

# VAN GOGH IN DE POLDER

OP WEG NAAR DUURZAAM  
PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

**VISIE EN AMBITIES**  
**EXPERTISECENTRUM SUSTAINABLE BUSINESS**

# **VAN GOGH IN DE POLDER**

OP WEG NAAR DUURZAAM PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

# Voorwoord

Het onderzoek in het hoger beroepsonderwijs in Nederland is sterk in ontwikkeling, maar de behoefte aan scherpstelling blijft onverminderd groot. Wat is praktijkgericht onderzoek nu precies? En wat is de identiteit en sterkte van dit soort onderzoek? Deze vragen zijn nog niet voldoende beantwoord. Daarnaast ontbreekt het aan een uitgebalanceerde en breed geaccepteerde eigen onderzoeksmethodologie.

Binnen het ESB is een grote groep mensen betrokken bij het onderzoek: docenten, studenten, lectoren, maar ook partners uit bedrijven en kennisinstituten. Met zoveel verschillende achtergronden, zowel inhoudelijk als methodologisch, bestaat het risico dat je uiteindelijk te breed en te versnipperd werkt. Daarom is het noodzakelijk om een gezamenlijk gedragen onderzoeksvisie vast te leggen.

Het voorliggende document geeft een overzicht van de huidige visie en ambities van het ESB, als het gaat om duurzaam praktijkgericht onderzoek. Het omschrijft in welke domeinen het ESB actief is en op welke manier het de kwaliteit en praktische bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten garandeert. Met het toelichten van de onderzoeksvisie geeft het ESB ook aan in welke richting en in welke mate het relevant, ambitieus en uitdagend wil zijn voor het onderwijs, de professionalisering van de beroepspraktijk, en het kennisdomein.<sup>1</sup> Ten slotte wil het ESB in dit document inzicht bieden in het begrip duurzaamheid, in relatie tot onderzoek.

Dit document is tot stand gekomen in samenwerking met de lectoren en het management van het ESB. Het is mede gebaseerd op bijdragen van interne en externe stakeholders. Inhoudelijk ligt de notitie in het verlengde van de meer algemeen geformuleerde Avans ambitie ten aanzien van onderzoek.<sup>2</sup> De huidige ESB-visie is een vertrekpunt voor een positief kritische dialoog en het helder krijgen van de verwachtingen binnen het ESB, alsmede van die van de interne en externe stakeholders.

Edwin Verlangen, voorzittend directeur  
Nies Rijnders, manager

---

1 Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, 2016–2022, Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen, draftversie mei 2015  
2 Notitie onderzoekbeleid, Avans Hogeschool, mei 2014

# Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>HET EXPERTISECENTRUM SUSTAINABLE BUSINESS</b>	<b>7</b>
<b>ONDERZOEKSLIJNEN ESB</b>	<b>8</b>
<b>DUURZAAM PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK</b>	<b>9</b>
<b>LECTOREN</b>	<b>10</b>
1. Proactief zijn met een toekomstgerichte focus	11
2. Oriëntering op context en bruikbaarheid	12
3. Actieve participatie van studenten en docenten	14
4. Stapelen van kennis via onderzoekslijnen	16
5. Kennis cocreatie met handelingsperspectief	17
6. Multidisciplinaire samenwerking	19
7. Diversiteit in methoden en technieken	20
8. Onderzoek als instrument	22
9. Balanceren tussen bewijzen en bewegen	23
10. Variatie in output en zichtbaarheid	25
<b>TOT SLOT</b>	<b>26</b>

# Managementsamenvatting

Brabant is een economisch krachtige regio, gericht op ondernemen en ondernemers. Het ontwikkelen van de kracht van deze regionale economie vraagt om vernieuwende denkkraft en kennisontwikkeling. Kernwoorden daarvoor zijn: aanpassen, inspelen, creëren en innoveren. Avans Hogeschool wil actief bijdragen aan deze regionale samenleving, in het bijzonder aan de ontwikkeling van een duurzame regionale economie. Dat doet Avans door het uitvoeren van gericht praktijkonderzoek binnen actuele thema's uit het economisch en het technisch-bedrijfskundig domein, met het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB).

'Van Gogh in de polder' verwijst naar de ambitie van het ESB om diversiteit en kwaliteit te bieden in onderzoek en onderzoeksprojecten die gericht zijn op een duurzame toekomst. Vincent van Gogh beschikte over een groot pallet aan kleuren waarmee hij prachtige schilderijen maakte, die meer dan 100 jaar later nog steeds tot de verbeelding spreken. De 'polder' staat symbool voor de keuze van het ESB om bij voorkeur onderzoek te doen binnen de regio Brabant, ter ondersteuning van innovatieve ontwikkelingen.

Het ESB is een multidisciplinaire en praktijkgerichte onderzoeksgemeenschap die antwoorden geeft op concrete vragen van bedrijven, instellingen en overheden. Veel van deze vraagstukken gaan over het tijdig kunnen aanpassen aan de zich steeds sneller veranderende omgeving. De omstandigheden en de voorwaarden voor economisch succes zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Organisaties zoeken naar een manier om daarop in te spelen.

Voor het ESB betekent sustainable business: het ontplooiën van die activiteiten die waarde hebben voor alle stakeholders van die organisatie. Anders gezegd: financiële en niet-financiële waarde creëren voor de eigenaren. Goed omgaan met mens en milieu is daarbij een gegeven. Dit wordt gecombineerd met goed werkgeverschap, het leveren van kwaliteit (in de breedste zin) aan de klanten, en het opbouwen van win-winrelaties met de leveranciers. Streven naar sustainable business gebeurt niet omdat 'het moet' of omdat 'iedereen het doet', maar uit een eigen innerlijke overtuiging.

Het onderzoek binnen het ESB speelt zich af in de kennisdriehoek onderzoek-onderwijs-beroepspraktijk. Valoriëring van kennis en toepassing ervan in het onderwijs staan daarbij voorop. Het ESB streeft naar een nog betere relatie tussen het onderwijs en de beroepspraktijk, en een betere voorbereiding van studenten op hun toekomstige rol als hoog gekwalificeerde professionals. Daarbij zijn inhoudelijk twee aspecten van belang: onderzoek doen naar duurzaam ondernemen en op een duurzame wijze komen tot onderzoek.

Beroepenveld en participerende academies zijn uitdrukkelijk uitgenodigd om ideeën aan te dragen voor de onderzoeksagenda's van de lectoraten. Het vertrekpunt voor vraagarticulatie van het onderzoek ligt direct dan wel indirect bij de praktijk. Het ESB onderscheidt zich door kennis te creëren die direct toepasbaar is voor de professional. Nieuwsgierigheid naar de werkelijkheid is daarbij essentieel, maar niet voldoende. Praktijkgericht onderzoek steunt op kennis en inzichten uit het fundamenteel onderzoek, strategisch basisonderzoek en toegepast onderzoek van universiteiten. Praktijkgericht onderzoek moet altijd starten met de vraag of er wellicht al kennis is die aansluit bij de voorliggende onderzoeksvraag. Meestal is de bestaande wetenschappelijke kennis ontoereikend voor het aandragen van oplossingen voor de specifieke context of omgeving waarin het probleem zich voordoet. Door de sterke praktijkfocus is praktische bruikbaarheid een van de kwaliteitsindicatoren van het onderzoek.

Het ESB betreft zoveel mogelijk studenten en docenten bij de onderzoeksprojecten, zowel voor, tijdens als na het onderzoeksproces. Voor studenten ligt de focus op het 'leren door mee te doen'. Bij docenten is deskundigheidsbevordering de insteek. Door hun deelname aan onderzoekstrajecten ontwikkelen zij specifieke vaardigheden en neemt de interactie en voeling met het werkveld toe.

Voor praktijkgericht onderzoek hebben onderzoekers de keuze uit een groot aanbod aan methoden en technieken. Hun keuze hangt af van het onderzoeksdoel en de onderzoeksvraag; de noodzakelijke relevantie voor de praktijk en bruikbaarheid; en het betreffende domein.

De complexiteit van de samenleving en de vragen die daaruit voortkomen, maken multidisciplinaire samenwerking en kennisverbinding noodzakelijk. Dat doet het ESB binnen Avans, maar ook daarbuiten, met andere expertisecentra, universiteiten, onderzoeksinstellingen en bedrijven. Het onderzoek moet bijdragen aan het leggen van kennisverbindingen over disciplinaire grenzen en vakgebieden heen. Vanuit die gedachte streeft het ESB naar het creëren van meerwaarde.

Samenvattend, praktijkgericht onderzoek bij het ESB moet een toegevoegde waarde bieden voor het onderwijs, de maatschappij en het kennisdomein. Studenten en docenten participeren in onderzoeksprojecten, waardoor ze vaardiger en meer bekwaam worden in het doen van onderzoek, en tegelijk hun praktijkkennis actueel houden. De bijdrage aan de maatschappij wordt zichtbaar door, onder andere, het ontwikkelen van nieuwe inzichten. Inzichten die effect hebben op het praktisch handelen van professionals, en kennis aanreiken voor het oplossen van veldproblemen en het aanjagen van toekomstige innovaties. Voor het kennisdomein, ten slotte, zit de meerwaarde in kennisproductie en -circulatie.

# Het Expertisecentrum Sustainable Business

De regio Brabant wordt gedreven door duurzame maakindustrie: agrifood, biobased economy, hightech, logistiek, life sciences & health en maintenance. Het duurzaam ontwikkelen van deze regionale economie vraagt om vernieuwende denkkraft en kennisontwikkeling. Kernwoorden daarvoor zijn: aanpassen, inspelen, creëren en innoveren. Avans Hogeschool draagt actief bij aan de regionale samenleving, in het bijzonder aan de ontwikkeling van een duurzame regionale economie. Dat doet Avans door het uitvoeren van gericht praktijkonderzoek binnen actuele thema's uit het economische en het technisch-bedrijfskundige domein, met het Expertisecentrum Sustainable Business, het ESB.

Het ESB is een multidisciplinaire en praktijkgerichte onderzoeksgemeenschap die antwoorden zoekt op concrete vragen van bedrijven, instellingen en overheden. Belangrijk vraagstuk daarbij is hoe bedrijven en instellingen tijdig kunnen inspelen op de zich steeds sneller veranderende omgeving. Bedrijven beschikken vaak al over veel kennis, maar de ontwikkelingen gaan zo snel dat er behoefte is aan nieuwe input en updates. Het ontbreekt hen veelal aan budget en tijd om daar zelf in te voorzien. Het ESB kan hier een belangrijke rol vervullen.

Naast een onderzoekscentrum is het ESB ook een actieve, toonaangevende en onafhankelijke partij in een breder netwerk. Het centrum staat als het ware voor een *hub* van kennis en ideeën, een innovatief platform dat diverse partijen bij elkaar brengt om van elkaar te leren. Het biedt toegang tot een netwerk van regionale, nationale en internationale bedrijven, personen, kennisinstututen en universiteiten. Daardoor ontwikkelt het ESB een kijk op duurzaam ondernemen die verdergaat dan een individueel bedrijfsperspectief.

Interessante uitdagingen voor het ESB zijn: duurzaam strategisch denken, en ondernemen en innoveren in technische en sociale zin. Voorbeelden hiervan zijn maatschappelijke ontwikkelingen zoals disruptieve innovaties als digitalisering, sociale media en nieuwe technologieën als 3D-printing. Het gedrag van consumenten en producenten is fundamenteel aan het veranderen. Het verschuift bijvoorbeeld meer en meer van fysiek naar digitaal. Een ander aspect is het maatschappelijke bewustzijn, dat van invloed is op menselijke gedrag. Integriteit van zowel producenten als consumenten, bijvoorbeeld, heeft gevolgen voor de mate van transparantie van de productieketen en acceptatie van de omgeving en koopgedrag.

Met de veranderende behoeften van de samenleving en de stevige maatschappelijke uitdagingen speelt de mate van duurzaam ondernemen een grote rol. Bijvoorbeeld bij het streven naar het minimaliseren van het belasten van de natuurlijke omgeving. In deze betekenis gaat het om het maximaal (her)benutten van grondstoffen. Uitgangspunten daarbij zijn: het concept *cradle to cradle* en het minimaliseren en hergebruiken van afval als hoogwaardige grondstof. De aanpak van Cradle to Cradle heeft geleid tot de ontwikkeling van een nieuw economisch model: circulaire economie. Alternatieve vormen van energiewinning zoals zon, wind, en biomassa zijn hier onderdeel van. Deze veranderingen dwingen tot een strategische en duurzame heroriëntatie op verdienvermogen, businessmodellen en innovatie.

De vraagstukken over duurzaam ondernemen en duurzame economische ontwikkeling vat het Expertisecentrum Sustainable Business samen onder de term *Sustainable Business*, als richtinggevend en overkoepelend thema voor het expertisecentrum als geheel. Hierbij kiest het centrum voor de volgende definitie van sustainable business:

*Sustainable Business is het ontplooiën van die activiteiten die waarde hebben voor alle stakeholders van die organisatie. Dat betekent: financiële en niet-financiële waarde creëren voor de eigenaren, waarbij goed omgaan met mens en milieu een gegeven is. Dit wordt gecombineerd met goed werkgeverschap, het leveren van kwaliteit (in de breedste zin) aan de klanten en het opbouwen van win-winrelaties met de leveranciers. Streven naar sustainable business gebeurt niet omdat 'het moet' of 'iedereen het doet', maar uit een eigen innerlijke overtuiging.*

# Onderzoekslijnen ESB

Vanuit haar missie en de bovengeschetste maatschappelijke en regionale ontwikkelingen, focust het ESB zich op de volgende programmalijnen voor onderzoek:

1. Sustainable Strategy and Innovation (SSI)
2. Sustainable Finance and Accounting (SFA)
3. Sustainable Working and Organising (SWO)
4. Improving Business (ImB)
5. New Marketing (NM)
6. International Business (InB)

Het onderzoek binnen het ESB speelt zich af in de kennisdriehoek onderzoek-onderwijs-beroepspraktijk. Valoriseren van kennis en toepassing ervan in het onderwijs staan daarbij voorop. Het resultaat dat het ESB nastreeft, is een nog betere relatie tussen onderwijs en beroepspraktijk. Evenals een betere voorbereiding van studenten op hun toekomstige rol als hoog gekwalificeerde professionals.

Omdat onderzoeken een professie is, kiest Avans voor professionele onderzoekers. Concreet betekent dit dat het ESB gevormd wordt door zes lectoren, elk verantwoordelijk voor een eigen programmalijn voor onderzoek. Deze hoog gekwalificeerde onderzoeksprofessionals geven leiding aan het onderzoek en borgen en bevorderen de kwaliteit daarvan. Elke lector heeft een aanstelling van minimaal vier jaar en vormt een kenniskring van docent-onderzoekers die hun onderwijsopdracht combineren met onderzoek. Ook externe partners vanuit universiteiten of bedrijven kunnen deel uitmaken van een kenniskring.

Het ESB wil echter meer zijn dan de optelsom van zes lectoraten. Het wil de synergie bevorderen die tot stand komt vanuit de diverse samenwerkingsverbanden en verbindingen tussen de lectoraten onderling. De titel van dit document 'Van Gogh in de polder' verwijst naar die ambitie. Vincent van Gogh beschikte over een groot pallet aan kleuren waarmee hij prachtige schilderijen maakte. In referentie aan zijn fantastische oeuvre staat de diversiteit binnen het ESB garant voor kwaliteit van de onderzoeksprojecten. De 'polder' staat symbool voor de keuze om bij voorkeur onderzoek te doen binnen de regio Brabant, ter ondersteuning van de innovatieve ontwikkelingen aldaar.

Avans maakt een omslag van onderwijs- naar kennisinstelling, oftewel van *Institution of Professional Education* naar *University of Applied Sciences*.<sup>3</sup> Dit roept de vraag op wat precies de zin en functie is van het doen van onderzoek in het hbo? Wat de specifieke kenmerken zijn van een duurzaam onderzoeksklimaat voor hogescholen? En in welke opzichten het onderzoek zich onderscheidt van - en complementair is aan - academisch onderzoek? Het ESB stelt zichzelf tot taak om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een eigen identiteit voor praktijkgericht onderzoek in het hbo. Daarnaast is het bevorderen van de onderzoeksmethodische professionaliteit een belangrijke doelstelling. Het ESB doet dat door het verhelderen en uitwerken van 'good practices', standaarden en kwaliteitseisen.

---

3 'Naar een duurzaam onderzoeksklimaat. Ambities en succesfactoren voor het onderzoek aan hogescholen', HBO-raad, 2010



# Duurzaam praktijkgericht onderzoek

Voor het ESB zijn inhoudelijk twee aspecten van belang: enerzijds onderzoek doen naar duurzaam ondernemen; anderzijds op een duurzame wijze komen tot onderzoek. Er bestaan geen kant-en-klare recepten voor dit laatste, maar de volgende tien pijlers bieden een stevige basis:

1. Proactief zijn met een toekomstgerichte focus
2. Oriëntatie op context en bruikbaarheid
3. Actieve participatie van studenten en docenten
4. Stapelen van kennis via onderzoekslijnen
5. Kennis cocreatie met handelingsperspectief
6. Multidisciplinaire samenwerking
7. Diversiteit in methoden en technieken
8. Onderzoek als instrument
9. Balanceren tussen bewijzen en bewegen
10. Variatie in output en zichtbaarheid

Hierna volgt een toelichting op deze pijlers voor duurzaam praktijkgericht onderzoek, steeds toegespitst op de context waarbinnen het ESB functioneert. Elke paragraaf eindigt met een voorbeeld van een onderzoeksproject, ter illustratie.

# Lectoren



## **SUSTAINABLE FINANCE AND ACCOUNTING**

Het lectoraat draagt met het onderzoek bij aan kennis en tools die ervoor moeten zorgen dat kapitaal een duurzamere richting op kan stromen. Speerpunten zijn: integrale verslaggeving, true pricing en alternatieve financieringsmodellen.

Lector Marleen Janssen Groesbeek



## **IMPROVING BUSINESS**

Het lectoraat produceert kennis over het continu verbeteren van processen in bestaande contexten. Het maakt inzichtelijk hoe verbetertools, zoals lean management, Total Productive Manufacturing en Six Sigma, daarbij kunnen helpen.

Lector Ton van Kollenburg



## **NEW MARKETING**

Het lectoraat ontwikkelt kennis voor de marketeer in de 21e eeuw met digitalisering en duurzaamheid als centrale thema's. Onderzoek richt zich op het prikkelen van duurzame consumentenkeuzes; het gebruik van (big) data; en het betrekken van consumenten bij verduurzaming.

Lector Jorna Leenheer



## **INTERNATIONAL BUSINESS**

Het lectoraat ontwikkelt kennis en tools over duurzaam samenwerken in een internationale context. Daarbij ligt de focus op 'born globals', jonge internationaal opererende bedrijven, die effectief samenwerken in duurzame netwerken en allianties.

Lector Frans Stel



## **SUSTAINABLE WORKING AND ORGANISING**

Het lectoraat onderzoekt samen met organisaties hoe de inzet van cocreatie, holistisch denken en actieleren, kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

Lector Tonnie van der Zouwen



## **SUSTAINABLE STRATEGY AND INNOVATION**

Het lectoraat doet onderzoek naar het verbeteren van de samenwerking en interactie binnen 3.0 netwerkorganisaties. In het bijzonder kijken ze daarbij naar de functie van digitale (social) media.

Lector Jan Jurriëns



## 1. PROACTIEF ZIJN MET EEN TOEKOMSTGERICHTE FOCUS

Het ESB heeft de ambitie om via het onderzoek bij te dragen aan het oplossen van (grote) maatschappelijke vraagstukken, gerelateerd aan duurzaam ondernemen. Het doet dit door het creëren van kennis, inzichten en producten, gericht op toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen. Hierdoor kunnen bedrijven en organisaties beter anticiperen. Zij versterken hun vermogen om risico's en kansen te herkennen en gebruiken, waardoor innovatietrajecten vlotter tot stand komen.

Bij het ontwikkelen van deze toekomstbestendige kennis kiest het ESB voor een proactieve aanpak. Oplossingen worden gezocht door een open en creatieve zoektocht naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Deze focus is relevant voor het onderwijs. De beroepen waarvoor Avans opleidt, zijn aan snelle veranderingen onderhevig. Sterker nog, een aantal beroepen waarin de huidige studenten straks werkzaam zijn, bestaan nu nog niet eens. Het is dus zaak dat Avans inspeelt op die veranderingen en daar zelfs op probeert te anticiperen. Praktijkgericht onderzoek is een goed middel om zicht te krijgen op deze veranderingen, en om te zorgen voor een betere match tussen opleiding en arbeidsmarkt.

Vanuit bovengeschetste ambitie ligt het voor de hand dat het relevante beroepenveld en de participerende academies uitgenodigd zijn om de onderzoeksagenda's van de lectoraten te voeden. Het vertrekpunt voor vraagarticulatie van het onderzoek ligt direct dan wel indirect bij de praktijk. In eerste instantie signaleren de academies van Avans en de lectoren samen, welke relevante maatschappelijke ontwikkelingen en noden nu en straks van invloed zijn op het beroepenveld. Deze bevindingen worden vervolgens vertaald in de inrichting van de opleidingen. De docenten van de academies die lid zijn van de kenniskring, zijn de ambassadeurs van hun opleiding, en aanspreekpunt voor collega-docenten en studenten. Zij vormen een belangrijke ingang voor onderzoeksvragen.

*"Vragen die we onder andere stellen in het lectoraat Improving Business: Wat zijn de verbetercompetenties die van toekomstige alumni worden verwacht, volgens adviseurs uit de praktijk? En hoe kunnen we hieraan invulling geven? Hoe duurzaam zijn bedrijfsprocessen nu en wat wordt ervan verwacht in de toekomst?"*

Lector Ton van Kollenburg



## 2. ORIËTERING OP CONTEXT EN BRUIKBAARHEID

Het ESB onderscheidt zich van universitaire onderzoekscentra door kennis te creëren die direct toepasbaar is in de praktijk. Nieuwsgierigheid naar de werkelijkheid is daarbij essentieel, maar niet voldoende. Het onderzoek focust zich op innovatie en het verbeteren van de praktijk. De lectoraten richten zich op kennisvragen die voortkomen uit de praktijk, in het bijzonder op de kloof tussen de bestaande kennis en de benodigde kennis. Het (deels) oplossen van het probleem is hun streven. De rol van theorie is belangrijk in het onderzoek bij het ESB, maar vooral ondersteunend bij het begrijpen en beïnvloeden van de praktijk. Praktijkgericht onderzoek steunt op kennis en inzichten uit het fundamenteel onderzoek, strategisch basisonderzoek en toegepast onderzoek van de universiteiten. Praktijkgericht onderzoek moet altijd starten met de vraag of er al kennis is die bruikbaar kan zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Meestal is de bestaande wetenschappelijke kennis ontoereikend om te komen tot oplossingen voor de specifieke context waarin het probleem zich voordoet.

Praktijkgericht onderzoek creëert nieuwe kennis. Bijvoorbeeld door het toepassen van bestaande kennis op nieuwe situaties. Of door het combineren van bestaande kennis tot nieuwe inzichten. Naast inhoudgerelateerde kennis, zijn ook context- en omgevingskennis relevante onderzoeksdoelen. Het onderzoek van het ESB vindt daardoor vaak plaats op drie niveaus: inhoud, context en systeem, en de interactie daartussen. Dit levert nieuwe kennis en inzichten op voor bedrijven, bedrijfspgroepen, of de praktijkdiscipline.

Door de sterke praktijkfocus is de praktische bruikbaarheid een van de kwaliteitsindicatoren van het onderzoek. Dit is een van de belangrijkste verschillen tussen praktijkgericht onderzoek en academisch wetenschappelijk onderzoek. Het is de taak van onderzoekers bij het ESB om de bruikbaarheid van hun onderzoek te duiden. Zij moeten duidelijk aangeven hoe de onderzoeksresultaten ten goede komen aan het beroepenveld en het onderwijs. Door deze kwaliteitseis is een onderzoeksopdracht vaak gekoppeld aan advies- en ontwikkelwerkzaamheden. De nieuw verworven kennis wordt dan meteen vertaald in adviezen en aanbevelingen voor innovatieve interventies in de praktijk.

De consequentie van bovenstaande is dat praktijkgerichte onderzoekers zich vaak bewegen tussen de rol van onderzoeker en die van adviseur. Veel meer dan bij hun academische collega's vindt er interactie plaats met onderzoekspartners en is 'de praktijk' de setting van het onderzoek. Zowel vooraf, tijdens, als bij de afronding van het onderzoek, is bruikbaarheid een aandachtspunt. Bij de beoordeling daarvan spelen de betrokken pro-

fessionals een belangrijke rol. Zij kunnen aangeven of de onderzoeksvragen aansluiten bij de behoeften en doelstellingen van de betrokkenen, en of het onderzoek hen daadwerkelijk vooruit heeft geholpen.

*"In het onderzoek naar duurzame allianties voor Born Globals, toetst het lectoraat International Business de Born Global scan. In deze scan zijn drie invalshoeken geïntegreerd: de business (faciliteren van internationale groei), sociale aspecten (persoonlijke motieven en gedragsstijlen, samenwerken in teams en netwerken), en duurzaamheid (arbeidsomstandigheden, verantwoordelijkheid voor elkaar, verminderen van ecologische footprint)."*

**Lector Frans Stel**



### 3. ACTIEVE PARTICIPATIE VAN STUDENTEN EN DOCENTEN

Het ESB betreft zoveel mogelijk studenten bij de onderzoeksprojecten, zowel voor, tijdens als na het feitelijke onderzoeksproces. Studenten zijn daarbij niet alleen uitvoerder, maar krijgen ook een betekenisvol eigen leerproces aangeboden. Ze leren hoe onderzoek wordt gedaan en hoe ze kritisch naar onderzoek kunnen kijken. Studenten participeren op diverse manieren, bijvoorbeeld via hun stage en afstuderen. Maar ook via verdiepende opdrachten, minors, of in multidisciplinaire onderzoekateliers en experimenten.

De focus ligt op het 'leren door mee te doen'. Hierdoor ontstaat 'een leren van de tweede orde': betekenisvol, kritisch en gericht op kansen herkennen. Deze aanpak vraagt extra tijd en investering van lectoren en docentbegeleiders. Maar de winst is evident: het verrijkt het onderwijs en zorgt ervoor dat studenten beter voorbereid zijn op de beroepspraktijk. Dankzij dit leerproces verbeteren de studenten hun informatievaardigheden en ontwikkelen ze een kritische reflectieve houding. Bovendien maken ze zich extra kennis eigen, door de interactie met onderzoekers. En leveren ze een bijdrage aan de verbetering en innovatie van hun eigen beroepspraktijk. In hun latere professionele loopbaan kunnen zij dan de rol op zich nemen van *change agents*, met een innovatieve en ondernemende houding. Het is via het onderwijs dat het ESB zo een duurzame impact realiseert op werkveld.

Veel docenten in hogescholen zijn beperkt geschoold en onervaren als het gaat om onderzoek. Het ESB ziet het als zijn taak om bij te dragen aan de verdere professionalisering van docenten op dit vlak, en stimuleert deelname aan onderzoekstrajecten. De winst voor de docenten is evident. Zij werken aan een verdere ontwikkeling van hun vaardigheden en zien de interactie en voeling met het werkveld toenemen. Hierdoor verhoogt de kwaliteit van de bacheloropleidingen. Concreet kiest het ESB voor de 'leren door te doen'-aanpak. Dit kan door het koppelen van een bijscholingstraject 'Onderzoeksvaardigheden' aan het doen van onderzoek zelf. Zo maken docenten kennis met diverse onderzoeksmethoden en leren ze zich te bekwamen in onder andere: het stellen van goede onderzoeksvragen, dataverzameling en -analyse, en het maken van syntheses. Bovendien ervaren docenten op die manier direct welk gedrag hoort bij onderzoek aan het hbo:

- ✓ het professionele en maatschappelijke belang dienen;
- ✓ respectvol zijn;
- ✓ zorgvuldig zijn;
- ✓ integer zijn;
- ✓ keuzes en gedrag verantwoorden.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Gedragscode praktijkgericht onderzoek, hbo raad, 2010

De ervaring leert echter dat in de huidige situatie de capaciteit of inzet van docenten en studenten in onderzoeksprojecten nog niet helemaal past bij de ambities van het ESB. Docenten richten zich vooral op lesgeven en niet op onderzoek. Het curriculum biedt niet voldoende ruimte voor deelname aan lectoraatsonderzoek. Er is behoefte aan flexibeler curricula en vrije studiepunten om de ambities op het vlak van professionalisering en het betrekken van studenten te kunnen waarmaken. Het ESB wil samen met de academies en opleidingen actief op zoek gaan naar mogelijkheden en oplossingen om die vervlechting van onderzoek met onderwijs te realiseren. Nu al zijn delen van de onderzoeksprojecten ondergebracht in onderwijsmodules, en lectoren betrokken bij de uitvoering en ontwikkeling van minoren. Daarnaast vormen de kenniskringleden de ideale verbindende factor bij de implementatie van onderzoeksresultaten in het onderwijs. Maar er kan nog meer. Het is de ambitie dat alle onderzoeksprojecten leiden tot aanwijsbare opbrengsten voor het onderwijs<sup>5</sup>.

*“Het lectoraat Sustainable Finance and Accounting (SFA) is in september 2015 begonnen met een vijfjarig onderzoek naar de manier waarop onderwijsinstellingen het beste jaarlijks verslag kunnen doen over hun activiteiten en prestaties. SFA doet dat via de methode van actieonderzoek, waarbij Avans Hogeschool zelf het onderzoeksobject is. Met acht studenten en twee docenten uit de kenniskring wordt in de eerste fase van het onderzoek (sep. 2015-jan. 2016) een nulmeting uitgevoerd. Op basis daarvan doen de studenten, die dit project gebruiken voor hun afstuderen, aanbevelingen aan de diensteenheden van de hogeschool. De aanbevelingen betreffen de kwalitatieve en kwantitatieve gegevens waarover de afdeling in ieder geval zou moeten rapporteren aan interne en externe stakeholders. Of die aanbevelingen ook werkelijk nuttig zijn wordt weer getoetst in een volgende fase van het vijfjarig onderzoek, dat in totaal uit negen onderdelen bestaat. In principe kunnen studenten aan elk onderzoeksonderdeel deelnemen.”*

**Lector Marleen Janssen Groesbeek**

---

5 Notitie onderzoekbeleid, zie noot 2



## 4. STAPELEN VAN KENNIS VIA ONDERZOEKSLIJNEN

Het onderzoek van het ESB richt zich bij voorkeur op onderzoeksvragen afkomstig van meerdere bedrijven of organisaties. Het streven is te werken voor multiclient groepen, met name clusters van bedrijven/organisaties met een gelijksoortig probleem of uitdaging. In principe kiest het ESB daarbij niet voor een afgebakende sector, markt of toepassingsgebied. De lectoraten hebben hier eigen keuzes gemaakt, of zullen dit nog doen, afhankelijk van de kansen die zich aandienen.

Het ESB zet in op systematische kennisopbouw. Door actieve interactie van lectoren, met kenniskringleden, werkveld en participerende academies, ontstaan onderzoekslijnen. Deze bepalen uiteindelijk op welke vragen uit de praktijk de onderzoekers ingaan. Ideaal is het wanneer afstudeeronderzoeken en vragen vanuit een individueel bedrijfsperspectief, aansluiten op deze onderzoekslijnen. Een dergelijke uitgangspunt draagt bij aan duurzaamheid van praktijkgericht onderzoek.

Het risico bestaat dat in een dynamische en voortdurend veranderende omgeving onderzoek zich richt op snelle oplossingen en kortlopende projecten. Aansluitend bij de ambitie om kennis te stapelen, streeft het ESB naar meer continuïteit. Het kiest voor langer lopende onderzoeksprojecten. Docent-onderzoekers zijn dan eigenaar van een project en de lector bewaakt het grote geheel. Studenten werken mee wanneer het kan en wanneer het nodig is. Afhankelijk van het project, of het moment in het onderzoeksproces, kunnen dit studenten zijn die onderzoek doen in kader van een minor, afstudeerproject of een honourstraject.

*“Het lectoraat Sustainable Working and Organising start een onderzoeksproject waarbij meerdere organisaties samen zoeken naar antwoorden op vragen als: Hoe ga je om met zelforganisatie en cocreatie voor duurzame ontwikkeling? Hoe stuur je een platte organisatie aan? Wat betekent dit voor je beoordelingscyclus en HR instrumentarium? Een tweede verkennende bijeenkomst is gepland met ca. 8 organisaties.”*

Lector Tonnie Van der Zouwen





## 5. KENNIS COCREATIE MET HANDELINGSPERSPECTIEF

Een belangrijke succesfactor voor duurzaam praktijkgericht onderzoek is de wijze waarop het onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd. Concreet betekent dit voor het ESB: onderzoek in nauwe samenwerking met de praktijk. Daarbij gaat het om relevante kennisontwikkeling met en voor de beroepspraktijk. Het ESB sluit hier aan bij de algemene visie van Avans. Die visie verwoordt in welke opzichten onderzoek aan een hogeschool zich onderscheidt van onderzoek aan bijvoorbeeld universiteiten of toegepaste onderzoeksinstituten als TNO. Het onderzoek binnen Avans versterkt de banden tussen de hogeschool en (regionale) bedrijven, overheden en organisaties. Zo draagt het bij aan de ontwikkeling van een kennisintensieve regio, waarbij kennis in twee richtingen stroomt.

Output van onderzoek is bij het ESB het resultaat van een voortdurende interactieve dialoog tussen onderzoekers en relevante stakeholders. Kennis is daarbij geen voorrecht van de kennisinstellingen, maar komt interactief tot stand via een proces van cocreatie. Dit resulteert in nieuwe kennis en inzichten; de ontwikkeling van vaardigheden (soft skills) en het beter begrijpen van de context. Zodoende speelt het ESB een belangrijke rol in de totstandkoming van 'communities of practice', lerende netwerken waarin onderzoekers, docent-onderzoekers, professionals uit de praktijk en studenten, samen onderzoeken hoe de beroepspraktijk te innoveren.

Anders dan bij academisch onderzoek, is de vraag naar 'het weten' en de vraag naar 'het willen en kunnen' bij praktijkgericht onderzoek onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het onderzoek staat daarom vaak in dienst van het ontwikkelen van instrumenten, methoden, strategieën en beleidsmaatregelen, adviezen en aanbevelingen. Onderzoek met een handelingsperspectief is echter niet altijd eenvoudig en impliceert voor alle betrokken partijen een gezamenlijk leerproces. De expertise van onderzoekers ligt op het terrein van de kennisontwikkeling en niet op het kunnen; bij de maatschappelijke stakeholders is het juist andersom. Het is een hele uitdaging voor alle partijen om steeds beide belangen evenwichtig een plek te geven in het onderzoeksproces. Reden voor het ESB om te kiezen voor langdurende samenwerkingsrelaties, zodat ruimte ontstaat voor kennisontwikkeling en het uitwisselen van best practices en positieve ervaringen.

Bij kennis-cocreatie spelen alle betrokken partijen een rol in het bepalen van de onderzoeksagenda en het formuleren van de onderzoeksvragen. De ervaring leert echter dat bij veel bedrijven en organisaties, in de dagdagelijkse hectiek, relevante vragen onder de oppervlakte blijven en niet worden uitgesproken. Latente vragen manifest maken is zodoende een andere belangrijke meerwaarde van het expertisecentrum. De rol voor de on-

derzoekspartners blijft in het onderzoeksproces niet beperkt tot het mede bepalen van de onderzoeksagenda. Bedrijven en organisaties die met het ESB samenwerken, krijgen een grotere rol dan doorgaans bij academisch onderzoek. Zo vragen wij van onze onderzoekspartners onder andere om actief input te leveren vanuit hun ervaringskennis, mee te doen met dataverzameling, conclusies breder te trekken en concrete handelingsopties te formuleren.

*“Zet Breda Duurzaam op de Kaart”, is een project waarbij we samen met een groot aantal stakeholders uit de gemeente de duurzame ontwikkeling van Breda inventariseren. We willen weten hoe de samenhang tussen initiatieven en de samenwerking daarin verbeterd kan worden. Hierbij zijn studenten, docenten, onderzoekers, projectleiders, bewoners, beleidsmakers, ondernemers en bestuurders actief betrokken. In onderzoeks-werkplaatsen worden overzichten gedeeld en verder ontwikkeld. Ook het onderzoeksproces krijgt stap voor stap vorm. Een mooi voorbeeld van actieonderzoek, met deelname van alle belanghebbenden. Niet over mensen, maar met en voor mensen.”*

Lector Tonnie Van der Zouwen.



## 6. MULTIDISCIPLINAIRE SAMENWERKING

De complexiteit van de samenleving en de vragen die dat met zich meebrengt, maken multidisciplinaire samenwerking en het leggen van kennisverbindingen over disciplinaire grenzen en vakgebieden heen noodzakelijk. Daarom werken de ESB-lectoraten en -kenniskringen bij voorkeur met onderzoeksteams samengesteld vanuit diverse opleidingen en academies. Als positief neveneffect biedt dit kansen om vaardigheden aan te scherpen, zoals: discipline overstijgend denken en werken, het leren spreken van elkaars taal, en het respecteren van en begrip krijgen voor, inzichten en perspectieven van anderen.

Het ESB werkt samen met expertisecentra binnen en buiten Avans, alsook met universiteiten, onderzoeksinstituten en bedrijven. Hierbij kiest het ESB ervoor om steeds dicht bij de eigen onderzoeksterreinen en -lijnen te blijven. Concrete samenwerking met andere lectoraten en expertisecentra kan bijvoorbeeld het ontwikkelen van gezamenlijke minoren zijn. Samenwerking met universiteiten en kennisinstellingen kan vorm krijgen door promotietrajecten van docenten en gezamenlijke publicaties. Of door onderzoeksvragen aan elkaar door te geven en complementair te werken, waarbij praktijkgericht en fundamenteel onderzoek elkaar versterken. Het samenwerken met bedrijven is al uitvoerig aan bod gekomen in vorige paragrafen. Door het verbinden van wetenschappelijke kennis met ervaringskennis, vullen onderzoekers een lacune op in het huidige onderzoekslandschap en creëren zij meerwaarde.

*“Samenwerking met universiteiten doen we onder andere door het opzetten van een honourscollege en het begeleiden van promovendi. Maar ook door het samen aanvragen van subsidie. Bijvoorbeeld in het kader van Beagle, waarvoor de voorbereiding is gestart met Tilburg University, inzake circulaire economie, innovatie en verdienmodellen. Met de Radboud Universiteit Nijmegen bekijken we de mogelijkheden binnen een Interreg project, rond diensteninnovatie. Daarnaast loopt er een SIA RAAK aanvraag, op het gebied van cliëntenparticipatie bij Obesitasnetwerken, mede ondertekend door het Jeroen Bosch Ziekenhuis en Rijnstate.”*

Lector Jan Jurriëns



## 7. DIVERSITEIT IN METHODEN EN TECHNIEKEN

Binnen het praktijkgericht onderzoek hebben onderzoekers de keuze uit een groot aanbod aan methoden en technieken. De keuze hangt af van het onderzoeksdoel en de onderzoeksvraag, de noodzakelijke relevantie voor de praktijk en de bruikbaarheid, en het betreffende domein. Vaak worden methoden en technieken gecombineerd om de kwaliteit van de onderzoeksresultaten te optimaliseren. Waar academisch wetenschappelijk onderzoek relatief veel contextonafhankelijke standaarddesigns kent, zijn deze meestal ongeschikt voor praktijkgericht onderzoek. Door de noodzakelijke aanpassingen aan de context en de steeds veranderende omgeving moet het onderzoeksdesign vaak ter plaatse nog worden aangepast. Dit stelt aparte eisen aan praktijkgericht onderzoek en het verder ontwikkelen van de kwaliteitscriteria en -standaarden.

Duurzaam praktijkgericht onderzoek is gebaat bij een grote diversiteit aan methodologische benaderingen. Afhankelijk van de situatie zijn verschillende keuzes mogelijk, van kwantitatief tot kwalitatief, en van klassiek experimenteel tot actie-onderzoek en monitoring. Het ESB kiest daarom voor divers georiënteerde lectoren. Ieder legt eigen accenten en werkt intrinsiek vanuit het eigen vakgebied volgens een daarbij horende onderzoeksmethodiek. Door onderlinge uitwisseling en kruisbestuiving verhoogt de kwaliteit en variëteit van de onderzoeksmethodologie binnen het expertisecentrum.

Een interessante invalshoek is de metafoor van onderzoeksruimtes.<sup>6</sup> Ten eerste is er de 'werkplaats', gericht op het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden en kansen, verkennen van nieuwe wegen, strategieën ontwerpen, en doorontwikkelen van oplossingen. Kennisontwikkeling vindt plaats door doen, handelen, maken, experimenteren, simuleren. Een voorbeeld is actieonderzoek waarbij de onderzoeker van in het begin het onderzoeksobject doelbewust beïnvloedt. De verandering die dit teweegbrengt heeft impact op het werkveld en/of de beroepspraktijk. Een ander voorbeeld is ontwerpgericht onderzoek, met als specifiek kenmerk het werken via prototyping. Een tweede manier om aan kennisontwikkeling te doen is het bouwen op andermans kennis. De metafoor is hier 'de bibliotheek'. Dit type kennisontwikkeling vereist (bureau)onderzoek naar bestaande kennis, om inzicht te krijgen in de *the state of the art*. Ten derde is er de metafoor 'het veld'. Hier gaat het om onderzoek naar de waarneembare werkelijkheid. Veldonderzoek, via het gericht verzamelen van informatie door meten, observeren en vragen stellen. Ten slotte is er nog het onderzoek naar bruikbaarheid, gericht op het

6 Vrij vertaald van artikel: van Turnhout, Koen, et al. "Design patterns for mixed-method research in HCI." *Proceedings of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Fun, Fast, Foundational*. ACM, 2014.

verkrijgen van conclusies en optimaliseren van zekerheden. Kennisontwikkeling door testen en evalueren, met 'het lab' als metafoor. Elk van deze onderzoeksruimtes heeft zijn eigen methoden en technieken. Het flexibel kunnen bewegen in en tussen de verschillende onderzoeksruimtes maakt onderdeel uit van duurzaam praktijkgericht onderzoek.

*"Het onderzoek naar de sociale functie van de detailhandel in kleine gemeenschappen (de laatste winkel in het dorp) laat goed zien hoe praktijkgericht onderzoek gebruikmaakt van diverse methoden en technieken. In stap 1 praten we met gemeentes, detaillisten en onderzoeksinstellingen, om wederzijds inzicht te krijgen in de vragen en behoeftes op dit punt. In stap 2 doen we deskresearch naar dit fenomeen, alsmede naar de sociale herdefiniëring van deze detailhandel. In stap 3 maken we samen met studenten een veldinventarisatie in Brabant, door middel van interviews met bewoners, checklists en opbouw van een database. Dit moet resulteren in een overzicht van alle 'laatste winkels' in Brabant met hun belangrijkste eigenschappen, waar we dan vervolgens analyses van maken. In stap 4 veranderen we daadwerkelijk zaken in de omgeving, analyseren we de effecten (een veldexperiment) en geven we adviezen om zodoende te komen tot inzicht in optimalisatie van de bedrijfsvoering."*

Lector Jorna Leenheer



## 8. ONDERZOEK ALS INSTRUMENT

Het praktijkgerichte karakter van onderzoek maakt dat het altijd ten dienste staat van de beroeps- of onderwijspraktijk. Toch is het van belang een onderscheid te maken tussen de verschillende functies en de verschillende perspectieven die onderzoek heeft binnen een hogeschool. Enerzijds is er het 'studentenonderzoek', onderzoek dat de student doorloopt bij het volgen van zijn studie, met als kroonstuk het zelfstandig uitvoeren van een onderzoeksproject als afstudeeropdracht. Daarnaast is er onderzoek uitgevoerd door (meestal) docenten, gericht op specifieke opleidingsthema's, met als doel het actualiseren van de opleiding en het scherpen van het beroepsprofiel. Ten slotte is er het academie-overstijgende onderzoek in samenwerking met expertisecentra en lectoraten. In alle gevallen is onderzoek niet het doel op zich, maar een instrument of een hulpmiddel.

In zijn lectorale rede merkt lector aan de Hogeschool Utrecht, Daan Andriessen, terecht op dat de praktijk methodisch werkt via de regulatieve cyclus. Dat wil zeggen: er is sprake van een iteratief proces waarin probleemanalyse, diagnose, instrumentontwikkeling, uitvoering en evaluatie aan bod komen. Bij elke stap in de regulatieve cyclus zijn er vragen die een antwoord behoeven, voordat men verder kan gaan. Wanneer de kennisbasis of de reguliere werkprocedures geen antwoord bieden op die vragen, het antwoord niet direct voor het grijpen ligt, of het voor de kwaliteit van het eindproduct belangrijk is dat het antwoord van hoge kwaliteit is, is er sprake van een onderzoeksvraag.<sup>7</sup> Echter, voor het lectoraat is onderzoek meer dan een instrument ter ondersteuning van de regulatieve cyclus. Zoals gezegd: het gaat hier om kennisontwikkeling anticiperend op de toekomst en bedoeld voor clusters van bedrijven en/of het hele kennisdomein. Centraal hierbij staat het systematisch onderzoeken en ontwerpen van interventies die ook in de bredere context van de eigen organisatie toepasbaar zijn. Van dit soort onderzoek wordt verwacht dat het een bijdrage kan leveren aan praktijkkennis die verder gaat dan het eigen primaire proces van handelen van professionals. Het doel van lectoraatsonderzoek is het realiseren van een praktische impact, door onder andere het ontwikkelen en evalueren van instrumenten, methoden, strategieën en beleidsmaatregelen. In die zin is het onderzoek ook bij lectoraten een instrument om de praktijk te bewegen en te verbeteren, maar dan op grotere schaal dan bij het studentenonderzoek.

*"Van alle vormen van praktijkgericht onderzoek gaat de regulatieve variant het verst, omdat deze zowel meten, analyseren als implementeren omvat. In de minor 'Continu Verbeteren' onderzoeken we met docenten en studenten hoe we met de DMAIC-verbetercirkel onderzoek in de praktijk kunnen uitvoeren. De DMAIC-cirkel gaat nog een stapje verder dan de regulatieve aanpak, omdat ook het aspect 'control', de duurzaamheid van de gerealiseerde verbeteringen, wordt meegenomen in het praktijkgerichte onderzoek."*

Lector Ton van Kollenburg

<sup>7</sup> Lectorale rede Daan Andriessen, 'Praktisch relevant en methodisch grondig?', Hogeschool Utrecht, April 2014



## 9. BALANCEREN TUSSEN BEWIJZEN EN BEWEGEN

Vanzelfsprekend mogen aan onderzoeksprojecten die verschillend zijn in diepgang en omvang, andere kwaliteitseisen worden gesteld. Een stage- of afstudeeronderzoek geeft doorgaans het antwoord op een concrete vraag van een bedrijf of instelling. Output in de vorm van bijvoorbeeld generaliseerbare conclusies, is niet te verwachten. Studenten gebruiken bij dit onderzoek vaak theoretische modellen om de praktijk beter te begrijpen, maar de praktijk is leidend, niet de theorie. De grotere projecten van bijvoorbeeld de lectoraten, beogen meestal generaliseerbare conclusies en soms een bijdrage aan de wetenschappelijke theorie.

Toch zijn er kwaliteitscriteria waaraan alle onderzoeksprojecten binnen het ESB moeten voldoen. De visie van Avans daarop is helder. Deze stelt dat in alle gevallen de reflectie op de resultaten duidelijk moet maken in hoeverre de conclusies generaliseerbaar zijn en een bijdrage aan de wetenschappelijke theorie beoogd wordt, dus wat de scope van het onderzoek is.<sup>8</sup> Bovendien moeten alle fasen van het onderzoek methodisch deugdelijk doorlopen zijn, en een coherent en consistent geheel vormen. Dit betekent ook: het bewust kiezen van een onderzoeksmethode die past bij de onderzoeksvraag en het praktijkgerichte karakter van het onderzoek, en realistisch is in tijd en scope. De eis voor herhaalbaarheid en generaliseerbaarheid is niet altijd haalbaar of zelfs wenselijk. Wel moet het onderzoeksresultaat altijd waarheidsgetrouw en traceerbaar zijn: het moet duidelijk zijn hoe de onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen. Ten slotte hoeven de resultaten niet a priori peer-reviewed te zijn, zoals in de academische wereld, maar wel steeds peer-checked door een collega-docent, deskundige of extern deskundige.

Door het praktijkgerichte karakter van het onderzoek passen bepaalde methodieken minder goed bij het ESB. Bijvoorbeeld het gebruik van wiskundige modellen, computersimulaties, theorieontwikkeling en het werken met grote verzamelingen big data. Interviews en observaties zijn veelgebruikte methoden in het hbo, maar voor het ESB pas onderdeel van onderzoek als je daarmee kennis kunt ophalen die niet gemakkelijk te bereiken is. Onderzoek moet voor het ESB ook altijd uit de componenten empirie en theorie bestaan. De uitdaging is om de juiste balans tussen beide te vinden. Het ESB kiest daarom niet voor eenvoudig marktonderzoek of observationeel onderzoek, maar ook niet voor te academisch of te theoretisch.

Andriessen heeft kort samengevat aan welke voorwaarden onderzoek in het hbo moet voldoen. Hij zegt dat bij duurzaam praktijkgericht onderzoek het in de kern altijd om twee zaken gaat: de praktische relevantie (de relevantie-claim) en de methodische grondigheid (de rigor-claim).<sup>9</sup> De grote vraag en uitdaging is hoe de

8 Notitie onderzoekbeleid, zie noot 2

9 Lectorale rede Daan Andriessen, zie noot 9

correcte balans te vinden tussen wetenschappelijke zorgvuldigheid (bewijzen) en de dynamiek van het werkveld (bewegen). De ervaring leert dat de eis van betrouwbaarheid waaraan wetenschappelijk onderzoek moet voldoen, bij praktijkgericht onderzoek vaak vervangen wordt door de eis van zorgvuldigheid en systematische en transparante verslaglegging. Het ESB hanteert hierbij de regels voor zorgvuldigheid, zoals omschreven in de Gedragscode praktijkgericht onderzoek in het hbo, van de HBO-raad (2010):

*'Onderzoekers nemen meerdere wetenschapsopvattingen en daarmee samenhangende vormen van onderzoek, in overweging, de beschikbare onderzoeksmethoden en de methodologische regels die daarbij horen, alsook de onderzoeks- en beroepsethiek en de waarden die binnen het vakgebied gelden. Ze maken gebruik van reeds beschikbare kennis uit praktijk en wetenschap. Zij rapporteren juist, compleet, nauwkeurig en navolgbaar. Zij nemen in overweging de wenselijkheid de data zorgvuldig te bewaren en zorgen dat de intellectuele eigendomsrechten van data, resultaten en innovaties goed zijn geregeld.'*

Praktijkgericht onderzoek echter, vindt plaats in een specifieke context en binnen een dynamische omgeving. Onderzoekers bij het ESB zullen daardoor, per definitie, altijd geconfronteerd worden met het spanningsveld tussen wetenschappelijke zorgvuldigheid en pragmatisme, tussen bewijzen en bewegen. Bij praktijkgericht onderzoek is de realiteit vaak 'als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan', aldus Saxion-lector Mark Gellevij, in zijn lectorale rede van oktober 2012.<sup>10</sup>

*"Een complex proces als de transformatie van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde organisatie, vraagt een onderzoeksaanpak die recht doet aan deze complexiteit. Organisaties willen weten hoever men is in dit proces en wat de bijdrage is aan de duurzame ontwikkeling. Een veelheid aan variabelen speelt een rol, zowel bedrijfskundig als cultureel. Het ESB beschikt over een evaluatieaanpak waarbij met verschillende methoden een diversiteit aan bronnen en indicatoren wordt onderzocht. Op die manier ontstaat een rijk beeld van de stand van zaken. Dit beeld wordt gedeeld met de stakeholders intern en extern, waarbij de conclusies worden getoetst op herkenbaarheid en bruikbaarheid."*

**Lector Tonnie Van der Zouwen**

<sup>10</sup> Lectorale rede Mark Gellevij, Ontwerpend Onderzoeken en Onderzoekend Ontwerpen – Bewust Balanceren tussen Beweging en Bewijs, Saxion Hogeschool, Oktober 2012





## 10. VARIATIE IN OUTPUT EN ZICHTBAARHEID

Praktijkgericht onderzoek bij het ESB moet waarde toevoegen, in de eerste plaats voor het onderwijs, dan de maatschappij en ten slotte het kennisdomein. Het verrijken van het onderwijs gebeurt door de participatie van studenten en docenten in onderzoeksprojecten van de verschillende lectoraten. Hierdoor neemt hun onderzoeksvaardigheid en -bekwaamheid toe en blijft hun kennis over de praktijk actueel. De bijdrage aan de maatschappij realiseert het ESB onder andere door het ontwikkelen van nieuwe inzichten die effect hebben op het praktisch handelen van professionals. Maar ook door het aanreiken van kennis voor het oplossen van veldproblemen en het aanjagen van toekomstige innovaties. Voor het kennisdomein, ten slotte, zit de meerwaarde met name in kennisproductie en -circulatie.

Door de nadruk op onderwijs, maatschappij en kennisdomein, kent het praktijkgericht onderzoek bij het ESB diverse vormen van onderzoeksresultaten. Deze kennis komt via uiteenlopende kanalen terecht bij een groot aantal doelgroepen. Op verschillende manieren en in diverse vormen: via publicaties in managementbladen; vaktijdschriften en/of peer-reviewed journals, boeken en websites; paper- of posterpresentaties; lezingen, gastcolleges en workshops.

Praktijkgericht onderzoek levert vaak ook concrete producten op, in de vorm van prototypes, handleidingen, software, en toolboxes. Daarnaast verrijken lectoren en kenniskringleden met hun expertise en verworven kennis het onderwijs. Dat doen zij door het geven van lessen, het actief meewerken aan curriculumvernieuwing, en het ontwikkelen van onderzoeksleerlijnen, minoren en 'excellente leerroutes'.

Invloed is er ook op maatschappelijk vlak, doordat onderzoekers formele bestuurs- en adviesfuncties bekleden binnen organisaties, actief zijn als peer reviewer, of zitting hebben in een redactie, congresorganisatie of ander gremium.

Ook 'zichtbaarheid' maakt onderdeel uit van het duurzaam onderzoek door het ESB. Het centrum laat op een gebruiksvriendelijke manier onderzoeksresultaten en kennisproducten doorstromen naar het bredere publiek. Onder andere door actief deel te nemen aan maatschappelijke discussies en populairwetenschappelijke activiteiten binnen de thematiek 'duurzaam ondernemen'.

*"In het lectoraat International Business wordt een serious game ontwikkeld, waarmee studenten en bedrijven hun alliantievaardigheden kunnen oefenen en ontwikkelen."*

Frans Stel



## Tot slot

De visie op duurzaam praktijkgericht onderzoek biedt een raamwerk aan al diegenen die direct en indirect betrokken zijn bij onderzoeksactiviteiten van het ESB. Ze biedt een kader binnen samenwerkingsverbanden met externe stakeholders, en dient als basis voor de vervlechting van het onderzoek met het onderwijs. Bovendien geeft ze richting en sturing aan de verdere ontwikkeling van het onderzoek en de methodische professionaliteit binnen het ESB en de lectoraten. De zienswijze zorgt voor een duidelijke profilering en positionering van het ESB in het onderzoekslandschap, zowel binnen als buiten de hogeschool.

## COLOFON

### **Uitgave**

Expertisecentrum Sustainable Business,  
Avans Hogeschool, 2015

### **Tekst**

Dr. Ann Van der Auweraert, senior adviseur  
onderzoek en onderwijs bij het ESB, namens  
de lectoren Tonnies Van der Zouwen,  
Ton van Kollenburg, Marleen Janssen  
Groesbeek (eindredactie), Frans Stel,  
Jorna Leenheer en Jan Jurriëns

### **Vormgeving**

Diensteenhed Marketing,  
Communicatie en Studentenzaken,  
Avans Hogeschool

### **Fotografie**

- Bas Wilders  
- Tweedejaarsstudenten  
Fotografie van AKV | St. Joost

### **Locatie Breda**

Hogeschoollaan 1  
4818 CR Breda  
Postbus 90.116  
4800 RA Breda

### **Locatie 's-Hertogenbosch**

Onderwijsboulevard 215  
5223 DE 's-Hertogenbosch  
Postbus 90.116  
4800 RA Breda

088 - 525 80 83  
[info.esb@avans.nl](mailto:info.esb@avans.nl)