

---

Directe antwoorden en pasklare oplossingen voorbij

# Onderzoekend werken in de praktijk

Onderzoek en praktijk zijn twee kanten van dezelfde medaille. Tegelijkertijd zijn het twee verschillende werelden die elkaar niet altijd gemakkelijk vinden. Hoe kan de praktijk meer gebruikmaken van onderzoek, waardoor het ook direct bijdraagt aan het verbeteren van de praktijk?

Suzanne Verdonschot & Niek van den Berg

‘Leren door te doen’, is een motto dat je in de praktijk terug kunt horen. ‘Leren door systematische analyse’, zou je een onderzoeker kunnen horen zeggen. Deze zienswijzen lijken ver uit elkaar te liggen, maar er lijken juist ook goede mogelijkheden te zijn voor verbinding en wederzijdse versterking. Onderzoek kan behulpzaam zijn bij het beter begrijpen en veranderen van de eigen praktijk. Denk bijvoorbeeld aan een organisatie die grootschalig onderzoek inzet om de huidige werkwijze eens grondig door te lichten. Of neem een afdeling HR die alle opleidingen van het afgelopen jaar evalueert met de bedoeling de leerinterventies te verbeteren. Waar lange tijd vooral directe antwoorden en pasklare oplossingen sterk gewaardeerd werden, ontstaat nu op veel plekken het inzicht dat juist verdiepende vragen en onderzoek kunnen helpen de aanwezige kennis aan te boren en in te zetten voor vernieuwing (zie ook Adams, 2009; Marquardt, 2005). Onderzoek wordt niet meer enkel gezien als een aanpak die helpt om precies te weten te komen hoe iets zit, maar ook als manier om een leerproces op gang te brengen dat mogelijk leidt tot verbeterde aanpakken (Verdonschot & Kessels, 2011). Dat zorgt ervoor dat onderzoek lang niet altijd meer voldoet aan zijn wat stoffige imago van dikke rapporten en geleerde onderzoekers. Er ontstaan nieuwe vormen die op het eerste gezicht misschien juist niet lijken op onderzoek, zoals bijvoorbeeld kleinschalig actieonderzoek waarin medewerkers als medeonderzoekers experimenteren in hun werk (Tjepkema, 2010). Als je naar onderzoek kijkt als

een interventie die beweging in de organisatie kan initiëren en ondersteunen, wordt het belangrijker dat leer-, personeels-, innovatie- en veranderdeskundigen in organisaties zich met onderzoek gaan bezighouden. Naast het domein van de R&D-groep of de onderzoeksafdeling wordt onderzoek ook het domein van de HRD’er en HRM’er. Het kan behulpzaam zijn als zij zich kwamen in het inzetten van actiegericht onderzoek op de werkvloer.

De vraag die in dit artikel centraal staat, is hoe je als HRD’er of HRM’er gebruik kunt maken van onderzoek, of zelf onderzoek kunt inzetten, om de werkpraktijk beter te begrijpen *en* te verbeteren. Bijvoorbeeld: als je eenmaal begrijpt hoe iets werkt, hoe weet je dan wat je vervolgens moet *doen*? En: hoe kan een onderzoek voor de organisatie direct praktische waarde toevoegen?

Om antwoorden te vinden op deze vragen, gingen we in gesprek met zes lectoren die zich toeleggen op het verbinden van onderzoek en praktijk. De lectoren zijn werkzaam in de context van zorg, onderwijs en politiepraktijk (zie kader). We wilden van hen leren wat succesvolle aanpakken blijken te zijn die ervoor zorgen dat onderzoek van nut is voor de praktijk. Dit artikel gaat in op vijf lessen die we uit het gesprek met de lectoren haalden. Daarnaast presenteert het artikel drie manieren van onderzoek doen, die inspiratie kunnen geven om zelf met onderzoek aan de slag te gaan.

## Vijf lessen over het inzetten van onderzoek voor de praktijk

Het gesprek – aangevuld met inzichten vanuit de literatuur – brengt ons tot vijf lessen, die hieronder nader toegelicht worden. De eerste vier lessen richten zich op verschillende fasen in onderzoek: het startpunt van onderzoek, ontwikkelen van instrumenten, doen van analyse en delen van inzichten. De laatste les gaat over hoe je tijd kunt maken om onderzoek te doen in de drukte van alledag.

### 1. Startpunt van onderzoek: begrijpen én veranderen

Onderzoek kan beginnen met een kennisvraag (bijvoorbeeld: Hoe worden projecten in de context van vernieuwing aangestuurd?) of met een verandervraag (bijvoorbeeld: Hoe kunnen opleidingen beter ontsloten worden voor de groep 45-plussers in onze organisatie?). Beide typen vragen kunnen leiden tot resultaten die bruikbaar zijn voor de praktijk.

Zodra een kennisvraag het startpunt is, kan gewerkt worden met een conceptueel model, onderzoeksvragen en verwachtingen. De opbrengst kan bestaan uit het beschrijven wat er in de praktijk gebeurt, om na te gaan of dat al dan niet klopt met de verwachting. Een voorbeeld: volgens de theorie zijn in voortgangsgesprekken over stages idealiter de student, de docent en de stagebegeleider actief betrokken. Marinka Kuijpers vertelt dat haar onderzoek liet zien dat in de praktijk vooral óver de student wordt gepraat. Dit kan leiden tot de wens om deze gesprekken effectiever in te richten. Onderzoek met een *kennisvraag* als startpunt kan inzicht geven in de dagelijkse praktijk (beter begrijpen hoe iets werkt) en daarmee de huidige manier van werken ter discussie stellen. Het leidt dan vaak in tweede instantie tot een *verandervraag*.

Een verandervraag kan ook op zichzelf dienen als startpunt voor een onderzoek. Je zult dan vaker werken met een praktijkgerichte vorm van onderzoek, zoals praktijkonderzoek (Smit & Verdonschot, 2010), ontwerpgericht onderzoek (Van Aken & Andriessen, 2011) of actieonderzoek (Cornelissen, 2009). De medewerkers die deelnemen aan het onderzoek zijn dan niet enkel respondenten die informatie geven, maar ook actieve deelnemers die zelf actie ondernemen om de werkomgeving te veranderen. Verderop in dit artikel geven we hiervan voorbeelden.

### 2. Instrumenten: mee-ontwikkelen zorgt voor eigenaarschap

Regelmatig wordt onderzoek ingezet om een vooraf ingenomen standpunt kracht bij te zetten of om een eenmaal gekozen aanpak te rechtvaardigen. Dat kan op zich heel nuttig zijn, maar onderzoek is óók interessant om juist nieuwe rich-

## Een rondetafelgesprek met zes lectoren

Om meer te leren over de toepasbaarheid van onderzoek in de praktijk, organiseerden we een rondetafelgesprek met zes lectoren. De lectoren zijn verbonden aan een hogeschool, de Politieacademie of een roc en spannen zich in om onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk te verbinden. Zij doen dit vaak in samenwerking met een 'kenniskring' die bestaat uit docent-onderzoekers en bijvoorbeeld externe deskundigen en studenten. Het gezelschap aan tafel bestaat uit de volgende mensen:

- Femke Geijssel - pedagogische kwaliteit van het onderwijs (Hogeschool Windesheim)
- Ruud Klarus - ontwikkelen van competenties (Hogeschool Arnhem en Nijmegen)
- Marinka Kuijpers - loopbaanleren in het beroepsonderwijs (Haagse Hogeschool)
- Kitty Kwakman - professionalisering van professionals in onderwijs, zorg en welzijn (Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Hogeschool Zuyd)
- Cees Sprenger - lerende politieorganisatie (Politieacademie)
- Niek van den Berg - onderzoek en innovatie in het beroepsonderwijs (Zadkine)

tingen te verkennen. Hoe zorg je ervoor dat onderzoek ook daaraan bijdraagt? Eén van de manieren is door samen met de betrokkenen de onderzoeksinstrumenten te ontwikkelen. Ruud Klarus is betrokken bij een onderzoek naar de kwaliteit van opleidingsscholen binnen de lerarenopleiding en heeft hiervan een voorbeeld. Bij opleidingsscholen zijn de eisen aan de stage van leerlingen hoger dan bij een reguliere stage. Om te zien hoe de vlag erbij hangt, hebben onderzoekers op 30 scholen leerkrachten, stagebegeleiders, managers en andere betrokkenen bevroegd. Het opvallende is dat de onderzoekers de scholen actief uitnodigden om de vragenlijst mee te ontwikkelen. Klarus vertelt: 'We maakten samen met de onderwijspraktijk gevalideerde vragenlijsten. Een vakgenoot die van onze aanpak hoorde op een conferentie riep verschrikt: "Maar we weten toch wel wat de eisen zijn aan de opleidingsscholen. Dat laat je die scholen toch niet vaststellen?!" Mijn reactie hierop was simpel: "De praktijk is vaak veel wijzer dan wij denken."' Met deze werkwijze benadrukt Klarus het belang van praktijkkennis en tevens het punt van eigenaarschap: 'Door de vragenlijsten mét de scholen samen te maken, haakt het onderzoek ook in op hun eigen vragen. Het wordt relevant voor de praktijk.' Om die relevantie nog concreter te duiden, maakten de onderzoekers op basis van de scores rapportages met benchmarks erin. Zo kon elke school zichzelf vergelijken. 'Dit draagt bij aan de interne discussie over hun kwaliteit als opleidingsschool. De gesprekken gingen ook direct verder dan de eisen aan de opleidingsschool, ze hadden het juist veel over de kwaliteit van het eigen onderwijs', aldus Klarus. Zijn onderzoek stelde de praktijk in staat zelf het instrumenta-

rium te benutten en de uitkomsten zelf te interpreteren. Hij zegt hierover: 'Het zet de praktijk in beweging. Er is veel belangstelling voor.'

### 3. Analyse: geen voorgekauwde conclusies maar voorleggen van resultaten

Onderzoek helpt vaak bij het snappen *hoe* iets werkt. Maar het is daarmee nog niet altijd duidelijk wat je dan moet gaan *doen* om een volgende stap te nemen. Veel onderzoek is beschrijvend of verklarend van aard. Adviezen over wat je kunt doen om de praktijk te verbeteren, zijn vaak niet letterlijk uit het onderzoek af te leiden. Wanneer onderzoekers (toch) zelf adviezen formuleren, blijkt dat de werkelijkheid vaak weerbarstiger is dan de adviezen 'uit het boekje'. En ook hier speelt 'eigenaarschap' en de 'eigen wijsheid' van praktijkprofessionals een rol. Om hier recht aan te doen, is er meer nodig dan onderzoeksvaardigheden. Het vraagt de bekwaamheid om vragen op zo'n manier te stellen dat ze reflectie op gang brengen. Femke Geijssel werkte mee aan een onderzoek waar zo'n 20 schoolorganisaties aan meededen. Zij kregen ondersteuning bij het inzetten van onderzoek en bij het realiseren van vernieuwing. De interviews die zij deed, werden erg gewaardeerd: 'Ik interviewde sleutelfiguren, zoals schoolleiders, om beter te snappen hoe zij vernieuwingsprojecten aansturen. Ze werden aangesproken op hun sturingsacties en kregen daarmee handvatten om hun optreden te verbeteren.' Interessant werd het toen Geijssel na de eerste interviewronde haar analyse teruggaf. Ze kreeg onmiddellijk de vraag terug: 'Dat klinkt interessant; ga je ons ook vertellen wat we daar nu mee kunnen doen?' Geijssel pakte deze dubbelrol van onderzoeker én adviseur op, niet door voor te

schrijven wat de schoolleiders moesten doen, maar door hen vragen te stellen en uit te nodigen om te benoemen wat zij zagen als implicaties. 'Vroeger verzamelde ik onderzoeksgegevens, maakte een analyse, trok conclusies en benoemde de implicaties. Dat doe ik niet meer. Ik leg resultaten op tafel. En daar heb ik een gesprek over. Zo krijgen betrokkenen zelf inzicht in waar ze mee bezig zijn.'

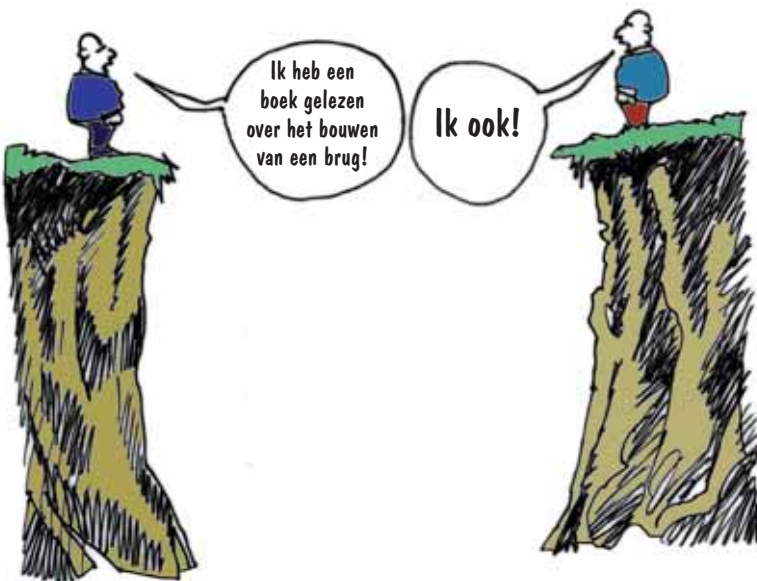
### 4. Inzichten delen: kies aansprekende vormen

Zodra een onderzoek resultaten oplevert, is het zaak om de inzichten te delen. Peer reviewed Engelstalige artikelen en dikke onderzoeksrapporten verdwijnen in de onderzochte praktijk niet zelden in een la. Kitty Kwakman zegt hierover: 'Als bruikbaarheid een belangrijk criterium is voor onderzoek, dan is een wetenschappelijk artikel niet altijd de goede vorm.' De lectoren zoeken elk naar manieren die helpen om de bevindingen op een uitnodigende manier voor het voetlicht te brengen. Bijvoorbeeld door resultaten aantrekkelijk vorm te geven in boekjes. Niek van den Berg gaat vaak op zoek naar plekken waar iets bijzonders gebeurt en gebruikt interviews om in beeld te brengen wat er in die praktijk gebeurt en wat verwachte uitkomsten zijn: 'De bevindingen verwerken we telkens in een boekje en dat geven we tijdens een workshop terug aan de mensen die ervan willen leren. Zo'n onderzoek hoeft overigens niet veel tijd te kosten of omvangrijk te zijn, om er goede resultaten in het onderwijs mee te realiseren.'

### 5. Tijd maken voor onderzoek: maak handige combinaties

Onderzoek doen kost tijd, ook al kun je een en ander handig combineren door te werken met onderzoeksaanpakken die, bijvoorbeeld, onderdeel zijn van een veranderproces. Geijssel: 'Het onderzoeksritme is vaak anders dan het reguliere werkritme: de tijdspaden zijn anders.' Het speuren in de literatuur, het zorgvuldig uitvoeren van een analyse of het 'kauwen op de resultaten' vragen een ander soort concentratie dan de bezigheden in het reguliere werk. Mogelijkheden om handige combinaties te maken, zijn:

- Collega's als medeonderzoekers inschakelen en nagaan hoe het onderzoek voor hen nuttig kan zijn. Dit houdt wel in dat deze groep gaandeweg zal moeten leren onderzoek te doen, en dat heeft ook tijd nodig (Kwakman, 2010).
- Als je een kennisvraag hebt, kun je ook afstudeerstudenten vragen om hier onderzoek naar te doen. Zij kunnen hun stage bij een organisatie inrichten als een onderzoek. Bijvoorbeeld door een vragenlijst te maken en daarmee observaties te doen en gesprekken te voeren.



... kloof tussen theorie en praktijk ...

Cartoon: Harry Zijdeveld

- Medewerkers die net nieuw binnenkomen in de organisatie kun je ook een vragenlijst meegeven. Cees Sprenger: ‘Het is al een interventie om die vragenlijst in te (laten) vullen. Zo’n actie helpt om dialoog op gang te brengen.’ Als zij er toch op uitgaan om de organisatie te leren kennen, verzamel dan via hen gerichte input op relevante vragen.

### Welke methodes zijn geschikt?

De lectoren noemden voorbeelden van het onderzoek dat zij doen. Hieronder lichten we drie voorbeelden uit. In de kadertekst vatten we samen welke methodes bruikbaar zijn om onderzoek te doen in de praktijk.

#### Voorbeeld 1: grootschalig onderzoek combineren met kleinschalige actie voor impact

Marinka Kuijpers doet samen met Frans Meijers onderzoek naar loopbaanleren in het beroepsonderwijs. Het succes van hun aanpak is af te lezen aan het gebruik dat scholen, onderwijsadviesbureaus en beleidsmakers ervan maken. Zo zijn de resultaten uit hun onderzoek terug te vinden in de kwalificatiestructuur van het beroepsonderwijs. Kuijpers vertelt wat meer over hun ‘succesformule’: ‘Wij combineren grootschalig wetenschappelijk onderzoek en bijbehorende publicaties met heel praktijkgericht onderzoek en begeleiding van teams. De onderzoeksresultaten uit het grootschalige onderzoek helpen om in de praktijk op zoek te gaan naar goede voorbeelden om van te leren. Het gaat om de link tussen grootschalig onderzoek en kleinschalige actie. Dan gaan we met teams aan de slag en reiken hen ons kader aan. We vragen waar zij nieuwsgierig naar zijn en wat ze willen ontwikkelen.’ Aan het eind van een traject bekijkt Kuijpers met een nameting of er vooruitgang is geboekt: ‘Dat kan met een vragenlijst zijn, maar ook door filmpjes van gesprekken te laten zien en te vragen: Als je zo’n gesprek nou meer loopbaangericht maakt, hoe zou dat er dan uit zien?’

#### Voorbeeld 2: actieonderzoek inzetten om een lastig vraagstuk aan te pakken

Cees Sprenger voerde met zijn lectoraat bij de Politieacademie het onderzoek ‘Kenniss in beweging’ uit. Daarin werd een aantal oudere (45+) agenten gevolgd in de verkenning van hun leeren loopbaanmogelijkheden. De vraag uit de praktijk die aanleiding was voor dit onderzoek, luidde: ‘Kan het onderwijs beter ontsloten worden voor de groep 45-plussers?’ Sprenger: ‘Sommige agenten die deelnamen aan het onderzoek werken meer dan 27 jaar in dezelfde wijk. Deze mensen hebben een hoge ervaringsconcentratie en het ligt voor hen niet voor de hand weken-

## Methodes voor onderzoek in de praktijk

In de gesprekken met de lectoren kwamen enkele bruikbare onderzoeksmethoden naar voren, die nuttig zijn om te gebruiken voor onderzoek in de praktijk:

- Kwantitatief onderzoek om grootschalig te kunnen meten in combinatie met praktijkgericht onderzoek en werken met teams aan hun eigen verbeteringen. Grootschalig onderzoek kan bestaan uit vragenlijstonderzoek. Kleinschalig onderzoek kan bestaan uit het interviewen van mensen uit een bepaalde praktijk om in kaart te brengen hoe het er daar aan toe gaat, aangevuld met gesprekken over wat teams tot ontwikkeling willen brengen. Zie Van den Hertog & Van Sluijs (1995) en Brohm & Jansen (2010).
- Actieonderzoek waarbij een vraag uit de praktijk centraal staat. Onderzoekers gaan samen met de mensen in de praktijk op onderzoek uit. Deze deelnemers zijn geen passieve respondenten, maar worden uitgenodigd een actieve en lerende rol te nemen. Door de inzichten systematisch te analyseren, worden inzichten opgedaan. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld Ponte (2002) en Smit & Verdonchot (2010).
- Als onderzoek gebruikt wordt om vakmanschap bloot te leggen, kan gebruikgemaakt worden van ‘stimulated-recall interviews’. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld Glaudé, Breetvelt, Van den Berg & De Bruijn (2011).

lang opleidingen te gaan volgen. Het spannende was dat de mensen die langer in een functie zitten, het gesprek daarover eerst voelden als een verwijt. Toen we onderzoeksdeelnemers gingen uitnodigen, vroegen ze: “Als ik meedoe, moet ik dan een andere functie gaan bekleden?” Wij (als onderzoekers) zeiden dat dat net de vraag is waar het om gaat. Het was daarom wel extra belangrijk om in het onderzoek te werken met mensen die graag wilden meedoen. In het onderzoek hadden we contact met mensen op allerlei niveaus: met operationele mensen, met stafmensen en met de korpsleiding die verantwoordelijk is voor loopbaanbeleid. Essentieel bleek dat zij allen betrokken en geactiveerd zijn: niet alleen de mensen zelf, maar de hele omgeving rond deze 45-plussers’, aldus Cees Sprenger. Het onderzoek heeft eraan bijgedragen dat in korpsen die meededen een actief doorstroombeleid is gekomen, gericht op mensen die lang in een functie zitten.

#### Voorbeeld 3: onderzoek om effectieve interventies in kaart te brengen en te werken aan evidence-based practice

Hoewel creatieve therapie geen ‘bewezen’ effectieve aanpak is, komt het telkens terug als een als waardevol ervaren toepassing, ondanks grote bezuinigingsmaatregelen. Om hier steviger in te staan, is de beroepsgroep aan het werk gegaan om hun aanbod te structureren, zodat ze beter kunnen laten zien wat ze doen. Kitty Kwakman begeleidde een onderzoeker uit haar kenniskring bij een onderzoek om bij te dragen aan het beschrijven van interventies. Kwakman

vertelt over de pragmatische aanpak: 'Ik wilde dat de onderzoeker zo snel mogelijk aan de slag ging. Je moet niet teveel gaan lezen vooraf. Neem een probleem, van een persoon of beroepsgroep. Kies iets waarvan je duidelijk kunt maken dat het een probleem is. Bij gebrek aan wetenschappelijke kennis over dit vak, wilden we de kennis uit de praktijk van professionals naar boven halen.' De onderzoeker volgde vier sessies creatieve therapie met de videocamera. Daarna werden de opnames besproken in 'stimulated recall' interviews. Daar is een hele reeks beschreven interventies uitgekomen, die vaktherapeuten al handelend uitvoeren. Het onderzoek liet zien dat deze interventies vaak heel anders zijn dan wat op papier is gezet door de beroepsgroep. Daarnaast droeg het onderzoek eraan bij de feitelijke interventies zichtbaar te maken, zodat ze als lesmateriaal op de opleiding gebruikt kunnen worden. Er verscheen ook een boekje over creatieve therapie voor de mensen in de praktijk genaamd *interventies van vaktherapeuten*.

### Tot slot

Hoofdvraag in dit artikel is hoe je als HRD'er of HRM'er gebruik kunt maken van onderzoek of zelf onderzoek kunt inzetten om de werkpraktijk beter te begrijpen en te verbeteren. De gesprekken met de lectoren boden hiervoor diverse aanknopingspunten, zoals:

- Kies een probleem in je praktijk waar je mee aan de slag wilt. Ga niet teveel lezen maar formuleer snel een vraag. Dit kan zowel een 'weetvraag' zijn als een 'verandervraag'.
- Kies een methode. Je kunt hiervoor eventueel samenwerken met externe onderzoekers, zoals studenten, leden van een kenniskring of onderzoekers van een universiteit of onderzoeksbureau. Overweeg ook om studenten of nieuwe collega's te betrekken bij het onderzoek. Onderzoek kan onderdeel zijn van een stage of bedrijfsintroduktie. Voorbeelden van methodes zijn: op zoek gaan naar succesvolle praktijken om daar van te leren, experimenteren met nieuwe aanpakken, vragenlijstonderzoek aanvullen met reflectiegesprekken, in kaart brengen van aanpakken die werkelijk gebruikt worden in de praktijk.
- Ontwikkel de instrumenten samen met de betrokkenen in de organisatie of vraag de externe onderzoeker dit in samenspraak met mensen van de organisatie te doen.
- Zoek naar vormen om bevindingen te analyseren, samen met betrokkenen. Leg resultaten voor en ga hierover in gesprek. Gebruik vragen die het denken op gang brengen.
- Kies een geschikte vorm om inzichten te delen. Posters of boekjes werken vaak beter dan rapporten. ●

### Literatuur

- Adams, M. (2009). **Change your questions change your life: 10 powerful tools for life and work**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Aken, J. van & D. Andriessen (Red.) (2011). **Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect**. Den Haag: Boom Lemma.
- Brohm, R. & W. Jansen (2010). **Kwalitatief onderzoeken: Praktische kennis voor de onderzoekende professional**. Delft: Eburon.
- Cornelissen, F. (2009). **Laat vernieuwing groeien: actieonderzoek voor ontwikkeling van mens en organisatie**. Driebergen: NVO2.
- Glaudé, M., I. Breetvelt, J. van den Berg & E. de Bruijn (2011). **Pedagogisch-didactisch handelen van docenten in het middelbaar beroepsonderwijs: beschouwing van de stimulated recall-methode**. Uitgave van ECBO Utrecht.
- Hertog, F. van den & E. van Sluijs (1995). **Onderzoek in organisaties: een methodologische reisgids**. Assen: Van Gorcum.
- Kwakman, K. (2010). Leren onderzoek doen binnen de hogeschool. In: G. Schuiling, H. Vermaak & H. Tours (Red.), **Leren in organisaties: als leren het antwoord is, wat is dan de vraag?** Deventer: Kluwer.
- Marquardt, M. (2005). **Leading with questions**. John Wiley & Sons.
- Ponte, P. (2002). **Onderwijs van eigen makelij: Procesboek actieonderzoek in scholen en opleidingen**. Soest: Nelissen.
- Smit, M. & S.G.M. Verdonschot (2010). **Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties**. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen: experimenten in het werk. **Develop: leerpotentieel van de werkplek (3)**, 35-41.
- Verdonschot, S.G.M. & J.W.M. Kessels (2011). Ontwerpgericht onderzoek als innovatiestrategie. In: J. van Aken & D. Andriessen (Red.), **Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect**. Den Haag: Boom Lemma.



**Dr. Suzanne Verdonschot** werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit. Haar expertise betreft leren en innoveren en praktijkonderzoek. Zij werkt tevens als gastdocent en begeleidt studenten bij hun onderzoek. E-mail: sverdonschot@kessels-smit.nl



**Dr. Niek van den Berg** is lector beroepsonderwijs bij een roc en gastdocent bij een Master Leren en Innoveren. Haar expertise betreft werkpleklernen, samenwerkende organisaties, onderwijsinnovatie en leren door onderzoek en onderzoekend werken. E-mail: n.vandenbergh@zadkine.nl