

Organisatieprofessional als wetenschappelijk onderzoeker

Organisatieprofessionals zoals adviseurs en managers combineren zelden het interveniëren in organisaties en het doen van wetenschappelijk onderzoek. Onderzoeken gebeurt door wetenschappers, interveniëren door managers of adviseurs. Dit artikel laat zien dat de werkzaamheden van de organisatieprofessional er baat bij kunnen hebben wanneer deze tijdens het adviestraject niet alleen als interventionist te werk gaat maar tegelijkertijd ook als wetenschapper. Dit levert voor zowel de organisatieprofessional als de wetenschapper een aantal problemen en dilemma's op. Aan de hand van twee concrete onderzoeken die tijdens een interventietraject gedaan zijn, wordt geïllustreerd hoe een organisatieprofessional om kan gaan met de geschetste spanningen. Er wordt een model gepresenteerd hoe een organisatieprofessional intensief gebruik kan maken van literatuurstudie en theorievorming om organisatieproblemen te duiden, interventies te ontwerpen en toe te passen alsmede een wetenschappelijk onderzoek kan doen naar de werking en de effecten van de interventies. Dit levert niet alleen betere veranderingstrajecten op maar ook relevante wetenschappelijke kennis.

Inleiding

De discussie over de kloof tussen wetenschap en praktijk woedt in de bedrijfskunde al geruime tijd. Zo betoogde Bomers (1983) ruim dertig jaar geleden dat de bedrijfskunde zich meer moest richten op praktijkrelevantie. Themanummers van het blad *Bedrijfskunde* in 1994 en 1996 richtten zich op de vraag hoe deze tak van wetenschap zowel wetenschappelijk kan zijn als relevant voor de praktijk.

De discussies over de 'great divide' (Rynes, Bartunek & Daft, 2001) gaan vrijwel altijd over de vraag hoe de wetenschap dichter bij de praktijk kan komen opdat de praktijk gebruik kan maken van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek. Ze gaan vrijwel nooit over de vraag hoe mensen uit de praktijk wetenschap kunnen bedrijven. Uitzondering zijn de discussies over 'evidence-



Joost Kampen en Daan Andriessen

Dr. Joost Kampen is als organisatieadviseur verbonden aan Van de Bunt en tevens aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij docent bij Sioo. Dr. Daan Andriessen is sinds 2013 lector Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek aan Hogeschool Utrecht.

based management' (EBM) (Walshe & Rundall, 2001; Pfeffer & Sutton, 2006) waarin vooral het gebruik van wetenschappelijke en andere kennis ('evidence') bij besluitvorming centraal staat (Briner, Denyer & Rousseau, 2009) en niet het gebruik van wetenschappelijke methoden door de organisatieprofessionals en hun bijdrage aan kennisontwikkeling.

De auteurs hebben ervaren dat managers en organisatieadviseurs de kwaliteit van hun werk kunnen vergroten door systematisch te reflecteren op hun handelen, door data te verzamelen over de effecten van hun handelen en door literatuur te raadplegen over wat al bekend is over bepaalde praktijkproblemen. Zo'n wijze van werken is voor wetenschappelijk onderzoekers heel gewoon, maar voor 'practitioners' (Schön, 1983) nog niet erg gebruikelijk.

In dit artikel laten wij zien op welke wijze een organisatieprofessional wetenschappelijke werkwijzen kan gebruiken in de dagelijkse praktijk. Aan de hand van twee concrete casussen van adviesopdrachten voor organisatieontwikkeling proberen we een antwoord te geven op de vraag: hoe kun je als organisatieprofessional wetenschappelijk onderzoek doen in de praktijk? We schetsen aan de hand van de casussen hoe interveniëren in de praktijk wordt gecombineerd met reflecteren op de manier van interveniëren en de effecten.

Allereerst schetsen we motieven voor het combineren van wetenschap en praktijk. Vervolgens gaan we in op de spanningen en dilemma's die organisatieprofessionals tegen kunnen komen wanneer zij wetenschap en praktijk proberen te combineren. We laten zien hoe dit heeft gewerkt in de twee adviesopdrachten waarbij sprake was van hardnekkige organisatieproblemen en een onvermogen tot verandering en verbetering. Daarna presenteren we het *kennisstroom-praktijkstroommodel* (Andriessen, 2007) dat laat zien hoe met die spanningen kan worden omgegaan door het werken in de stroom van de praktijk te combineren met onderzoek en reflectie in de kennisstroom. Tot slot staan we stil bij de mogelijkheden en beperkingen van het kennisstroom-praktijkstroommodel voor het combineren van wetenschap en praktijk en het wegnemen van de dilemma's.

1. Motieven voor het combineren van wetenschap en praktijk

Bartunek en Rynes (2010) merken op dat het gesprek over het gat tussen wetenschap en praktijk vooral gevoerd wordt door academici en niet door organisatieprofessionals. Deze eenzijdigheid in perspectief is vooral aanwezig in de literatuur die het probleem als een probleem van kennistransfer definieert (Van de Ven & Johnson, 2006). Vanuit dat perspectief kan de praktijk veel leren van de wetenschap mits de kennis goed wordt vertaald en verspreid.

Echter, Van de Ven en Johnson laten zien dat het probleem net zo goed gezien kan worden als een probleem van kennisproductie. Traditionele vormen van

onderzoek produceren kennis waar de praktijk weinig mee kan. Door onderzoek te doen in en met de praktijk kan praktijkgebaseerde wetenschappelijke kennis worden ontwikkeld die aansluit bij de problemen waar organisatieprofessionals dagelijks mee te maken hebben. Van de Ven introduceert hiervoor de term ‘engaged scholarship’ (Bechara & Van de Ven, 2011; Van de Ven & Johnson, 2006): onderzoek in nauw contact met de praktijk. Dat brengt ons op het eerste motief voor organisatieprofessionals om praktijk en wetenschap te combineren: het kan bijdragen aan een relevante kennisbasis van het vakgebied.

Bij ‘engaged scholarship’ blijft het perspectief dat van de onderzoeker die dichterbij de praktijk kruipt. Wij willen daaraan toevoegen het perspectief van de organisatieprofessional die dichterbij naar wetenschappelijk onderzoek kruipt. Wasserman en Kram (2009) signaleren beide perspectieven in hun interviews met 25 ‘scholar-practitioners’. Een deel van de geïnterviewden ziet zich vooral als wetenschapper voor wie werken met de praktijk betere theorie oplevert en een ander deel ziet zich als ‘practitioner’ voor wie wetenschap beter handelen in de praktijk oplevert. Deze tweede groep heeft dus als belangrijkste motief voor het overbruggen van de kloof tussen wetenschap en praktijk een betere professional worden: dit is het tweede motief. Het kan leerzaam zijn de methoden van de wetenschap te moeten gebruiken en te moeten voldoen aan de eis van methodische grondigheid van onderzoek. Dit kan bijdragen aan de ontwikkeling tot reflectieve professional (Schön, 1983). Dit geldt niet alleen voor de professional-onderzoeker maar ook voor anderen uit de praktijk die bij het onderzoek worden betrokken, bijvoorbeeld in het geval van ‘action research’ (Coghlan & Brannick, 2014) ofwel actieonderzoek (Schuiling, 2001).

Het derde motief voor het overbruggen van de kloof tussen wetenschap en praktijk hangt hiermee samen. Wetenschappelijk werken houdt ook in het optimaal gebruikmaken van reeds beschikbare kennis. Dit is het argument dat de EBM-beweging benadrukt: beslissingen in management worden beter wanneer zij gebaseerd zijn op het best beschikbare bewijs, waaronder het bewijs dat afkomstig is uit de wetenschap. De organisatieprofessional probeert door het toepassen van de principes van EBM de kwaliteit van het werk te verhogen (Hewison, 1997).

Vanuit deze drie motieven: bijdragen aan de kennisbasis, leren en kwaliteitsverhoging willen we nu kijken naar de dilemma’s die organisatieprofessionals tegenkomen wanneer zij praktijk en wetenschap gaan combineren.

2. Spanningen bij het combineren van wetenschap en praktijk

In een overzichtsartikel over de relatie tussen wetenschap en praktijk beschrijven Bartunek en Rynes (2010) de vijf spanningen die er tussen beide werelden bestaan.

Allereerst hanteren de wereld van de wetenschap en die van de organisatiepraktijk een verschillende logica. Startpunt voor de praktijk is een praktijkkwestie die een verandering nodig maakt. Startpunt voor onderzoek is een kennisvraag die een antwoord behoeft. Het aanpakken van een praktijkkwestie vereist een regulatieve cyclus (Van Strien, 1986) die loopt van diagnose, het verkennen van opties naar handelen en evalueren. Het beantwoorden van een kennisvraag loopt via de empirische cyclus (De Groot, 1961) van een vraag via dataverzameling naar antwoorden. Kwaliteit in de regulatieve cyclus wordt afgelezen aan het succes van de interventies. Kwaliteit in de empirische cyclus wordt bepaald door de grondigheid van de gehanteerde methoden. De organisatieprofessional die praktijk en wetenschap combineert, moet beide logica's van kennis mobiliseren en tegelijkertijd kwesties aanpakken toepassen (Andriessen, 2011).

De tweede spanning die Bartunek en Rynes (2010) benoemen is die tussen methodische grondigheid en praktische relevantie (zie ook Andriessen, 2014). Methodische grondigheid vereist van de onderzoeker een objectieve en reflectieve houding ten opzichte van de organisatie en het eigen handelen, en het onderbouwen en documenteren van de ontwikkelde kennis. Daarbij gaat de onderzoeker zo veel mogelijk op zoek naar het algemene en het generaliseerbare. Echter, de rol van manager of adviseur vereist juist grote betrokkenheid bij het vraagstuk van de opdrachtgever (Andriessen, 2011; Stam, 2007) en zo veel mogelijk aansluiten bij de specifieke situatie (Vermaak & Kampen, 2014).

Ten derde hebben onderzoek en praktijk een verschillende tijdshorizon. Goed onderzoek vergt tijd voor grondig literatuuronderzoek. Goede effectmetingen vergen een langere doorlooptijd zodat de duurzaamheid van de effecten kan worden vastgesteld. Voldoen aan wetenschappelijke eisen voor onderzoek vergt tijd om data te verzamelen en te analyseren, bijvoorbeeld voor de transcriptie en codering van gesprekken en videomateriaal. Die tijd heeft de organisatieprofessional vaak niet. Urgente kwesties in de praktijk vergen snel handelen.

In de vierde plaats wordt er in beide werelden verschillend gecommuniceerd. Publiceren in wetenschappelijke tijdschriften is anders dan het schrijven van memo's en rapporten. Het aanleren van een academische 'tone of voice' (Petre & Rugg, 2004) is voor veel praktijkprofessionals lastig (Basten & Van Tiggelen, 2013). Aantonen dat conclusies valide zijn en bijdragen aan de kennisbasis vereist een andere manier van argumenteren dan mensen motiveren om anders te handelen.

Het vijfde spanningsveld heeft te maken met verschillen in belangen. Onderzoekende professionals hebben enerzijds belang bij erkenning van hun werk als wetenschapper. Dat betekent veelal dat zij zich onder meer richten op het publiceren in toonaangevende tijdschriften die vaak specifieke eisen stellen

aan de inhoud. Dit vereist ook dat onderzoeksresultaten openbaar worden gemaakt en de context van het onderzoek nauwkeurig wordt beschreven. Anderzijds hebben ze belang bij tevreden opdrachtgevers, leidinggevenden en medewerkers. Hierdoor is niet alle openbaarheid toegestaan en moet informatie vaak vertrouwelijk worden behandeld. Ook kunnen deze stakeholders geen belang hebben bij bepaalde uitkomsten van het onderzoek.

3. Omgaan met de spanningen: twee voorbeelden

We beschrijven hier aan de hand van twee adviesopdrachten hoe de eerste auteur als organisatieprofessional de praktijk heeft gecombineerd met wetenschappelijk onderzoek. Daarna behandelen we de vijf hiervoor genoemde spanningen.

Het eerste voorbeeld betreft het promotieonderzoek van Kampen (2011a) dat hij in de periode 2007 tot 2011 deed (onderzoek O1). Aanleiding was zijn verwondering als adviseur dat beschikbare veranderkundige theorie onvoldoende antwoord gaf op de verschijnselen die hij aantrof bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB. Een ‘planned change’-benadering bleek niet te werken, terwijl een benadering in kleine stapjes die aansloot op de problemen in de praktijk wel effect sorteerde. Kampen deed hiernaar het promotieonderzoek ‘Interveniëren in verwaarloosde organisaties’ (Kampen, 2011a).

Het tweede voorbeeld betreft een wetenschappelijk onderzoek naar het proces en de effecten van een traject van organisatieontwikkeling binnen één faculteit van een hogeschool in de periode 2010 tot 2014 (onderzoek O2). In dit geval is het onderzoek gedaan door de adviseur en de opdrachtgever samen. Zij schreven hierover een Engelstalig paper dat is geaccepteerd voor en gepresenteerd tijdens een congres van wetenschappers (Kampen & Henken, 2014).

In O1 zijn naast de casus GVB nog drie adviesopdrachten in verschillende andere organisaties bestudeerd. De praktijkkwestie betreft in alle casussen hardnekkige problemen in de organisatieontwikkeling waarbij al vele pogingen tot verandering mislukt zijn. Tijdens een uitgebreide literatuurstudie werd in een ander domein, de orthopedagogiek, kennis aangetroffen die het mogelijk maakte de problemen bij het GVB te omschrijven als uitingen van een ontwikkelingsachterstand waardoor de organisatie niet kan voldoen aan haar taakstelling en niet zelfstandig in staat is tot (gedrags)verandering (Kampen, 2011a, 2011b). Op basis van de kennis uit de orthopedagogiek werd een diagnose-instrument voor het bepalen van de ontwikkelingsfase ontwikkeld en zijn interventies beschreven voor het inhalen van de achterstand in ontwikkeling. Het onderzoek richtte zich enerzijds op de evaluatie van de bruikbaarheid van de kennis uit het ene domein, de orthopedagogiek, in een ander domein, de organisatiekunde en anderzijds op de bruikbaarheid van de

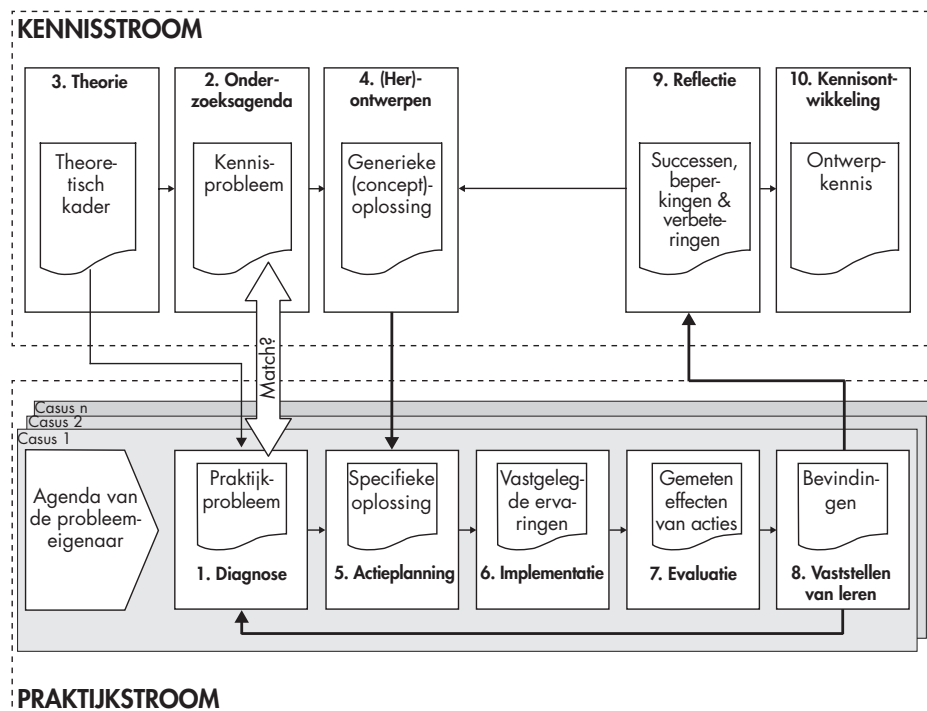
instrumenten alsmede de effecten van de interventies: ‘zijn de kenmerken behulpzaam bij het diagnosticeren van verwaarlozing’ en ‘kan het beoogde effect van de interventies voor herstel aangetoond worden’ (Kampen, 2011a, p. 10)? Het zijn beide kennisvragen met een grote relevantie voor de praktijk van organisatieontwikkeling.

SPANNING 1: VERSCHIL IN LOGICA

Wetenschappelijk onderzoek verloopt via de fasen van de empirische cyclus. Interveniëren in de praktijk verloopt via de regulatieve cyclus. In de casussen zijn de spanningen tussen wetenschap en praktijk aangepakt door parallel te werken als adviseur in een regulatieve cyclus en als onderzoeker in een empirische cyclus. Deze wijze van werken is door Andriessen (2007, 2011) beschreven in het kennisstroom-praktijkstroommodel van ontwerpgericht onderzoek. Dit model biedt niet voor alle geschetste problemen en dilemma's een antwoord maar biedt wel voor een aantal een werkzame oplossing.

Bij ontwerpgericht onderzoek probeert de onderzoeker in de praktijk nieuwe wijzen van handelen uit om erachter te komen wat werkt en wat niet werkt. De onderzoeker ‘ontwerpt’ als het ware een oplossing voor een generiek probleem en ‘test’ deze oplossing in een groot aantal specifieke gevallen. Op deze manier ontstaat er zicht op de omstandigheden waaronder de nieuwe werkwijze succesvol kan zijn en waarmee het ontwerp transfereerbaar wordt. De werkwijze van ontwerpgericht onderzoek is samengevat in een model waarin onderscheid wordt gemaakt tussen twee typen activiteiten die plaats-

Figuur 1.
Het kennisstroom-
praktijkstroommodel



vinden binnen twee verschillende stromen, een generieke en een specifieke stroom (Andriessen, 2007; Andriessen & Kliphuis, 2011). In de generieke kennisstroom vinden de activiteiten plaats die gericht zijn op het mobiliseren van bestaande kennis en het ontwikkelen van nieuwe, generieke kennis. In de specifieke praktijkstroom vinden activiteiten plaats die zijn gericht op een concreet praktijkgeval waarin een generiek ontwerp wordt getest in een specifieke situatie (zie figuur 1).

Organisatieprofessionals werken over het algemeen dagelijks op de wijze zoals geschetst in de praktijkstroom, al dan niet bewust. Er is een probleemeigenaar (een opdrachtgever, een leidinggevende, zichzelf) met een bepaald probleem of een te realiseren kans. In de casussen betrof dit hardnekkige problemen in het presteren als organisatie. De professional doet een diagnose (stap 1) en ontwikkelt (delen van) een specifieke oplossing (stap 5). In de casussen is het diagnosemodel van de verwaarloosde organisatie gebruikt met de bijbehorende oplossingsrichtingen. Vervolgens wordt de werkwijze uitgevoerd in een voortdurende cyclus van actie (stap 6), (impliciete of expliciete) evaluatie (stap 7) en bijstelling (stap 8).

SPANNING 2: PRAKTISCHE RELEVANTIE VERSUS METHODISCHE GRONDIGHEID

Onderzoekers moeten zo veel mogelijk objectief blijven ten opzichte van eigen interventies en zo veel mogelijk herleidbaar bewijs verzamelen voor de (on)werkzaamheid daarvan. Managers en adviseurs moeten grote betrokkenheid tonen bij de praktijk en met volle overtuiging achter hun beslissingen staan.

De adviseur in de casussen kan worden getypeerd als een practitioner die vanuit de praktijk naar de wetenschap schuift. Daarom was de grootste uitdaging om meer methodische grondigheid toe te voegen aan het werken in de praktijkstroom. In de casussen is dit gedaan door op vier punten in het praktijkstroom-kennisstroommodel te werken met methoden van wetenschappelijk onderzoek.

In de eerste plaats is het praktijkprobleem veralgemeniseerd naar het generieke probleem van 'contexten waarin geen enkele bestaande veranderaanpak werkt' (stap 2). En vervolgens is via literatuuronderzoek in een ander domein een theoretisch kader ontwikkeld rond het begrip 'verwaarlozing' en zo bestaande kennis over het probleem gemobiliseerd (stap 3).

Ten tweede is op basis van bestaande kennis expliciet een generieke aanpak ontwikkeld waarbij is gekeken welke interventies in het algemeen lijken te werken bij een dergelijk probleem (stap 4). In de casussen is gekeken naar aanpakken uit de orthopedagogiek voor het behandelen van verwaarloosde kinderen. Het expliciet maken van de interventies in deze aanpak en het benutten van literatuur hierbij heeft geholpen een bij de situatie passende werkwijze toe te passen.

In de derde plaats is na afronding van de projecten gemeten wat de effecten van de interventies zijn geweest om daarmee successen, beperkingen en verbeteringen in kaart te brengen (stap 9). In de casussen in O1 en O2 is gewerkt met een gevalideerde vragenlijst voor het meten van leiderschapsstijlen met een voor- en een nameting. Daarbij liep de adviseur wel tegen een aantal beperkingen op. Zo was het bij O1 en O2 een voorwaarde voor het kunnen afnemen van vragenlijsten dat de respondenten anoniem bleven. Dit betekende dat de waarnemingen in t1 en t2 niet op respondentniveau gekoppeld konden worden. Ook lag het non-responspercentage in O2 tussen de 45 en 55%: dit maakte dat er over delen van de organisatie in O2 geen uitspraken gedaan konden worden op teamniveau. Desgevraagd gaven sommige respondenten aan dat zij het onderzoek niet vertrouwden omdat 'het onderdeel is van alle veranderingen en het management er vast een bedoeling mee heeft'.

Als vierde is de cyclus van het kennisstroom-praktijkstroommodel een aantal malen herhaald in verschillende situaties om zo tot meer algemene uitspraken te komen over het succes van de generieke oplossing bij verwaarloosde organisaties. Deze theorievorming heeft geleid tot 'ontwerpkennis' volgens het format: in situaties X kan zoiets als Y werken om Z te bereiken (stap 10). Dit is onder andere vastgelegd in Kampen (2011a). Inmiddels is de beschreven aanpak in nog vijftien andere situaties toegepast en geëvalueerd (Kampen 2012; Kampen & Henken, 2014; Vermaak & Kampen, 2014).

SPANNING 3: VERSCHIL IN TIJDSHORIZON

Onderzoek vergt tijd terwijl opdrachtgevers gisteren al resultaat willen zien. Deze spanning deed zich in O1 en O2 bijvoorbeeld voor bij het doen van literatuuronderzoek. In de voorbereiding van het wetenschappelijk artikel uit 2005 heeft de organisatieprofessional het domein van de (ortho)pedagogiek en ontwikkelingspsychologie al in kaart gebracht zodat hij gericht verder kon zoeken ten behoeve van O1 (Kampen en Schuiling, 2005). Tevens heeft hij verdiepend onderzoek gedaan naar veranderkundige theorie over het mislukken van 'planned change'-benaderingen en alternatieve emergente benaderingen. De bevindingen zijn gepubliceerd in een vaktijdschrift (Vermaak & Kampen, 2014). Naast het doen van literatuuronderzoek als onderdeel van het reguliere adviseurswerk is ten tijde van O1 en O2 ook gebruikgemaakt van twee wo-masterstudenten die verder literatuuronderzoek hebben gedaan (Koridon, 2008; Willemsen, 2013).

Problemen met tijd deden zich voor bij het meten van de langetermijneffecten van de interventies. O1 had noodgedwongen een beperkte tijdshorizon waardoor longitudinaal onderzoek naar de effecten van de interventies moeilijk was. De adviesopdrachten duurden gemiddeld anderhalf jaar waarvan de diagnosefase gemiddeld zes maanden besloeg. Dit maakte dat de tijd tussen een t1- en een t2-meting gemiddeld negen maanden bedroeg. Dat is kort om verandering in de interactie, gedragsverandering, tussen leidinggevenden en

medewerkers aan te tonen. De doorlooptijd van het adviestraject in O2 bedraagt inmiddels vier jaar: de tijd tussen t1 en t2 van de longitudinale meting van leiderschapsgedrag bedroeg in deze casus ruim drie jaar. Dankzij deze langdurige betrokkenheid bij één casus wordt het mogelijk om veranderingen in interactie tussen medewerkers en leidinggevendenden goed te meten.

De beschikbare tijd van de organisatieprofessional om data te verzamelen, te verwerken en te analyseren is beperkt tijdens een lopende opdracht. Het advieswerk in de praktijk, veelal in meerdere parallel lopende opdrachten, gaat voor, en vooral tijdens belangrijke momenten of bij het moeten halen van een deadline laat de agenda van de adviseur weinig ruimte. Vooral de dataverzameling bij kwalitatief onderzoek, zoals het doen van observaties en afnemen van interviews, kan tijdrovend zijn en moet tegelijkertijd met het adviesproces gedaan worden. Dit is lastig te combineren in tijd, maar ook de rollen van de adviseur en onderzoeker zijn voor de mensen met wie hij werkt in de organisaties lastig te onderscheiden. In O2 is dit ondervangen door dagelijks uitgebreide aantekeningen te maken en een journaal bij te houden met reflecties en analyses. Wanneer er meerdere adviseurs ingezet werden, vergeleken zij onderling hun journaals. De bevindingen zijn regelmatig gecheckt bij een representatieve doelgroep in de organisatie die wat verder af staat van actuele gebeurtenissen. In O2 is daarnaast een masterstudent gevraagd observaties te doen (Willemsen, 2013).

SPANNING 4: VERSCHILLEN IN COMMUNICATIE

De organisatieprofessional communiceert anders dan de onderzoeker. De organisatieprofessional communiceert vooral mondeling in directe relatie met mensen en rapporteert schriftelijk in meer algemene termen en garandeert vertrouwelijkheid. De organisatieprofessional streeft naar het opbouwen en behouden van een vertrouwensrelatie met de leden van het cliëntsysteem: dit is een voorwaarde voor het effectief kunnen interveniëren. De onderzoeker moet voldoen aan de eisen die de wetenschappelijke manier van verantwoorden stelt. Onderzoekers moeten aansluiten bij bestaande literatuur en theorie en aangeven hoe daarop wordt voortgebouwd. Zij moeten transparant en specifiek zijn in de manier waarop onderzoeken zijn uitgevoerd, zeer systematisch, logisch en zo objectief mogelijk resultaten weergeven en mogen geen uitspraken doen die niet door data worden onderbouwd.

De adviseur heeft bewust gekozen voor (co)promotors die feedback konden geven vanuit het domein van de veranderkunde, van de orthopedagogiek en van de methodologie van praktijkgericht onderzoek. Daarbij is geleerd dat het academisch analyseren en schrijven sterk afwijkt van het analyseren en verslag doen als adviseur.

De adviseur heeft de afstandelijkheid en objectiviteit die de wetenschap vereist, terwijl hij tegelijkertijd in een vertrouwensrelatie zit. Zijn positie wordt

gekenmerkt door het spanningsveld van het combineren van wetenschappelijk onderzoek enerzijds en het doen van interventies bespreekbaar te maken met de opdrachtgevers respectievelijk eindverantwoordelijke bestuurders anderzijds. Bij de opdrachtverlening voor de interventies in de cases van O1 is het doen van wetenschappelijk onderzoek in het kader van een proefschrift vooraf gecontracteerd. Bij O1 zijn de casebeschrijvingen ter inzage aan de opdrachtgevers voorgelegd met het verzoek deze op feitelijke onjuistheden te controleren alvorens deze op te nemen in het proefschrift. Voor de GVB-case verleende de opdrachtgevende directeur toestemming voor expliciete naamsvermelding, de overige cases zijn geanonimiseerd en vermeld als organisatie A, B en C, teneinde de reputaties van mensen en organisaties te beschermen. De adviseur/onderzoeker heeft de verantwoordelijkheid genomen voor de weergave van de resultaten van het onderzoek in het proefschrift. Bij O2 is het besluit om wetenschappelijk te reflecteren op de interventies genomen door de opdrachtgever en de adviseur gezamenlijk nadat de contractering van de advisering had plaatsgevonden. De opdrachtgever heeft de casebeschrijving en de beschrijving van de interventies en hun effecten op het functioneren van de organisatie als intern evaluatieverslag gedeeld met collega-directeuren en met het bestuur. Hij heeft zelf met de adviseur de verantwoordelijkheid genomen voor de wetenschappelijke uitkomsten en de publicatie daarvan in een paper.

SPANNING 5: VERSCHILLEN IN BELANGEN

Onderzoekers hebben belang bij erkenning als wetenschapper. Daarvoor is publiceren in toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften van groot belang. Organisatieprofessionals hebben belang bij erkenning als succesvol interventie-innovator. Daarbij zijn tevreden klanten, mond-tot-mondreclame en publicaties in vaktijdschriften van groot belang.

Een van de spanningen is het verschil tussen de eis van vertrouwelijkheid en geheimhouding zoals die in de beroepscode van de organisatieadviseur is vastgelegd en in die van controleerbaarheid en reproduceerbaarheid van wetenschappelijk onderzoek. In casus O1 eiste vertrouwelijkheid en geheimhouding het anonimiseren van de bevindingen. De GVB-casus was hierop een uitzondering: voor publicatie van alle bevindingen met vermelding van de bedrijfsnaam had de toenmalige directie toestemming verleend. De overige drie casussen in O1 zijn 'organisatie A, B en C' genoemd en de beschrijvingen zijn zodanig dat een buitenstaander niet kan herleiden om welke organisaties het gaat.

In O2 waren stakeholders buiten de faculteit kritisch over de diagnose en aanpak van de organisatieproblemen en lag publicatie van het onderzoek gevoelig. De acceptatie voor de interventiestrategie neemt toe nu de extern gemeten performance aanzienlijke verbeteringen laat zien. De acceptatie voor publicatie van het onderzoek neemt toe omdat zij gezien wordt als voorbeeld-

gedrag voor een onderwijsinstelling die jonge professionals opleidt tot ‘reflective practitioners’.

Of de adviseur ook als wetenschapper erkenning in de academische wereld zal verwerven is twijfelachtig. De academische gemeenschap kent een dynamiek waarin reputaties gebouwd worden op het aantal publicaties en vermeldingen in toonaangevende Engelstalige tijdschriften (‘journals’). Het publiceren in het Engels vraagt naast een goede taalbeheersing weer een andere wijze van schrijven dan in het Nederlands, hebben de organisatieprofessionals in O2 ervaren. Het regelmatig publiceren vergt een tijdsinvestering die in duur en omvang lastig te combineren is met de agenda’s van manager en adviseurs.

De ervaring naar aanleiding van O1 en O2 is dat wetenschap bedrijven vooral bijdraagt aan de eigen ontwikkeling als organisatieprofessional en vooral erkenning krijgt uit de wereld van de organisatieprofessionals, zoals organisatieadviseurs, HRM’ers en (interim-)managers. Dit leidt er onder meer toe dat de adviseur gevraagd wordt zijn ‘evidence-based’-kennis over te dragen in masteropleidingen, postgraduate opleidingen en in seminars en symposia.

4. Conclusie en discussie

In de casussen is een werkwijze gezocht om het werken als organisatieprofessional te verrijken met het toepassen van wetenschappelijke werkwijzen en methoden. De basis daarvan was het combineren van de regulatieve en de empirische cyclus in het kennisstroom-praktijkstroommodel. Voor de professional in kwestie was de opbrengst daarvan groot.

Het combineren van praktijk en onderzoek maakt het mogelijk om op basis van geleerde lessen en verkregen wetenschappelijke inzichten een probleem in een organisatie meer veelzijdig en met meer distantie te bekijken. Tijdens het schrijfproces van O1 van de GVB-casus kon de adviseur de problemen in een ander openbaarvervoerbedrijf waar hij op dat moment een opdracht deed, sneller analyseren en van taal en betekenis voorzien. Daardoor kon de opdrachtgever een effectievere handelingsstrategie kiezen dan anders het geval zou zijn geweest. Inmiddels is de interventiestrategie die in de praktijk van de GVB-casus ontstond en is beschreven in O1, doorontwikkeld en beschreven in publicaties in vaktijdschriften (Kampen, 2009; Kampen, 2012; Vermaak & Kampen, 2014), en toegepast in vijftien opdrachten in een periode van acht jaar. De continue iteratie tussen praktijk en kennis heeft ertoe geleid dat de adviseur inhoudelijk en methodisch beter uitgewerkte offertes kan aanbieden voor weerbarstige organisatievraagstukken.

De centrale vraag voor dit artikel luidde: hoe kun je als organisatieprofessional wetenschappelijk onderzoek doen in de praktijk? De motieven die voor het combineren van praktijk en onderzoek zijn aangevoerd, zijn in de behan-

delde casussen herkend: de kennis uit literatuur van een ander domein is behulpzaam gebleken om een bepaald type organisatieproblemen te diagnosticeren en interventies te ontwerpen om deze problemen op te lossen. Door gelijktijdig onderzoek te doen met het werken in de praktijk blijkt dat de organisatieprofessional anders leert denken en beter in staat is afstand te nemen van de context waarin hij werkt. De organisatieprofessional ontwikkelt al doende de academische vaardigheden voor het doen van onderzoek.

Het model dat in dit artikel is beschreven waarin de praktijkstroom wordt gecombineerd met een wetenschappelijke kennisstroom, helpt organisatieprofessionals om methodisch te werk te gaan en om te gaan met de spanningen tussen wetenschap en praktijk. Professionals die het model volgen maken intensief gebruik van literatuurstudie en theorievorming om organisatieproblemen te duiden. Zij zetten redeneerketens op om oorzaken te achterhalen en interventies te ontwerpen en meten systematisch wat de effecten zijn van de interventies. Dit levert niet alleen betere verandertrajecten op maar ook relevante wetenschappelijke kennis.

Organisatieprofessionals die de cyclus van de kennisstroom en de praktijkstroom meerdere malen doorlopen ontwikkelen zich in hun vak, maar voegen ook kennis toe aan het vakgebied. Die combinatie krijgt vooralsnog de meeste erkenning uit de praktijk: een grotere naamsbekendheid in de markt en gevraagd worden deskundigheid te delen in opleidingen. Het verwerven van (internationale) erkenning voor de organisatieprofessional gaat misschien wel via de weg van wetenschappelijke publicaties en bijdragen aan een platform als de Academy of Management.

Literatuur

- Aken, J. van, & Andriessen, D. (2011). *Handboek Ontwerpgericht Onderzoek; wetenschappelijke kennis ontwikkelen voor de praktijk*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Andriessen, D.G. (2007). Designing and Testing an OD Intervention; Reporting Intellectual Capital to Develop Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), p. 89-107.
- Andriessen, D. (2011). Kennisstroom en praktijkstroom. In J. van Aken & D. Andriessen (eds.), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (p. 79-93). Den Haag: Boom Lemma.
- Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant en methodisch grondig? Dimensies van on-derzoek in het hbo*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Andriessen, D.G., & Kliphuis, E. (2011). Het gebruik van de CIMO-logica om kennis expliciet te maken. In J. van Aken & D. Andriessen (eds.), *Handboek Ontwerpgericht Wetenschappelijk Onderzoek* (p. 329-344). Den Haag: Boom Uitgeverij.
- Bartunek, J.M., & Rynes, S.L. (2010). The construction and contributions of 'implications for practice': What's in them and what might they offer? *Academy of Management Learning and Education*, 9(1), p. 100-117.

- Basten, F., & Tiggelen, K. van (2013). *Handboek buitenpromoveren*. Dron-
ten: Accent Grave.
- Bechara, J.P., & Ven, A.H. van de (2011). Triangulating Philosophies of
Science to Understand Complex Organizational and Managerial Problems.
Research in the Sociology of Organizations, 32, p. 343-364.
- Bomers, G.B.J. (1983). Ontwikkelingen in de bedrijfskunde. *Bedrijfskunde*,
nummer 1, p. 84-94.
- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, D.M. (2009). Evidence-based manage-
ment: Concept cleanup time. *Academy of Management Perspectives*, 23(4),
p. 19-32.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own orga-
nization* (4th edition). Londen: Sage.
- Groot, A.D. de (1961). *Methodologie. Grondslagen van onderzoek en denken
in de gedragswetenschappen*. Assen: Van Gorcum.
- Hewison, A. (1997). Evidence-based medicine: What about evidence-based
management? *Journal of Nursing Management*, nr. 5, p. 195-198.
- Kampen, J. (2009). Als adviseur aan het werk in een verwaarloosde organisa-
tie. *Management en Consulting*, nummer 3.
- Kampen, J. (2011a). *Interventies in verwaarloosde organisatie: een explora-
tieve studie naar diagnose en herstel* (dissertatie). Amsterdam: Vrije Universi-
teit.
- Kampen, J. (2011b). *Verwaarloosde organisaties - Introductie van een nieuw
concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Kluwer.
- Kampen, J. (2012). Verwaarloosde organisaties: ontwikkeling vanuit een ach-
terstand. *O&O opleiding en ontwikkeling*, nr. 6, p. 24-29.
- Kampen, J., & Henken, A.M. (2014). *Intervening in Emotionally Neglected
or Abused Organizations: Changing harmful routines in teams*. Paper,
presented at Sixth Symposium on Process Organization Studies, June 19-21.
Rhodes, Greece.
- Kampen, J., & Schuiling, G.J. (2005). Verwaarloosde organisaties - (Her)op-
voeden: een vergeten taak van de manager. *M&O Tijdschrift voor Manage-
ment en Organisatie*, nummer 5 (september/oktober), p. 30-50.
- Koridon, E.A. (2008). *Verwaarloosde organisaties: een studie naar de valide-
ring van een nieuwe theorie* (doctoraalscriptie). Amsterdam: Universiteit van
Amsterdam.
- Petre, M., & Rugg, D. (2004). *The unwritten rules of PhD research*. Maiden-
head: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Busi-
ness Review*, 84(1), p. 62-74.
- Rynes, S.L., Bartunek, J.M., & Daft, R.L. (2001). Across the great divide:
Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Aca-
demy of Management Journal*, 44(2), p. 340-355.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schuiling, G.J. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikke-
ling: werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing* (dissertatie). Amster-
dam, Vrije Universiteit.

- Stam, C. (2007). *Knowledge productivity: designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement* (dissertatie). Enschede: Universiteit Twente.
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.
- Ven, A.H. van de, & Johnson, P.E. (2006). Knowledge for theory and practice, *Academy of Management Review*, 31(4), p. 802-821.
- Vermaak, H., & Kampen, J. (2014). Weerbarstigheid aanpakken: start bij de geleefde werkelijkheid niet in de papieren wenselijkheid. *Holland Management Review*, 155, mei-juni, p. 31-43.
- Walshe, K., & Rundall, T.G. (2001). Evidence-based management: from theory to practice in health care. *The Milbank Quarterly*, 79(3), p. 429-457.
- Wasserman, I.C., & Kram, K.E. (2009). Enacting the Scholar-Practitioner Role: An exploration of Narratives. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(12), p. 12-38.
- Willemsen, A. (2013). *Levels of organizational neglect: towards a conceptualization of a new organizational theory* (Masterthesis). Amsterdam: Vrije Universiteit.