signalen die bij mijn onderzoek pasten. Ook hier geldt dat de duidelijkere afbakening van het thema en een voortschrijdend beeld van de resultaten het makkelijker maakten om te observeren. Toch hebben de observaties maar een vrij bescheiden rol gespeeld in mijn onderzoek. Het vraagt namelijk ook dat je je echt als onderzoeker kunt opstellen, en niet vanuit je eigen meningen en overtuigingen probeert te duiden wat je om je heen ziet gebeuren. Ik denk dat dat pas aan het eind van mijn onderzoek een beetje gelukt is.

Ik heb zeker in het begin van mijn onderzoek expres niet al te veel aandacht geschonken aan het verzamelen en bestuderen van documentatie, omdat ik het belangrijk vond om eerst en vooral met betrokkenen in gesprek te raken. Zo kon ik achterhalen welke thema's actueel waren, zodat ik daarmee meer gericht op zoek kon naar relevante documentatie. Dat heeft goed gewerkt, ik heb nooit het idee gehad dat ik iets tekortkwam aan relevante documentatie.

Uitwerken van constatering

In de verwerking van de onderzoeksdata bleek het bereiken van neutraliteit een van de grootste uitdagingen. Op basis van feedback van mijn coach heb ik de eerste inhoudelijke uitwerking beoordeeld op neutraliteit. Toen bleek dat in een flink aantal van de zogenaamde constatering

Uit de inhoudelijke uitwerking kwamen een paar interessante dingen naar voren met betrekking tot mijn onderzoeksvraag. Ten eerste merkte ik dat ik op het thema kennisoverdracht vrij eenvoudig een aantal constatering

Na deze analyse voor mezelf heb ik de inhoudelijke uitwerking even gelaten voor wat ze was. Het leerpunt dat ik meenam was dat ik erg voorzichtig moest zijn met interpreteren en conclusies trekken op basis van wat ik hoorde. Ik nam die les mee in de laatste onderzoeksgesprekken, waarin ik nadrukkelijk op zoek was naar beschrijvingen door de respondenten. Na de laatste onderzoeksgesprekken heb ik de inhoudelijke uitwerking nog aangevuld met aanvullende 'constatering

Vinden van gestalten

Het proces om vervolgens op basis van de onderzoeksdata tot gestalten te komen lijkt wat chaotisch, en zo voelde dat ook. Een aspect daarvan is de beperkte methodische steun bij het komen tot de gestalten. De literatuur beschrijft wel verschillende methoden om tot gestalten of verhalen te komen. Bold (2012) geeft in haar werk bijvoorbeeld een overzicht van de verschillende mogelijkheden. Tegelijkertijd geeft ze aan dat het zoeken naar de beste methode voor je eigen onderzoek maatwerk is, om vervolgens aan te geven dat het een tijdrovend en iteratief proces is. Dat heb ik aan den lijve zo ervaren.

Op basis van mijn eigen ervaringen en feedback van mijn coach en peergroup leerde ik wanneer een gestalt kwalitatief goed is. In mijn onderzoeksdagboek noteerde ik wat ik veranderde aan de gestalten. Die punten noteerde ik vervolgens in een apart document, waarmee ik vervolgens weer kon schaven aan de definitieve versie van de gestalten.

Een ander aspect van de gestalten zijn de beoordeling van bruikbaarheid en relevantie. De bruikbaarheid van de gestalten wordt bepaald door het doel waarvoor je ze inzet. De gestalten op zich hebben geen waarde, behalve voor de gebruiker ervan. In dit geval ben ik dat zelf als onderzoeker. De gestalten heb ik gebruikt om verhalen op te stellen die de essentie van het gestalt in verschillende fictieve situaties naar voren laat komen.

De relevantie van de gestalten komt via de verhalen tot uiting. De verhalen zijn op hun beurt weer geen doel op zich, maar fungeren als middel in de verhalenworkshop om het gesprek tussen betrokkenen op gang te brengen en inzicht te creëren in elkaars betekenisgeving. Dat is een eerste stap naar praktijkverbetering. Of dat uiteindelijk lukt is een tweede, dat succes is van meer afhankelijk dan alleen de kwaliteit van het gestalt. Een kwalitatief goed gestalt is wel een voorwaarde voor een relevante verhalenworkshop.

Schrijven van verhalen

Toen ik de gestalten eenmaal had staan, bleek het opstellen van de verhalen voor mij een relatief eenvoudige stap. Zeker aan de hand van de quotes van betrokkenen, die concrete situaties beschrijven, was het opstellen van de verhalen goed te doen. Voor inspiratie raadpleegde ik af en toe ook wat ondersteunende literatuur, zoals een boek van Tesselaar en Scheringa over storytelling (2008).

Voor de verhalen heb ik fictieve namen gebruikt en het geslacht en de leeftijd van de hoofdfiguur waar mogelijk laten contrasteren met de voor het bijbehorende gestalt meest representatieve respondenten. Op basis van de quotes uit de onderzoeksgesprekken heb ik vervolgens meer en minder fictieve situaties beschreven waarin de persoon uit het verhaal zich in bevindt. De verhalen zijn geschreven vanuit het ik-perspectief om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij de ervaringen en betekenisgeving van de hoofdpersoon uit het verhaal, die het gestalt representeert.

Bij het opstellen van de verhalen hanteerde ik de volgende kwaliteitscriteria. Ten eerste heb ik een poging gedaan de verhalen zoveel mogelijk beschrijvend te laten zijn en te laten gaan over situaties en interacties met anderen. Daarnaast heb ik geprobeerd algemeenheden, generalisaties en rationalisaties zoveel mogelijk te beperken. Ook heb ik niet te veel details willen toevoegen die afleiden van de kern van het verhaal, maar wel zoveel dat het verhaal wat kleur krijgt en sprekend wordt. Omvang van de verhalen was in eerste instantie maximaal twee pagina's. De titel van het verhaal moest pakkend en sprekend zijn en de kern van het gestalt al goed weergeven. Voor wat betreft de herkenbaarheid heb ik me bij het opstellen van de verhalen de metafoor voorgehouden die mijn coach me aanreikte: een hond is geen kat; een kat moet zich herkennen en een hond niet, maar de hond moet wel herkennen dat het om een kat gaat.

11.3 Persoonlijke reflectie

Achteraf gezien en beschreven lijkt mijn onderzoek een redelijk overzichtelijk traject. Zo heb ik dat echter zelden beleefd. Al tijdens het schrijven van het afstudeervoorstel had ik moeite om de stappen in het onderzoek concreet voor me te zien en daar een reële planning van te maken. Hoewel ik prima kon verwoorden wat ik van plan was te gaan onderzoeken, had ik weinig idee van wat me te wachten stond.

Het onderzoek verliep soms soepel, maar vaak ook moeizaam. Ik begon enthousiast aan de onderzoeksgesprekken, maar ontdekte dat ik niet goed wist waar ik naar op zoek was. Als reactie daarop ging ik onbewust op zoek naar de perfecte aanpak van een onderzoeksgesprek, wat uiteraard nogal ambitieus was. Het gevolg was dat ik lang bleef hangen in de methodiek van de gesprekken en weinig aandacht had voor de inhoud ervan.

Daardoor was ik ook pas laat in staat om mijn onderzoek af te bakenen tot het thema kennisoverdracht. Daarmee werd het onderzoek weer interessanter en relevanter. In de verwerking van de inhoudelijke aspecten van het onderzoek bleek echter mijn eigen perspectief als functionaris nogal dominant. Het kostte me vervolgens enorm veel moeite om daarvan los te komen en met een frisse blik naar mijn onderzoeksdata te kijken om tot gestalten te komen. Ik heb daar veel tijd aan besteed en lang mee geworsteld, waardoor ik vrij laat begon aan het schrijven van de verhalen. Dat schrijven ging me op zich goed af, maar het bijschaven ervan tot een bruikbaar middel voor de workshop bleek opnieuw intensief en tijdrovend. De positieve energie keerde terug bij het organiseren en uitvoeren van de workshop. Tot slot ben ik pas heel laat begonnen met het schrijven van mijn scriptie, waardoor er aan het eind van mijn onderzoek nog een flinke berg werk te verzetten was.

Kortgezegd ben ik mezelf flink tegengekomen tijdens het onderzoek. Vooraf al onderkende ik dat ik het lastig vind om me incompetent te voelen, hoewel dat een heel logisch gevolg is van het feit dat je iets gaat ondernemen dat nieuw voor je is. In de zoektocht naar het perfecte gesprek, een volledige inhoudelijke uitwerking en het beste verhaal ging vervolgens veel tijd en energie zitten. Omgaan met onzekerheden, fouten durven maken en een proces doorlopen dat je niet kunt definiëren, het waren en zijn voor mij grote uitdagingen, ook al had ik ze vooraf in kaart gebracht.

Anderzijds ben ik blij dat ik heb doorgezet en ben blijven zoeken naar een manier om met een methodiek te werken die buiten mijn comfort zone ligt. De latere onderzoeksgesprekken waren ontzettend leuk om te doen, omdat ik daar meer relaxed en luisterend aanwezig kon zijn. Ik vond het bijzonder om te ervaren dat je mensen kunt aanzetten tot anders kijken, tot reflectie op hun eigen handelen. Dat gebeurde zeker ook in de workshop, wat mij betreft het hoogtepunt van mijn onderzoek.

Referenties

- Abma, T. A., & Widdershoven, G. A. M. (2006). *Responsieve methodologie: Interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma.
- Arcadis. (2011). Profiel My Motivation: Samen sterk in 2011.
- Boersema, N. (2007). *Organizational Culture, a source of sustained competitive advantage for ADSE?* Erasmus Universiteit.
- Bold, C. (2012). *Using Narrative in Research*. London: Sage.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(October 2015), 198–213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Carroll, L. (1869). *Alice's Adventures in Wonderland*. Boston, Massachusetts: Lee and Shepard. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=btIQAAAYAAJ>
- De Koning, D. P. F. (2018). Eindopdracht management van verandering: Levensverhaal.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management & Business Research* (5th ed.). London: Sage.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research* (2nd ed.). London: Sage.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. Newbury Park, California: Sage.
- Essers, J. (2016). Collegeslides methodologie: Bedrijfskundige grondslagen.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, California: Sage.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=4ArjpSdgkzoC>
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Koelewijn, J. (1997). *Een Nationale Waan: Het Fokker-sentiment, of: waarom Fokker failliet ging*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt Psychology*. London: Lund Humphries. <https://doi.org/10.1037/h0052629>
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=B-qxrPaU1-MC>

- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Obama, B. (2008). Barack Obama's Feb. 5 Speech. Geraadpleegd 4 oktober 2018, van <https://www.nytimes.com/2008/02/05/us/politics/05text-obama.html>
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in organisational management : A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1238, 1–23.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=zfsb-eZHPyOC>
- Schein, E. H. (2005). *Procesadviesing: Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Den Haag: Academic Service.
- Steinbeck, J. (1952). *East of Eden*. New York, New York: Penguin. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=OPy6E5ZhXsoC>
- Tesselaar, S., & Scheringa, A. (2008). *Story telling handboek: Organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers*. Amsterdam: Boom.
- Van de Griendt, J. (2014). *Doorgevlogen: De waarde van ervaring*. (z.p.): [Scriptum].
- Van den Bersselaar, V. (2016). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud: Fundamenten voor onderzoek en fundamenteel handelen* (2e editie). Bussum: Coutinho.
- Van Dinten, W., & Schouten, I. (2011). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren* (3e druk). Delft: Eburon.
- Van Dongen, H. J., De Laat, W. A. M., & Maas, A. J. J. A. (1996). *Een kwestie van verschil: Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Wagemans, J., Feldman, J., Gepshtein, S., Kimchi, R., Pomerantz, J. R., Van der Helm, P. A., & Van Leeuwen, C. (2012). A Century of Gestalt Psychology in Visual Perception: II. Conceptual and Theoretical Foundations. *Psychological Bulletin*, 138(6), 1218–1252. <https://doi.org/10.1037/a0029334>
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=Ob9UAgAAQBAJ>
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. (z.p.): [Scriptum].
- Willemse, J. (2015). *Anders kijken: Theorie en praktijk van de systeembenadering* (3e druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Woolfe, Z. (2012). Remixing Philip Glass. Geraadpleegd 4 oktober 2018, van <https://www.nytimes.com/2012/10/07/magazine/philip-glass-and-beck-discuss-collaborating-on-rework.html>

Bijlage 1. Nader kennismaken

Wie ben ik?

Mijn naam is Dennis de Koning, geboren in 1983 in Vinkeveen als zoon van een timmerman en een ziekenverzorger. Na het vwo startte ik met de studie werktuigbouwkunde aan de Technische Universiteit Delft, waar ik een halfjaar later mee stopte. Niet dat het niet ging, maar het was me te weinig praktisch. Ik wisselde Delft om voor Amsterdam en deed daar de hbo-opleiding elektrotechniek. Daar haalde ik cum laude mijn diploma, waarna ik op Schiphol een opleiding tot luchtverkeersleider ging volgen. Dat eindigde voortijdig door de strenge selectie-eisen waar ik niet aan voldeed.

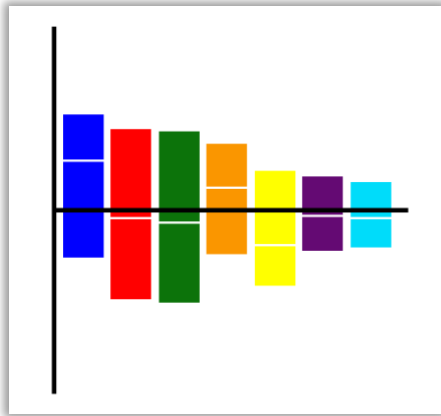
Via een detacheringsbureau kwam ik terecht bij Arcadis, een internationaal ingenieurs- en adviesbureau. Daar ging ik aan de slag als technisch ontwerper en na een paar jaar was ik projectleider. Intussen was ik actief in de juniorenvereniging van het bedrijf, waar ik secretaris en later voorzitter van werd. Bij Arcadis voelde ik me thuis, maar ik zocht naar een meer procesmatige rol. Die vond ik in een baan als adviseur bij ADSE, waar ik sinds 2014 werk. Mijn rol als adviseur combineer ik in mijn opdrachten stevast met een rol als projectleider. Daarnaast ben ik als business developer medeverantwoordelijk voor het onderhouden van klantcontacten en binnenhalen van nieuw werk.

In 2016 begon ik met de parttime master bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Heel lang al wilde ik alsnog mijn master titel behalen. Niet om te laten zien dat ik het kon, want dat wist ik wel, maar om mezelf te blijven ontwikkelen. Ik zocht naar een manier om mijn technische kennis en kunde uit te breiden met inzichten op het gebied van bedrijfskunde. Later besepte ik dat het vooral de menselijke kant in de bedrijfskunde was die me trok, waardoor ik voor management van verandering als afstudeerrichting koos.

Wat kenmerkt mij?

Als persoon ben ik rustig van aard, vrij open en sociaal. Ik ben leergierig, analytisch ingesteld en goed in organiseren en structureren. Tegelijkertijd voel ik me op mijn plek in de dialoog met opdrachtgevers en stakeholders. In teamverband investeer ik vaak in de onderlinge samenwerking en in het coachen van de andere teamleden. Het best functioneer ik in een complexe omgeving waar een beroep wordt gedaan op systematisch werken en een teamprestatie wordt gevraagd. Meer moeite heb ik met keuzes maken en het omgaan met onzekerheden. Daarnaast heb ik soms last van koudwatervrees, waardoor ik niet altijd gemakkelijk aan nieuwe dingen begin. Ik trek me ook redelijk veel aan van anderen, waardoor ik het lastig vind om anderen te confronteren als ik me niet op mijn gemak voel.

In 2011 werd er op basis van een vragenlijst een persoonlijk kleurenprofiel van mij opgesteld. Dat profiel brengt mijn drijfveren in beeld en laat zien waar ik energie van krijg en waarvan juist niet. Een wat bot instrument, maar toch interessant omdat ik mezelf en anderen mij er wel in herkennen. Mijn grootste drijfveer is blauw: structuur, heldere afspraken en regels in het werk zijn daarbij belangrijk. De volgende twee drijfveren staan bijna op gelijke hoogte, wat betekent dat ik makkelijk kan schakelen tussen deze drijfveren. De rode drijfveer geeft de mogelijkheid om flink tempo te maken en om vastberaden en daadkrachtig een taak af te ronden. Bij de groene drijfveer is communicatie met anderen en het betrekken van anderen bij de uitvoering belangrijk. Alleen als iedereen begrijpt hoe er gewerkt moet worden en welke taken worden verwacht kan er voldoende kwaliteit worden bereikt.



Figuur 5: Persoonlijke drijfveren (overgenomen uit Arcadis, 2011, p. 1)

Wat betekent dat voor mijn onderzoek?

Mijn leergierigheid en nieuwsgierigheid vormen een mooi startpunt voor wetenschappelijk onderzoek. Het feit dat ik goed structuur kan aanbrengen helpt me in het vormgeven en uitvoeren ervan. Maar mijn oplossingsgerichte houding kan me in de weg zitten als ik op zoek ga naar ervaringen van anderen zonder daar meteen consequenties aan te verbinden. Een ander gevaar is dat ik in mijn onderzoek te veel blijf hangen in lezen, observeren en interviewen, en moeite heb om over te gaan tot interventies. Ik vind het ook lastig mezelf een houding te geven als ik me nog niet competent voel, liever wil ik laten zien dat ik dingen goed kan. Het feit dat ik me veel van anderen aantrek en het lastig vind om te confronteren kan ook in de weg zitten, bijvoorbeeld bij het stellen van lastige vragen in onderzoeksgesprekken en opnieuw bij het doen van interventies.

Soms heb ik ook de neiging om vraagstukken te groot te maken, om in dit geval misschien ook de interventies te groot te laten zijn en daardoor een te grote drempel op te werpen om ze uit te voeren. Want als ze niet goed uitpakken, wil ik niet het beeld oproepen dat ik niet zo geslaagd ben in de opleiding, of dat het allemaal niet zoveel voorstelt wat ik doe. Moeite met kiezen is ook een interessant punt. Wetenschappelijk onderzoek vraagt een bewuste keuze van methodes. Ik mag nog niet van mezelf verwachten dat ik de gevolgen van die keuzes volledig kan overzien. Ik kan wel onderbouwde keuzes maken op basis van wat ik nu weet en mezelf toestaan te ervaren en leren hoe dat uitpakt.

Zelf schreef ik ter voorbereiding op het afstudeeronderzoek: "Mijn afstuderen wil ik gebruiken om te zien hoeveel plezier ik haal uit het onderzoeken van zaken die weinig met de technische inhoud te maken hebben. Ervaren of ik lol haal uit het feit dat de acties bestaan uit interventies op het proces, in plaats van zelf de kar trekken. Ervaren of ik lef genoeg heb om er mee aan de slag te gaan te erkennen dat ik ook niet alles vooraf weet en overzie. Ervaren dat ik fouten zal maken en misschien raar aangekeken zal worden door mijn collega's. Daarvoor is niet zozeer een verandering nodig van de organisatie, maar van mijzelf. Ik wil open staan om te leren, niet alleen van methoden en inzichten, maar ook door te doen. Zonder me daarmee de druk op te leggen dat ik deze opdracht perfect ga uitvoeren" (De Koning, 2018).

Bijlage 2. Alternatieve criteria

Alternatieve criteria

Om wetenschappelijk bruikbaar te zijn moet het onderzoek een bepaalde mate van kwaliteit hebben. In de wetenschap zijn een aantal specifieke criteria ontwikkeld, die vaak worden gebruikt om de kwaliteit van onderzoek te toetsen: validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit.

Zoals ik in de inleiding al beschreef, is objectiviteit niet mogelijk in mijn onderzoek. In plaats daarvan wil ik me als onderzoeker neutraal opstellen. Dat vraagt dat ik mijn rol als functionaris onderken en kan beoordelen hoe dat mijn onderzoek beïnvloedt. Ook vraagt het dat ik de ervaringen van anderen naast die van mijzelf plaats en niet zoek naar consensus over de waarheid, maar juist naar variëteit. Ik heb anderen gevraagd mij ook aan te spreken op die eis van neutraliteit.

Niet alleen objectiviteit is problematisch: alle drie genoemde klassieke criteria gaan niet goed samen met het sociaal constructionisme (Erlandson e.a., 1993, pp. 28–29). Erlandson heeft daarom een set alternatieve kwaliteitscriteria opgesteld, die wél bruikbaar zijn in constructionistisch onderzoek (1993, Hoofdstuk 7). Voor elk daarvan beschrijft hij een aantal passende methodes. Hieronder beschrijf ik hoe ik de alternatieve kwaliteitscriteria en bijbehorende methodes heb toegepast in mijn onderzoek. Daarbij hanteer ik mijn eigen vertaling van de begrippen van Erlandson, de originele Engelstalige begrippen staand vermeld tussen haakjes.

Geloofwaardigheid (credibility)

Validiteit draait om de vraag of je het juiste hebt onderzocht. Dat is het geval als de resultaten van het onderzoek kloppen met de werkelijkheid. De resultaten zijn intern valide als ze ook daadwerkelijk het gevolg zijn van de werkelijkheid. In het sociaal constructionisme is het uitgangspunt echter dat er niet één werkelijkheid is, dus is het zinloos om vast te stellen wat die werkelijkheid is en of die in de resultaten terugkomt. Interne validiteit heeft dus geen betekenis.

Het criterium geloofwaardigheid (credibility) biedt een alternatief voor het gangbare criterium interne validiteit. In plaats van vaststellen of dé waarheid is beschreven, moet de onderzoeker intensief aandacht schenken aan de interpretatie van data. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

Prolonged engagement

Een bruikbare interpretatie van data betekent dat je voldoende tijd moet doorbrengen in de context die je onderzoekt. Ik ben als onderzoeker ruim acht maanden bezig geweest met het verzamelen en verwerken van data, en heb me al die tijd als onderzoeker in de context begeven. Voor die tijd heb ik als medewerker circa vier jaar in de organisatie doorgebracht. Ook die indrukken geven met terugwerkende kracht een beeld van de onderzochte context.

Persistent observation

De interpretatie van onderzoeksdata is geen eenmalige stap. Tijdens de hele onderzoeksperiode heb ik de data in meerdere iteraties bestudeerd. Telkens heb ik me afgevraagd welke diversiteit in ervaringen in de data te ontdekken was, en hoe ik daarmee mijn volgende stappen weer richting en vorm kon geven.

Triangulation

Voor het verzamelen van data heb ik gesprekken gehouden, observaties uitgevoerd en documentatie bestudeerd. In al die stappen heb ik meerdere personen betrokken en heb ik actief gezocht naar diversiteit, onder andere in leeftijd, opleidingsachtergrond, ervaring en werkomgeving. Zo heb ik mijn data vanuit verschillende bronnen en perspectieven in het bedrijf verzameld.

Referential adequacy materials

Naast het gebruik van de primaire onderzoeksdata heb ik me een beeld van de te onderzoeken context gevormd door te kijken naar foto's, documenten en voorwerpen die zich op kantoor bevinden. Omdat ik als onderzoeker ook functionaris ben heb ik ook een beeld van de context gekregen door bijvoorbeeld maandmiddagen, bedrijfsuitjes en borrels bij te wonen. Dat beeld van de context is belangrijk om de data te kunnen interpreteren en te verwerken tot verhalen die passend en bruikbaar zijn.

Peer debriefing

Om als onderzoeker te komen tot een bruikbare interpretatie van data is het nodig die interpretatie af en toe bij anderen te toetsen. Tijdens het onderzoek heb ik maandelijks overleg gehad met twee medeonderzoekers en een coach, over de ontwikkeling van onze onderzoeken. Dat hielp niet alleen om te komen tot een goede uitvoering van het onderzoek, maar ook om al pratend en sparrend te komen tot inzichten op basis van de onderzoeksdata. Een frisse blik van een buitenstaander helpt soms om dingen te zien die je zelf over het hoofd ziet, soms ook omdat ik als functionaris al heel erg gewend ben aan de context van het bedrijf.

Member checks

Verzamelde data zijn in mijn onderzoek uiteindelijk verwerkt in verhalen, als input voor een verhalenworkshop. Deze verhalen zijn voorgelegd aan enkele respondenten en betrokkenen. Zo heb ik gezocht naar een verificatie van mijn interpretatie in de context, met de vraag in hoeverre die interpretatie voor betrokkenen herkenbaar is.

Reflexive journal

Tijdens het onderzoekstraject heb ik een digitaal dagboek bijgehouden, vanaf het moment dat ik ben begonnen met de verkenning van mijn afstudeeropdracht. Daarin heb ik bijgehouden wat ik deed, met wie ik sprak en wat daarbij mijn eigen indrukken en inzichten waren. Ook noteerde ik wat ik zelf ervaarde, hoe ik het onderzoek beleefde, en wat mijn stemming daarbij was. Af en toe bladerde ik terug om te zien wat ik had gedaan en ervaren, en dat leverde soms weer nieuwe ideeën en inspiratie op. Tot slot noteerde ik de globale tijdsbesteding van mijn onderzoek in dit dagboek.

Het onderzoeksdagboek vormt op die manier een soort uitgebreid reflectieverslag, dat in de tweede helft van het onderzoek vaak op dagelijkse basis een inzicht geeft in het proces waarlangs het onderzoek zich ontwikkeld heeft. Naast een persoonlijke referentie en reflectie biedt het onderzoeksdagboek een basis voor beoordeling van het onderzoek door anderen.

Overdraagbaarheid (transferability)

Van externe validiteit is sprake als de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn naar andere contexten. In het sociaal constructionisme worden de resultaten echter telkens gevormd in interactie met de betrokkenen, en zijn ze afhankelijk van de specifieke context van het onderzoek. Ze zijn daarmee niet te generaliseren en toe te passen in andere contexten. Externe validiteit heeft daarmee dus ook geen betekenis.

Het criterium overdraagbaarheid (transferability) biedt een alternatief voor het kwaliteitsaspect externe validiteit. In plaats van zelf vast te stellen of de onderzoeksresultaten ook in andere contexten bruikbaar zijn, moet de onderzoeker anderen in staat stellen om de onderzoeksresultaten van het onderzoek op bruikbaarheid te beoordelen. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

Thick description

Om de bruikbaarheid van het onderzoek in een andere context te beoordelen is een voldoende uitgebreide en precieze beschrijving van het onderzoeksproces, de context en de onderzoeksdata nodig. Het onderzoeksproces en de context zijn in deze scriptie beschreven. De onderzoeksdata zijn voornamelijk verwerkt in verhalen. Daarbij is het de uitdaging om voldoende beeld te geven van de fenomenen die spelen, maar kernachtig genoeg te blijven om het een hanteerbaar stuk te laten zijn.

Purposive sampling

Data heb ik niet op een willekeurige manier verzameld, maar juist heel gericht en bewust. Op basis van mijn onderzoeksvraag ben ik begonnen met onderzoeksgesprekken met een kleine selectie van juniormedewerkers uit verschillende teams. Op basis van die gesprekken heb ik beoordeeld welke personen in aanmerking kwamen die een ander verhaal zouden vertellen, een andere blik zouden hebben. Dit leidt tot een brede en rijke beschrijving van onderzoeksdata, die van belang is om anderen een beoordeling te laten maken op bruikbaarheid van de resultaten in een andere context. Net als bij het criterium van geloofwaardigheid is die beoordeling mede mogelijk op basis van de gegevens in mijn onderzoeksdagboek.

Deugdelijkheid (dependability)

Ook de term betrouwbaarheid is problematisch. Daarbij draait het om de vraag of een onderzoek juist is uitgevoerd. Dat is het geval als er geen willekeurige fouten zijn geslopen in de dataverzameling en analyse. Een onderzoek moet dan kunnen worden herhaald, en het resultaat moet dan voorspelbaar en consistent naar voren komen. In mijn onderzoek volgens het sociaal constructionisme ga ik er echter vanuit dat de werkelijkheid veranderlijk is en niet vaststaat, en dat ik als onderzoeker een inconsistente variabele ben. Op die manier kan een invariabele waarheid niet bestaan en betrouwbaarheid nooit worden bereikt.

Het criterium deugdelijkheid (dependability) biedt een alternatief voor het begrip betrouwbaarheid. In plaats van bepalen of de onderzoeksresultaten consistent en voorspelbaar tot stand zijn gekomen, moet de onderzoeker ervoor zorgen dat variatie in het onderzoek herleidbaar is en kan worden gecontroleerd. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

Dependability audit

Meer nog dan bij de vorige kwaliteitscriteria is het hier van belang dat iemand die niet bij mijn onderzoek betrokken is, moet kunnen reconstrueren hoe de resultaten tot stand zijn gekomen. Een beoordeling daarvan is mogelijk op basis van mijn analyse en onderzoeksresultaten. Alle documenten die zijn daarbij zijn gebruikt zijn in principe beschikbaar, met uitzondering van direct tot de respondenten herleidbare informatie en bedrijfsgevoelige informatie. Mijn onderzoeksdagboek biedt een basis om het proces van totstandkoming te volgen.

Bekrachtiging (confirmability)

Objectiviteit tot slot is eveneens een utopie. Daarbij draait het om de vraag of het onderzoek op een duidelijk vastgelegde en herhaalbare methode is uitgevoerd, en dat de onderzoeker geen invloed heeft uitgeoefend op de resultaten. In het sociaal constructionisme is het nu juist van belang om te onderkennen dat de onderzoeker er wel degelijk toe doet en de onderzoeksresultaten mede vormgeeft.

Het criterium bekrachtiging (confirmability) biedt een alternatief voor het begrip objectiviteit. In plaats van beoordelen of de onderzoeksresultaten los van zijn eigen invloed tot stand zijn gekomen, moet de onderzoeker zorgen dat onderzoeksgegevens traceerbaar is naar de bron en kunnen worden gecontroleerd. De volgende methodes heb ik daarvoor gebruikt in mijn onderzoek.

Confirmability audit

Evenals bij het criterium van dependability is de traceerbaarheid van de totstandkoming van belang. Ook hier is de beoordeling door een buitenstaander mogelijk op basis van de beschikbare onderzoeksgegevens en mijn onderzoeksdagboek.

Bijlage 3. Respondentenlijst

Respondent	Functie	Leeftijd	Member check	Workshop
1	Junior Specialist	Junior	-	-
2	Consultant	Junior	-	-
3	Senior Consultant	Medior	-	-
4	Senior Consultant	Medior	-	-
5	Junior Specialist	Junior	-	X
6	Junior Specialist	Junior	X	X
7	Senior Consultant	Medior	-	-
8	Business Consultant	Senior	X	X
9	Senior Consultant	Medior	-	X
10	Senior Specialist	Senior	-	-
11	Senior Consultant ^(*)	Medior	-	-
12	Senior Specialist ^(*)	Medior	-	-
13	Lid management	Senior	-	-
14	Receptie	Senior	-	-
15	Lid management	Senior	-	-
16	Lid management	Senior	X	X

Leeftijd	
Junior	< 30 jaar
Medior	30-40 jaar
Senior	> 40 jaar

^(*) Ex-medewerkers

Bijlage 4. Onderzoeksgesprekken voeren

Overzicht

Ik heb 16 onderzoeksgesprekken gevoerd, waarvan 14 met huidige ADSE-medewerkers en 2 met ex-ADSE-medewerkers. De eerste onderzoeksgesprekken zijn uitgevoerd met juniormedewerkers. Op basis van de suggesties uit de onderzoeken en mijn eigen nieuwsgierigheid zijn opvolgende respondenten geselecteerd. Daarbij heb ik ook medior- en seniormedewerkers gesproken. Ik heb respondenten geselecteerd met verschillende functies, uit verschillende teams en verschillende marktgebieden. Ik heb geen onderzoeksgesprekken gevoerd met respondenten buiten de organisatie. De verdeling van de respondenten naar functiegroep en leeftijdscategorie is aangegeven in de respondentenlijst.

➤ *Bijlage 3: Respondentenlijst*

De eerste vier onderzoeksgesprekken (1 t/m 4) vonden eind februari en begin maart 2018 plaats. Daarna duurde het bijna een maand tot het volgende onderzoeksgesprek. Deze periode heb ik met name gebruikt om te reflecteren op mijn eigen gesprekstechniek. De volgende zes onderzoeksgesprekken (5 t/m 10) vonden plaats in april en mei 2018. Daarna duurde het ruim anderhalve maand tot het volgende gesprek. Deze periode heb ik gebruikt voor een eerste inhoudelijke uitwerking van de onderzoeksgesprekken. De laatste zes onderzoeksgesprekken (11 t/m 16) vonden allemaal plaats in juli 2018.

De onderzoeksgesprekken vonden plaats op verschillende locaties, meestal buiten de kantooromgeving van ADSE. In een aantal gevallen is het gesprek gevoerd in de lobby van Novotel Hoofddorp, recht tegenover het kantoor van ADSE in Hoofddorp, op een paar tellen loopafstand. De meeste andere gesprekken vonden plaats in een horecagelegenheid zoals een café of bistro, voornamelijk in de regio Utrecht. Slechts twee gesprekken vonden plaats in een vergaderruimte op kantoor van ADSE.

Uitnodiging van de respondenten

Alle respondenten heb ik per e-mail benaderd met het verzoek om een onderzoeksgesprek te voeren. In de meeste gevallen heb ik de respondenten vooraf mondeling benaderd met mijn verzoek, ook om af te tasten of ze open stonden voor een gesprek. Voor de uitnodiging hanteerde ik een standaardtekst. Die tekst hield ik heel kort en uitnodigend. Ook voegde ik een korte alinea toe over mijn onderzoek. Daarin maakte ik duidelijk dat mijn onderzoek onafhankelijk is en niet in opdracht van het management van ADSE wordt uitgevoerd, dat het gesprek vrijwillig en anoniem is en dat ik erop uit ben om inzicht op te doen, niet om te oordelen.

Ik koos ervoor om mensen uit te nodigen voor een gesprek in plaats van een interview, om het open karakter van het gesprek te benadrukken. In alle gevallen stelde ik dat we het gesprek buiten de deuren van het kantoor van ADSE zouden hebben en dat ik op koffie of thee zou trakteren. Zo hoopte ik de respondenten een beetje los te maken van de standaard situatie op kantoor, en ze uit te dagen op een andere manier over hun eigen werkpraktijk te praten.

Voor een aantal onderzoeksgesprekken heb ik de respondent in de uitnodiging gevraagd om iets naar het gesprek mee te nemen dat zijn of haar werk voor ADSE typeert. Dit heb ik gedaan met het idee om een onderwerp te hebben om het gesprek mee te starten, en het enthousiasme en de vertellende modus bij de respondent aan te wakkeren. In latere onderzoeksgesprekken heb ik dit alleen gedaan voor zover ik inschatte dat het handig zou zijn als opening in het gesprek met de respondent.

Voorbereiding van de gesprekken

De onderzoeksgesprekken heb ik zowel methodologisch als inhoudelijk voorbereid. De methodologische voorbereiding was met name voor de eerste onderzoeksgesprekken van belang, omdat het voeren van dit soort gesprekken nieuw was voor mij. Op basis van input uit de colleges en oefeningen van het vak management van verandering uit het derde semester van de studie heb ik vooraf bepaald hoe ik respondenten zou benaderen, hoe ik de onderzoeksgesprekken zou starten en afronden, en wat voor soort vragen ik zou kunnen stellen in het gesprek. Inhoudelijk bereidde ik me voor door de thema's uit mijn onderzoeksvoorstel op een rijtje te zetten op papier, en daar een aantal concrete vragen bij te formuleren.

Verloop van de gesprekken

Bij elk onderzoeksgesprek heb ik de respondent aan het begin van het gesprek verzocht of ik het gesprek mocht opnemen. Op één na gaven alle respondenten hiervoor toestemming. Deze gesprekken zijn opgenomen met de standaard videorecorder-app op mijn eigen iPhone. Bij alle gesprekken heb ik bovendien een beperkt aantal handgeschreven aantekeningen bijgehouden. Bij het gesprek waar geen toestemming was voor een opname waren deze aantekeningen uitvoeriger en kostte het iets meer tijd om deze tijdens het gesprek bij te houden.

Alle onderzoeksgesprekken ben ik begonnen met een korte toelichting op mijn onderzoek. Daarin heb ik telkens benadrukt dat het onderzoek onafhankelijk is van het management van ADSE en dat het gesprek bedoeld was om verhalen te verzamelen, niet om te oordelen. In latere onderzoeksgesprekken voegde ik hieraan toe dat mijn afstudeeronderzoek bedoeld was als oefening voor mijzelf, met het primaire doel om af te studeren. Ik maakte daarbij vaak gebruik van de woorden van mijn coach: geen betaalde professionele adviesklus, maar meer een proeve van bekwaamheid. Ik deed dat enerzijds om de verwachtingen van de respondent te temperen, anderzijds om zelf de lat voor het gesprek niet onnodig hoog te leggen.

De onderzoeksgesprekken rondde ik af door de respondent te bedanken en te vragen of ik terug mocht komen wanneer ik nog vragen zou hebben, of als me nog iets te binnen zou schieten. Alle respondenten reageerden daar positief op. Voordat ik afrondde vroeg ik respondenten wie ik binnen ADSE zou moeten spreken als ik een heel ander verhaal zou willen horen. Dat bleek voor veel respondenten een lastige vraag, maar na enige tijd nadenken kwamen er in de meeste gevallen suggesties voor volgende gesprekken.

Selectie van respondenten

De selectie van de respondenten is ingegeven door mijn onderzoeksvraag. Daarin gaat het over veranderingen die in en rondom ADSE spelen, en hoe die door betrokkenen worden ervaren. Veranderingen doen zich voor met het verstrijken van tijd. Seniormedewerkers hebben in de meeste gevallen meer tijd doorgebracht bij ADSE en kunnen dus beter identificeren wat over langere tijd is veranderd bij ADSE dan juniormedewerkers. Toch is juist ook het perspectief van de medior- en juniormedewerkers van belang. De onderzoeksvraag is immers niet gericht op het identificeren of verklaren van de veranderingen, maar op het ervaren ervan. Je hoeft je niet bewust te zijn van een verandering om die wel te ervaren. Mijn onderzoek is er bovendien juist gericht op meervoudige betekenisgeving. Door inzicht in elkaars ervaringen en de betekenis die mensen daaraan geven kan inzichtelijk worden welke verschillen bestaan, en waar dat leidt tot problematiek. Het perspectief van zowel junior-, medior- als seniormedewerkers is dus van belang voor het onderzoek.

De eerste onderzoeksgesprekken zijn uitgevoerd met juniormedewerkers. Daarvoor zijn twee redenen. Ten eerste voelde ik mij bij juniormedewerkers meer comfortabel bij het oefenen met mijn gesprekstechnieken. Ten tweede kwam uit de afstemgesprekken met het management van ADSE naar voren dat zij zelf het meest geïnteresseerd waren in het verhaal van junioren. Nu is het management van ADSE geen opdrachtgever voor het onderzoek en kan zij bij interesse ook zelf met de juniormedewerkers het gesprek aangaan. Anderzijds was het voor mij geen enkel probleem om met junioren te beginnen. De keuze voor het startpunt was dus vooral pragmatisch.

Op basis van de suggesties uit de onderzoeken en mijn eigen nieuwsgierigheid zijn opvolgende respondenten geselecteerd. Daarbij heb ik mezelf telkens ook afgevraagd wie een ander verhaal zou kunnen vertellen, zich anders zou opstellen of anders naar de zaken zou kijken dan de vorige respondenten. De basis daarvoor zijn mijn eigen waarnemingen en ervaringen als functionaris bij ADSE, waarmee ik me al een beeld heb gevormd van de potentiële respondenten. Wat die indruk waard was bleek overigens pas in de onderzoeksgesprekken zelf. Behalve naar leeftijd heb ik de groep respondenten gedifferentieerd naar functiegroep. Ik heb geprobeerd om respondenten te selecteren met verschillende functies, uit verschillende teams en in verschillende markten. Dat deed ik bewust om mezelf niet op te sluiten in het kringetje waar ik als functionaris het meest contact mee heb, of het vaakst mee op één lijn zit.

Na tien onderzoeksgesprekken heb ik een eerste inhoudelijke uitwerking gemaakt op basis van de tot dan toe verzamelde data, waaronder de onderzoeksgesprekken. Daaruit kwamen een aantal onderwerpen naar voren die de boventoon hadden gevoerd in de onderzoeksgesprekken tot dan toe. Op basis daarvan kon ik nieuwe vragen stellen en vervolgens ook kritische kanttekeningen zetten bij mijn eigen interpretaties van de verhalen van respondenten. Op basis van deze uitwerking heb ik bepaald welke respondenten ik nog wilde spreken in het kader van mijn onderzoek.

Ik heb geen onderzoeksgesprekken gevoerd met respondenten buiten de organisatie. Ik was in eerste instantie vooral benieuwd naar de beelden vanuit de organisatie zelf. Later besepte ik me beter dat het beeld van buiten de organisatie relevant is om te weten welke vormen van organiseren het best aansluiten bij de aard van de organisatie. Op dat punt was er onvoldoende tijd om ook klanten of externe relaties in het onderzoek te betrekken.

Stoppen met gesprekken voeren

Ik ben gestopt met het voeren van onderzoeksgesprekken op basis van een aantal criteria. Ten eerste had ik het gevoel dat ik voldoende verhalen had gehoord waarmee ik aan de slag kon met een verhalenworkshop. Hoewel strikt genomen geen doel op zich, was dat wel iets waarmee ik aan de slag wilde in mijn onderzoek. Enerzijds omdat het een interventie in de organisatie betekent en dus een kans op praktijkverbetering, anderzijds omdat ik er graag mee wilde oefenen. Het tweede criterium is de tijd die nog resteerde voor afronding van het onderzoek. Eind juli vond het laatste onderzoeksgesprek plaats en ik wilde graag afstuderen in september. Dat betekent dat er praktisch gezien een grens zit aan de hoeveelheid onderzoeksgesprekken die je kunt voeren.

Als derde criterium geldt dat ik niet het idee had dat ik nog heel nieuwe verhalen zou ophalen wanneer ik meer gesprekken zou voeren. Niet nieuw ten opzichte van de constatering die ik al had opgetekend na afloop van de eerste tien onderzoeksgesprekken. Wellicht wel nieuw in de zin dat er andere nuances of details naar voren zouden komen. Met name als functionaris en dus collega van de respondenten raakte ik steeds meer nieuwsgierig naar de verhalen van anderen. Als onderzoeker was ik zover dat de details en nuances niet veel meer zouden uitmaken voor mijn uitwerking. Ik was dus aan een afronding toe.

Uitwerking van gesprekken

De uitwerking van de onderzoeksgesprekken heb ik in de meeste gevallen kort na het gesprek gedaan. Ik heb echter niet alle onderzoeken uitgewerkt op volgorde van de gevoerde gesprekken. De eerste 9 uitwerkingen hebben de vorm van een transcript. In deze uitwerkingen is alles wat is gezegd door de onderzoeker en de respondent woordelijk uitgewerkt van de eerste tot de laatste minuut, op basis van de gespreksopnames die ik had gemaakt. Dat gaf me later de kans om enerzijds precies terug te lezen wat de respondent had gezegd en vast te stellen waar dit relevant was voor mijn onderzoek, anderzijds om te reflecteren op mijn eigen gesprekstechniek en te zien welke respons daarop volgde.

De laatste 7 uitwerkingen heb ik op een andere manier opgesteld. In die uitwerkingen heb ik op basis van de gespreksopnames alleen de quotes van de respondent uitgeschreven die me relevant leken voor mijn onderzoek. Ik kon dit doen omdat ik op dat moment al een eerste inhoudelijke uitwerking van de onderzoeksgesprekken had gemaakt en een focus in het onderzoeksonderwerp had aangebracht. De vragen en opmerkingen van mijzelf als onderzoeker heb ik in die uitwerkingen niet meer meegenomen.

Zorgen voor anonimiteit

Om te zorgen voor anonimiteit van de respondenten heb ik een aantal maatregelen genomen. Ten eerste heb ik alle opnames opgeslagen in de voicerecorder-app mijn iPhone. In eerste instantie gaf ik het bestand de naam van de betreffende respondent. Die naam werd echter zichtbaar tijdens het openen van de app in het volgende onderzoeksgesprek. Vanaf het tweede onderzoeksgesprek heb ik daarom de opnamebestanden een getal als bestandsnaam gegeven, zodat ze voor de volgende respondent niet identificeerbaar zouden zijn. Elk opnamebestand is direct na het betreffende onderzoeksgesprek overgezet naar mijn persoonlijke netwerkschijf thuis. Na het laatste onderzoeksgesprek heb ik alle opnamebestanden verwijderd van mijn iPhone.

Daarnaast heb ik de respondentenlijst opgeslagen op mijn persoonlijke netwerkschijf thuis en met niemand gedeeld. Behalve de respondenten en ikzelf heeft alleen mijn coach beperkt zicht op de respondenten die ik heb gesproken. Bij respondenten heb ik aangegeven dat ik nooit zelf zal openbaren wie ik gesproken heb voor het onderzoek. Een aantal respondenten gaf echter aan daar helemaal geen probleem van te maken, en benaderde mij soms openlijk met een praatje over het onderzoeksgesprek, in het bijzijn van anderen.

Voor elk onderzoeksgesprek heb ik de betreffende respondent individueel een e-mail gestuurd, in plaats van een groepsmail waarin namen van de geadresseerden zichtbaar zijn. Voor elk onderzoeksgesprek heb ik vervolgens een vergaderverzoek gestuurd op het e-mailadres van ADSE. Omdat medewerkers van ADSE inzicht hebben in elkaars agenda heb ik de vergaderverzoeken de anonieme titel "Gesprek en koffie" meegegeven en als privé gemarkeerd, waardoor ze voor anderen niet zichtbaar zijn. Het afspreken op een externe locatie heeft overigens ook als voordeel dat het gesprek voor anderen niet direct zichtbaar is. Wanneer we afspraken in het Novotel aan de overkant van kantoor was echter vaak wel duidelijk dat ik samen met de respondent het kantoor van ADSE verliet, wat de anonimiteit van de respondent wat bemoeilijkte.

Bijlage 5. Kernboodschap

Vastgesteld op 14 februari 2018.

- Dennis voert een afstudeeronderzoek uit bij ADSE.
- Dat doe hij in het kader van zijn studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Hij is benieuwd hoe mensen veranderingen binnen en buiten de organisatie ervaren.
- Het doel is niet om te oordelen of conclusies te trekken, maar om inzicht op te doen.
- In de komende periode zal hij een aantal mensen benaderen voor een interview.
- Interviews vinden plaats op basis van vrijwilligheid en anonimiteit.
- Dennis voert zijn onderzoek zelfstandig en onafhankelijk uit.
- De directie is van dit onderzoek op de hoogte, maar is geen opdrachtgever.
- Zij steunen het onderzoek door collega's ruimte te geven om aan het onderzoek mee te werken.
- Daarbij wordt zo veel mogelijk rekening gehouden met beschikbaarheid van collega's.
- Voor vragen over het onderzoek kun je direct bij Dennis terecht.

Bijlage 6. Verslag workshop

Voorbereiding

Deelnemers selecteren

De eerste stap in de voorbereiding van de workshop was het selecteren van de deelnemers. Daarbij hanteerde ik drie criteria: representatie, diversiteit en onderlinge verhoudingen.

Ten eerste wilde ik voor elk verhaal tenminste één representatieve deelnemer hebben. Die bevestiging had ik gekregen tijdens de member check van de verhalen. Ook voor de andere deelnemers maakte ik een inschatting in welk van de verhalen ze zich zouden herkennen. De deelnemers selecteerde ik vervolgens zo dat de verdeling over de verhalen min of meer in evenwicht was.

Daarnaast koos ik voor variatie in de groep deelnemers in termen van leeftijd, functie en geslacht. Ik deed dat om de kans te verkleinen dat deelnemers van de workshop te snel het idee zouden hebben elkaar al wel te kennen en begripen. Ik zocht immers juist naar openheid en onderlinge nieuwsgierigheid.

Tot slot zorgde ik ervoor dat de onderlinge verhoudingen tussen deelnemers in balans waren. Ik wilde maximaal één lid van het managementteam als deelnemer hebben. Ook zorgde ik ervoor dat er geen deelnemers waren die gemakkelijk anderen zouden domineren, of waarvan ik wist dat de onderlinge relatie een open gesprek in de weg zou kunnen staan. Ik zou deelnemers in zulke gevallen eventueel vooraf hebben kunnen brieven over de houding die ik van ze verwachtte in de workshop, maar ik kwam tot een selectie van deelnemers waarbij me dat niet nodig leek. Uiteindelijk kwam ik tot een groep van zes beoogde deelnemers. Vijf daarvan hebben daadwerkelijk deelgenomen aan de workshop.

➤ *Bijlage 3: Respondentenlijst*

Deelnemers uitnodigen

Om een idee te krijgen van de bereidheid van respondenten om deel te nemen aan een workshop heb ik ze eerst persoonlijk en individueel benaderd. Ik heb heel kort uitgelegd dat ik van plan was een workshop te organiseren, zonder uit te leggen wat het doel of het programma ervan was. Alle beoogde deelnemers reageerden bereidwillig, en sommigen rondt nieuwsgierig of enthousiast.

Na die eerste contactlegging, en na het uitvoeren van de member checks, had ik mijn groep beoogde deelnemers compleet. Ik heb deze personen vervolgens een vergaderverzoek verstuurd, zodanig dat ze niet konden achterhalen wie de overige deelnemers zouden zijn. Ik verstuurde het vergaderverzoek als privé, zodat het niet voor alle andere collega's zichtbaar zou zijn in de agenda's, om zo de anonimiteit en vertrouwelijkheid van respondenten te blijven handhaven.

In de uitnodiging zorgde ik er opnieuw voor om niet het doel of het programma van de workshop te vermelden, om niet op voorhand al een rationele inslag te laten domineren. In plaats daarvan probeerde ik een beetje een prikkelende uitnodiging op te stellen, en ook de locatie van de workshop nog even in het midden te laten. Zo hoopte ik de nieuwsgierigheid en open houding van de beoogde deelnemers te bevorderen.

Uitnodiging

Hoi,

Volgende week vrijdag organiseer ik een workshop rond het thema kennisdeling, als onderdeel van mijn afstudeeronderzoek. In een kleine groep gaan we aan de slag met verhalen, en op zoek naar ervaringen.

Over iets missen, maar niet precies weten wat...

Over weten wat wel en niet werkt...

Over zoeken naar verbinding...

Nieuwsgierig geworden? Volgende week vrijdag in Hoofddorp. Ik heb jou er heel graag bij!

Groet, Dennis

Voor de workshop plande ik anderhalf uur in van 15:00 tot 16:30. Dat leek me laat genoeg om niet te veel in de weg te zitten met afspraken en ander werk, en vroeg genoeg om wat ruimte te laten voor uitloop of napraten. Drie van de zes beoogde deelnemers accepteerden de uitnodiging direct, dit waren precies de deelnemers bij wie ik een member check had uitgevoerd. Twee anderen accepteerden direct nadat ik nog even individueel contact zocht met ze. De zesde beoogde deelnemer had op de bewuste vrijdag een vrije dag. Deze deelnemer gaf aan er wel heel graag bij te willen zijn, maar zag geen kans om de planning daarop aan te passen.

Verhalen inspreken

Na het aanpassen van de verhalen op basis van de member check heb ik elk verhaal laten inspreken, zodat ik van elk verhaal een audiobestand had. Als voorlezers koos ik iemand waarvan ik de stem vond passen bij het betreffende verhaal. De voorlezers waren niet bekend bij de deelnemers: voor verhaal 1 mijn vriendin, voor verhaal 2 mijn coach, en voor verhaal 3 mijn schoonmoeder. Zo probeerde ik ervoor te zorgen dat de verhalen wat meer authentiek overkwamen, en niet direct aan een bekend persoon zouden worden gekoppeld.

Ik heb eerst zelf geoefend met het inspreken van de verhalen, om te testen hoe lang dat zou duren. Een te lang verhaal zou te veel tijd kosten in de workshop, een te kort verhaal zou te weinig ruimte bieden voor een goed verhaal. Op basis van mijn eigen oefening heb ik de verhalen ingekort tot iets meer dan één A4 in standaard lettergrootte. Na het inspreken van de verhalen door de voorlezers bleek elk verhaal circa vier tot vijf minuten te duren, wat een goed werkbaar lengte was voor de workshop.

Locatie regelen

Voor de workshop zocht ik een locatie buiten het eigen kantoor, om de deelnemers een beetje uit de dagelijkse gang van zaken te halen en uit te nodigen voor een frisse en open houding. Ik koos een vrijdagmiddag voor het houden van de workshop, omdat de meeste medewerkers dan vaak op kantoor zijn en meestal geen externe afspraken meer hebben. Zo wilde ik de deelname aan de workshop laagdrempelig houden. Om dezelfde reden zocht ik een locatie vlakbij kantoor, die gemakkelijk en in korte tijd bereikbaar was.

Ik informeerde bij verschillende locaties en koos uiteindelijk voor Het Nieuwe Kantoor in Hoofddorp, een flexwerkkantoor waar ook vergaderruimtes beschikbaar zijn. De ongedwongen uitstraling en de prikkelende naam van de locatie leken me goede omstandigheden voor een verhalenworkshop.

Nadat ik de locatie had gekozen heb ik het vergaderverzoek aan de deelnemers geüpdatet met de adresgegevens van de locatie. Ook voegde ik een routebeschrijving toe, waarbij ik een aantal opties (lopen, fiets, auto en bus) op een rijtje zette. Zo probeerde ik de drempel voor de deelnemers zo laag mogelijk te houden, en de kans zo groot mogelijk te maken dat iedereen op tijd aanwezig zou zijn.

Tijdplanning opstellen

Voorafgaand aan de workshop zette ik een korte leidraad op papier. Daarin noteerde ik een tijdsplanning die ik als richtlijn kon gebruiken tijdens de workshop. Zo kon ik ervoor zorgen dat we alle onderdelen zouden doorlopen. Voor de introductie liet ik vrij veel ruimte, zodat er ook gelegenheid zou zijn om deelnemers rustig te ontvangen en van koffie of thee te voorzien, zonder het idee te hebben direct achter op schema te lopen.

Planning

• Introductie	15:00	15 min.
• Verhaal 1	15:15	15 min.
• Verhaal 2	15:30	15 min.
• Verhaal 3	15:45	15 min.
• Dialoog	16:00	20 min.
• Vervolgstappen	16:20	10 min.
• Afsluiting	16:30	

Hulpvragen noteren

Verder noteerde ik in de leidraad een korte introductietekst in steekwoorden, zodat ik in de workshop direct soepel op gang kon komen zonder belangrijke dingen te vergeten. Niet om letterlijk te volgen, maar wel handig om te gebruiken als spiekbriefje. In de introductietekst beschreef ik een korte opening, de basisregels voor de bijeenkomst, en mijn rol als onderzoeker. Opnieuw vermeed ik hierin stil te staan bij het doel van de workshop, of de gewenste uitkomst.

Ook maakte ik een lijstje met wat hulpvragen die ik tijdens de workshop zou kunnen gebruiken. Ik deelde ze in volgens de opbouw van de workshop: uitwisselen van ervaringen aan de hand van ervaringen, dialoog over de verschillende ervaringen, en bespreken van vervolgstappen. Ook bereidde ik een paar vragen voor die ik als interventie zou kunnen gebruiken, wanneer deelnemers te veel hun mening zouden geven of elkaar zouden proberen te overtuigen.

Voorbeeldvragen

- Verhalen: Ik kan me voorstellen dat iemand iets uit dit verhaal in zijn eigen werk herkent! Wie heeft een voorbeeld van een eigen ervaring? Vertel!
- Dialoog: Wat zit er voor jou in dit verhaal wat zo herkenbaar is? Waar zie je de ervaringen van elkaar verschillen? Wat zou jij de verteller van dit verhaal adviseren?
- Vervolg: Zouden jullie iets willen met wat je hier gehoord hebt? Hoe zouden we met de verschillen kunnen omgaan? Kunnen we tenminste één idee meenemen? Het mag gerust een experiment zijn.
- Interventies: Ik zie nog niet voor me wat er precies gebeurde. Heb jij nu gehoord wat er is gebeurd? Zo lastig is dat nu! Wat deed dat vervolgens met jou? Hoe reageerde die ander daarop?

Aankleden van de workshop

Om de deelnemers uit te nodigen tot het delen van ervaringen besloot ik om de workshop nog wat meer aan te kleden. Ik maakte een korte PowerPoint waarmee ik een aantal afbeeldingen kon laten zien tijdens de workshop. Eerst zocht ik bij elk verhaal een passende afbeelding om te laten zien tijdens het afspelen van de verhalen. Ik gebruikte elk van de verhalen een foto van een aap in een pose die ik passend vond voor het verhaal. Vervolgens koos ik een afbeelding van de jungle die ik kon laten zien tijdens het ontvangen van de deelnemers. Als laatste gebruikte ik een afbeelding van drie apen die met elkaar in overleg zijn, als metafoor voor het zoeken naar verbinding tussen de drie verhalen.



Figuur 6: Slides gebruikt tijdens de workshop

Verder zocht ik een luchtige manier om met mijn rol als facilitator om te gaan. Ik verwachtte dat er tijdens de workshop veel sprake zou zijn van argumentatie, meningen, en de neiging om elkaar te overtuigen van het eigen gelijk. Ik beplakte een papieren tas met een afbeelding van 'gevonden voorwerpen' en nam een paar oude kranten mee naar de workshop. Zo kon ik als facilitator iemand aanspreken op het geven van een mening, met het verzoek om van zijn mening denkbeeldig in een krantenprop te stoppen, en die prop in de papieren tas te gooien: wat je *vindt* hoort bij de *gevonden voorwerpen*. Ik wist vooraf niet of het zou werken, maar ik besloot het te proberen. Werkte het niet, dan zou ik er niet aan vast houden tijdens de workshop. Werkte het wel, dan was het meegenomen.



Figuur 7: Impressie van de workshop (eigen fotografie)

Tot slot besloot ik een draadloze bluetooth-speaker mee te nemen naar de workshop, waarop ik het geluid van de verhalen kon afspelen. Zo was ik in staat om zelf te kiezen waar ik de luidspreker zou plaatsen en waar het geluid vandaan zou komen. Of dat echt waarde zou hebben wist ik niet, maar zo had ik in elk geval de mogelijkheid om ermee te experimenteren.

Uitvoering

Introductie

Op de dag van de workshop ben ik een half uur van tevoren aanwezig op de locatie. Ik schuif de lange vergadertafel aan de kant en maak een kleine kring met stoelen. Dat voelt intiemmer, en geeft ruimte voor het aflezen van lichaamstaal. Ik zet de foto met de jungle klaar op het televisiescherm aan de wand. Daarna leg ik de oude kranten op tafel en zet ik de papieren tas met *gevonden voorwerpen* neer. Er staat koffie, thee en koud citroenwater klaar in de vergaderruimte. Ik leg de speaker op tafel en zet een relaxed muziekje op. Ik blader nog even door de tijdsplanning en hulpvragen, en wacht rustig af.

Kort daarna komen de eerste twee deelnemers binnen. De receptioniste heeft ze persoonlijk naar de vergaderruimte gebracht. Ik zie opgewekte blikken. De foto van de jungle trekt direct aandacht, en de opstelling van de stoelen leidt tot grappen. *Wordt het een zware sessie?* Er volgen wat opmerkingen over het hippe uiterlijk van de ruimte. Ik bied koffie en thee aan. *Wie komen er nog meer?* Ik geef de namen prijs van alle deelnemers. *Oh, gemêleerd gezelschap!* Vervolgens zitten we in een hoekje van de ruimte wat te babbelen totdat de andere deelnemers er ook zijn. Er hangt een ontspannen sfeer en ik lees nieuwsgierigheid van de gezichten af. Als iedereen wat te drinken heeft ga ik zelf ook zitten. Ik pak een stoel in de kring, zodat ik op gelijke hoogte zit en anderen direct in de ogen kan kijken.

Met behulp van mijn aantekeningen geef ik een introductie. Ik zeg dat we aan de slag gaan met verhalen, die ik heb opgenomen en wil laten horen. Ik zie wat verraste gezichten en onderdruk de neiging om uit te leggen wat het doel is van de bijeenkomst. Niemand vraagt er ook naar. In plaats daarvan zeg ik direct dat het een experiment is, waarvan ik ook niet weet wat eruit komt. Daarna zeg ik dat ik zoek ben naar persoonlijke ervaringen, geen meningen en abstracties. Ik leg uit dat er een paar grondregels zijn, zoals dat we elkaar laten uitpraten, en dat je zelf ook niet hoeft te praten als je dat niet wil. Het klinkt een beetje zwaar, dus ik maak er een grap over. Dan haal ik de papieren tas tevoorschijn met *gevonden voorwerpen*. Ik leg uit wat de bedoeling is, er volgt wat geginnik. Tot slot leg ik uit wat mijn rol is. Ik ben even geen collega, maar onderzoeker en facilitator.

Verhaal 1

Ik vraag of iedereen klaar is om te beginnen met het eerste verhaal, er wordt geknikt. Voordat ik het geluid afspeel vraag ik of iemand wil meelesen op papier. Vier deelnemers schudden duidelijk nee, een vijfde blijft stil. Ik vraag het diegene nogmaals persoonlijk, en zeg dat het geen enkel probleem is en dat ik de printjes klaar hebben liggen. Een bevestigend antwoord volgt en ik overhandig het papier. Dan zeg ik de foto van de eerste aap op het beeldscherm. Ik leg de speaker op een poef die ik in het midden tussen de stoelen heb gemanoeuvreerd, en start ik het eerste verhaal.

Tijdens het afspelen is iedereen muistil. De deelnemers zijn overwegend even in zichzelf gekeerd, staren naar de grond of schuiven wat op hun stoel. Ik zie af en toe een flauwe glimlach, een blik in de kring of mijn kant op, meer niet. Na het verhaal vraag ik wie naar aanleiding van het verhaal een ervaring wil delen uit zijn eigen werk. Het is even stil, dan neemt een deelnemer het woord. Er volgt een ervaring over hoe lastig het kan zijn om een klus te krijgen als je de ervaring nog niet hebt. Ik vraag direct door naar een concreet voorbeeld, naar wat er gebeurde, en wat het voor diegene betekende, net zoals ik in een onderzoeksgesprek zou doen. Dan bedank ik de deelnemer voor de bijdrage en vraag of er nog iemand anders is die een ervaring wil delen.

Intussen pakt iemand een prop krantenpapier en gooit die in de papieren tas. Er volgt wat gelach. Even denk ik na over hoe ik dit aandacht geef, ik heb dat vooraf niet bedacht. Ik zeg dat de deelnemer niets hoeft te vertellen, maar dat ik wel nieuwsgierig ben naar wat er zojuist als prop de tas is ingegaan. Er volgt een mening over het verhaal van zojuist, waar gelukkig niemand verder echt op ingaat. Ik bedank de deelnemer wel voor de eerlijkheid. Direct erna beschrijft de deelnemer een eigen ervaring. Het idee van de *gevonden voorwerpen* lijkt te werken op deze manier. De mening mag best bestaan, maar er lijkt direct iets van bewustwording dat die in de tas hoort en niet in de dialoog.

Dan is er iemand die aangeeft dit verhaal wel te herkennen in de werksituatie. Er volgt een wat beschouwend verhaal en ik probeer te vragen naar persoonlijke ervaring. Dat lukt maar deels, dus ik laat het voorbeeld even voor wat het is. Dan volgen de andere deelnemers. Opnieuw moet ik blijven vragen naar concrete voorbeelden en eigen ervaring. *Wanneer gebeurde dat wat je beschrijft? Wil je vertellen wat er precies gebeurde? Hoe was dat voor jou?* Het voelt een beetje zeurderig, maar ik blijf het nu heel bewust doen om de toon te zetten voor de rest van de bijeenkomst.

Vier deelnemers hebben iets gedeeld, en iemand zegt dat nu ook de laatste deelnemer aan de beurt is. Ik zeg direct hardop dat het zo niet werkt, en dat niemand zich verplicht hoeft te voelen iets te zeggen als dat niet nodig lijkt. Toch deelt nu ook deze deelnemer nu iets vanuit eigen ervaring. Iedereen heeft nu iets gedeeld, dus ook de deelnemers waarvan ik verwachtte dat ze het meest duidelijk zouden passen bij dit verhaal. Hun voorbeelden zijn het meest concreet en persoonlijk, en lijken een mooi aanknopingspunt voor de rest van de bijeenkomst.

Verhaal 2

Ik kijk even naar de tijd en zeg dat ik graag het tweede verhaal wil starten. Opnieuw vraag ik of iemand het verhaal wil meelesen en opnieuw is er één deelnemer die dat graag wil. Ik overhandig het papiertje, zet een nieuwe foto op het beeldscherm en start het geluidsfragment. Weer is er wat geschuifel en gedraai, maar niet veel. Iedereen is weer muisstil. Wel wat vaker een duidelijke blik mijn kant op, soms een brede grijns. Sommige deelnemers bekijken elkaar nu wat beter tijdens het verhaal.

Weer vraag ik naar persoonlijke ervaringen, en weer is iedereen bereid om iets te vertellen uit het eigen werk. Ik moet nu meer moeite doen om de deelnemers over concrete voorbeelden te laten praten die ze uit eigen ervaring hebben meegemaakt. Als die voorbeelden er komen lijken ze vaak nogal op de ervaringen bij verhaal 1. Mensen herkennen de situaties uit verhaal 2 wel, maar dan vooral bij anderen.

Iemand zegt dat dit precies is hoe ADSE is, en even later ook dat dit typerend gedrag is voor engineers. Beide keren grijp ik in. Ik zeg dat ik het niet goed vind dat we ADSE als eenheid typeren of definiëren, en dat het ook niet de bedoeling is om engineers als groep te benaderen. Die boodschap lijkt over te komen. De woorden worden teruggenomen en er volgt een meer genuanceerd en persoonlijk verhaal.

Ik vraag me even af of het verschil tussen de verhalen wel duidelijk naar voren komt. Dat moet haast wel, de verhalen zijn behoorlijk verschillend. Dan realiseer ik me dat verhaal 2 een wat negatieve toon heeft, waardoor de deelnemers zich misschien niet zo graag met deze hoofdpersoon willen identificeren. Niet dat dat de bedoeling is, want het gaat om eigen voorbeelden, maar toch.

Het mechanisme van de *gevonden voorwerpen* blijft werken. Iedereen heeft nu wel wat propjes gemaakt en in de tas gegooid, en meestal volgt er spontaan een toelichting op welk persoonlijk oordeel daarachter zat. Soms lijkt het ook als een soort mini-interventie te werken. Iemand die even stil is geweest gooit een prop en grijpt het moment aan om een gevoel te delen, iets van frustratie. Ik zie wat bloes op het gezicht verschijnen en het is even stil. Ik bedank de deelnemer voor de bijdrage en nodig anderen weer uit om ook hun ervaringen te delen.

Opnieuw heeft iedereen nu een ervaring gedeeld. Het voelt een beetje als herhaling van de vorige ronde, hoewel er ook wel wat verschillen werden aangeduid tussen de verhalen, alsof het om twee verschillende kanten van een medaille gaat. De deelnemer waarvan ik de duidelijkste herkenning had verwacht is redelijk stil gebleven en noemt geen voorbeelden van eigen gedrag dat in het verhaal past. Ik bied voldoende tijd voor een opening van deze deelnemer, maar als het niet komt besluit ik gewoon door te gaan naar het derde verhaal.

Verhaal 3

Het patroon is nu bekend en ik overhandig ook het derde verhaal op papier aan een van de deelnemers, met de grap dat diegene de verzameling nu compleet kan maken. Ik zet een nieuwe foto en een nieuw geluidsfragment op. Weer heerst er stilte tijdens het afspelen. Nu heb ik moeite om te peilen of er herkenning optreedt bij degene van wie ik het verwacht. Ook als ik vraag naar voorbeelden van eigen ervaringen reageren anderen dan ik had verwacht als eerste.

Er worden weer verhalen gedeeld en propjes gegooid. Opnieuw moet ik af en toe bijsturen in wat er wel en niet de bedoeling is in de workshop. Ik hoor mezelf letterlijk zinnen zeggen die ik had voorbereid. *Ik hoor nu wel wat hij ervan vindt, maar heb jij nu ook gehoord hoe hij het ervaarde?* Het werkt, er ontstaat even een klein geintje en de deelnemer verandert de manier van vertellen. Iemand onderbreekt een andere deelnemer tijdens een verhaal. Direct volgt er een excuus, met verwijzing naar de grondregels die ik in het begin had uitgelegd. Die zijn blijkbaar toch goed blijven hangen.

Na een tijdje reageert de deelnemer van wie ik een reactie verwachtte. De herkenning met het verhaal blijkt groot te zijn. Nu volgen van deze deelnemer ook de meest concrete voorbeelden en persoonlijke ervaringen. Ook twee andere deelnemers herkennen duidelijk elementen uit dit verhaal in hun eigen werk. Van een van hen had ik dat verwacht, de andere verrast me.

Iemand noemt bij het een eigen ervaring dat dat voorbeeld ook al in het onderzoeksgesprek met mij als onderzoeker naar voren is gekomen. Ik realiseer me opeens dat men van elkaar niet weet of ze ook als respondent in het onderzoek hebben deelgenomen. Ik besluit dat zo te laten, om ook nu nog de anonimiteit van respondenten overeind te houden. Als iemand er geen probleem mee heeft om dat te delen dan vind ik dat prima, maar dat is aan de respondent. Wel zeg ik dat ik elk verhaal bij een van de deelnemers van de workshop heb gecheckt om te zorgen dat het verhaal bruikbaar is.

De dynamiek en het volume in de groep neemt wat toe. Iemand tikt een ander aan met de opmerking dat diegene wat stil is, gevolgd door een uitnodiging om te delen wat er in het hoofd van diegene omgaat. De benadering is wat direct, maar ik besluit het even te laten gaan. Er volgt een eerlijk antwoord over de gedachtegang. De betreffende deelnemer lijkt zich zorgen te maken over de verhalen en is op zoek naar oplossingen.

Zo zijn er meer deelnemers die de verschillen tussen de verhalen naar voren halen, en zich beginnen af te vragen hoe ze met elkaar samenhangen. Ik besluit dat dit een goed moment is om door te gaan naar de volgende stap van dialoog, het is er ook tijd voor.

Dialoogronde

Ik vertel dat ik in deze ronde benieuwd ben naar wat mensen opvalt aan de verhalen. Terwijl ik dat zeg beseft ik dat we dit deels ook al bij de verhalen hebben gedaan, en ik zoek een beetje naar woorden om deze nieuwe rondes vorm te geven. Dan vraag ik in welk van de verhalen mensen zich het meest herkennen. Iedereen antwoordt snel, en bijna precies zoals ik had verwacht. Rond verhaal 2 blijft het opnieuw wat stil. Ik doe er verder niets mee, maar het helpt de dialoog wat op gang.

Twee deelnemers bieden een paar bruikbare aanknopingspunten. Een deelnemer herkent zowel dingen uit verhaal 1 als uit verhaal 3, en beschrijft een heel concreet voorbeeld waarin dat naar voren kwam. De andere deelnemer beschrijft heel persoonlijk een concreet voorbeeld bij verhaal 1. Ik besluit dat voorbeeld beet te pakken en vraag de deelnemers wat ze vanuit de andere verhalen zouden adviseren in dit voorbeeld. Dat leidt tot dialoog over de verschillende verhalen, en waar dat 'schuurt'. Ik vraag de deelnemer om toestemming om het voorbeeld te blijven gebruiken en krijg die. Ik vraag of de deelnemer geholpen is met die adviezen, en dat lijkt nog niet helemaal het geval.

Er ontstaat nu een soort brainstorm, er volgen wat adviezen en suggesties over en weer. Ik probeer telkens aan te geven dat we elkaar niet hoeven te overtuigen, dat we niet hoeven te discussiëren. Tegelijkertijd lijkt dit gesprek heel bruikbaar. Deelnemers worden persoonlijker en er wordt duidelijker wat het voor iemand betekent om in een bepaalde situatie te zitten. Ik hoor soms onbegrip, of goed bedoeld advies dat niet blijkt te werken. Aan de andere kant hoor ik dat deelnemers elkaar nu meer bevragen, proberen te snappen waarom een ander anders in de situatie zit.

Vervolgstappen

Gezien de tijd onderbreek ik het gesprek, er zijn nog tien minuten over van de geplande tijd. Ik leg uit dat ik wil praten over vervolgstappen, omdat ik denk dat dat kan en zodat we dan alle onderdelen van de workshop hebben gehad. Ik vraag even of er mensen zijn die op tijd wegmoeten, maar niemand lijkt haast te hebben.

Ik zeg dat ik me kan voorstellen dat de deelnemers iets willen doen met wat ze in de workshop hebben beleefd, maar laat in het midden wat. Er volgt wat bevestigend geluid, er worden wat halve suggesties geopperd. Ik leg uit dat ik niet degene ben die bepaalt of en wat er gebeuren moet, maar dat ik graag wil ondersteunen. Ook zeg ik dat we het niet groot hoeven maken, en dat we ook kunnen afspreken binnenkort weer samen te komen om te praten over het vervolg. Weer volgen wat ideetjes en suggesties. Ik onderdruk de neiging om nu het initiatief naar me toe te trekken en laat het in de groep. Sommigen willen graag volgende week opnieuw samenkomen, maar ik krijg het idee dat dit misschien niet voor iedereen geldt. Dat hoeft natuurlijk ook niet, misschien is er een subgroep te vormen die actie wil ondernemen. Ik herhaal nogmaals dat ik van harte ondersteun, en dat ik benaderbaar ben voor het begeleiden van een volgend overleg. We maken daar geen concrete afspraak over.

Afronding

Ik wil de mogelijkheid bieden om nu af te ronden, maar ook ruimte laten voor de deelnemers om nog iets te delen. Ik besluit daarom aan de deelnemers te vragen hoe ze de workshop willen afronden. Dat biedt een mooie opening, want er volgen nog wat heel waardevolle bijdragen.

Iemand zegt dat de workshop heel verhelderend is geweest, en dat diegene zich niet had beseft dat mensen zo duidelijk op verschillende manieren in het werk zaten. Deze deelnemer denkt hardop: *Ik zit verdorie een meter bij je vandaan op kantoor. We zitten allemaal achter onze laptop druk te werken, maar ik had geen idee dat jij met deze dingen in je hoofd zat.* Iemand anders zegt: *En ik zit misschien drie meter bij je vandaan, en dat voelt dan als een heel andere wereld. Terwijl je zo even naar elkaar toe kunt lopen.* Weer iemand: *Ik ga nu in ieder geval eens vaker vragen wat er bij jou speelt.*

Er volgen nog wat dit soort inzichten, zonder dat ik er zelf naar hoef te vragen. Even geleden heb ik iedereen nog wat drinken ingeschonken. We zijn nu bijna twee uur met elkaar in gesprek en steeds meer voelt het als een veilige en open omgeving, althans zo ervaar ik het. Ook bij de deelnemers lijkt dit zo, want de ervaringen en verhalen zijn steeds persoonlijker. Deelnemers durven stil te zijn, zitten wat te denken of luisteren aandachtig naar anderen. Er worden meer vragen gesteld dan stellingen genomen, de papieren tas met *gevonden voorwerpen* is al even niet meer gebruikt. Twee deelnemers maken even onderling contact, zij werken ook met elkaar samen. Een van hen refereert aan verhaal 2 en maakt excuus voor gedrag dat voor de ander blijkbaar niet constructief is. Er volgen nog wat blikken van verstandhouding. Ik hoef er zelf nauwelijks iets aan te doen.

Dan sluit ik af. Ik voel dat de energie nu wat begint op te raken, in ieder geval die van mijzelf. Ik bedank iedereen voor de bijdrage en voor de openheid. Ik zeg dat ik het als een leerzame workshop heb ervaren en dat ik hoop dat dat ook voor anderen geldt. Bevestiging volgt, ik word ook bedankt voor het organiseren van de workshop. We ruimen de zaal op en ik loop met twee van de deelnemers terug naar kantoor. Daar drink ik nog even een borrel voordat ik weekend ga vieren.

Evaluatie

Een eerste gevoel

Direct na de workshop voelde ik me haast euforisch. Er was echt iets gebeurd in die kleine groep, ik had connectie gezien en gevoeld in de workshop. Ik zag dat mensen op een andere manier in gesprek raakten dan normaal het geval is. Deelnemers stelden zich kwetsbaar op. Ze lieten horen hoe ze zich voelden in situaties en in interactie met anderen, ook als dat een gevoel van onzekerheid was. Mijn dankjewel richting de deelnemers aan het einde van de workshop was dan ook oprecht. De deelnemers hadden aangegeven dat de workshop voor hen ook waardevol was. Ook dat voelde voor mij als heel oprecht, en niet als een verplicht nummertje.

Proces en middelen

Procesmatig verliep de workshop vrij soepel. De planning die ik had opgezet kwam goed uit. Voor elk van de onderdelen was voldoende tijd en nergens had ik het gevoel dat ik iets moest afkappen. Ik voelde me prettig in mijn rol als procesbegeleider. Het werkte goed om op een stoel in de kring te gaan zitten om direct en gelijkwaardig contact met de deelnemers te leggen. Ik heb me proberen op te stellen in een rol zoals ik die ook in de onderzoeksgesprekken aannam. Zo voelde ik me gelegitimeerd om door te vragen naar concrete voorbeelden, persoonlijke ervaringen en emoties. Dat voelde nergens echt ongemakkelijk, en werd in de groep geaccepteerd, ook als ik iemand scherp onderbrak vanwege een al te grove generalisatie of stellige mening. Tijdens de dialoogronde was ik even op zoek naar een handige aanpak, die zou ik een volgende keer wat beter voorbereiden. Tijdens de zoektocht naar vervolgstappen onderdrukte ik de neiging om zelf initiatief te nemen, dat vond ik een lastig onderdeel van de workshop.

De middelen die ik gebruikte tijdens de workshop hadden een wisselend effect. Het laten horen van een audiofragment in het midden van de groep werkte goed. Zo werd letterlijk een centraal verhaal gevormd waar iedereen op hetzelfde tempo doorheen ging, terwijl intussen lichaamstaal en oogcontact mogelijk was. De papieren zak met *gevonden voorwerpen* was een experimentje dat aardig uitpakte. Het bood wat ruimte aan meningen zonder ze echt aandacht te geven, en gaf af en toe aanleiding tot een geintje zodat er wat luchtigheid in het gesprek kon ontstaan. De foto's die ik op het scherm liet zien hadden niet veel impact. Er werd nauwelijks op gereageerd en deelnemers wezen me er niet op toen ik bij een van de verhalen was vergeten om de volgende foto op te zetten.

Kracht van de verhalen

Ook de verhalen zelf hadden een wisselend effect in de workshop. Het eerste verhaal wekte bij alle deelnemers een vorm van herkenning op. Ook na het horen van het tweede verhaal kwamen deelnemers met voorbeelden die pasten bij het eerste verhaal. Ik had verwacht dat bij meerdere mensen herkenning zou optreden, maar niet bij iedereen. Het zegt wellicht iets over de kracht van verhaal 1 ten opzichte van verhaal 2. Bij het tweede verhaal had ik het idee dat de wat negatieve toon de openlijke herkenning in de weg stond. Misschien ook zijn de voorbeelden in het tweede verhaal minder krachtig. Hoe dan ook is dat het verhaal waarbij ik als onderzoeker de meeste moeite heb gehad om het vorm te geven op basis van het bijbehorende gestalt.

Bij het derde verhaal trad duidelijke herkenning op bij enkele deelnemers, ook van wie ik dat niet verwacht had. De verschillen tussen de drie verhalen werden tijdens de dialoogronde vrij snel en duidelijk benoemd door enkele deelnemers, precies zoals ik ze bedoeld had. De lengte van de ingesproken verhalen was niet langer dan vijf minuten, maar toch vond een van de deelnemers het eerste verhaal al vrij lang duren. Het lijkt dan ook verstandig dat ik de eerdere versies van verhalen heb ingekort tot hun huidige lengte.

Door betrokkenen

Na afloop van de workshop heb ik de deelnemers gevraagd hoe ze de workshop hebben ervaren. Ik stelde daarbij drie vragen: 1) hoe heb je de workshop beleefd? 2) wat was waardevol voor jou? 3) wat vond je minder relevant? De reacties die ik daarop kreeg waren positief. Een reactie licht ik eruit: "Vooral erg waardevol om te horen dat andere ADSE-collega's tegen dezelfde zaken aanlopen, ongeacht de achtergrond van de collega's (junior, medior, senior). Lijkt mij in de toekomst ook leuk om hierover na te praten. Ik kan geen zaken benoemen welke ik minder relevant vond".