



## TNO-rapport

18717/018.17046/Tre/fij

### Methoden en technieken voor interactieve kennisontwikkeling: Co-operative inquiry

Datum: 16 December 2004

Projectleider: Henja Treur

Projectmedewerkers: Gerard Zwetsloot  
Ernest de Vroome  
Gerard Reinders  
Johan Gort  
Christiaan Steenberg  
Jan Michiel Meeuwsen  
Marga Oostindie  
Jan Popma  
Esther Schouten  
Remco Visser  
Maaïke Weyers  
Sander Zwanikken

Gast: Gerhard Smid (SIOO)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende ter zake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2004 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
1.1	Motivering, werkwijze en doel.....	3
1.2	Het werkprogramma.....	4
1.3	Totstandkoming rapportage.....	4
<b>2</b>	<b>Co-operative inquiry: enkele highlights .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Checklist co-operative inquiry voor een gesprek met een klant.....</b>	<b>9</b>
3.1	Vooraf.....	9
3.2	Checklist.....	9
<b>4</b>	<b>Projectvoorstel à la co-operative inquiry voor Ahold/Unilever.....</b>	<b>13</b>
4.1	Vooraf.....	13
4.2	Discussiestuk: A proposed trajectory towards greater alignment and effectiveness of sustainability strategies.....	13
<b>5</b>	<b>Tot slot.....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Literatuur.....</b>	<b>18</b>
<b>A</b>	<b>Bijlage 1: A short guide to co-operative inquiry (by Peter Reason and John Heron).....</b>	<b>19</b>
<b>B</b>	<b>Bijlage 2: Verslag eerste bijeenkomst dd. 4 oktober 2004 .....</b>	<b>30</b>
<b>C</b>	<b>Bijlage 3: Verslag tweede bijeenkomst dd. 1 november 2004.....</b>	<b>33</b>
<b>D</b>	<b>Bijlage 4: Verslag derde bijeenkomst dd. 15 november 2004.....</b>	<b>39</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Motivering, werkwijze en doel

In 2003 is het team VAMT gestart met een inhaalslag ten aanzien van de methodologische onderbouwing van kennis-ontwikkelactiviteiten. Dit hield in dat in 2003 een basisfinancieringsprogramma werd uitgevoerd gericht op *de kwaliteit van case studies*.

Uitkomst van dat project was een aantal 'lessons to learn' waaraan case onderzoeken moeten voldoen bij de opzet en uitvoering. Het ging dan bijvoorbeeld om zaken als: 'expliciteer de methodologische stappen in het project', 'blijf niet te lang steken in de fase van een globale probleemstelling', en: 'hanteer waar nodig het opgedane methodologische idioom richting de opdrachtgever'. In ieder geval uitkomsten en suggesties die ons bij zowel de methodologische als ook de inhoudelijke kwaliteit van de projecten van nut zijn.

Ook dit jaar, in 2004, is een methodologisch project uitgevoerd gericht op het versterken van kennis en vaardigheden en wel op het gebied van interactief en coöperatief onderzoek; genaamd: 'Co-operative Inquiry'. Gezamenlijk met 'het veld' (bedrijven en brancheorganisaties) tot een projectresultaat komen is immers een benadering die bij projecten binnen onze divisie centraal staat.

De kracht van co-operative inquiry (en aanverwante methodieken zoals naturalistic inquiry) is onder meer gelegen in kennisontwikkeling in samenspraak met de betrokkenen in plaats van kennisontwikkeling waarbij personen op instrumentele wijze worden benaderd voor het vergaren van data.

Voor meer ins en outs van de co-operative inquiry methodiek is het boek van John Heron, *'Co-operative inquiry: Research into the Human Condition'* (1996) gebruikt.

Doelen van dit project zijn:

- Methodologisch verantwoord kunnen aansluiten op klantvragen en veranderperspectieven vanuit de benadering van co-operative inquiry
- Gezien de samenstelling van de werkgroep, die zowel uit adviseurs als uit onderzoekers bestond, tot meer methodologische synergie in de samenwerkingsverbanden te komen.

Naast het volgen van het programma zijn voor het realiseren van bovengenoemde doelen in deze beknopte rapportage opgenomen:

- Enkele kernpunten van de benadering 'co-operative inquiry' (Hoofdstuk 2);
- Een checklist die bestaat uit criteria voor het voeren van een acquisitiesprek (Hoofdstuk 3);
- Een pre-offerte voor een project dat raakvlakken heeft met de benadering 'co-operative inquiry' (Hoofdstuk 4), en een korte afronding (Hoofdstuk 5).
- Literatuurlijst met titels die in de lijn liggen van co-operative inquiry (Hoofdstuk 6).

De bijlagen bestaan uit:

- Een beknopte Engelse samenvatting van het boek van Heron;
- De verslagen van de drie bijeenkomsten.

## 1.2 Het werkprogramma

De werkgroep van het programma 'Methoden en technieken voor interactieve kennisontwikkeling: Co-operative inquiry' bestond uit 13 personen (zie voor de namen van de deelnemers de voorzijde van dit rapport). Gerhard Smid van SIOO heeft als methodologisch kenner op het gebied van met name participatieve benaderingen onze laatste bijeenkomst bijgewoond.

In het programma stond een aantal ingebrachte cases centraal waarop is gereflecteerd aan de hand van de benadering van co-operative inquiry. Vraagpunten die hierbij aan bod kwamen waren onder andere: in hoeverre heeft de ingebrachte case raakvlakken met de benadering van co-operative inquiry?, is deze benadering gezien het sterk participatieve karakter per definitie te gebruiken in onze projecten? voor welk type vraagstukken is de benadering meer passend?, en: waar let je op bij het introduceren van deze benadering richting de opdrachtgever?

Voor het programma is een drietal sessies georganiseerd die uit de volgende onderdelen bestonden:

### *Sessie I*

- Een presentatie van de eerste twee hoofdstukken van het boek van Heron met aansluitend discussie;
- Een selectie van te presenteren cases voor de volgende twee sessies.

### *Sessie II*

- Rollenspel over co-operative inquiry;
- Case: Lessen uit het convenant Bouw, en discussie;
- Case: Verbetering van de samenwerking tussen Inspecties in Letland, en discussie.

### *Sessie III*

- Methodologisch gesprek met Gerhard Smid van SIOO;
- Case: Bronaanpak the co-operative way, en discussie;
- Case: De ontwikkeling van een inspectiemethode voor human factors voor de Divisie Luchtvaart van IVW, en discussie.

## 1.3 Totstandkoming rapportage

In de lijn van de benadering co-operative inquiry is dit rapport een coproductie van verschillende collega's die in het project hebben geparticipeerd. Hierdoor is het onderwerp, naast de intervisiesessies, meer gaan leven in de hoofden van betrokkenen, voelde men zich meer betrokken bij het project en leverde het meer discussie op.

## 2 Co-operative inquiry: enkele highlights

Enkele hoofdstukken uit het boek 'Co-operative inquiry' van Heron<sup>1</sup> vormden de basis bij het bespreken van de cases. Uit deze benadering zijn hieronder een paar kenmerkende aspecten weergegeven. Zie voor een beknopt uittreksel Bijlage 1.

### *Participatief*

'Co-operative inquiry' is een onderzoeksbenadering waarbij de rollen van de onderzoeker en de onderzochten (subjecten) zijn geïntegreerd. In veel van het huidige positivistisch georiënteerde 'survey'- of 'monitoring'-onderzoek wordt gesproken van 'respondenten' bij wie de informatie los moet worden gekregen; in laboratoriumonderzoek in de ergonomische literatuur wordt 'zelfs' gesproken van 'proefpersonen', zoals men in de medische wetenschap soms met 'proefdieren' werkt. In de context van 'co-operative inquiry' worden de te onderzoeken subjecten echter (zo veel mogelijk) als gelijkwaardige medeonderzoekers gezien.

Er is een duidelijke link tussen 'co-operative inquiry' en actieonderzoek. Ook bij actieonderzoek gaat het om kenmerken als:

- Samenwerking tussen onderzoekers, managers en medewerkers;
- Betrokkenheid van de leden van de organisatie bij het onderzoek;
- De betrokkenheid van de onderzoeker bij het veranderingsproces.

Kenmerkend voor co-operative inquiry is dat óók bij de opzet van een onderzoek de medewerkers van de organisatie waar het project wordt uitgevoerd, betrokken zijn. Zowel bij de inhoud als bij de methode van het onderzoek vindt er tussen onderzoeker en onderzochte gezamenlijke besluitvorming plaats. Er is in vergelijking met 'positivistisch' onderzoek met andere woorden veel meer 'gelijkheid': in plaats van dat de onderzoeker aan de respondent/proefpersoon informatie probeert te onttrekken ten dienste van de wetenschap of de betrokken onderneming, houdt de coöperatieve benadering in dat er gezamenlijk kennis wordt ontwikkeld die daarmee dus ook voor elke partij 'toegankelijk' is, en waar ook beide partijen, zowel onderzochten als onderzoekers *c.q.* het management van de betrokken organisatie baat bij hebben.

Co-operative inquiry is dan ook onderzoek '*met* mensen' in plaats van onderzoek '*over* mensen'. Medewerkers in de organisatie worden uitgenodigd om volledig 'co-inquirer' met de onderzoeker te zijn. Het gaat daarbij om participatief, persoongericht onderzoek *met* mensen. Anders dan bij meer traditioneel onderzoek is er dus een kleiner onderscheid tussen de onderzoekers die inhoudelijk bijdragen aan het project en de onderzochten die in de 'klassieke' context een relatief passieve bijdrage leveren door bestudeerd *te worden*.

Belangrijke argumenten die Heron noemt voor dit participatief paradigma zijn:

- Beweringen over menselijke ervaringen zijn niet echt valide als ze buiten de ervaring van de onderzoeker liggen;
- Het te onderzoeken probleem kan anders niet goed bestudeerd worden;
- Meer willen weten over de belevingswereld van mensen in organisaties;

---

<sup>1</sup> Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London etc.: Sage Publications.

- Het is een democratisch recht van mensen om volledig in het onderzoek te participeren.

Bovenstaande impliceert overigens dat het onderzoeksdomein van ‘co-operative inquiry’ met name de ‘human condition’ in al zijn verschijningsvormen betreft, zoals de ondertitel van het boek van Heron ook al aangeeft. In gevallen waarin die ‘human condition’ minder prominent aanwezig is, is de ‘co-operative’ benadering minder goed mogelijk en/of minder geschikt. De methodologie moet worden afgestemd op de vraag: als in een medisch ‘randomized controlled/clinical trial’ de ‘patiënt ‘zelfs’ niet te horen krijgt of hij of zij het echte medicijn dan wel een placebo krijgt toegediend, dan heeft dat in die context een legitieme reden. Bij bestudering van organisatorische veranderingsprocessen is een co-operative inquiry uiteraard meer aangewezen. In die gevallen praten betrokkenen mee over de precieze invulling van het veranderingsproces, en is van een ‘placebo’-groep geen sprake. Gewoonlijk kan daar in zo’n geval ook geen sprake van zijn, aangezien betrokkenen uiteraard vanzelf merken wat de aard van de organisatorische veranderingen is, waaraan zij onderhevig zijn.

Ook binnen de groep van ‘participatief’ onderzoek kunnen verschillende accenten gelegd worden, die samenhangen met het vraagstuk ‘*wat*’ moet worden onderzocht, en ‘*hoe*’ het moet worden onderzocht. In ‘klassiek’ onderzoek bepaalt de onderzoeker (c.q. diens organisatie) zowel ‘*wat*’ moet worden onderzocht, als ‘*hoe*’ het moet worden onderzocht. Uit één van de besproken cases in het programma kwam een goed voorbeeld naar voren. De onderzoeksvraag was: ‘Waarom ervaren werkgevers in met name bedrijven tot circa 100 medewerkers last van arbo? Wat betekent dit voor de arbo-informatie van en naar hen?’ Tijdens het onderzoek bleek in de bijeenkomsten met ondernemers dat het MKB niet zozeer goed *geïnformeerd* wil worden omtrent alle nieuwe regels, maar eerder onderzocht wil zien hoe die regels zelf wat simpeler e.d. kunnen worden of voor een deel eventueel moeten worden afgeschaft en in ieder geval niet tegenstrijdig moeten zijn. ‘Co-operative inquiry’ houdt in dat de onderzochten het ‘recht’ hebben aan de onderzoeksvraagstelling te sleutelen. In dit voorbeeld bleek dat echter niet mogelijk te zijn.

Daarnaast houdt co-operative inquiry niet alleen in dat de onderzochten (gedeeltelijk) op de stoel van de onderzoeker gaan zitten, maar ook andersom, dat de onderzoekers het onderzoek (gedeeltelijk) als subject ervaren, en ook op die manier bijdragen aan de kennisvermeerdering. In dit opzicht hoort co-operative inquiry tot de groep van participatief onderzoek. In plaats van met elektroden te meten wat er gebeurt in de polsen van een ‘proefpersoon’ bij het schroevendraaien, zou het een bijdrage aan de kennis zijn ook zelf eens met een schroevendraaier te werken (Heron: ‘Participation in experience’).

Juist daardoor kan ‘co-operative inquiry’ ‘*ervaringskennis*’ opleveren. In meer ‘traditioneel’ onderzoek is dat niet het geval, al krijgt de onderzoeker uiteraard wel steeds meer *onderzoekservaring*: ervaring in het uitvoeren en rapporteren van onderzoek. De ‘klassieke’ onderzoeksmethode levert echter voornamelijk cognitieve kennis op in de vorm van wetenschappelijke artikelen in ‘Journals’ e.d. In die artikelen staan dan voornamelijk ‘proposities’: ‘Opgehoogd metselen leidt tot een reductie in ziekteverzuim van ...% ten opzichte van gewoon metselen’. Heron noemt dat dan ook ‘*propositional knowledge*’. Dit type kennis is overigens nuttig, en speelt ook in co-operative inquiry zijn rol. Co-operative inquiry onderscheidt daarnaast echter nog enkele andere en aanvullende typen kennis. De ervaring met bijvoorbeeld opgehoogd metselen, hoe dat in praktijk ‘aanvoelt’, wordt in de context van co-operative inquiry

'*experiential knowledge*' genoemd. Als te hanteren onderzoeksinstrumentarium worden het menselijk bewustzijn en de menselijke voelsprietten daarom van groot belang geacht. Uit één van de behandelde cases kwam daarvan een goed voorbeeld. Bij een onderzoeks/adviesproject naar werkdruk in de bouw was de paradoxale uitkomst dat er géén werkdruk is in de bouw. Betrokken adviseur voelde echter direct aan dat dat kwam doordat er in ieder geval in die branche een taboe ligt op een 'softe' term als 'werkdruk' ('je kunt het als *persoon* niet bolwerken'). Meer tastbare zaken als te late leveranties, problemen met gereedschap waardoor het werk niet afkomt, roostering etc., bleken veel makkelijker bespreekbaar en analyseerbaar en zo kon indirect toch effectief aan 'werkdruk' worden gewerkt. Direct daarop aansluitend onderscheidt Heron in de context van co-operative inquiry: '*presentational knowing*', intuïtief grip hebben op bepaalde patronen en dat gedeeltelijk non-verbaal kunnen weergeven in getekende, geboetseerde, of gespeelde beelden, bijvoorbeeld in de vorm van een rollenspel. In feite nog de belangrijkste vorm van kennis is echter '*practical knowledge*'. Niet weten om te weten, maar weten om zaken in de samenleving of in een specifieke organisatie in praktijk te verbeteren. Daaronder wordt ook verstaan de kennis '*hoe*' een bepaalde activiteit moet worden uitgevoerd. Niet 'opgehoogd metselen leidt tot lager verzuim', maar: 'als je opgehoogd wilt metselen, dan wijst de ervaring uit dat je dat het handigste zus en zo aanpakt'. Daarop aansluitend is het een vrijwel inherent kenmerk van co-operative inquiry dat onderzoek niet alleen '*informatieve*' is, maar tegelijkertijd ook '*transformative*': niet alleen beschrijven maar ook veranderen, verbeteren.

#### *Onderzoeksgroep en soorten co-operative inquiry*

Bij de start van een co-operatief inquiry wordt door de onderzoeksgroep nadrukkelijk stilgestaan bij de ins en outs van het project en hoe dit als groep opgepakt kan worden. Het gaat er bij de onderzoeksgroep om dat er een eenheid wordt gecreëerd die bepaalde waarden deelt, overigens zonder dat deze worden opgelegd of dat er compromissen moeten worden gesloten.

Bij een 'intern' onderzoek wordt er door leden van de onderzoeksgroep in hun eigen organisatie (of type organisatie/branche) onderzoek verricht. Bij 'externe' onderzoeken is de onderzoeksgroep geen onderdeel van de organisatie (het onderzoeksobject).

#### *Onderzoekscyclus*

Er kunnen verschillende onderzoeksstadia worden onderscheiden die ertoe dienen om van aannames tot gegronde kennis te komen.

##### Fase 1: Eerste reflectiefase:

- Focus kiezen;
- Onderzoeksopzet maken.

##### Fase 2: Eerste actiefase:

- Exploratief tot ideeën komen;
- Data verzamelen.

##### Fase 3: De diepte van het onderzoek in:

- De weg kwijt zijn;
- Het onderzoeksformat overtreffen.

##### Fase 4: Tweede reflectiefase:

- Het onderwerp herzien gerelateerd aan de data;

- Ontwerp maken voor de tweede actiefase;
- Eventueel herzien van de methodiek in de eerste fase.

Voor deze onderzoekscyclus geldt, aldus Heron, dat er in verband met voldoende validiteit van de uitkomsten, naar een balans moet worden gezocht tussen de reflectie- en de actiefasen. Ook al bestaat hier niet een algehele formule voor.



## 3 Checklist co-operative inquiry voor een gesprek met een klant

### 3.1 Vooraf

Tijdens de tweede bijeenkomst van het programma is in een rollenspel een acquisitie-gesprek met een opdrachtgever gevoerd, waarin adviseurs een meer traditionele en een meer co-operative inquiry aanpak van een project uiteenzetten. Hieruit vloeide het idee voort een checklist te maken voor het voeren van acquisitiesprekken waarin de meerwaarde van de co-operative inquiry benadering aan de orde komt.

Doelen van de checklist zijn:

- Ondersteuning bij acquisitiesprek met klant;
- Geheugensteun adviseur/onderzoeker met elementen die onderdeel uitmaken van co-operative inquiry.

### 3.2 Checklist

Een klantgesprek doorloopt een aantal stappen:

- Voorbereiding
- Opening
- Inventarisatie
- Presentatie
- Afronding

#### Stap 1. Voorbereiding.

Deze ligt voor de hand. Immers, een goede voorbereiding is het halve werk. Ga goed na wat de aanleiding voor het gesprek is, en wat het mogelijke doel van het gesprek kan zijn.

Afhankelijk van het doel van het gesprek maak je een lijst van gespreksonderwerpen (vaststelling vraagstelling en/of doel van de klant, mogelijk te hanteren methodieken, resultaat- versus inspanningsverplichting).

#### Stap 2. Opening. Bij deze stap horen:

- Begroeten en voorstellen (voor zover nog nodig);
- De sfeer/toon zetten. Zeker als je je gesprekspartner nog niet kent, moet je hier bewust bijilstaan. Het verloop van het gesprek is in grote mate afhankelijk van de sfeer. Durf je kwetsbaar op te stellen. Dit nodigt een klant uit tot vergelijkbaar gedrag, en laat zien dat je begrip kunt opbrengen voor de situatie van de klant;
- Sluit aan bij de taal van de klant: Daarmee voorkom je Babylonische spraakverwarring;
- Luister goed: door de woorden van de klant samen te vatten en terug te geven aan de klant wordt duidelijk of je ook begrepen hebt wat de klant zegt of bedoelt;
- Stel het gemeenschappelijk doel van het gesprek vast (Wat wil de klant? Waarom wil de klant dit? Komen zijn doelen overeen met de doelen van de betrokken medewerkers en die van de opdrachtnemer? Expliciteer! Check deze zaken bij de klant);
- Bepaal gespreksonderwerpen en tijdsduur;
- Schakel op gedrag.

### Stap 3. Inventariseer welke vraagstukken er bij de klant leven.

Optimaal inventariseren doe je via de onderstaande bruggenhoofden:

- Branche (Hoe kijkt je gesprekspartner aan tegen zijn of haar branche, welke belangrijke ontwikkelingen ziet hij of zij?);
- Bedrijf (Hoe kijkt je gesprekspartner aan tegen zijn of haar bedrijf of organisatie, welke belangrijke ontwikkelingen ziet hij of zij?);
- Beleid (Welk beleid wordt er nu gevoerd ten aanzien van de aangegeven vraagstukken?);
- Behoeft (Volgt eigenlijk als vanzelf uit het voorgaande; indien nodig kun je zelf de voorzet geven.) Welke doelen wil de opdrachtgever realiseren? Nodig de klant uit om zijn probleem te laten definiëren in zijn taal. “Waar wordt u in praktijk nu werkelijk gestoord van?”. Geef in het kader van co-operative inquiry hierbij aan ook zelf onderzoeks-‘subject’ te zijn, bijvoorbeeld: “Onze eigen organisatie zit eveneens in een reorganisatiefase, en het lastigste daarvan blijkt in praktijk te zijn dat dat zoveel extra tijd kost...”;
- Formuleer de vraagstelling van de klant en de beoogde doelen. Check het bij de klant.
  - Hoe zou u het probleem zèlf willen omschrijven?
  - Wat zijn voor u zèlf nu de belangrijke criteria en succes- en faalfactoren?
  - Hoe kijken uw medewerkers hier tegenaan?
  - Welk beleid hanteert u nu?
  - Wat zijn de positieve maar ook negatieve ervaringen daarmee?
- Stel vast welke methodiek de klant optimaal kan helpen bij zijn huidige vraagstelling. Ga na of de methode ‘Co-operative inquiry’ aansluit bij de ontwikkeling van de klant. Een control-‘freak’ zal meer moeite hebben met methodieken waarvan de stappen, de uitkomsten en de doorlooptijd onzeker zijn dan een entrepreneur. Kortom, check de werkelijkheidsbeleving van de klant:
  - Gelooft hij of zij in meetbare werkelijkheid, planning & control?
  - Gelooft hij of zij in het bestaan van vele werkelijkheden?
- Vastgesteld moet ook worden of het door de klant gedefinieerde probleem uitvoerbaar is met behulp van co-operative inquiry. Het meten van een MAC-waarde van een gevaarlijke stof vraagt om een andere aanpak dan het verbeteren van een veiligheidscultuur;
- Als het gaat om een veranderingstraject of complex vraagstuk, geef dan argumenten om gebruik te maken van co-operative inquiry:
  - Implementatie is effectief want er is al draagvlak;
  - Mensen bepalen zelf de oplossingen;
  - Mensen bewegen dezelfde kant op;
  - Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de innovatie van de arbeid in uw bedrijf;
  - Hiermee ondersteunen wij klanten bij het gezond houden van de medewerkers en leveren een bijdrage aan slimmer produceren;
  - Meld vooral positieve maar ook negatieve ervaringen met co-operative inquiry zodat een gewogen afweging kan worden gemaakt;
- Mogelijke tegenargumenten waarop een antwoord moet worden gegeven zijn:
  - Men moet om kunnen gaan met onzekere uitkomsten;
  - Co-operative inquiry kan onrust creëren;
  - Het kost relatief veel (eigen) tijd;
  - De controle moet gedeeltelijk worden overgelaten aan het proces (men moet durven los te laten);
- Geef de klant zicht op een mogelijk co-operative inquiry traject, en de belangrijkste kenmerken daarvan (doelen operationaliseren, gezamenlijke vraagstelling vaststel-

len door subjecten, rol van subjecten in onderzoek, opeenvolgen van actie en reflectie etc.);

- Mogelijke weerstanden bij een klant zijn te ondervangen door een verkenningfase (probleemdefinitie en haalbaarheidsonderzoek) in te bouwen. Dat komt neer op betaald een opdracht formuleren op basis van gesprekken met subjecten. Door bij de rapportage hierover ook nog uitvoeringsfasen met beslismomenten ('go'/'no go') in te bouwen, kan een onzekere klant over de streep getrokken worden;
- In het gesprek moet ook aan de orde komen hoe de projectorganisatie er uit gaat zien. Wat wordt afgesproken over de relatie tussen adviseur en opdrachtgever? De klant kan in het proces meerdere rollen vervullen: geen rol, sponsor, medeonderzoeker... Wat zijn de mogelijke beperkingen die de opdrachtgever ziet?
- Budget. Hoewel soms 'eng' om naar te vragen, is het wel belangrijk. Het budget geeft echter ook aan wat de mogelijkheden en kansen zijn;
- Besluitvorming. Als je weet hoe de besluitvorming gaat, hoe de 'Decision Making Unit' eruit ziet, weet je of er nog meer gesprekken moeten volgen of dat je beter op een ander niveau kunt insteken.

#### Tips:

- Kruip in de huid van je gesprekspartner(s)
- Stel open vragen om zoveel mogelijk informatie te vergaren
- Toon interesse
- Vraag door, vraag 'diep'
- Vat regelmatig samen (trechter)
- Maak aantekeningen, maar houd daarbij wel oogcontact
- Pas op met het doen van aannames en het uiten van vooronderstellingen of zelfs vooroordelen

Het spreekt voor zich dat je hiervoor een open communicatieve interactiesfeer tussen jezelf en de overige betrokken partijen moet zien te creëren. In die zin doet 'co-operative inquiry' een sterk beroep op je persoonlijke interactiecompetenties, die daarmee hetzij aanwezig moeten zijn, hetzij ontwikkeld moeten worden.

#### Stap 4. De presentatie.

Voor zover de klant TNO Arbeid nog niet kent, geef je in deze stap kort aan wat TNO Arbeid op de aangegeven vraagstukken kan betekenen. Veelal zijn al eerder de ervaringen van TNO Arbeid verteld. Daarvoor kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de 'Elevator Pitch' uit de Verkoopgids:

*"Ruim 200 enthousiaste professionals werken dagelijks bij TNO Arbeid aan onderzoek, advies en kennisoverdracht. Wij zijn marktleider als het gaat om strategische arbeidsvraagstukken. TNO Arbeid is een kennisintensieve dienstverlener, en werkt voor nationale en internationale organisaties zowel uit de profit als de non-profit. Organisaties in de zorg, het onderwijs, sectorfondsen, maar ook ministeries en gemeenten, vervoersbedrijven, chemische bedrijven, fabrieken uit bijvoorbeeld de maak- of assemblage-industrie, en ook banken en verzekeringsmaatschappijen behoren tot onze klanten. Samen met deze bedrijven en instellingen werken wij aan de optimale inzet van mensen en oplossingen voor actuele arbeidsvraagstukken. Vanuit onze verankering in de wetenschap ontwikkelen wij kennis die wij omzetten in praktisch toepasbare methoden, technieken en instrumenten. Het vergroten van het zelflerend vermogen van de betreffende organisatie is hierbij onze leidraad. Wij slaan een brug tussen kennis en dagelijkse praktijk. Zoals u (je) ziet is TNO Arbeid een toonaangevende en onafhankelijke partner die, vanuit een gedegen theoretisch kader én ruime*

*praktijkervaring, een belangrijke bijdrage kan leveren aan de optimale inzet van mensen in organisaties.”*

**Stap 5. Afronding en vervolg.**

Als het gesprek op zijn eind loopt, dan is het raadzaam (kort) tijd te besteden aan de afronding en het mogelijke vervolgtraject. Indien de klant voelt voor een project à la co-operative inquiry dan is een logische vervolgstap dat de adviseur een pre-offerte/discussiestuk voor de klant maakt, waarin de contouren van het projectvoorstel zijn opgenomen. In zo'n stuk worden dan nog eens beknopt de condities geschetst waaronder het project zal worden uitgevoerd. Bij de discussie over dit stuk kan de klant vervolgens aangeven welke zaken er nog meer een plek in moeten krijgen, en wat eventueel gewijzigd moet worden.

Het is van belang een globaal voorstel aan te reiken dat bij de klant 'in de week wordt gezet' en waarop door de klant aanvullingen/wijzigingen kunnen worden aangebracht die vervolgens kunnen leiden tot een definitief offerteverzoek.

In Hoofdstuk 4 is hiervan een voorbeeld opgenomen.

## 4 Projectvoorstel à la co-operative inquiry voor Ahold/Unilever

### 4.1 Vooraf

Na afloop van een inventariserend gesprek met een klant waarin is afgesproken dat de besproken ideeën in een voorstel worden verwerkt, zal dus in eerste instantie een discussiestuk worden voorgelegd (zie stap 5 van het vorige hoofdstuk).

Hieronder volgt zo'n discussiestuk en wel voor Ahold/Unilever dat dient als input om te komen tot een concreet projectvoorstel. De potentiële opdrachtgever wordt gezien als mogelijke co-onderzoeker.

Eén van de centrale uitgangspunten in dit voorstel is dat voor een geslaagd veranderingsproces binnen organisaties, participatie van betrokkenen, draagvlak, discussie over de bestaande situatie, en hoe er samen van te leren, van primair belang zijn om te komen tot een geslaagde nieuwe situatie. Het gaat in feite om de ontwikkeling van eigenaarschap. De rol van de onderzoeker/adviseur bestaat hierbij zowel uit procesbegeleiding als uit het aanreiken van kennis en andere gezichtspunten en het (gezamenlijk) formuleren van vragen.

Ook kenmerkend voor een co-operative inquiry aanpak, is dat voorafgaand aan het offertestadium in eerste instantie een pre-offerte/discussievoorstel wordt ingebracht, zoals onderstaand stuk. Samen met de klant kan dan vervolgens het definitieve projectvoorstel geformuleerd worden. Als primaire randvoorwaarde hierbij zij aangemerkt dat de klant voor een dergelijke aanpak open dient te staan.

### 4.2 Discussiestuk: A proposed trajectory towards greater alignment and effectiveness of sustainability strategies<sup>2</sup>

This first project proposal was developed by Gerard Zwetsloot (TNO and Erasmus University) as a response to the question formulated by Casper van Zijl (Ahold) and Brigitte Tantawy-Monsou (Unilever) at the 4<sup>th</sup> SOL-ESG Meeting in Boxtel, 4 November 2004, during the World-café session. The proposal is meant as input for a dialogue with them as problem owners. The next step may be to develop a concrete proposal.

#### **Problem statement:**

- How can greater alignment be achieved between the sustainability activities of the various divisions in the corporations mentioned, and also between the corporate policy and those of the divisions? How can these policies become more effective?

An underlying question appears to be:

- How can some of our divisions become more (pro) active in developing sustainability policies?

Sustainability strategies include 1) developing opportunities for sustainable business activities, and 2) reducing the un-sustainability of existing business activities.

---

<sup>2</sup> By Gerard Zwetsloot, TNO Work & Employment.

### **Assumptions underlying our proposal:**

Different ambitions on sustainability are likely to play a role:

- A valuable change can only be developed in close co-operation between the corporate organization and the divisions concerned.
- No sustainability activities without (internally) motivated people. A limited number of key persons can be identified<sup>3</sup> who should play a key role in the development of the sustainability strategy, the solution and the realization of the formulated ambitions. The ownership of these key persons can be further developed.
- The existing situation is not without reason. In order to change, these reasons have to be identified, recognized, discussed, scrutinized and perhaps modified. Perceptions, mental models and social constructions are social realities that are just as tangible for the people involved as reality itself, and may play a positive or negative role. This may include (perceived) benefits and costs, incentives, values, historic factors, stakeholder pressure, etc. The organizational learning model presented is one of the tools to analyze this.
- The corporate organization may give some concrete examples of divisional activities that are quite successful but also of activities that are considered less effective. This may be used as input in the discussion with key persons in the divisions.
- An action research strategy of close co-operation of key people within Unilever/Ahold and TNO researchers appears most fruitful. The main outcome of the research might be a positive transformation in the organization. The project may also yield lessons learned by the organization and the people involved.

### **The proposed approach**

The proposed approach consists of a four-step trajectory. These steps imply a “learning cycle” for the organization and the key people involved.

The role of TNO is to facilitate Unilever and/or Ahold in organizing the trajectory, and to challenge the key persons who participate in the trajectory. This will help them to clarify their own ambitions and goals, and to understand the effectiveness of their initiatives as well as their dilemma’s and challenges from different points of view. A further task of TNO is to facilitate group discussions and the associated social processes, and to document the outcomes.

#### **Step 1. Orientation, clarification and planning**

- Clarification of the problem as defined at the corporate level. Identifying examples of effective and less effective activities from the divisions. Identification of contact persons and key persons, corporate and per division, 2-3 people per unit; planning of the trajectory and communication aspects.

*The result of this step is that client and researcher have a common understanding of the trajectory. Key actors are identified and the project can be fruitfully planned.*

#### **Step 2: Challenging key people to develop a better understanding**

- A series of discussions (or in research terminology: half open interviews) with the key people identified (corporate and division level). The focus is on their ambitions and goals, the effectiveness of initiatives taken, as well as dilemmas and challenges (including opportunities for creating synergies and tacit barriers for pro-action).

---

<sup>3</sup> A key person is someone whose contribution is vital to (the development of) the desired change/solution or someone involved in the development of the problem.

- For all items (ambitions, initiatives, dilemma's, challenges, etc.) the key people will be challenged to clarify: What has been done by whom and why? What were associated observations? What are associated reflections? Who were/are involved? What has been communicated? Which decisions (for continuation of future follow-up) have been taken?

The result of step 2 is that reflections by the key-actors are individually triggered, while mind-sets and ambitions are challenged.

### **Step 3. Review of sustainability activities per unit**

- A format is developed for a review of the divisional and corporate sustainability strategies.
- The key persons involved in step two are invited to make a joint review of the sustainability strategy of their part of the organization, using the format. The way they carry out the review is up to them (if they like, they can involve other people from their division, and/or make use of support from the action researchers). The review will be presented in step four to their peers from other divisions and the corporate key persons.
- As a parallel activity the researchers make an analysis of their findings in the discussions/interviews with key people. They put a special focus on underlying factors (e.g. values, mental models, the five disciplines of Peter Senge, organizational learning disabilities, etc.). The outcome of the analysis is shared and discussed with the corporate contact person.

*The result of step 3 is that key persons per division (and at corporate level) have carried out a review of the effectiveness of their sustainability activities. This is expected to increase ownership and to stimulate them to make the steps from awareness to conviction and action.*

*The parallel analysis is useful to prepare for the workshop and the discussions needed.*

### **Step 4. A half-day workshop with all key people**

- A workshop with the key persons of each division (and corporate) will be organized. Participants of the workshop are invited to present (as teams per organizational unit) their review of the effectiveness of their sustainability strategies. Each presentation is discussed with the other participants.
- An important goal of the workshop is to formulate shared ambitions and challenges, to identify common or even diverging goals, visions and strategies. How can the diversity therein be made more productive and lead to synergy?
- It is important to share ideas about ambitions, incentives, drivers, values, etc.
- Reflective aspects are: "How are really things done around here", "How fruitful is our co-operation", and: "To which extent are our company and its divisions showing persistent patterns that need a breakthrough"?
- Agreeing on actions to be taken (including monitoring and evaluation thereof).
- It is important to make explicit the "lessons learned" of the company key people and the researchers. This will make it easier to bring these lessons into practice, to communicate them, and to monitor their impact.

*As a result of this workshop the company will have an action plan for developing greater alignment of sustainability strategies that is supported by the key people from all divisions.*

*The other result is greater understanding of opportunities for more effective sustainability policies and initiatives by all key persons.*

**Possible follow-ups:**

Depending on the outcomes of the aforementioned steps, follow-ups may be useful and may require new decisions. Possible follow-ups may be:

- Developing an internal company network for mutual learning and inspiration;
- New (shared) complex problems may have been identified which require another learning cycle;
- Within one or some divisions the starting problem of this proposal may repeat itself at a lower level. This may lead to a divisional follow-up;
- The implementation of the action plan may require some external facilitation which may be arranged;
- A possibility is exchange of experiences and lessons learned between Ahold and Unilever and/or with other members of SOL-ESG.



## 5 Tot slot

Evenals vorig jaar hebben we ook dit jaar weer aandacht kunnen geven aan methodologische ‘ins’ en ‘outs’ van onze projecten. Vorig jaar stond de kwaliteit van casestudies centraal; dit jaar ging het met name om de benadering ‘co-operative inquiry’ waaraan een aantal ingebrachte projecten (globaal) werd getoetst. Omdat we ons steeds meer in samenwerking met de klant richten op ontwikkel-, implementatie- en veranderingsgerichte vraagstukken, bleek de benadering co-operative inquiry een geschikte methodiek om onze projecten aan te spiegelen. We zijn ons er van bewust dat bruikbaarheid voor de klant vraagt om een methodologisch verantwoorde aanpak. Anders gezegd, projecten dienen theoretisch en empirisch verantwoord in elkaar te steken. Voor het realiseren daarvan is het belangrijk om zorg te besteden aan de methodologische aanpak. En dan juist ook bij benaderingen die uitgaan van meerdere sociaal geconstrueerde werkelijkheden, waarbij de onderzoeker de afstand tussen zichzelf en de onderzochte zo klein mogelijk maakt, en waarbij onderzoek wordt gezien als een doorlopend proces van analyse en her-analyse en waar gezocht wordt naar een gemeenschappelijke constructie van een sociaal verschijnsel.

De methodologische kant van onze projecten dient dan ook onder de aandacht te blijven. Dit vraagt investering om klanten uiteindelijk zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Om in concurrentie met andere bureaus een goede en wetenschappelijk verantwoorde positie te behouden, dienen we ons ook te blijven ontwikkelen op dit vlak.

## 6 Literatuur

Beinum, H. van, Faucheux, C. & Vlist, R. van der (1996). *Reflections on the epigenetic significance of action research*. In: S. Toulmin *et al.* (Eds.). *Beyond theory: Changing organizations through participation* (Chapter 11, p. 179-201).

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.

Dongen, H.J. van (1979). *De wet van de verschuivende probleemstelling: Een probleem van machtsbases*. M&O, 4, 339-349.

Eden, C. & Huxham, C. (1996). *Action research for the study of organizations*. In: S.R. Clegg *et al.* (Eds.) *Handbook of organization studies*. London etc.: Sage (p. 526-542).

Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London etc.: Sage Publications.

Heron, J. (1996). *Bulleted definition of co-operative inquiry*. <http://www.human-inquiry.com/cibullet.htm>.

Mitleton-Kelly, E. & Puszczynski, L.R. (2004). *An integrated methodology to facilitate the emergence of new ways of organizing*. 3<sup>rd</sup> European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Reading University & International Conference on Complex Systems, Boston, USA.

Reason, P. & Heron, J. *A short guide to co-operative inquiry*. [http://www.cpct.co.uk/cpct/CiP\\_anniversary/Co-operative.htm](http://www.cpct.co.uk/cpct/CiP_anniversary/Co-operative.htm).

Treur, H., Zwetsloot, G. & Nossent, S. (2003). *De kwaliteit van case studies*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 15636/018.17025.01.01/tre/stm.

Zwetsloot, G. (2004). *A proposed trajectory towards greater alignment and effectiveness of sustainability strategies* (project proposal).

## A Bijlage 1: A short guide to co-operative inquiry (by Peter Reason and John Heron)

### **What is co-operative inquiry?**

Co-operative inquiry is a way of working with other people who have similar concerns and interests to yourself, in order to

- Understand your world, make sense of your life and develop new and creative ways of looking at things
- Learn how to act to change things you may want to change and find out how to do things better

We usually think of inquiry and research as something done by people in universities and research institutes. We think there is a researcher who has all the ideas, and who then studies other people by observing them, asking them questions, or by designing experiments. The trouble with this kind of way of doing research is that there is often very little connection between the researcher's thinking and the concerns and experiences of the people who are actually involved. People are treated as passive subjects rather than as active agents.

We believe that good research is research with people rather than on people. We believe that ordinary people are quite capable of developing their own ideas and can work together in a co-operative inquiry group to see if these ideas make sense of their world and work in practice: A second problem with traditional research is that the kind of thinking done by researchers is often theoretical rather than practical. It doesn't help people find how to act to change things in their lives. We believe that the outcome of good research is not just books and academic papers, but is also the creative action of people to address matters that are important to them. Co-operative inquiry thus embraces what is called action research. It is also concerned with revisioning our understanding of our world, as well as transforming practice within it. In co-operative inquiry a group of people come together to explore issues of concern and interest. All members of the group contribute both to the ideas that go into their work together, and also are part of the activity that is being researched. Everyone has a say in deciding what questions are to be addressed and what ideas may be of help;

everyone contributes to thinking about how to explore the questions; everyone gets involved in the activity that is being researched; and finally everybody has a say in whatever conclusions the co-operative inquiry group may reach. So in co-operative inquiry the split between 'researcher' and 'subjects' is done away with, and all those involved act together as 'co-researchers' and as 'co-subjects'.

### **Some examples of co-operative inquiry groups**

A group of general medical practitioners formed a co-operative inquiry group to develop the theory and practice of holistic medicine. They built a simple model of holistic practice, and experimented with it in practice, exploring a range of intervention skills, power sharing with patients, concern for the spiritual dimensions of doctoring as well as attention to their own needs as medical practitioners. The experience of this study contributed to the formation of the British Holistic Medical Association. This study was taken forward when a group of general and complementary medical practitioners worked together to explore how they might effectively work in an interdisciplinary fashion.

A group of obese and post-obese women explored their experience together, looking in particular at how they were stereotyped in society, and how it was difficult for them to obtain appropriate attention from doctors and other medical people. This is one of several inquiries in which groups of people with a particular physical or medical condition have worked together to take charge of how their condition is defined and treated. Two black social work teachers established inquiry groups of black social work students, practitioners and managers to explore their experience. They looked at relationships between black people at work, particularly the experience of black managers and subordinates working together; and how a creative black culture could be generated. Several inquiry groups have met to explore ritual, mystical and subtle experience in an attempt to create forms of spiritual practice, which are appropriate to present times.

Several groups have formed to explore questions of gender, in particular experience of women and men at work. One inquiry looked at how black women might learn to thrive, as well as survive in British organizations. Another explored the experience of young women managers in primarily male organizations. And another is looking at whether men

in organizations need to explore questions of their gender in the workplace.

### **How a co-operative inquiry group works**

Co-operative Inquiry is a systematic approach to developing understanding and action. And while every group is different, each one can be seen as engaged in cycles of action and reflection, which go something like this.

The first thing is to bring a group of people together who have a common interest. In phase one a group of co-researchers come together to explore an agreed area of human activity. In this first phase they talk about their interests and concerns, agree on the focus of their inquiry, and develop together a set of questions or propositions they wish to explore. They agree to undertake some action, some practice, which will contribute to this exploration, and agree to some set of procedures by which they will observe and record their own and each other's experience.

For example, a group of health visitors in south west England were invited by one of their colleagues to form an inquiry group to explore the sources of stress in their work. After much resistance to the idea that they could be 'researchers', the group decided to explore the stress that comes from the 'hidden agendas' in their work - the suspicions they had about problems such as depression, child abuse, and drug taking in the families they visit which are unexpressed and unexplored.

In phase two the group apply their agreed actions in their everyday life and work: they initiate the actions and observe and record the outcomes of their own and each other's behaviour. They may at first simply watch what it is that happens to them so they develop a better understanding of their experience; later they may start trying out new forms of action.

The health visitors first explored among themselves their feelings about these 'hidden agendas' and how they managed them at present. They then decided to experiment with confronting them. They practised the skills they thought they would need through role-play, and then agreed to try raising their concerns directly with their client families.

In phase three the co-researchers become full immersed in their experience. They may become more open to what is going on and they may begin to see their experience in new ways. They may deepen into the experience so that superficial understandings are elaborated and developed. Or they may be led away from the original ideas and proposals into new fields, unpredicted action and creative insights. It is also possible that they may get so involved in what they are doing that they lose the awareness that they are part of an inquiry group: there may be a practical crisis, they may become enthralled, they may simply forget. This phase is in some ways the touchstone of the inquiry method, and is what makes it so very different from conventional research, because here people are deeply involved in their own experience so any practical skills or new understandings will grow out of this experience.

The health visitors' experience of trying out new ways of working with clients was both terrifying and liberating in ways none of them had expected. On the one hand they felt they were really doing their job; on the other hand they were concerned about the depth of the problems they would uncover and whether they had adequate skills to cope with them. The woman who had initiated the project in particular was anxious and had disturbing dreams. They found they had to keep in good contact with each other to provide support and reassurance as they tried out new behaviours.

Phase four, after an agreed period engaged in phases two and three, the co-researchers re-assemble to consider their original questions in the light of their experience. As a result they change their questions in some way; or reject them and pose new questions. They then agree on a second cycle of action and reflection. They may choose to focus on the same or on different aspects of the overall inquiry. The group may choose to amend or develop its inquiry procedures - forms of action, ways of gathering data - in the light of experience of the first cycle. The health visitors came back together and shared their experience, helping each other understand what had taken place and developing their strategies and skills at confronting hidden agendas. After several cycles they reflected on what they had learned and wrote a report, which they circulated, to their managers and colleagues.

A co-operative inquiry often engages in some six to ten cycles of action and reflection. These can take place over a short workshop or may extend over a year or more, depending on the kind of questions that are being explored.

### **The kinds of knowledge a co-operative inquiry group can create**

Co-operative inquiry involves at least four different kinds of ways of knowing. We call this an 'extended epistemology' - epistemology meaning a theory of how you know, and extended because it reaches beyond the primarily theoretical knowledge of academia. Experiential knowing is through direct face-to-face encounter with person, place or thing; it is knowing through empathy and resonance, and is almost impossible to put into words. Presentational knowing emerges from experiential knowing, and provides the first form of expression by drawing on expressive forms of imagery through story, drawing, sculpture, movement, dance and so on. Propositional knowing 'about' something, is knowing through ideas and theories, expressed in informative statements. Practical knowing is knowing 'how to' do something and is expressed in a skill, knack or competence.

In co-operative inquiry we say that knowing will be more valid if these four ways of knowing are congruent with each other: if our knowing is grounded in our experience, expressed through our stories and images, understood through theories which make sense to us, and expressed in worthwhile action in our lives. You can see that this was so for the health visitors in their work together.

### **Other ways to improve the quality of knowing and action**

You will see by now that co-operative inquiry is a radically different way of doing research. It is based on people examining their own experience and action carefully in collaboration with people who share similar concerns and interests. But, you might say, isn't it true that people can fool themselves about their experience? Isn't this why we have professional researchers who can be detached and objective? The answer to this is that certainly people can and do fool themselves, but we find that they can also develop their attention so they can look at their beliefs and theories critically and in this way improve the quality of their claims to knowing. We call this 'critical subjectivity'; it means that we

don't have to throw away our living knowledge in the search for objectivity, but are able to build on it and develop it.

We have developed a number of procedures that can be part of a co-operative inquiry and which can help improve the quality of knowing.

These are some of them.

1) Research cycling. It should be already clear that co-operative inquiry involves going through the four phases of inquiry several times, cycling between action and reflection, looking at experience from different angles, developing different ideas, trying different ways of behaving. The health visitors went through four or five cycles as the experimented with different ways of relating to their clients. Research cycling can be convergent, in which case the co-researchers look several times at the same issue, maybe looking each time in more detail; or cycling can be divergent, as co-researchers decide to look at different issues on successive cycles. Many variations of convergence and divergence are possible in the course of an inquiry. It is up to the group to decide which one is appropriate for each piece of research.

2) Balance of action and reflection. Too much time in reflection is just armchair theorizing; too much time in action is mere activism. But it may be important, particularly in the early stages, to spend considerable time reflecting in order to gather together experience; and it may be important later to concentrate on trying out different actions to see how they work. Each inquiry group needs to find its own balance between action and reflection, depending on the topic being explored.

3) Developing critical attention. Co-researchers need to develop the ability to look at their experience with affectionate curiosity with the intention of understanding it better. They need not to be so attached to what they have been doing that they cannot be look at it critically. The process of research cycling is a discipline, which helps people develop this ability. As the group matures it may be helpful to use constructive challenge in order to hone people's critical attention. For example, in the Devil's Advocate procedure each person takes a turn in saying what they believe they have discovered, and other group members challenge their statements, trying to find other explanations for their claims, or evidence which shows their claims are not based in experience.



4) Authentic collaboration. It is really important that members of a co-operative inquiry group develop ways of working which are collaborative. You can't really call it co-operative inquiry if one or two people dominate the group, or if some voices are left out altogether. This doesn't mean that everyone has to have exactly the same role: it may be that one person in the group has more knowledge of the subject, another knows more about the inquiry method. But it does mean that specialist knowledge is used in the service of the group. In order to develop equal contribution within a group it may be useful to rotate formal leadership round the group; to have 'rounds' in which everyone can have a say about the topic being discussed while the rest listen; and regular review periods where all group members can say how they feel about the way the group is working. (It is also important to note that there may be people outside the inquiry group who are affected by what it does; while they cannot be full co-researchers, they too should be approached in the spirit of co-operation and dialogue.)

5) Dealing with distress. Co-operative inquiry can be an upsetting business. If the co-researchers are really willing to examine their lives and their experience in depth and in detail, it is likely that they will uncover things they have been avoiding looking at and aspects of their life with which they are uncomfortable. Indeed, many inquiry groups are set up to explore these kinds of issues. So the group must be willing to address emotional distress openly when it arrives: to allow the upset persons the healing of self-expression, which may involve the release of grief, anger or fear. Further, it may well be right for a group to spend time identifying the emotional disturbances within the group, which have not yet been expressed, and providing space for this to happen. If the group does not pay attention to distress management, it is likely that the findings will be distorted by the buried emotions.

6) Chaos and order. Clearly co-operative inquiry can be seen as an orderly process of moving through cycles of action and reflection, taking account of experience in one cycle and applying it to the next. And so it is. But co-operative inquiry is also about intuitive discovery, happenstance and synchronicity. It is sometimes about throwing all caution to the winds in a wild experiment. The best inquiry groups find a balance between chaos and order. If the group is really going to be

open, adventurous and innovative, to put all at risk to reach out for the truth beyond fear and collusion, then once the inquiry is well under way, divergence of thought and expression is likely to descend into confusion, uncertainty, ambiguity, disorder, and perhaps chaos, with most if not all co-researchers feeling lost to a greater or lesser degree. There can be no guarantee that chaos will occur; certainly one cannot plan it. The key validity issue is to be prepared for it, to be able to tolerate it, to go with the confusion; not to let anxiety press for premature order, but to wait until there's a real sense of creative resolution.

### **Practical issues in setting up an inquiry group**

Initiation. Most inquiry groups are initiated by one or two people who have enthusiasm for an idea they wish to explore. They are quite often engaged on a research degree and are attracted to co-operative inquiry as a means of doing research; but they might just as well be members of an interest group - a patient's group, a women or minority person's group, a professional interest group - who see that co-operative inquiry might be a way of moving forward their interests.

Establishing a group. The initiators first task is to gather together a group of people who will be interested in joining the project. Sometimes the group is self-evidently formed, but more often it is recruited by some form of circular letter: for example the black social workers mentioned above invited social work managers, practitioners and students to a meeting to discuss mutual interests and propose the establishment of inquiry groups. Groups of up to twelve persons can work well. Below six is a little too small and lacks variety of experience; above twelve needs time and maybe professional facilitation to manage.

Contracting. This is possibly the most important aspect of the establishment of a group: it is really important that as far as possible people have an opportunity to define the inquiry agenda and establish the process of the group. But this does not mean that they have to start from a blank sheet: usually the initiators put forward some proposal in a letter inviting people to a meeting to discuss the possible formation of a group. The meeting can explore the following agenda:

- a) Welcome and introductions, helping people feel at home
- b) Introduction by initiators: what we are interested in researching

- c) People discuss what they have heard informally in pairs, followed by questions and discussion
- d) Introduction to the process of co-operative inquiry
- e) Pairs discussion followed by questions and discussion
- f) Decision time: who wishes to join the group?
- g) Practical discussion: dates, times, financial and other commitments. It may be that a full discussion of items a) to e) is as far as a group can go in one meeting, and a second meeting is needed for decision making and practical arrangements.

Devising an overall research plan. Most groups agree to a programme of meetings arranged so there is sufficient time for cycles of action and reflection. A group wishing to explore activities that are contained within the group, such as meditation skills, may simply meet for a weekend workshop, which will include several short cycles of practice and reflection. But a group, which involves action in the external world, will need to arrange long cycles of action and reflection with sufficient time for practical activity. The holistic doctors group met to reflect for a long weekend after every six weeks of action on the job. The health visitors for an afternoon every three weeks or so. An inquiry into interpersonal skill met for a weekend workshop at the home of two of the participants and then for a long afternoon and evening every month to six weeks, finishing with another residential weekend workshop.

Roles. It is helpful to agree early on how roles will be distributed. If the initiator is also to be group facilitator that should be made clear. It may be helpful to identify who has skills in group facilitation, inquiry facilitation, management of differences, working with distress, and so on and share out roles appropriately. Decide if you wish to be fully democratic and rotate leadership, or if you would prefer one or two people to facilitate on behalf of the group. And so on.

Groundrules. You may wish to agree groundrules, particularly to preserve confidences within the group.

Writing. It is helpful to decide who is the audience for your research early on. Is it just for yourselves, or do you wish to influence some outside persons? If you are want to produce a written report or article, it is worth discussing who will write it and on what basis. Do all members of the group have to see and agree it before it can be sent out? Or is it acceptable for one or two people to write their own report based on

the group experience. We have found it helpful to adopt the rule that anyone can write whatever they like about the group, so long as they state clearly who is the author and whether other group members have seen and approved the text.

### Further Reading

Heron, J. (1989). *The Facilitators Handbook*. London: Kogan Page. A useful discussion of choices in the facilitation of groups.

Heron, J. (1992). *Feeling and Personhood: psychology in another key*. London: Sage. Background theory and philosophy to co-operative inquiry, with an account of feeling as the foundation of participative knowing.

Heron, J. (1996). *Co-operative Inquiry: research into the human condition*. London: Sage. The latest comprehensive account of the co-operative inquiry method. Covers everything from philosophical underpinnings to the details of practice. Best read as a handbook dipping into the chapters that seems most helpful.

Randall, R and Southgate, J. (1980). *Co-operative and Community Group Dynamics.....or your meetings needn't be so appalling*. London: Barefoot Books. An excellent discussion of who to help develop creative group discussions in cartoon form-may be difficult to get hold of.

Reason, P. (ed). (1988). *Human Inquiry in Action*. London: Sage. A useful introduction to the method and contains some good examples of collaborative research.

Reason, P. (1994). Co-operative Inquiry, Participatory Action Research & Action Inquiry: three approaches to participative inquiry. *Handbook of Qualitative Research*, edited by Norman K Denzin & Yvonna Sessions Lincoln, Thousand Oaks: Sage. Sets co-operative inquiry in the context of other participative research methods.

Reason, P. (ed.) (1994). *Participation in Human Inquiry*. London: Sage. Discussion of the nature of participation followed by six examples of collaborative forms of research. Some good examples of co-operative inquiry described in some detail.

Reason, P. and Heron, J. (1995). Co-operative Inquiry. In *Rethinking Methods in Psychology*, edited by R. Harre, J. Smith, and L. Van Langenhove. London: Sage. An introduction, which might be good to circulate among potential inquiry group members.

Reason, P. and Rowan J. (eds). (1981). *Human Inquiry: a sourcebook of new paradigm research*. Chichester: John Wiley. The original handbook: rather out of date but with lots of useful ideas and practices.

## B Bijlage 2: Verslag eerste bijeenkomst dd. 4 oktober 2004

### Methoden en technieken voor interactieve kennisontwikkeling: 'Co-operative inquiry'

*Aanwezig.* Henja Treur, Johan Gort, Jan Michiel Meeuwssen, Esther Schouten, Remco Visser, Maaike Weyers, Gerard Reinders, Gerard Zwetsloot, Marga Oostindie, Christiaan Steenbergen, Jan Popma, en Ernest de Vroome

#### Introductieronde

*Henja.* Dit project is het vervolg van het project 'De kwaliteit van Case studies' (Henja Treur, Gerard Zwetsloot & Sonja Nossent, 18 december 2003). Onderzoek op TNO Arbeid is (soms) erg 'positivistisch'; maar adviseringsprojecten worden (soms) juist te weinig door onderzoek onderbouwd, en worden (soms) enkel geleid door algemene inzichten, intuïtie en/of 'gut feelings'. Doel is deze 'takken' dichter bij elkaar te brengen, onderzoek minder 'positivistisch', advisering meer 'evidence based'. Dat doen we aan de hand van het boek van John Heron, 'Co-operative inquiry' (1996). Een aantal praktijkvoorbeelden, 'cases', zal worden besproken, en we gaan daarin na of dat onderzoek/die advisering er met de ideeën van 'co-operative inquiry' anders uit zou zien.

*Marga.* Als je al onderzoek doet, dan is het primair dat het wat 'oplevert', iets waar de uiteindelijke klant wat aan heeft. STECR komt in aanmerking om op die manier als 'case' in te brengen.

*Christiaan.* Is voornamelijk als adviseur/mediator in de praktijk bezig, en bekijkt dit project vanuit dat perspectief. Benadrukt dat je de klant niet zomaar iets 'op kunt leggen', bijvoorbeeld omdat dat uit een of ander onderzoek naar voren komt. Een innovatie of interventie moet ook nog door 'het veld' worden geaccepteerd...

*Jan.* Hoewel sommig onderzoek misschien iets te veel 'van boven' wordt opgezet, uitgevoerd, en gerapporteerd, zal het in praktijk toch vaak niet mogelijk of zinnig zijn om echt zelf als 'subject' te fungeren, zoals dat in 'co-operative inquiry' wordt voorgestaan.

*Ernest.* Het meeste onderzoek van TNO Arbeid is 'positivistisch' of wordt uitgevoerd in de traditie van het 'falsificationisme'. Neem de 'NOVA-WEBA' (of een 'Tripod Sigma') af onder de werknemers van de organisatie, schrijf in het rapport dat de organisatie vooral iets aan de ...autonomie, de ...tijdsdruk, de ... moet doen, en stuur dat rapport naar de directie van die onderneming. Wellicht is het heel nuttig/zinnig sommige problemen geheel of gedeeltelijk met participatief onderzoek/co-operative inquiry uit te voeren. Wellicht is een gesprek met een medewerker van betrokken organisatie of zelfs een dag zijn werk overnemen informatiever dan het afnemen van weer een zo'n vragenlijst.

*Johan.* Veiligheidskundige. Voor je een probleem in een organisatie op kunt lossen 'zou je moeten weten wat er aan de hand is'. Onderzoek kan soms op die vraag antwoord geven maar heeft ook beperkingen, soms is een intuïtieve oplossing aangewezen. We moeten ons meer bewust worden van de impliciete methoden die je gebruikt, zelfs al zijn die methoden soms 'intuïtief'.

*Jan Michiel.* Het is inderdaad van belang om advisering wetenschappelijk te onderbouwen, te valideren. Participatief onderzoek kan bijvoorbeeld met behulp van een simulatiespel. Een project in Letland omtrent inspectiediensten is wellicht goed als 'case'.

*Esther.* Doet onderzoek bij Shell naar de omgang met mensenrechten. De onderzoekspraktijk is vaak weerbarstiger dan de theorie, hoe ziet dat er uit in het perspectief van 'co-operative inquiry'.

*Remco.* Als adviseur actief, en wil kijken of hij van daar uit een bijdrage kan leveren aan dit project.

*Maaïke.* Studeert communicatiewetenschappen en is geïnteresseerd in uitbreiding van methodologische kennis.

*Gerard Reinders.* Onderzoek zou tevens een adviesachtig en participatief element 'moeten' hebben.

*Gerard Zwetsloot.* Betrokken bij het project 'Optimale ploeg', waarin zowel elementen van 'klassiek' onderzoek zitten (de bekende vragenlijst), maar tevens participatieve elementen. Ook voor TNO Arbeid zou wat dat betreft moeten gelden: 'Practice what you preach'. Hoe kunnen we het ziekteverzuim in onderneming X op 2% brengen als ons eigen ziekteverzuim 4% is? (Fictieve getallen overigens, maar goed). Participatie kan soms heel goed door middel van rolverwisseling.

### **Presentatie Henja hoofdstuk 1 en 2**

In onderzoek kan de respondent ('subject', proefpersoon!?) al dan niet invloed worden gegeven op beslissingen rond het onderzoek (wat te onderzoeken en volgens welke methode). Onderzoekers kunnen als extremen hetzij volledig vanuit een 'ivoren toren' werken, hetzij volledig als 'subject' aan het onderzoek meewerken (met name in de actiefase geldt dit dan). 'Co-operative inquiry' is, in het kort, dat de te onderzoeken personen meebeslissen over en rond het onderzoek, én dat de onderzoeker het onderzoek daadwerkelijk als 'subject' aan den lijve ondervoelt. Alleen dan kun je van onderzoek 'met' mensen spreken.

Een voorbeeld van te weinig 'co-operatief' onderzoek is een recent project in het MKB. De vraag 'van boven' was hoe de informatievoorziening rond een aantal wetten kon worden verbeterd, de vraag 'op de werkvloer' was echter veeleer of die wetten niet konden worden aangepast/afgeschaft.

Hierop ontstond enige discussie omtrent het punt dat er niet alleen onderzoekers en 'te onderzoeken personen' zijn, maar ook... opdrachtgevers. Ook door de opdrachtgever worden vaak al inhoudelijke en methodologische beslissingen gemaakt, dus los van de onderzoekers en 'subjecten'. Soms wordt zelfs al een bepaalde 'uitkomst' verwacht ('dit inspectiesysteem voldoet aan alle eisen, geef een TNO Arbeid kwaliteitsstempel'), en komt soms onze positie als onafhankelijk en onbevooroordeeld onderzoeksinstituut in gevaar. De meeste aanwezigen zijn het er mee eens dat er meer of in meerdere mate participatief/invoelend onderzoek moet worden gedaan, maar dat *volledig* 'co-operative inquiry' in praktijk moeilijk zal zijn te realiseren in de huidige verhoudingen tussen opdrachtgevers, onderzoekers en 'subjecten'.

Zoals het boek van Heron al expliciet als ondertitel 'Research into the human condition' heeft, is co-operatief onderzoek niet op alle onderwerpen van toepassing. Als je wilt weten of een medicijn werkt, dan is een dubbelblind gerandomiseerd onderzoek nog altijd de aangewezen weg. Participatief onderzoek veronderstelt vrijwel automatisch dat het onderwerp niet betrekking heeft op 'dode' stoffen maar op menselijke relaties (met name).

### **Inventarisatie 'cases'**

Op de vraag om onderzoeks- en/of adviserings-'cases' in te brengen die kunnen worden afgezet tegen de methodologie van 'co-operative inquiry' wordt enthousiast

gereageerd. Een (onvolledige) greep: Jan brengt een actiegericht opgezet onderzoek in; Johan stelt het project/onderzoek 'Optimale ploeg' voor, en tevens een op te zetten onderzoek naar aanleiding van de evaluatie van de 'BRZO'; Christiaan zou een advies/implementatieproject omtrent 'Werkdruk in de bouw' willen bespreken; Remco en Jan Michiel een simulatiespel omtrent gevaarlijke stoffen; Jan Michiel noemt het project: 'Verbetering en samenwerking inspectiediensten in Letland'; en Marga zou het interessant vinden om 'STECR' op deze manier tegen het methodologische voetlicht te houden. Benadrukt wordt nogmaals dat de 'case'-bespreking niet zozeer om de inhoudelijke aspecten moet gaan, maar over de manier waarop het onderzoek/adviestraject is of zal worden uitgevoerd.



## C Bijlage 3: Verslag tweede bijeenkomst dd. 1 november 2004

### **Methoden en technieken voor interactieve kennisontwikkeling: 'Co-operative inquiry'**

Aanwezig: Henja Treur, Johan Gort, Jan Michiel Meeuwsen, Esther Schouten, Remco Visser, Maaïke Weyers, Gerard Reinders, Gerard Zwetsloot, Marga Oostindie, Christiaan Steenbergen, Jan popma, Ernest Vroome en Sander Zwanikken.

#### **Mededelingen**

*Gerard Z.* Zou graag zien dat er in deze sessie aan het eind wat meer conclusies getrokken kunnen worden.

*Henja.* Meldt dat Sander een engelse samenvatting heeft van het boek. Zij zal zorgen dat iedereen deze krijgt.

*Henja.* Vraag iedereen de volgende keer op tijd te komen zodat we op tijd kunnen beginnen.

#### **Rollenspel over Co-operative inquiry**

In plaats van een presentatie over hoofdstuk 3 & 4 zullen Henja, Ernest en Gerard Z. twee rollenspellen spelen. In het rollenspel zal een intakegesprek gevoerd worden met een klant. De klant (politie) wil het ziekteverzuim terugdringen. Het gesprek zal op twee manieren uitgevoerd worden:

- Rollenspel 1: Insteek klassieke benadering (positivistisch) "meten is weten"
- Rollenspel 2: Insteek Co-operative inquiry

Daarna zal het rollenspel besproken worden aan de hand van de volgende twee vragen:

- Wat valt op in de discussie?
- Andere argumenten?

#### **Discussie nav Rollenspel**

*Gerard R.* In het eerste rollenspel ligt de nadruk op het verkopen van een bepaalde methode van onderzoek, in het tweede rollenspel wordt getracht de klant te overtuigen met de methode (methode is co-operative inquiry).

*Sander* vindt dat je in het acquisitiegesprek al moet laten zien wat je methode is (deze gelijk toepassen) door bijvoorbeeld de doelen met de klant te formuleren.

*Gerard Z.* merkt op dat het gesprek doelgericht moet zijn.

*Henja* legt uit dat in het rollenspel met name nadruk is gelegd op de methode en niet op de inhoud, terwijl deze natuurlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

*Christiaan.* De klant heeft in het tweede gesprek aangegeven dat het lijkt alsof zij 80% zelf moeten doen. Dit is (bij co-operative inquiry) ook zo, het is daarbij wel belangrijk de belangen van een klant naar boven te krijgen, zodat duidelijk wordt of het belang van de klant wel gediend wordt met de gekozen methode.

*Gerard Z.* Je moet de klant het gevoel geven dat hij een 'doe het zelf oplossing' kiest, waarbij TNO helpt. Belangrijke verkooppunten zijn: het veranderingsproces zelf in handen hebben/ er wat van opsteken.

*Johan.* Het leek in het rollenspel wel alsof er geworsteld wordt met de vraag 'hoe moeten we deze methoden verkopen?'

*Sander* benadruk nogmaals dat het belangrijk is dat je in het eerste gesprek al gebruik maakt van de aanpak (co-operative inquiry) door samen met de klant doelen te formuleren.

*Christiaan* geeft aan dat de klant het gevoel moet hebben dat het zijn 'feestje' is maar dat wij niet alleen maar leveren maar ook deelnemen aan het feestje.

*Gerard Z.* TNO moet niet de rol innemen van de klassieke onderzoeker, de onderzoeker moet zich niet alleswetend maar meer kwetsbaar opstellen bijvoorbeeld door een voorbeeld te geven uit eigen ervaring ('ik worstel zelf ook met problemen van gezond blijven op het werk en ga daarom iedere middag lunchwandelen').

*Jan Michiel.* Als je er op gericht bent om te verkopen kan dat een gesprek blokkeren, je zou niet alleen over het subject moeten praten maar ook vanuit eigen ervaring als subject.

*Sander.* 9 van de 10 keer komen we meteen met een oplossing aandragen.

*Johan.* TNO wordt ingehuurd vanwege zijn expertise. De klant heeft een probleem en huurt een expert in om dit op te lossen.

*Sander*..... en in dat beeld gaan we altijd mee.

*Henja.* In sommige gevallen is een probleem wel zo dat je kunt zeggen  $a + b = c$ . Dat er een concrete oplossing voor handen is.

*Christiaan.* Als de klant een gerichte vraag heeft (medewerkerstevredenheidsonderzoek) dan is co-operative inquiry misschien niet de beste methode.

*Gerard Z.* Je moet de methode verkopen als het gaat om veranderingstrajecten/ complexe vraagstukken, niet als het gaat om een standaardvraag/ product.

*Jan.* Het doel/ belang van de klant dient duidelijk te zijn. Als de klant een concrete vraag heeft 'het ziekteverzuim moet omlaag' dan hoef je daar niet meer over te discussiëren.

*Henja.* De communicatie moet goed zijn mbt de verwachtingen van de klant. De klant verwacht dat het ziekteverzuim omlaag gaat.

*Jan.* Gaat het alleen om het doel (belang) van de klant of ook om het doel van de subjecten, zij zien wellicht andere problemen die het ziekteverzuim veroorzaken? Wellicht dat het doel van de subjecten heel anders is als dat van de klant. Met wie voer je het acquisitiegesprek, met alleen de klant of worden de subjecten hierin ook betrokken?

*Gerard Z.* Geeft aan dat hij denkt dat het vaststellen van de doelstelling niet in het acquisitiegesprek thuishoort, volgens hem is dit de 1<sup>e</sup> fase van het onderzoek. Het formuleren van de doelstelling moet je verkopen als deel van het project.

*Henja.* De onderzoeksgroep bepaald de vraagstelling.

*Christiaan.* Je moet draagvlak creëren. Je kunt beter een positieve vraagstelling hebben bv 'verbeteren motivatie' dan een negatieve 'terugdringen verzuim'.

*Henja.* Als je gebruikt maakt van co-operative inquiry heb je wel een vooruitstrevende leidinggevende nodig (eigen positie kan immers in gevaar gebracht worden)

*Sander* Er moet niet gesproken worden van een stuurgroep maar van een projectteam. Het projectteam is betrokken bij de opzet, uitvoering en reflectie van het project. Op deze manier kan draagvlak gecreëerd worden.

*Gerard R.* De opdrachtgever heeft wel recht om wat terug te krijgen (hij huurt TNO in en verwacht hier iets voor terug, een 'oplossing' voor zijn probleem).

*Remco.* Heron zegt: dat kennis verzameld wordt om een ander meer macht te geven. De onderzoekers geven de opdrachtgever meer macht als de opdrachtgever de touwtjes in handen heeft. De opdrachtgever zou net zoveel macht moeten hebben als de rest (het projectteam). Heron draaft hierin misschien een beetje door. De situatie in de groep is gelijkwaardig maar daarbuiten niet (buiten de groep is de leidinggevende nog altijd de baas).

*Johan.* Je moet de aanpak verkopen door gelijk toe te passen ' ik heb vorige week nog 1 dag verzuimd omdat mijn dochtertje ziek was'

*Jan Michiel.* We moeten ons meer kwetsbaar opstellen. Als de klant TNO inschakelt omdat hij met een probleem zit moet je niet gelijk met een oplossing komen. Je moet aangeven dat je ook niet gelijk een oplossing weet maar dat we dat samen gaan onderzoeken.

*Marga.* Hoe moet je jezelf dan verkopen (als je het niet gooit op expertise)?

*Sander.* Wat je moet verkopen is 'samen ontwikkelen' Er is een probleem en daar bestaat nog geen oplossing voor (wij hebben immers de expertise dus als de oplossing er zou zijn dan zouden wij het moeten weten). Je gaat dan dus samen met de klant iets unieks ontwikkelen.

*Jan.* Een deel van het probleem maar ook een deel van de oplossing ligt op de werkvloer. Het is dus belangrijk de subjecten te betrekken in het onderzoek.

*Jan* Wie bepaald de samenstelling van de projectgroep, het management?

*Gerard Z.* Het zou een dwarsdoorsnede van de organisatie moeten zijn.

*Jan* Vraag je wie wil deelnemen of wijs je mensen aan.

*Johan.* Als je vraagt wie wil dan krijg er misschien veel teveel

*Esther* Wordt de structuur van de projectgroep ook bepaald door de subjecten.

*Gerard R.* Hoe zit het met de commitment van de rest (die niet deelgenomen hebben aan het proces) de maatregelen gelden immers voor de hele organisatie

*Gerard Z.* Er moet duidelijk naar de rest gecommuniceerd worden over gemaakte afspraken.

*Gerard Z.* Voor het projectteam zouden vertegenwoordigers van bepaalde groepen aangewezen kunnen worden, het aantal hangt af van de grootte van de organisatie.

*Gerard Z.* Je zou een checklist kunnen maken van competenties die subjecten moeten hebben die in het projectteam deelnemen.

*Esther.* Is de opdrachtgever niet bang voor de gevolgen van co-operative inquiry.

*Sander* Opdrachtgever is de baas en beslist uiteindelijk.

*Esther.....*maar moet ook tegelijk onderzoeker zijn.

*Henja* De opdrachtgever moet meer macht uit handen geven.

*Sander* maar wel binnen bepaalde kaders, er moeten wel kaders zijn.

*Gerard Z.* Opdrachtgevers moet zich wel committeren (macht afdragen maar wel betrokken blijven) hij moet een duidelijke rol hebben en gecommitteerd zijn.

*Sander* Rol adviseurs (TNO) is commitment vragen/ blijven vragen

*Jan* Binnen de onderzoekscyclus moet de opdrachtgever op bepaalde momenten betrokken worden.

*Remco* De veronderstelling 'weet niet' is vaak ook 'wil niet'

*Gerard Z* Je moet de opdrachtgever vragen wat hij echt wil, als hij niet echt iets wil veranderen kun je beter helemaal niets doen. TNO vraagt commitment, je moet willen

*Jan* Als een opdrachtgever geen commitment heeft dat ook een negatieve invloed op de reputatie van TNO, het gevolg is immers dat er met het onderzoek van TNO niets wordt gedaan ('wij hebben TNO wel eens iets laten onderzoeken maar dat heeft niets opgeleverd' krijg je dan).

*Gerard Z.* Geeft aan dat het misschien handig is om een Aandachtspuntenlijst/ checklist op te zetten nav de discussie.

*Henja* De aandachtspunten kunnen aangeven hoe je een gesprek kan insteken.

*Gerard R* .....of wat koop ik als klant (wat verkoop ik als TNO)

*Marga* TNO kan worden verkocht als vernieuwer/innovator

*Ernest* Benadrukt dat het belangrijk is welke woorden je gebruikt, een aantal belangrijke termen op papier zetten (checklist).

*Gerard Z.* TNO Research en Development; samen met de klant aan een probleem werken

*Marga* Combinatie van inhoud en expertise. Wij hebben kennis van soortgelijke processen, klant heeft kennis van specifieke vakgebied.

*Gerard Z.* Partnership met klant (tactic kennis zit in organisatie)

### **Conclusies**

Agendapunt voor de volgende keer is de checklist met aandachtspunten. *Marga*, *Gerard* en *Johan* zullen deze opstellen.

Deels zullen bovengenoemde punten hierin zijn opgenomen

### **Case 1. Lessen uit het arboconvenant Bouw door Christiaan Steenbergen**

Een paar jaar geleden zijn Werkgevers, Werknemers en SZW begonnen aan het arboconvenant Bouw.

Doel: bewustwordingsproces mbt fysieke belasting, kwarts, OPS en werkdruk. In de case ligt de nadruk op werkdruk.

De belangrijkste doelgroep die lijdt aan werkdruk in de Bouw zijn de leidinggevende en het toezichthoudend personeel (uitvoerders/ assistent uitvoerders/ planners). Als je iets wil bereiken moet je je op deze functies focussen (en dan met name op de uitvoerders). Waarom? Het bouwproces is in de loop der jaren uit elkaar getrokken. Er is nauwelijks nog een bouwbedrijf dat alle werkzaamheden uitvoert. De verschillende werkzaamheden zijn onderverdeeld bij gespecialiseerde aannemers (onderaannemers). De uitvoerders zijn mede hierdoor in het proces zeer belangrijk:

1. Bedrijfsintern: Zij zijn het communicatiekanaal tussen de opdrachtgever en het bouwbedrijf. Zij zijn verantwoordelijk van de tekening tot aan de uitvoering (in deze overdracht gaat veel mis).
2. Extern: Aansturen van de verschillende onderaannemers

In het project werd duidelijk dat er in de Bouw niet gesproken wordt over werkdruk (als je werkdruk ervaart ben je een mietje en dan hoor je niet thuis in de bouw). Dit was een belangrijke les die geleerd is in de pilotprojecten. Toen de vraag gesteld werd "wat is werkdruk" werd duidelijk dat men dit niet concreet wilde maken. Toen de vraag gesteld werd "waar wordt je gestoord van?" kwam er een hele waslijst met klachten. Men had gewoon moeite met de term werkdruk zo bleek.

In de pilot waren 15 bouwbedrijven betrokken, verschillende facetten van werkdruk werden onder de loep genomen. Door het uittrekken van de verschillende bedrijfs-onderdelen is het gevoel voor elkaars werk erg slecht. Doordat werk niet op tijd klaar is of materialen verkeerd worden geleverd ontstaat er werkdruk. De mensen op de bouwplaats voelen zich daarin niet gesteund door hoger hand.

De vraag was nu wat te doen?:

- Geen oplossing bedenken
- Met betrokken uitvoerders bespreken wat de concrete problemen zijn:

Door anders naar het werkproces te kijken hebben de bedrijven geleerd eigen problemen op te lossen en is er meer betrokkenheid ontstaan.

De volgende vraag was wat doen we met bevindingen naar de branche toe?

De pilotbedrijven is gevraagd te helpen bij het uitdragen van de verkregen inzichten. In eerste instantie werd gedacht aan een seminar (dat vonden de bouwbedrijven eigenlijk mar niets). Uiteindelijk is besloten een borrel te houden (in de kroeg) waarbij elk bedrijf 15/20 collega's uitnodigden. Aan de hand van sheets, brochures etc vertelde de bouwbedrijven over hun ervaringen.

**Discussie nav eerste case**

Hoe kunnen we de kennis van christiaan vastleggen?

De belangrijkste les die we kunnen trekken uit het de ervaring van christiaan is : laten we niet denken (zeker in veranderkundige trajecten) dat we alleen een adviesrol innemen, maar we moeten onszelf onderdeel maken van het probleem. Het is daarbij belangrijk dat we aansluiten bij de processen/ taal van subjecten ( we moeten zelf willen leren en goed luisteren).

Hoe kunnen we dit zien als een kennisontwikkelingstraject?

Hoe kan de gegenereerde kennis bruikbaar worden voor anderen?

Wat zijn de condities die moeten gelden om gebruik te kunnen maken van de methode co-operative inquiry?

Wat kunnen we leren van dit soort ervaringen?

Sander onderscheidt:

- wat moeten wij leren (competenties)
- welke nieuwe kennis hebben wij ontwikkeld

Het voordeel van TNO is dat wij 2 typen vaardigheden kunnen mixen:

- veranderkundige kant
- inhoudelijke kant

**Conclusie**

Christiaan en Gerard gaan kijken hoe de ervaringen van christiaan vastgelegd kunnen worden (eventueel in de vorm van een artikel)

**Case 2. Verbeteringen van de samenwerking tussen inspecties in Letland door Jan Michiel Meeuwsen**

<<Sheets Jan Michiel>>

**Discussie nav tweede case**

*Henja.* Waarom is TNO uitgekozen voor dit project, had dit te maken met de aanpak?

*Jan Michiel.* TNO had een helder verhaal (ketenspel was daarnaast een meerwaarde).

*Marga:* Wie was de opdrachtgever?

*Jan Michiel:* Het Letse ministerie. Het project werd betaald vanuit Nederland, de opdrachtgever was Center (?).

*Marga.* Maakt het uit dat je te maken hebt met een opdrachtgever, genierter, klant en betaler?

*Jan Michiel.* Nee, je dient alleen gedetailleerd aan te geven wat je gaat doen en hoe je het gedaan hebt (gedetailleerde verslaglegging).

*Esther.* Had je het idee dat er tijdens het project langzaam inzicht ontstond binnen de drie inspecties?

*Jan Michiel.* De verbeteringsuggesties die zijn gedaan kwamen vanuit de inspecties zelf, men zag in dat er dingen moesten veranderen.

*Sander:* Het ketenspel geeft ook een "sense of urgency".

*Johan.* Het project is echter zeer projectmatig aangepakt er was geen constante uitwisseling van ervaring.

*Jan Michiel.* Er was inderdaad geen permanente reflectie op de genomen acties.

**Conclusies****Volgende bijeenkomst**

- Dhr Smid van CIOO is volgende keer aanwezig.

- Gerard R., Marga en Johan gaan aan de checklist met aandachtspunten werken.
- Johan zal volgende keer een case presenteren (offerte inspectiedienst verkeer en waterstaat; ontwikkelen inspectiemethoden).
- Jan zal de tweede case presenteren (doelfinancieringsproject voor volgend jaar).

## D Bijlage 4: Verslag derde bijeenkomst dd. 15 november 2004

### **Methoden en technieken voor interactieve kennisontwikkeling: 'Co-operative inquiry'**

Aanwezig: Gerhard Smid (SIOO), Henja Treur, Johan Gort, Jan Michiel Meeuwssen, Esther Schouten, Remco Visser, Maaïke Weyers, Gerard Reinders, Gerard Zwetsloot, Jan Popma, Ernest Vroome.

### **Mededelingen**

- Geen opmerkingen over het vorige verslag
- Welkomswoord voor Gerhard Smid
- Voorstelronde alle deelnemers voor Gerhard

### **Kennismaken met Gerhard Smid van SIOO**

Gerhard noemt zichzelf een 'androloog'. Hij heeft veel opdrachten gedaan voor ondernemingsraden en de vakbeweging, ook is hij opleider geweest en wetenschappelijk medewerker aan de VU. Nadat hij aan de faculteitsraad zat voor Beweging en Ergonomie, is Gerhard een eigen bedrijf gestart, waarvoor hij voor het SIOO en arbodiensten uitvoerde. Omdat Gerhard een eigen bedrijf te saai vond, is hij bij SIOO gaan werken, waar hij veel in-company trajecten op het gebied van ontwerpen van innovatie trekt, waarbij hij vooral als procesbegeleider van verander management. Actor onderzoek is de rode draad.

De vraag die bij Gerhard opkwam is wat de succes en faalfactoren zijn bij opleidingstrajecten van zowel trainingen op maat als ook grote trajecten. Succes blijkt vooral te maken te hebben met de juiste alliantie voor innovatie, wat wil zeggen dat de focus op de firma moet liggen; met de juiste mensen aan tafel en probleemverkenning samen met de klant. Zelden gebeurt het dat verandertrajecten in de ecologie (context) van de organisatie wordt ingepast. Ook is het belangrijk om de juiste 'tipping points' of drukpunten te vinden die bepalen of het traject succesvol is of niet.

Bijzonder aan Heron is dat hij de aandacht vraagt voor 'presentationeel weten' en 'niet kennen maar weten'. Gerhard noemt Heron's methode liever 'co-productie'. Het is een oriëntatiebron en je moet het niet willen 'uitrollen'. De focus moet het situationele zijn, dus wat past bij de organisatie?

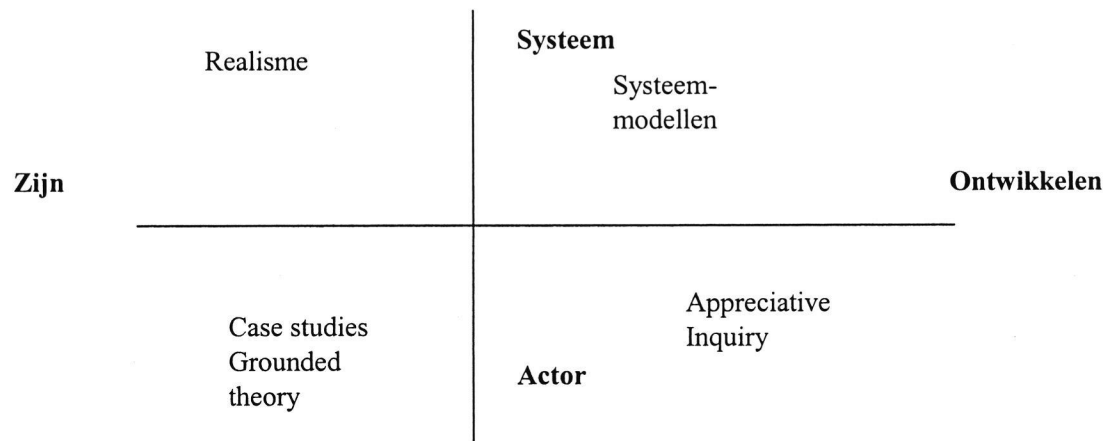
### *Vragen:*

*- Wat doe je als de klant iets anders wil dan cooperative inquiry?*

Het traject kan altijd verkeerd kantelen, dus een go/no go moment moet er voor zowel voor de opdrachtgever als voor de contractnemer in worden gebouwd. Ontwikkelen onder dwang heeft altijd een kleine houdbaarheidsdatum. Verandertrajecten op basis van endogene motivaties ontwikkelen maken veel meer kans om te slagen en daarom kiest SIOO daar voor.

*- Er is toch een groot verschil in opleidingstrajecten en de projecten die TNO doet?*

Er is geen 'one best way'; het ligt waarvoor gekozen wordt.



- *Hoe moet je het verkopen als het nog in de experimentele fase ligt bij TNO en er nog geen echte ervaring/expertise in is?*

Deze strategie kiezen en consequent toepassen in de opdracht. Ook niet bang zijn om het toe te geven aan de klant, dus klanten bereid vinden om met TNO te experimenteren. TNO heeft een goede reputatie. Belangrijk is om het zo te presenteren dat het aansluit bij de context van de organisatie; zoeken naar de handelingsverlegenheid/schaamte van de klant. Indien de hoogste baas het kan uitleggen aan de andere medewerkers (en die hebben vaak maar werkcycli van 6 minuten), wordt het beter verankerd. Onderzoek is een soort uitstelgedrag en belangrijk is dus ook om uit te vergroten wat goed gaat en te zoeken naar een antwoordmogelijkheid.

- *Wat zijn de criteria voor SIOO of TNO om een opdracht af te wijzen?*

Het belangrijkste criterium om een opdracht af te wijzen is de 'mental state' van de organisatie, of de mindset. Indien een organisatie alleen naar gisteren kijkt, op schuldgevoelens en anderen het leven zuur maken draait, is het zeer moeilijk om Heron's methode toe te passen. De organisatie moet bereid zijn iets te leveren, pro-actief zijn en high performance in de cultuur hebben (Nelson Burns).

- *Waarom gebruik je andere woorden dan wij, zoals 'conventie' en 'ecologie'?*

Taal is zeer belangrijk en moet altijd aangesloten worden op de context van de organisatie. Zo is SIOO er na ruim twee jaar achter gekomen dat een bepaalde organisatie het woord 'change' een update van een applicatie betekende.

### Bespreken Checklist

Gerard Reinders, Marga en Johan Gort hebben een checklist opgesteld. Belangrijke vraag was wat het doel was van deze checklist; wat betekent dat voor het acquisitie gesprek. Via rollenspellen hebben zij de mogelijke belemmeringen vastgesteld.

*Vragen:*

- *Wat betekent 'alle neuzen dezelfde kant op', want dat is toch geen voorwaarde?*

Hiermee wordt bedoeld dat dit een voorwaarde is voor de organisatie van het proces, het is niet nodig dat alle neuzen aan het begin dezelfde kant op staan. Dit bedoeld Heron ook met 'unanieme beslissingen'. Impliciete groepsdwang moet vermeden worden, dus het potentiële conflict moet worden opgezocht worden en het verschil bespreekbaar zijn (Van Dongen; kwestie van verschil). Het is dus meer wat Carl Weick noemt de 'collective mind'; mensen moeten wel dezelfde kant opbewegen, maar iedereen kan zijn/haar eigen constructie van de werkelijkheid hebben. 'Neuzen



dezelfde kant op' kan zelfs vernederend zijn omdat het breder is dan het mechanische mensbeeld wat het oproept.

- *Wat wordt er bedoeld met 'eigen doelen'?*

Dit is gelinkt met het kwetsbaar opstellen; door eigen doelen op te stellen en zo te laten zien dat je ook niet 'alwetend' bent, wek je vertrouwen en geloofwaardigheid bij de klant. Dit moet niet ten koste gaan van de deskundigheid, dus niet 'ik weet het niet, ik kan het niet' roepen, maar liever 'kennisontwikkeling'.

- *Hoe is de relatie met de opdrachtgever tijdens het traject?*

De opdrachtgever kan verschillende rollen spelen; geen rol, sponsor, mede-onderzoeker, etc. De klant heeft altijd een 'controle behoefte'; het idee geven dat er sturing plaatsvindt (Tettero). Uiteindelijk is het een afweging tussen wat wil je bereiken (eigen doel), problematiek en oplossing van de klant en de propositie.

*Afspraak: tot 19 november feedback emailen aan Gerard en Johan.*

#### **Presentatie Jan Popma over Bronaanpak the cooperative way en Discussie**

Doel van het project is om de Life Cycle Analysis (LCA) methode te gebruiken om de arbo effecten in een keten te analyseren. Cooperative Inquiry kan gebruikt worden om alle stakeholders uit een produktketen bij het onderzoek te betrekken en met hen te onderzoeken of de LCA methode geschikt is en de arbo effecten te identificeren. Belangrijke vraag hierbij is waar de systeemgrens getrokken moet worden?

*Vragen/opmerkingen:*

- *Wat is de vraagstelling? De LCA analyse testen of de keten in beweging krijgen?*  
Uiteindelijk het laatste.

- *Belangrijk is om uit te zoeken wie uiteindelijk de 'lord of the chain' is.*

Het gaat om de juiste drukpunten te vinden binnen de keten en het uitgangspunt hoeft dus helemaal geen produktiebedrijf te zijn, maar kan ook ergens anders in de keten liggen. Voorbeelden zijn het GAK en Philips.

#### **Presentatie Johan Gort over De ontwikkeling van een inspectiemethode voor Human Factor voor de Divisie Luchtvaart van IVW en Discussie**

Doel van het project is om de technische inspecteurs van de Divisie Luchtvaart een methode te laten ontwikkelen die 'human factors', zoals bv. veiligheidscultuur, in rekening neemt. De moeilijkheid is dat de inspecteurs niet gewend zijn om over deze 'softe' factoren na te denken.

*Vragen/opmerkingen:*

- *Belangrijk is dat de inspecteurs 'ownership' hebben van het proces en de methode en in staat zijn om er mee te werken.* Suggestie taalgebruik: 'audit op zelfregulerend vermogen'. Sparrow heeft ook een dergelijk onderzoek bij inspectiediensten gedaan.

- *Suggesties zijn om het cyclisch aan te pakken, de inspecteurs naar de eigen 'human factors' te laten kijken en een inventarisatie voor de training en na de training van de inspecteurs te houden.*

#### **Wat wordt het produkt van ons project en hoe gaan we verder?**

Mogelijkheden die worden genoemd:

- Handreiking voor een acquisitiesprek;
- Beslissingsmodel of matrix met mogelijke methodologieën waar uit geput kan worden;
- Voorbeeldofferte.