

Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit

Onderzoekend handelen, handelend
onderzoeken

Gerhard Smid, Etiënne Rouwette (Red.)

Omgaan met 'gedoe' in actieonderzoek

Renate Werkman
Katrien Termeer
Jaap Boonstra

Actieonderzoek is een mooi alternatief voor onderzoekende adviseurs of adviserende onderzoekers die niet alleen organisatievraagstukken willen analyseren, maar ook willen bijdragen aan leren en verbetering. Ondanks de aantrekkingskracht van deze onderzoeksmethode, wijst de praktijk vaak uit dat actieonderzoek niet eenvoudig is. Actieonderzoekers krijgen vrijwel altijd te maken met 'gedoe'. In dit hoofdstuk beschrijven we zulk 'gedoe' en hoe je daarmee kunt omgaan.

1 Inleiding

We starten met een introductie in actieonderzoek, en beschrijven waarin dit zich onderscheidt van andere onderzoeksvormen en voor welke situaties het kan worden gebruikt. Vervolgens beschrijven we twee casussen. In de eerste casus beschrijven we hoe vraagstukken die we tegenkwamen het onderzoeksproces bemoeilijken. Daarna geven we een voorbeeld van actieonderzoek dat positiever is verlopen. We vergelijken beide casussen met elkaar, reflecteren op ons handelen en de lessen die we daaruit hebben getrokken en formuleren een aantal aannames voor het doen van actieonderzoek.

2 Actieonderzoek

Veel onderzoek met een praktische component krijgt al snel het etiket 'actieonderzoek' opgeplakt. Maar actieonderzoek kenmerkt zich door een aantal heel specifieke onderzoeksvormingen. Zo is het geen onderzoek waarvan men hoopt dat daaruit actie zal voortkomen, noch een vorm van consultatie. Evenmin kan een groep mensen het gebruiken om een andere groep mensen te laten doen wat zij denkt dat het beste voor hen is.

Actieonderzoek is gericht op werkelijke verandering genereren met de mensen om wie het gaat. Het vraagt van de begeleiders van het actieonderzoek directe betrokkenheid bij pogingen om de context te veranderen en van deelnemers een bereidheid om in actie te komen. Deze aannames vinden we in alle benaderingen van actieonderzoek terug.

Maar in de praktijk zijn er ook veel verschillen in aannames over actieonderzoek. De aannames die wij in dit hoofdstuk als leidend hanteren, zijn in hoofdlijnen geïnspireerd door actieonderzoek zoals beschreven door Van Beinum et al. (1996) en Boonstra (2000). Hieronder expliciteren wij deze aannames.

2.1 Aannames over actieonderzoek in dit hoofdstuk

Aanname 1. Actieonderzoek is een proces van samen met praktijkbeoefenaren een probleemsituatie onderzoeken en veranderen

Een eerste aanname is dat begeleiders van het onderzoek en praktijkbeoefenaars in een gezamenlijk, interactief proces de verandercontext onderzoeken, posities bepalen en keuzes maken over het onderzoek. Daarmee leggen zij een basis voor een gedeeld perspectief in het actieonderzoek. Zo'n gezamenlijk uitgangspunt maakt het gemakkelijker om aannames te onderzoeken die ten grondslag liggen aan ieders perspectief op organiseren, veranderen en op (andere) actoren in organisaties (Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist 1996).

Met deze aanname kiezen we positie in het debat in welke mate deelnemers aan actieonderzoek zich bewust moeten zijn van het onderzoeksaspect van actieonderzoek.

Volgens Huxham & Vangen (2003) hoeven deelnemers zich niet altijd bewust te zijn van het onderzoeksaspect van actieonderzoek. Ze zien de onderzoeker dan als consultant, facilitator of expert die ondersteunt en interverteert. Vaak zijn ze zich er wel van bewust dat deze persoon ook onderzoeker is, maar in de onderlinge samenwerking is dat geen thema.

Openheid over de onderzoekscomponent is volgens Huxham & Vangen wel goed mogelijk, wanneer de relatie tussen actieonderzoekers en de betrokken praktijkbeoefenaars sterk is. Maar wanneer die relatie er niet is of wanneer deelnemers zich bijvoorbeeld bedreigd voelen door gegevensopslag kan het zinvoller zijn om dit aspect niet centraal te stellen in het proces en de focus juist te richten op de behoeften van de medewerkers zelf.

Van Beinum, Faucheux en Van der Vlist (1996) zeggen echter dat actieonderzoek een sociale relatie representeert tussen een onderzoeker, onderzoekten en hun gezamenlijke betrokkenheid bij het project of de situatie. Ieder heeft over dit geheel zijn of haar eigen opvattingen.

Daarom is het proces van waarnemen van de werkelijkheid van de probleemsituatie door beiden en het delen daarvan cruciaal in actieonderzoek. Daarmee kan de onderzoekscomponent van actieonderzoek niet worden uitgesloten in de relatie; het maakt daar integraal deel van uit.

Aanname 2. Actoren creëren een werkelijkheid in interactie

Hiermee samenhangend is een tweede onderscheidende aanname de veronderstelling dat 'de werkelijkheid' niet objectief is vast te stellen, maar dat actoren een werkelijkheid creëren in interactie. Bovendien kunnen verschillende van deze werkelijkheden tegelijkertijd bestaan, en soms conflicteren of spanningen oproepen. Het is zinvol om deze verschillende werkelijkheden te leren kennen als we willen begrijpen hoe vraagstukken in de context van een organisatie ontstaan (Boonstra 2000). Ook in het actieonderzoeksproces creëren de betrokkenen vervolgens continu nieuwe werkelijkheden: ze krijgen bijvoorbeeld meer zicht op het perspectief van 'de ander', concretiseren probleemveranderingen en ontwikkelen oplossingsrichtingen. "De onderzoeker en de onderzoekten zijn doelbewust betrokken in een weloverwogen proces van scheppen van werkelijkheid" (Van Beinum et al. 1996: 197).

Aanname 3. Begeleiders en deelnemers aan actieonderzoek zijn gelijkwaardig deelnemer

Om de verschillende werkelijkheden te leren kennen en tot verandering te komen zijn de inzichten en expertises van alle betrokkenen nodig. De begeleider van het actieonderzoek is immers niet in staat de context van onderzoek volledig te overzien of met onderzoek te omvatten. De andere deelnemers aan het onderzoek kunnen dat evenmin. Zij hebben elkaar nodig om te begrijpen hoe de context en het handelen van alle betrokkenen aan elkaar zijn verbonden (Wadsworth 1998). Dat maakt begeleiders en deelnemers aan het actieonderzoek gelijkwaardig deelnemer. Samen proberen ze ambigue

vraagstukken te begrijpen en de context van verandering, de verschillende stemmen daarin en spanningen zichtbaar te maken en te begrijpen. Samen zoeken ze naar handelingsalternatieven om met problemen om te gaan (cf. Boonstra 2000).

Aanname 4. Actieonderzoek beoogt bij te dragen aan verandering én theorieontwikkeling

Actieonderzoek dient een tweeledig doel:

1. Bijdragen aan kwesties die van werkelijk belang zijn voor de deelnemers in hun dagelijkse werkcontext (Eden & Huxham 1996).
2. Theoretische concepten ontwikkelen over vraagstukken door ervaringen te conceptualiseren op manieren die betekenisvol zijn voor anderen.

In de praktijk betekent dit dat onderzoek en actie sterk zijn gekoppeld. De begeleider van het actieonderzoek onderzoekt niet alleen, maar intervineert werkelijk in de onderzoekscontext, vaak samen met deelnemers. Samen ontwikkelen zij vervolgcities en werken aan verandering. De uitkomsten van onderzoek, reflecties, interventies en vervolgcities worden vervolgens gebruikt als data voor theorieontwikkeling (Huxham 2003; Huxham & Vangen 2003; Eden & Huxham 1996).

Aanname 5. Actieonderzoek is onderzoek 'in het hier en nu'

Omdat het is gericht op werkelijke verandering, vindt actieonderzoek altijd plaats 'in het hier en nu'. Betrokkenen proberen samen te onderzoeken en begrijpen hoe zij denken en handelen ten aanzien van een bepaalde situatie of een bepaald vraagstuk, welke gevolgen dat heeft en hoe het anders kan, binnen hun huidige en directe werkcontext.

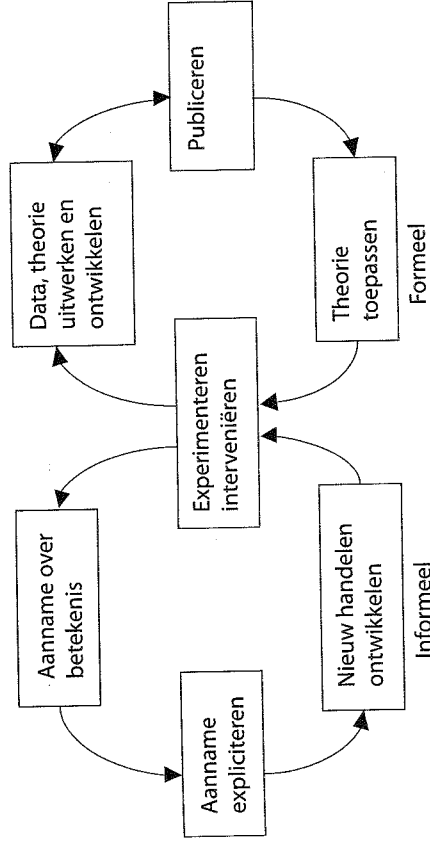
Aanname 6. Actieonderzoek beoogt reflectie en leren te stimuleren

Reflecteren op het eigen denken en handelen zijn belangrijke voorwaarden voor leren en verandering realiseren. De deelnemers aan het actieonderzoek stellen hun eigen interpretatie van een situatie en de achterliggende aannames ter discussie en reflecteren continu op het eigen denken en handelen. Zij reflecteren op de manier waarop zij observeren en interpreteren, problemen definiëren, analyseren en conceptualiseren, handelen, communiceren en de manier waarop zij leren (Schön 1983; Boonstra, 2000). Ze proberen deze reflecties en de beslissingen die eruit volgen, bewust(er) te maken, ze te relateren aan de context waarop het onderzoek is gericht, daarvan te leren en steeds na te denken over nieuwe aanpakken en nieuwe theorieën. In dit proces creëren en delen zij samen nieuwe kennis (o.a. Wadsworth, 1998; Boonstra 2000; Boonstra 2004).

Aanname 7. Actieonderzoek is geen rechte lijn, maar een cyclisch proces

Adviseurs of onderzoekers kiezen vooral voor actieonderzoek bij relatief complexe vraagstukken, waarin het probleem op het eerste gezicht moeilijk te vatten en te definiëren is.

eren is. Zij krijgen pas werkendeweg het centrale probleem duidelijk, door het samen te onderzoeken en te proberen te veranderen. Actieonderzoek vindt plaats in cycli van handelen, theoretisch en methodisch reflecteren op de gevolgen van dat handelen en kennis delen. Daarop ondernemen onderzoekers nieuwe actie waarop weer wordt geïmagineerd, enzovoort. Dat gebeurt in twee cycli: de formele en de informele cyclus (zie figuur 1).



Figuur 1 Cycli in actieonderzoek (Eden & Huxham 1996; Boonstra 2000)

In de informele cyclus gaat het er om te reflecteren op het eigen (routinematige) denken en handelen, daarvan te leren, alternatieve handelingswijzen te ontwikkelen, daarmee te experimenteren, te reflecteren op de uitkomsten, te leren, enzovoort. Allerlei aannames sturen het handelen van mensen. Deze aannames hebben mensen ontwikkeld vanuit allerlei ervaringen in het verleden, zowel opleidings- als werkgerelateerd en privé. In actieonderzoek expliciteren onderzoekers deze aannames en koppelen deze aan handelen en de uitkomsten van dat handelen. Deze reflectie kan op twee niveaus: reflectie op 'wat er gebeurt' en reflectie op 'welke veronderstellingen heb ik, die hebben gemaakt dat dit gebeurt of dat ik het zo interpreteer'.

Doel van de reflectieslag is om de aannames achter het handelen te onderzoeken en opnieuw in te kaderen. Vanuit reflectie kunnen onderzoekers nieuwe, alternatieve handelingswijzen ontwikkelen, daarmee experimenteren, opnieuw reflecteren op de uitkomsten en daarvan leren. Daarna kunnen ze hun handelen weer bijstellen en er opnieuw op reflecteren, enzovoort.

In de informele cyclus was interpretatie van data vooral intuïtief. De formele cyclus gaat verder dan het intuïtieve door data en redenties achter interpretaties toegankelijk te maken voor derden. Dat gebeurt bijvoorbeeld in publicaties, waarin onderzoekers:

1. de eigen kennis, aannames en regels achter het handelen expliciet maken,
2. deze koppelen aan de inzichten over veranderen in de betreffende context,
3. dit geheel verbinden met de 'body of knowledge' van het vakgebied (Eden & Huxham 1996; Boonstra 2000).

Deze kennis gebruiken onderzoekers vervolgens weer in de informele cyclus om te interveniëren en experimenteren.

Aanname 8. De dataverzameling in actieonderzoek is sterk systematisch van aard

De data in actieonderzoek kunnen uit alle mogelijke soorten data bestaan, maar worden op ordelijke en systematische wijze verzameld en geanalyseerd. Onderzoekers reflecteren op systematische wijze op elke stap die zij nemen in de onderzoekscontext en de uitkomsten daarvan, en op de ontluikende theorieën daaruit. Dit proces van exploreren van de data en inzichten moet repliceerbaar zijn door de gebruikte argumentering of wijze van analyseren systematisch te beschrijven (Eden & Huxham 1996).

2.2 Onderscheid tussen traditioneel onderzoek en actieonderzoek

De interactieve en reflectieve aannames onderscheiden actieonderzoek van meer traditionele onderzoeksvormen. Daarin gaat het veel meer om het als objectieve onderzoeker begripen van een 'objectief te kennen werkelijkheid'. De onderzoeker staat buiten de context van onderzoek als een afstandelijke en objectieve observator en verricht metingen. Dit leidt tot een 'weten' als basis voor beleid dat andere actoren moeten realiseren (zie tabel 1).

Tabel 1 Onderscheid tussen traditioneel en actieonderzoek

Traditioneel onderzoek	Actieonderzoek
Objectief 'te kennen' werkelijkheid	Intersubjectieve werkelijkheid
'Objective' onderzoeker	De onderzoeker als (gelijkwaardig) deelnemer
Scheiding onderzoeker-onderzochte(n)	Gezamenlijke 'reflection on action in action'
Rechtlijnig, van A naar B	Cyclisch proces
Meten, regelmaat vaststellen	Interpreteren, reflecteren op aannames, leren, nieuwe handelingswijzen ontwikkelen in actie
Gericht op (sturings-)adviezen	Leerproces, nieuwe handelingswijzen

2.3 Wanneer past actieonderzoek en wanneer niet?

Onderzoekers kiezen vooral voor actieonderzoek wanneer er sprake is van tweede of derde-orde vraagstukken of veranderingsprocessen: complexe vraagstukken, die lastig te benoemen en op te lossen zijn. Deze vraagstukken kenmerken zich door meerdere *stakeholders* en een achterliggende wens om te komen tot verandering en tot nieuwe handelingswijzen. Het gaat er hierbij om de relaties tussen de verschillende betrokkenen in een vraagstuk te begrijpen in de context van het geheel.

Tweede orde veranderingsprocessen zijn ingrijpende veranderingen waarin een transitie plaatsvindt van een bekende uitgangssituatie naar een gewenste eindsituatie. In deze veranderingen komen non-routinevraagstukken aan de orde die vaak te maken hebben met de afstemming tussen de organisatie en haar omgeving.

Derde orde veranderingsprocessen betreffen ongreipbare problemen waar mensen samen een oplossing voor zoeken. Deze problemen kennen vele aspecten en zijn daardoor niet eenduidig. Over de aanpak van het vraagstuk bestaan meningsverschillen en de uitkomst of oplossingsrichting is onduidelijk (Boonstra 2000; Bennebroek Gravenhorst 2002).

Actieonderzoek past niet als het gaat om veranderingen van de eerste orde, correctie van het bestaande binnen de dominante logica, en er geen aandacht en ruimte is voor reflectie op het handelen en de aannames erachter (Werkman 2006).

3 'Gedoe' in actieonderzoek, een casus

Actieonderzoek loopt bijna nooit vlekkeloos. De hoofdvraag in dit hoofdstuk is hoe je omgaat met 'gedoe' in actieonderzoek en wat dat betekent voor de aannames van actieonderzoek zoals we die hebben beschreven. We presenteren een casus uit onze praktijk, waarin lastige vraagstukken het onderzoeksproces belemmeren. Vervolgens introduceren we ter vergelijking een tweede casus die positiever is verlopen. Daarna reflecteren we op ons handelen. Omdat het doel van actieonderzoek (en daarmee van dit hoofdstuk) is om bij te dragen aan theorieontwikkeling, formuleren we vanuit onze reflecties en de vergelijking van beide casussen nieuwe of meer expliciete aannames voor actieonderzoek (Huxham 2003).

Casus 1: een ministerie in transitie naar nieuwe vormen van beleidsontwikkeling

De eerste casus speelt zich af bij een ministerie waar beleidsmedewerkers willen leren werken met andere beleidsinstrumenten. In het ministerie worstelen beleidsmedewerkers met vraagstukken in het werk. Deze vragen beginnen allemaal met 'hoe zorgen wij dat':

1. De sector zelf verantwoordelijkheid neemt en innoveert?
2. De consument bewuster aankoopt?
3. De naleving van regelgeving verbetert?

4. De uitvoerders meegaan in het anders werken?
5. Er meer draagvlak komt voor ons beleid?

Zij signaleren bovendien bij zichzelf een reflex om te grijpen naar juridische beleidsinstrumenten bij problemen. Ze willen leren werken met andere beleidsinstrumenten, die een groter beroep doen op interactie met de samenleving. Een van de initiatiefnemers maakt hiervan een project. Hij schakelt een onderzoeksinstituut in voor hulp en stelt een begeleidingsgroep van stafmedewerkers samen voor de begeleiding van het project. Vanuit de veronderstelling dat het probleem kennisgebrek is, formuleren de ingeschakelde onderzoekers de opdracht als leergang. Maar zij zijn weinig bekend met beleidsinstrumenten en schakelen daarom één van ons in als procesbegeleider en deskundige.

Deze procesbegeleider brengt in dat kennis opdoen in een leergang alleen niet genoeg is om uit de reflex te komen. Ze introduceert de term 'actieonderzoek'. Zo probeert ze het proces op te rekken naar een breder traject waarin reflecteren en leren belangrijk is. De opdrachtgever en begeleidingsgroep kunnen zich in de verbreding vinden. Toch nemen de onderzoekers van het onderzoeksinstituut nog lang het woord 'leergang' in de mond. Beleidsmedewerkers staan buiten de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtmet, hoewel zij degenen zijn die 'moeten reflecteren en leren'.

De groep gaat enthousiast aan de slag. Maar op een gegeven moment verandert de opdrachtgever van functie. Zijn vertrek brengt zorgen met zich mee voor de groep: de opdrachtgever wordt als een van de vernieuwers gezien. Welke gevolgen zal zijn vertrek hebben voor de energie en het enthousiasme voor dit project? De overdracht van taken is in eerste instantie niet geregeld. Wie gaat het van hem overnemen?

De nieuwe opdrachtgever is weinig op de hoogte van het project. Ze doet haar best om in te vallen, maar voor haar is het onderzoek ook gewoon 'een project'. Ze maakt zich zorgen over de realiseerbaarheid van het onderzoek en stelt voor dat de onderzoekers 'hun' onderzoek gaan verankeren onder directeuren en hoofden.

De hoofden maken zich zorgen over de extra tijd die het project de beleidsmedewerkers zal kosten, bovenop hun toch al hoge werkdruk. Ze stellen zich erg terughoudend op en willen geen tijd en ruimte voor het onderzoek garanderen. We besluiten daarop dat het actieonderzoek zo sterk mogelijk verbonden moet worden met de eigen vraagstukken van de beleidsmedewerkers door het te verbinden met het project van deelnemers. We willen starten met een beperkt aantal van deze 'dossiers' waaraan beleidsmedewerkers werken. Uitbreiden kan dan later, als we successen kunnen laten zien.

We starten met een serie oriënterende reflectiegesprekken met beleidsmedewerkers en hoofden. De onderzoekers van het onderzoeksinstituut spreken hier van 'intake-gesprekken'. Met de gesprekken willen we zicht krijgen op de vragen die onder beleidsmedewerkers leven en die ingangen kunnen bieden voor het onderzoek.

Vervolgens willen we met de deelnemers in bijeenkomsten onderzoeken welke andere - maatschappelijke en ministeriële - actoren bij de dossiers zijn betrokken. Van daaruit willen we samen met de beleidsmedewerkers een opzet voor het onderzoek

ontwikkelen, vraagstukken en uitdagingen voor actieonderzoek verkennen, reflecteren en werken aan verandering.

Onze leerervaringen willen we naar voren brengen in enkele grotere bijeenkomsten. Daarvoor zullen we ook andere beleidsmedewerkers en leden van de politiek-ambtelijke top uitnodigen.

De procesbegeleider en onderzoekers van het onderzoeksinstituut schakelen nog een tweede externe onderzoeker/procesbegeleider in met ervaring met actieonderzoek. Zij zal de onderzoekers ondersteunen in het voeren van de gesprekken en het opzetten van het onderzoek.

De beleidsmedewerkers brengen vragen in als: Hoe zijn innovaties te realiseren en hoe is te stimuleren dat bedrijven verantwoordelijkheid gaan nemen? Hoe kunnen we anders omgaan met naleving? Welke nieuwe vormen van toezicht zijn er? Hoe realiseer je een dialoog? En wat zijn de rollen van de overheid en die van de burger? De reflectie-gesprekken verlopen prettig. Deelnemers zeggen ons project echt nodig te vinden.

Maar aan het eind van het gesprek brengen zij veel problemen naar voren: ze ervaren grote werk- en tijdsdruk. Er is gewoonweg geen tijd voor reflectie en leren: de 'waan van de dag regeert'. Ze willen bovendien precies weten wat er concreet gaat gebeuren in het actieonderzoek en hoe de planning eruit ziet.

Dat wij de inrichting van het actieonderzoek samen met hen willen vormgeven roept juist tegenwerpingen op. Bovendien schuiven ze vooral de minder heftige dossiers naar voren, terwijl het volgens ons juist zinvol is om aan de weerbarstige dossiers te werken. De afspraken die we proberen te maken worden steeds weer uit- of afgesteld.

Ondanks deze signalen blijven we trekken, vanuit de gedachte dat 'als we maar eenmaal met ze aan de slag gaan, we ze wel meekrijgen'. Maar het helpt niets.

Een personeelsmedewerker uit de begeleidingsgroep praat met een hoofd over onze worsteling. Deze stelt voor om één of twee bijeenkomsten te organiseren waarin direct toepasbare inzichten worden aangereikt en gedeeld. Dat zou meer haalbaar zijn voor beleidsmedewerkers en andere hoofden zouden zich hier ook in vinden.

We ervaren dubbele gevoelens bij deze vraag. Betekent dit voorstel dat de betrokkenen expertkennis en overdracht zien als de oplossing? Of zijn ze weinig 'in' voor gezamenlijke reflectie en schuiven expertkennis daarom naar voren als compromis?

De deskundige/procesbegeleider gaat vervolgens samen met de projectleider van het onderzoeksinstituut en enkele leden van de begeleidingsgroep in gesprek met de Directeur Generaal (DG) en de Secretaris Generaal (SG) om onze problemen aan de orde te stellen en een voorstel voor een bijeenkomst te bespreken. De laatste vindt het project 'te vrijblijvend' en zou liever zien dat het verplicht wordt gesteld.

Hij vindt ook dat hij te weinig bemoetenis met het project heeft gehad om er nu het boegbeeld van te worden. Hij stelt voor dat we onderzoeken of het project kan worden opgenomen in een ander, soortgelijk project. Enkele leden van de begeleidingsgroep zullen gaan praten met de coördinator van dit project. Maar de DG vindt dat de SG dit andere project wel 'erg zwaar aanzet'.

De betrokkenen besluiten dat we op zijn minst een bijeenkomst in de vorm van een workshop voor beleidsmedewerkers, hoofden en de politiek-ambtelijke top organiseren. Deze workshop kan helpen om de koppeling met het andere project te maken of vormt een afsluiting van ons project. De procesbegeleider/deskundige zal de workshop begeleiden.

Tijdens de workshop brengen we veel interessante inhoudelijke dilemma's, sturingsvragen en sturingsperspectieven in. In het gesprek dat daarna volgt, beginnen deelnemers spontaan te reflecteren: is er sprake van een ambtelijke reflex? Waarom bekijken we de problematiek niet vanuit een heel andere optiek? Zijn we daartoe niet in staat? Hoe ga je om met het feit dat alles wat je als overheid doet, openbaar moet zijn? We leggen dilemma's niet op tafel, terwijl juist dát het moeilijk maakt om tot een oplossing te komen. Waarom is het eigenlijk zo'n taboe om deze spagaat bespreekbaar te maken?

De bijeenkomst geeft een verdieping van de thema's en van kansen, belemmeringen en vraagstukken voor het realiseren van nieuwe manieren van werken. Als kans noemen medewerkers de veranderde maatschappelijke context. Daarin kun je het als overheid niet meer alleen. Ook de politieke ambities om als overheid samen met burgers en bedrijven aan maatschappelijke probleemoplossing te werken zien ze als kans. Dit laatste is ook wel ambigu omdat de maatschappij zowel lijkt te vragen om een terugtrekkende overheid als een overheid die ingrijpt. De vragen en belemmeringen zijn:

1. Hoe ga je om met belangen en normatieve opvattingen in de samenwerking met meerdere stakeholders, en met roldilemma's daarin?
2. Probleem van geijkte, ongetoetste en trage instrumentatie die niet werkt in de snel veranderende samenleving.
3. De problematiek van het niet kunnen of mogen maken van fouten, de verstarrende werking van accountability en de afrekencultuur.
4. Hoe ga je om met tegenstrijdige verwachtingen van de maatschappij?
5. Hoe vul je de participerende rol in? Hoe sluit je aan bij bestaande initiatieven in de maatschappij en beken je daarin kleur als overheid? Hoe zit het dan met onpartijdigheid?
6. De opeenstapeling van regels, wetten en instrumenten en de vertragende en complerende werking daarvan.
7. Hoe zinvol ben je als overheid bezig als je bereik wordt bepaald door wat je als overheid kunt meten en beheersen?
8. Hoe kun je verbreden naar verschillende stakeholders?
9. Hoe bewege je van opleggen naar meebewegen?
10. Interne samenwerking: hoe creëer je synergie tussen beleidsmakers en beleidsuitvoerders?
11. Gebrek aan tijd voor reflectie door tijdsdruk.

De inventarisatie laat zien dat verschillende dingen het werk van beleidsmedewerkers erg lastig maken: de toenemende eisen aan accountability die het uitproberen van nieuwe dingen bijna onmogelijk maken; een (ervaren) taboe op fouten maken; een

opeenstapeling van regels, wetten en instrumenten die vertragend werken en weinig handlungsruimte laten; en een grote variëteit aan stakeholders met verschillende opvattingen, terwijl er tegelijkertijd grote druk is om snel te handelen.

In zo'n context vinden de beleidsmedewerkers het moeilijk om te reflecteren en te leren. Een kleine groep medewerkers die werkt aan hetzelfde dossier heeft belangstelling om met deze thema's aan de slag te gaan in een nieuwe bijeenkomst. De procesbegeleider/deskundige zal deze groep gaan begeleiden en de bijeenkomst zal losstaan van het andere project.

Voortgang en leren kan zich onttrekken aan het oog van de oorspronkelijke begeleiders van het actieonderzoek

De onderzoekers van het onderzoeksinstituut en de procesbegeleider die later aansloot concluderen dat we de doelen van leren en veranderen niet hebben gehaald. We besluiten het grotere actieonderzoek te stoppen.

De deskundige/procesbegeleider heeft een andere opvatting over de doelrealisatie, door haar ervaring met het kleine groepje beleidsmedewerkers dat verder is gegaan.

Vanuit dit groepje is de bal aan het rollen gekomen. Er zijn nu zes bijeenkomsten geweest over anders werken met beleidsinstrumenten. Naderhand horen we dat ambtenaren deze ook voor elkaar zijn gaan organiseren, in een bredere groep.

Pikant detail is dat de begeleidingsgroep hier nauwelijks bij is betrokken: de externe druk is weggevallen, het project is 'klein' gemaakt en beleidsmedewerkers hebben zich de ruimte toegeëigend en zijn zelf aan de slag gegaan. Dat hebben ze gedaan binnen de beslotenheid van de eigen groep en buiten het invloedsveld van de begeleidingsgroep en de externe onderzoekers.

4 Oplossen van gedoe:

De casus die we hierna bespreken is positiever verlopen. De casus speelt zich af in een andere organisationele context. Deze context is boeiend voor de vergelijking omdat de tweede casus daardoor andere uitgangspunten kent. Ook handelen de opdrachtgevers en de begeleider van het actieonderzoek anders in de tweede casus.

Casus 2: Een politieteam werkt aan een effectiever primair proces

Twee coördinatoren in een politieteam zijn al geruime tijd bezig om ideeën te ontwikkelen over hoe het politiewerk effectiever georganiseerd kan worden. Aanleiding tot hun inspanning zijn een toegenomen gevoel van onveiligheid bij burgers en een dalend oplossingspercentage van misdaden.

De coördinatoren constateren dat de politie een groot deel van haar tijd besteedt aan het oplossen van zaken waarin zij niet gespecialiseerd is. Het grootste deel van de capaciteit van politiemedewerkers gaat op aan een vrij beperkte groep overtreeders. Daarbij

blijkt dat de overtredingen van deze groep vaak hetzelfde zijn: overlast van drugs- of drankverslaafden, groepen jongeren die overlast veroorzaken, notoire hardrijders, mishandeling, enzovoort.

De politie kan ter plekke wel iets aan de situatie te doen, maar is onvoldoende toegerust om deze vraagstukken blijvend aan te pakken. Daardoor blijft de aanpak volgens beide coördinatoren vaak beperkt tot symptoombestrijding. Hierdoor blijft het recidivepercentage ook na interventie van de politie groot.

De coördinatoren concluderen dat inzet van kennis en ervaring van politie, maatschappelijke instellingen én profitorganisaties nodig is om problemen op een goede manier aan te pakken. Vanuit deze inzichten start het team een transitie naar een effectievere organisatie van het primaire proces door een lokale, gerichtere aanpak van overtreeders in samenwerking met diverse partnerinstellingen en het werken volgens een oplossingsmodel.

De coördinatoren weten hun plannen te verbreden en formeren een projectgroep rond deze *pilot*, bestaande uit de teamchef, beide coördinatoren, een consultant, personeelsmedewerker en een medewerker Management Development. Zij noemen de *pilot* een 'gezamenlijk verbetertraject'.

Ondanks het enthousiasme voor de *pilot* in deze groep, liggen er nog vragen rond de samenwerking met de netwerkpartners, de realisatie van de transitie in het politieteam en de samenwerking met specialistische diensten. De projectgroepen realiseren zich dat ze hier iets mee moeten. Daarom zoeken ze contact met een onderzoeker, die ze enthousiast opnemen in hun groep. De projectgroepen zijn erg open over wat er speelt en samen verkennen zij de vraagstukken en ontwikkelende gedachten voor onderzoek en verbetering. Dat resulteert in de definitie van drie kernvragen:

1. Netwerkpartners zijn nodig voor een effectieve aanpak; hoe kunnen we hen meer en beter betrekken in de *pilot*?
2. De lokale aanpak heeft consequenties voor de werkwijze van specialistische diensten, zoals rechte, vreemdelingenzorg, verkeer en bijzondere wetten. Hoe komen we tot samenwerking en ondersteuning?
3. Teamleden reageren sterk afwachtend op de plannen en het leren van de nieuwe manier van werken verloopt daardoor nog vrij langzaam. Enkele leden van het team verzetten zich tegen de *pilot* en de gevolgen voor het werk. Politiewerk betekent voor hen 'boeven vangen' en dat doen zij al goed. Hoe maken we de *pilot* tot een gedeeld proces?

Met deze vragen leggen we de nadruk op de onderlinge relaties tussen de verschillende betrokkenen en op de manier waarop de nieuwe werkwijze wordt gerealiseerd.

Door over het actieonderzoek te praten als 'gezamenlijk verbetertraject' benadrukken we dat het gaat om het verbeteren van de aanpak van de *pilot*. Allereerst organiseren de projectgroepen een startbijeenkomst waarin we samen de uitgangspunten voor verbetering vaststellen en terugkijken op de aanleiding tot de nieuwe werkwijze.

Alle teamleden en de projectgroepen vullen bovendien ter plekke een vragenlijst in over het transitieproces en de aanpak daarvan. In de navolgende weken nemen de coördinatoren de inzichten van de bijeenkomst mee in reguliere werkbesprekingen en

proberen er ter plekke mee te werken. In een tweede bijeenkomst koppelt de begeleider van het onderzoek de surveyresultaten terug, diepen we vraagstukken uit en denken samen na over oplossingen. Het team gaat daar in de daaropvolgende weken verder mee aan de slag.

Maar na enkele weken blijkt uit tussentijdse gesprekken van de onderzoeksbegeleider met de teamleden, dat er in het team veel ontevredenheid is over de gang van zaken. Teamleden ervaren een directieve, topdown aanpak, moeizaam overleg, weinig tijd en gelegenheid om te leren werken met de modellen en gebrek aan geduld in de projectgroep. Dat motiveert hen niet. Bovendien verloopt de samenwerking met netwerkpartners lastig.

De onderzoeker koppelt de bevindingen terug aan de projectgroep, met het voorstel ze bespreekbaar te maken in het team. De teamchef is aangeslagen, maar stelt voor een tweede teamdag te organiseren om alles uit te praten. Hij en de coördinatoren willen dan vooral gaan luisteren naar wat de mensen te zeggen hebben.

Voor de teamdag schiet een van de agenten de begeleider van het onderzoek aan om te zeggen dat hij niet meer staat achter wat hij eerder vertelde. De situatie is inmiddels ten goede veranderd, de projectgroep gaat op een heel andere manier met het team om dan voorheen en de beschrijving van de situatie van enkele maanden geleden ondersteunt dit beeld niet meer. Ook tijdens de dag geven veel mensen aan dat het beter gaat en dat de resultaten uit de gesprekken vooral de situatie van twee maanden geleden weergeven.

Een van de coördinatoren legt uit dat de projectgroep heeft gemerkt dat het niet zo goed ging en dat de teamleden gelijk hadden in veel van de problemen die ze aangaven. Daar hebben ze van geleerd.

Een tweede afname van de vragenlijst tijdens een nieuwe bijeenkomst laat zien dat er enthousiasme voor de nieuwe werkwijze is ontstaan in het team, maar dat de vragen over de samenwerking met specialistische diensten en partners nog zijn blijven liggen. Deze vragen willen we aan de orde stellen in een laatste bijeenkomst.

Ter voorbereiding van de bijeenkomst breiden we de projectgroep uit met teamleden. Daardoor voelen teamleden zich verder betrokken bij het verbetertraject. Omdat teamleden goed aan kunnen geven waar de problemen liggen, brengt het bovendien zinvolle input voor een verdere werkwijze. We nodigen de districtleiding, de planning, iemand van de rechte en de netwerkpartners uit.

Tijdens de bijeenkomst geven enkele teamleden een enthousiaste presentatie over de nieuwe werkwijze en de mogelijkheden die deze kan bieden voor de oplossing van zaken. Daarna spreken de betrokkenen open over hun werk en over hoe zij elkaar daarbij nodig hebben.

De vraagstukken waar het team tegenaan loopt komen goed tot uiting en de deelnemers praten samen over oplossingsrichtingen. Hoewel niet alle vragen ter plekke oplosbaar blijken, formuleren de betrokkenen samen een aantal concrete oplossingen en spreken de intentie uit om dit traject tot een succes te maken.

Een half jaar later blijkt de *pilot* echter moeizaam te verlopen. De redenen zijn het vertrek van de teamchef en een gebrek aan steun vanuit de top van de politieorganisatie. Daardoor is het moeilijk tijd voor de *pilot* vrij te maken. Een coördinator neemt het

initiatief tot een doorstart. Een districtschef met regionale verantwoordelijkheid voor het wijkteam op maat, een nieuwe teamleiding, de consultant en een van de agenten steunen het initiatief en gaan samen in gesprek over de mogelijkheden. Hun standpunt luidt dat het werkconcept van het team niet verloren mag gaan.

5 Reflecties en handelingsprincipes

We vergelijken beide casussen op basis van de belemmeringen in de eerste casus en proberen zo beter te begrijpen waarom het actieonderzoek in de eerste casus zo moeilijk was van de grond kwam. Bovendien formuleren we enkele additionele of meer expliciete aannames voor actieonderzoek.

Een brede inbedding realiseren: opdrachtgeverschap en deelnemerschap combineren en gezamenlijk de opdracht formuleren

In de eerste casus staan beleidsmedewerkers buiten de diagnose en de opdrachtformulering. De vraagstukken hangen samen met de invloed en het handelen van actoren hoog en laag in het ministerie. Toch staan de opdrachtgever en de top relatief buiten het leerproces en is het project onvoldoende verankerd in de top van het ministerie. Hoofden steunen het nauwelijks en kunnen onvoldoende tijd en ruimte voor het onderzoek garanderen. De noodzaak om actieonderzoek te 'verankeren' past in feite niet bij de aannames van actieonderzoek.

De tweede casus speelt zich af in de beslotenheid van een team. In deze casus zijn de projectgroepen de opdrachtgevers maar ook probleemgenaren en deelnemers. Het gaat om hun eigen project en het is hen er sterk aan gelegen daar een succes van te maken. Zij wensen zelf onderzoek te doen en aan verbeteringen te werken. Het onderzoek is meteen vanaf de start een interactief zoek- en leerproces.

De problemen – die er wel zijn – hebben vooral te maken met het 'grotere systeem' – de top van de politieorganisatie en de ondersteunende diensten. Zij zijn niet betrokken in de pilot.

AANNAME 1: ACTIEONDERZOEK IS BREED INGEDRAGEN IN DE ORGANISATIE < Een combinatie van probleemgenarschap, opdrachtgeverschap en deelname is een voorwaarde voor een goede inbedding van actieonderzoek. >

AANNAME 2: ACTIEONDERZOEK BETREKT ALLE PROBLEEMGENAREN IN HET SYSTEEM < Het is zinvol om probleemgenaren in het hele systeem te betrekken bij het actieonderzoek. Actieonderzoek betreft in ieder geval de actoren die deel uitmaken van het systeem waarin het probleem wordt gecreëerd. Daarmee betreft het

ook degenen die de randvoorwaarden – bijvoorbeeld tijd, middelen en ruimte voor reflectie en leren – kunnen bieden om het onderzoek tot een succes te maken. >

De juiste taal hanteren en verwachtingen managen

In de eerste casus zijn de beleidsonderzoekers weinig bekend met actieonderzoek en met de taal die daarbij hoort. Door termen te gebruiken als 'leergang' en 'intakegesprekken' creëren zij verwachtingen over uitgedachte trajecten en vaste rollen van de begeleiders. Het is lastig om deze om te buigen naar actieonderzoek.

In de tweede casus maken de projectgroepen en begeleider van het actieonderzoek de keuze voor actieonderzoek samen. De betrokkenen gebruiken bovendien andere taal: zij duiden het actieonderzoek aan met de term 'gezamenlijk verbetertraject'. Deze term benadrukt dat het project gaat om het realiseren van werkelijke verandering, een proces dat van de betrokkenen zelf is en dat zij samen uitvoeren. De betrokkenen associëren het onderzoek niet met 'tijdrovend' maar met 'ter plekke samen werken aan verbetering' en er ontstaat energie.

AANNAME 3: ACTIEONDERZOEKERS ZIJN GOED BEKEND MET DE AANNAMES VAN ACTIEONDERZOEK EN HANTEREN TAAL DIE PAST BIJ DEZE AANNAMES

Samen onderzoeken als gelijkwaardig deelnemer gaat alleen als de betrokkenen zich de aannames van actieonderzoek hebben eigen gemaakt en continu reflecteren op de invloed van hun taal en handelen op het proces. Zij passen hun taal en handelen aan op de aannames van actieonderzoek. Daarbij helpt het bijvoorbeeld ook om te spreken van een 'gezamenlijk verbetertraject' in plaats van 'onderzoek', een term die in bepaalde contexten juist een associatie met een tijdrovend en relatief topdown proces kan oproepen. >

Actieonderzoekers starten waar nodig al met onderzoeken en interveniëren voor de 'formele' aanvang van het actieonderzoek

In de eerste casus is onvoldoende ruimte en tijd voor reflectie en leren. Beleidsmedewerkers zien het actieonderzoek als tijdrovend en 'extra' bovenop drukke werkzaamheden. Een gebrek aan verankering van het actieonderzoek draagt hieraan bij.

Bovendien moeten de begeleiders van het onderzoek de beleidsmedewerkers en hoofden 'zover zien te krijgen' dat zij aan het actieonderzoek deelnemen: het is niet hun eigen traject. Daardoor is het moeilijk hen te mobiliseren.

We hebben deze belemmeringen niet ter plekke aangegrepen in het actieonderzoek als thema voor onderzoek, maar hebben sterk ingezet op het 'creëren van commitment'. We hadden ook gewoon kunnen beginnen en de belemmeringen kunnen aanpakken.

In de tweede casus gaan de projectgropleden en de begeleider van het onderzoek met een aan de slag, in lijn met de aanname dat actieonderzoek 'onderzoek is in het hier en nu'. Hoewel tijd ook in het politieteam schaars is, lukt het de teamchef toch om teamdagen te plannen. Bovendien gaan coördinatoren in regulier overleg met de nieuwe werkwijze aan de slag. In het begin staan teamleden nog buiten het onderzoek, maar zo gauw zij volwaardig worden betrokken, draagt iedereen actief bij.

AANNAME 4: ACTIEONDERZOEK VERGT TIJD, MIDDELEN EN RUIMTE VOOR REFLECTIE EN LEREN < Om daadwerkelijk leren te stimuleren, is het nodig om aan een aantal randvoorwaarden te voldoen. Zo moet er voldoende tijd vrijgemaakt kunnen worden voor onderzoeken en leren, moeten actieonderzoekers toegang hebben tot de middelen die nodig zijn om actieonderzoek te kunnen realiseren – zoals achtergrondinformatie en fysieke ruimte om bijeen te komen – en moeten deelnemers voldoende ruimte en mogelijkheden krijgen en – dus – veiligheid voelen om te reflecteren en te leren. >

AANNAME 5: 'ACTIEONDERZOEK IS ONDERZOEK IN HET HIER EN NU' BETEKENT OOK VOOR AANVANG AL INTERVENIËREN IN DE CONTEXT VAN ONDERZOEK < Actieonderzoek kent geen formeel startpunt. Wanneer actieonderzoek voor de start al wordt belemmerd, dan kunnen de begeleiders van het onderzoek deze belemmeringen ter plekke aangrijpen als eerste onderzoeksvraag. Zij kunnen interveniëren in de context van het onderzoek, bijvoorbeeld door observaties in te brengen, achterliggende patronen te spiegelen en de gevolgen en mogelijke oplossingsrichtingen te bespreken. >

Actieonderzoek vergt oprekken van probleemdefinities

In de eerste casus geven hoofden de voorkeur aan één of enkele bijeenkomsten waarin de onderzoekers direct toepasbare sturingsinstrumenten aandragen. Studie van het reguliere doen en laten in het ministerie (Van Beinum et al., 1996) kan helpen om dit te verklaren. We kunnen begrijpen waarom hoofden overdracht van direct toepasbare inzichten prefereren boven actieonderzoek, wanneer we ons daarbij realiseren dat hun doel is om (effectiever en sneller) maatschappelijk te sturen.

Hun veronderstelling is dat sturing iets is dat je doet met beleidsinstrumenten, in een context van regels, wetten, werkdruk en politieke druk tot snel oplossingen genereren, handelen en verantwoording afleggen. Uitkomsten kunnen bovendien in een politieke context bedreigend zijn voor betrokkenen.

De tweede casus kent ook een sturingscontext, maar hier zien politiemensen het actieonderzoek juist als ondersteunend aan het optimaliseren van het primaire proces. Bovendien wensen zij hun ideeën voor een verbeterd primair proces te profileren.

In de eerste casus ziet de organisatie het vraagstuk lang als een proces van de eerste orde. Het vraagstuk moet met een leergang of met overdracht van expertkennis worden opgelost. In de tweede casus zien de projectgropleden het onderzoek als proces. Zij willen tussentijds hun aanpak evalueren en indien nodig bijstellen. Ze reflecteren openlijk op hun denken en handelen. De coördinatoren proberen bijvoorbeeld in eerste instantie de door hen ontwikkelde werkwijze over te dragen. Maar na verloop van tijd beseffen ze dat het zo niet werkt. Ze zijn daar open over naar medewerkers toe en gaan anders handelen. Dat maakt de *pilot* tot een tweede orde proces.

AANNAME 6: ACTIEONDERZOEK VRAAGT SOMS OM HET OPREKKEN VAN PROBLEEMDEFINITIES < Soms maakt de reguliere manier van kijken naar onderzoek het lastig om het vraagstuk in termen van een tweede orde vraagstuk te definiëren. Actieonderzoek past in zulke situaties moeilijk, tenzij betrokkenen en begeleiders het perspectief op onderzoek succesvol weten op te rekken, ruimte weten te creëren voor reflectie en vraagstukken weten om te buigen naar tweede orde vraagstukken. Interventie in de context en het stimuleren van reflectie op de dominante logica kunnen daarbij behulpzaam zijn. >

Actieonderzoek vraagt soms om opnieuw inkaderen van een ogenschijnlijk onveranderbaar systeem

In de eerste casus ervaren beleidsmedewerkers een sterke nadruk op verantwoordten, een taboe op fouten maken, gebrek aan handelingsruimte en tegelijkertijd een grote druk tot snel handelen. In deze context ervaren zij weinig ruimte en mogelijkheden voor twijfel, reflectie en leren. 'Externen' willen hen vervolgens bewegen tot verandering. Het lijkt vanzelfsprekend dat ze niet meteen geneigd zijn om hierin mee te gaan. Het creëren van een andere context voor leren – de workshop – en het inbrengen van boeiende inhoud draagt in de casus bij aan reflectie.

In de tweede casus is actieonderzoek in volle gang wanneer projectgroep- en teamleden zelf het systeem onderzoeken, analyseren waar het knelt en een bijeenkomst organiseren waarin nader wordt geïnterveneerd door nieuwe partijen – planning, research, netwerkpartners – binnen en te interveniëren in de ongeschreven regels van de werkwijze van het systeem.

AANNAME 7: ACTIEONDERZOEK VRAAGT SOMS OM OPNIEUW INKADEREN VAN EEN OGENSCHIJNLIJK ONVERANDERBAAR SYSTEEM < In de eerste casus blijken de vraagstukken ingebed in een systeem van actoren, belangen en regels die elkaar beïnvloeden. Organisatieleden en hun omgeving – bijvoorbeeld de politiek – creëren en bevestigen dan continu de dominante manier van denken en handelen in interactie. Reflectie is moeilijk en de manier waarop betrokkenen vraagstukken definiëren stijgt moeilijk uit boven eerste orde vraagstukken. In zo'n geval is het zinvol om het

systeem niet als onveranderbare entiteit te zien maar samen met deelnemers te zoeken naar de ruimte die binnen de kaders van het systeem te creëren is; te onderzoeken waar en hoe het anders handelen toelaat en waar mogelijk actief het systeem te beïnvloeden. >

Realisatie van ambities is (pas) na verloop van tijd te evalueren

In de eerste casus gaan beleidsmedewerkers pas aan de slag met leren en verandering nadat de begeleiders de organisatie hebben verlaten. Vanuit een groepje enthousiaste deelnemers aan de workshop vinden beleidsmedewerkers elkaar in hun behoefte tot anders leren werken met beleidsinstrumenten. Zij organiseren zelf bijeenkomsten waarin zij aan de slag gaan met uitwisselen van ervaringen en leren van en met elkaar. Dit illustreert het doorgaande en cyclische karakter van actieonderzoek als doorgaand proces zonder duidelijk begin en eind. Het suggereert dat reflectie en leren zich kunnen onttrekken aan het oog van de oorspronkelijke onderzoekers. Mogelijk hielp hier ook dat de 'pottenkijkers' – externen, hoofden – weg zijn.

In de tweede casus leren projectgroepen al vanaf de start. Het actieonderzoek maakt de aanpak van de projectgroep bespreekbaar en zorgt dat coördinatoren gaan werken aan verandering van hun eigen handelen. Desondanks loopt de *pilot* vast op een gebrek aan verankering in de top. Door de hulp en samenwerking van de districtschef te zoeken, proberen de betrokkenen hier verandering in te brengen.

AANNAME 8: REALISATIE VAN AMBITIES IS (PAS) NA VERLOOP VAN TIJD TE EVALUEREN

< Soms kunnen er toch leerprocessen in gang zijn gezet waar je als onderzoeker niet meer direct bij betrokken bent. Net zoals het actieonderzoek niet pas begint op het moment van de officiële start, eindigt het ook niet wanneer de onderzoekers vertrekken. Als betrokkenen actieonderzoek als 'opgelegd' ervaren kan het daarnaast pas werkelijk verandering op gang brengen nadat de begeleiders van het onderzoek de organisatie hebben verlaten. Voor het goed kunnen evalueren van actieonderzoek is het belangrijk om ook nog eens na verloop van tijd te kijken wat er van de oorspronkelijke ambities al dan niet is gerealiseerd en of en hoe deze te herleiden zijn tot het actieonderzoek. >

Rol van de begeleiders van het actieonderzoek

In de eerste casus zijn we als onderzoekers en procesbegeleiders op verschillende momenten in het proces ingestapt. Bovendien hebben we verschillende ervaringen met onderzoek, hebben we verschillende rollen gespeeld en zijn op verschillende momenten in het actieonderzoek aanwezig geweest. Ondanks veel overdracht praten we op verschillende manieren over het actieonderzoek en handelen daarin verschillend.

Bovendien hebben we verschillende opvattingen over wat er nu precies is gebeurd en in hoeverre de doelen zijn behaald.

Verskil hoeft niet contraproductief te zijn, integendeel. Maar de manier waarop verschil in de eerste casus naar voren komt zorgt voor verwarring en onduidelijkheid onder onszelf en in het ministerie. In de tweede casus is slechts één van ons betrokken geweest, die het volledige proces heeft meegemaakt.

AANNAME 9: ACTIEONDERZOEKERS MAKEN VERSCHIL PRODUCTIEF DOOR HET TE

EXPLICITEREN EN ZINVOL IN TE ZETTEN < Verschil in rollen en betrokkenheid van begeleiders van actieonderzoek kan belemmerend werken. Het is belangrijk om deze verschillen te expliciteren en samen de bruikbaarheid en valkuilen ervan voor het actieonderzoek te onderzoeken. >

6 Tot slot

Terugkijkend naar de aannames voor actieonderzoek aan het begin van dit hoofdstuk constateren we dat deze zinvol en bruikbaar zijn, maar soms ook onvoldoende expliciet om 'gedoe' in actieonderzoek te hanteren. Vanuit deze inzichten hebben wij enkele aanvullende aannames over (het doen van) actieonderzoek geïntroduceerd. Deze aannames en onze inzichten leveren additionele handvatten voor het methodisch opzetten van actieonderzoek. Daarmee dragen ze bij aan theorieontwikkeling rond actieonderzoek. Verschillende van onze handelingsprincipes zijn bovendien interessant voor andere participatieve benaderingen, zoals organisatieontwikkeling.