



Kopstukken

Steeds meer mensen krijgen de smaak te pakken

Zelf op onderzoek uit

Auteur: **Suzanne Verdonschot**

Je hoeft het boek niet op te tillen om het vast te stellen: de nieuwe editie van het *Handboek Human Resource Development* (Poell & Kessels, 2021) is een stuk dikker dan de vorige uitgave van tien jaar geleden. Meer artikelen, meer onderwerpen en meer auteurs. Ook de online editie van de *Canon van leren & ontwikkelen* (Ruijters et al., 2021) heeft een flinke uitbreiding gekregen ten opzichte van de eerste uitgave. Is ons vakgebied gegroeid? Het lijkt er wel op. Er zijn in elk geval meer mensen die er over willen schrijven. Dit artikel gaat kort in op de beweging in het vakgebied 'leren in arbeidsorganisaties' en zoomt vervolgens in op een ontwikkeling die ik zelf, in mijn werk als adviseur en onderzoeker in uiteenlopende organisaties, sterk terug zie komen. Namelijk zelf op onderzoek uitgaan. En het gebruiken van vragen om een beweging op gang te brengen.

Iets meer dan tien jaar geleden onderzochten we de trends in het vakgebied van HRD (Jordense & Verdonschot, 2011). We deden een ontdekking die me is bijgebleven. De aanleiding van het onderzoek betrof de indruk dat praktijkvraagstukken van deelnemers in onze leertrajecten zich begonnen te bewegen naar terreinen buiten de klassieke HRD, zoals organisatieontwikkeling, de lerende organisatie en veranderkunde (Kolkhuis

Tanke et al., 2021). We kwamen er toen achter dat er veel trends zijn, dat die blijven bestaan, en dat er nieuwe trends bijkomen. We moesten vaststellen dat ons vakgebied inhoudelijk groeit. De conclusie die wij in 2011 trokken past bij het beeld van de dikker geworden handboeken tien jaar later. Veel onderwerpen hadden al een plaats in ons vakgebied en houden die. Neem een onderwerp als leren tijdens het werk. Dit komt in het *HRD handboek* in 2001 (Poell & Kessels, 2001) terug in

een hoofdstuk met als titel *De werkplek als opleidings situatie*. De herziene editie van dit hoofdstuk heet in 2021 *Leren in de werksituatie*. In mijn ogen geeft dit de veranderende kijk op leren weer. Ook zijn er onderwerpen die door nieuwe middelen en omstandigheden meer in het centrum van de belangstelling zijn komen staan. Denk aan leren van en met elkaar zonder fysieke nabijheid. Dit was het onderwerp van mijn eigen afstudeerscriptie in 2003. Twintig jaar later zijn we met weer nieuwe middelen en omstandigheden (denk aan corona) nog steeds op zoek naar manieren om het samen leren en werken zo goed mogelijk vorm te geven, ook als we niet bij elkaar in de buurt zijn.

Kracht van vragen stellen

Onlangs verscheen een interview met mijn collega Saskia Tjepkema waarin zij terugblikt op haar eigen artikel uit 1997 over kennismanagement (Kolkhuis Tanke, 2022). In 1997 verwoordt zij in het artikel de kracht van vragen stellen: "De vragers hebben vaak meer belang bij de [kennis] overdracht dan degenen die de kennis aanbieden. Ook voor experts is het leuker bevraagd te worden door gemotiveerde en nieuwsgierige collega's, dan om achter een bureau te gaan zitten opschrijven wat ze weten. Goede vragen helpen de expert bovendien diens kennis te verwoorden: het is immers niet gemakkelijk ingedikte ervaringskennis zodanig te 'ontrafelen' en formuleren dat deze voor anderen hanteerbaar wordt." Dit gaat over de kracht van nieuwsgierigheid bij het aanpakken van lastige vraagstukken. En het gaat over het belang van de verbinding tussen mensen bij het delen van kennis. Zo'n inzicht bestond dus meer dan 25 jaar geleden al (Keursten & Tjepkema, 1997).

En op hetzelfde moment heb ik het idee dat dit nu in steeds meer organisaties in de dagelijkse praktijk ook handen en voeten krijgt. Dat we meer manieren ontwikkelen om hier vorm aan te geven. Alsof de gedachte verder doorleefd is en we er beter naar kunnen handelen, met steeds creatievere vormen. In de volgende paragrafen ga ik dieper in op de kern van dit uitgangspunt. Ik pik de kracht van vragen stellen er als ontwikkeling uit, omdat die in mijn ogen buitengewoon relevant is voor het samen slimmer worden, wat nodig is om de weerbarstige vragen van deze tijd tegemoet te treden (Koenen, 2020).

Ik moet denken aan een situatie uit mijn eigen werk enkele maanden geleden. In de zaal zitten medewerkers uit allerlei zorgorganisaties. Ik ben uitgenodigd om als expert deel te nemen aan een panelgesprek over innovatie in de zorg. Op een bepaald moment steekt iemand haar hand op. Zij werkt als verzorgende en verzucht dat het wel mooi klinkt wat ik allemaal zeg, maar dat ze zich afvraagt hoe ze daar in de dagelijkse hectiek tijd voor kan maken. Bij mij begint het direct te borrelen. Ik heb zin om door te vragen over haar dagelijkse werk. En ik herinner me een situatie waarbij ik bij een druk zorgteam te gast was om over leercultuur te praten. En hoe het toen lukte om het gevoel van 'we hebben het al zo druk, moeten we nu ook nog over leercultuur gaan praten...' om te buigen door een kwartier van het werkoverleg te gebruiken om een stellingenspel te spelen. De stelling 'Collega's in opleiding zijn een verrijking voor ons team' bracht een relevant gesprek op gang. Kortom, de vraag van de verzorgende uit de zaal zorgt ervoor dat mijn eigen ervaringskennis opborrelt, en tegelijkertijd raak ik nieuwsgierig naar

haar ervaringen. Voor mij is dit het meest generatieve moment van de middag. Het duurt niet lang maar er gebeurt van alles. De verzorgende stond op, deelde haar aarzeling en was nieuwsgierig naar de beleving van anderen. Ikzelf kreeg zin om meer te leren over haar werk en ik vond het leuk om te vertellen over mijn ervaring met het stellingenspel. Wat al langer bekend is, wordt in deze zaal voor mij heel levendig bevestigd: de meest krachtige motor voor kennisontwikkeling bestaat uit een vraag.

De meest krachtige motor voor kennisontwikkeling bestaat uit een vraag.

Onderzoekspad

Als je in je eigen werkt bouw aan iets wat er nog niet is, dan zijn de dingen die je nog niet weet, de vragen die je hebt, een belangrijk aanknopingspunt. Of het nu gaat om een nieuwe manier om het werkveld te betrekken bij je opleiding of een andere aanpak voor het werven van nieuwe collega's; het zijn weerbarstige processen die niet volgens een strak plan verlopen. In plaats van je twijfels weg te moffelen is het raadzaam ze te herkennen en er actief mee te werken. In mijn onderzoek (Verdonschot, 2020) sprak ik met tientallen mensen die bouwen aan een beweging in hun organisatie en ik ontdekte dat de meest succesvolle vernieuwers vaak vastlopen. Zij laten zich hierdoor niet uit het veld slaan, zijn nieuwsgierig om te leren van anderen en zitten vol vragen. Zij weten dat er niet één oplossing bestaat voor hun vraagstuk en geven actief vorm aan

een onderzoekende aanpak om verder te komen met hun initiatief.

Singhal en Svenkerud (2019) benoemen ook dat mensen die werken aan taaiere vragen er goed aan doen om het aloude expertmodel terzijde te leggen en een onderzoekend pad te kiezen. De gedachte dat een externe expert kennis kan inbrengen die zorgt voor een oplossing doet geen recht aan de lokale kennis van mensen in de situatie. En daarnaast deden zij een andere interessante ontdekking: de mensen die zelf op onderzoek uitgingen, gebruikten de opgedane kennis ook werkelijk om hun eigen situatie te verbeteren. Terwijl de mensen die deze kennis kant-en-klaar kregen aangereikt door een ander, hier niets mee deden. Singhal en Svenkerud beschrijven dit aan de hand van het vraagstuk van ondervoeding in Vietnam. Hier werd een '*positive deviance*'-aanpak gebruikt; de onderzoekers gingen op zoek naar de positieve uitzondering. Ze waren benieuwd of er onder de armste families toch ook goed gevoede kinderen waren. Dat bleek zo te zijn. Toen ze daar verder indoken, bleek dat deze families enkele basisgebruiken hadden die verschilden van de families met sterk ondervoede kinderen. Bijvoorbeeld het verzamelen van krabbetjes en garnalen in de rijstvelden. Door deze toe te voegen aan de maaltijden kregen de kinderen in deze families veel mineralen en proteïnen binnen. Als zij deze inzichten in de vorm van tips vertelden aan de ouders van de ondervoede kinderen, bleken de ouders deze adviezen niet toe te passen. Ze hadden hier eigen goede redenen voor. Bijvoorbeeld omdat zij garnalen en krabbetjes niet associeerden met voedsel voor kinderen, maar met

iets dat kippen of eenden eerder zouden eten. De onderzoekers kwamen erachter dat het veel beter werkte om de gezinnen waar ondervoeding heerste uit te nodigen om samen op onderzoek uit te gaan, zodat ze er zelf achter konden komen wat de gezinnen deden die de positieve uitzondering vormden. Het onderzoeken zorgt voor eerstehands kennisverwerving die het toepassen ervan makkelijker maakt.

Misschien verklaart dat ook de toenemende belangstelling voor het onderzoekend werken. We hebben als samenleving te maken met complexe vraagstukken en realiseren ons misschien beter dan enkele decennia terug dat het omarmen van het niet-weten hierbij essentieel is.

Puzzelen

In de organisaties waar ik kom, zie ik meer en meer mensen zelf het initiatief nemen om hun vragen te volgen. Door een klein onderzoek op te zetten of door een ontmoeting te organiseren met als doel een bepaald vraagstuk verder te brengen. Enkele strategieën die vernieuwers inzetten om een beweging te verbreden of te verdiepen (Verdonschot, 2020), en die nieuwsgierigheid als uitgangspunt nemen, staan hieronder op een rij. Telkens met een voorbeeld erbij dat laat zien hoe het samen 'puzzelen' en zoeken in de praktijk vorm kreeg.

Kijken door de ogen van een ander

Een groep werkt aan een nieuw onderwijsraamwerk dat studenten mbo, hbo en wo moet helpen betere palliatieve zorg te bieden. Palliatieve zorg is een benadering bedoeld om de kwaliteit van leven te verbeteren van patiënten (en hun naasten) die te maken hebben met een

levensbedreigende aandoening. Het lag voor de hand om aparte bijeenkomsten te organiseren om het onderwijsraamwerk in te vullen; een bijeenkomst met de betrokkenen vanuit het mbo, een voor hbo-betrokkenen en een voor wo-betrokkenen. Maar de initiatiefnemers kozen ervoor om een grote bijeenkomst te organiseren waar meer dan 100 mensen aan meededen uit alle onderwijsniveaus. De uitnodiging was: ga eerst aan je eigen tafel zitten, vul jouw eindtermen in en denk na over wat de studenten moeten kennen en kunnen. Daarna werd iedereen gevraagd om door elkaar te gaan zitten: "Praat eens met elkaar: als jouw mbo'er dit kan, wat mist die dan nog op het hbo?" Het pakte goed uit, vertelde de trekker van deze bijeenkomst: "Ineens dachten mensen: hee, dat doen jouw studenten, zo doen jullie dat dus. Ze zaten samen te kijken naar het vraagstuk. Iemand die zich bezighoudt met de bachelor geneeskunde heeft geen idee wat een helpende doet." Het mixen werd gewaardeerd, en leidde tot een sterker onderwijsraamwerk.

Kijken in andere keuken

Studenten die de master *Leren en innoveren van Aeres* volgen, voeren een praktijkonderzoek uit dat bedoeld is om vernieuwing in hun organisatie te stimuleren. Ik ontmoette een deelnemer aan deze masteropleiding die bezig is met een dergelijk onderzoek. Zij nodigde haar collega's uit het docententeam van een Montessori College Arnhem uit om een kijkje te nemen op een heel andere plek dan hun eigen werkomgeving. Ze nam hen mee naar het nabijgelegen kunstmuseum. Zij zorgde voor aansprekend materiaal dat haar collega's uitnodigde om met elkaar in gesprek te gaan over de kunstwerken. Doel

hiervan is om elkaar beter te leren kennen, en zij hoopt ook dat het team daarna beter in staat is om de diversiteit te benutten in hun werk. Het onderzoek is nog aan de gang.

Impact onderzoeken

THINK op school is een initiatief dat zich inzet voor de sociaal-emotionele weerbaarheid van kinderen in het voortgezet onderwijs en mbo. Dit gebeurt met behulp van een lessenreeks die op het rooster staat naast Engels, Duits en Frans. In de lessen praten jongeren, onder begeleiding, over dingen die iedereen in het leven tegenkomt. Normaal gesproken worden de lessen gegeven door professionele trainers samen met mentoren, coaches of studieloopbaanbegeleiders van de school. Daarbij wordt er gebruikgemaakt van de inbreng van verschillende maatschappelijke organisaties. Onlangs zijn ze gaan experimenteren met een train-de-trainervariant waarbij mentoren van deze school worden opgeleid om de lessen zelf te geven. Zij hebben toen direct ook een impactonderzoek opgezet om erachter te komen welke elementen goed werken aan deze nieuwe variant. Ze wilden weten of hun hypothese aangaande deze effectieve aanpak, ook klopt met de ervaringen in de praktijk. Ze maakten een impactmap met daarin hun verwachtingen op een rijtje. Daarnaast voerden ze zeven diepte-interviews. Zo ontdekten ze dat er verschillende typen mentoren zijn die elk andere ondersteuning nodig hebben. Ze gaan hun ondersteuning hierop aanpassen.

Tot slot

Het mooie is dat onderzoekende strategieën vaak leiden tot leren door

alle betrokkenen. Niet alleen degene die begon met een vraag komt verder, maar de anderen ook. Het vraagt wel moed. De verzorgende die in de zaal zat bij het panelgesprek waar ik aan deelnam durfde op te staan. Zij zei hardop dat het haar soms niet lukt om momenten van reflectie te organiseren in het drukke werk en vroeg om advies. Het openlijk zoeken kan natuurlijk op meer manieren dan door het woord te nemen in een zaal vol mensen. In dit artikel kwamen enkele voorbeelden aan bod. Je kunt je afvragen: Welke vraag houdt jou bezig? Naar wiens perspectief ben jij benieuwd? Waar zou je de positieve uitzondering kunnen vinden om van te leren? Ik ben benieuwd tot welke ontmoetingen dit zal leiden en hoe we hier over nog eens tien jaar weer op terug zullen kijken. ♦

Referenties

- Jordense, M., & Verdonschot, S. (2011). Van trends naar toekomst... Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het HRD-vakgebied van 2000 tot 2010. *TvOO Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 88-93.
- Keursten, P., & Tjepkema, S. (1997). Kennismanagement: Enkele veelgehoorde reacties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12.
- Koenen, E. (2020). *Samen slim: Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden*. Leusden: ISVW.
- Kolkhuis Tanke, I. (2022). 35 jaar O&O (2), Interview met Saskia Tjepkema, Niet meer de kennis maar de vraag centraal. *Opleiding & Ontwikkeling*, 2, pp. 7-11.
- Kolkhuis Tanke, I., Tjepkema, S., Verdonschot, S., Visser, Th., van

- Wijngaarden, P.J., & Schipper, J. (2021). Meebewegen met het vakgebied: De FCE blikt 10 jaar terug en 10 jaar vooruit. In S. Verdonschot (Red.), *Bouwen aan blijvende verandering*. (pp. 50-60). Reader bij het FCE festival 1(1), Foundation for Corporate Education. Publicatie te raadplegen via: https://www.kessels-smit.com/files/Reader_FCE_festival_1_-_Bouwen_aan_blijvende_verandering-111880883884.pdf
- Poell, R., & Kessels, J. (Red.) (2001). *Human Resource Development: Organiseren van het leren*. Groningen: Samsom.
 - Poell, R., & Kessels, J. (Red.) (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
 - Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R.J. (Red.) (2021). *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers* (geheel herziene editie). Amsterdam: Boom.
 - Singhal, A., & Svenkerud, P.J. (2019). Flipping the diffusion of innovations paradigm: Embracing the positive deviance approach to social change. *Asia Pacific Media Educator*, 29(2), 151-163.
 - Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation for Corporate Education. Te downloaden via: <https://www.corporate-education.com/wp-content/uploads/2020-Verdonschot-Van-kleine-doorbraak-naar-grootschalige-vernieuwing.pdf>



Dr. Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij begon 20 jaar geleden met onderzoek naar manieren om in de praktijk samen met collega's te bouwen aan innovatie. Ze promoveerde in 2009 aan de Universiteit Twente en heeft nog steeds nieuwe vragen die uitnodigen om verder te onderzoeken. Zij leidt bij de FCE een open keukenonderzoek. Hierin wil zij leren hoe je regie kunt nemen op het bouwen aan grootschalige vernieuwingen zonder de sprankeling te verliezen die in de beginfase vaak voelbaar is. Tevens begeleidt zij organisaties – van fabriek en supermarkt tot zorginstelling en ministerie – bij hun innovatievragen. www.kessels-smit.com