

De onderzoeker als pedagoog

Thomas van Dalen

Vaak zeggen mensen dat het er niet meer toe doet wat je hebt gestudeerd. Als je wetenschappelijk hebt leren denken en de principes van onafhankelijk onderzoek leert, kun je alle kanten op. In de praktijk lijkt dat ook zo te zijn. Dat wil zeggen dat iemands studie vaak een beperkte voorspellingswaarde heeft voor de latere beroepsinvulling. Ook in mijn geval kun je je afvragen wat de afstudeerrichting Theoretische en Historische Pedagogiek te maken heeft met mijn werk als organisatiestrateg. En met mij zijn er nog meer mensen in de sector met een verrassende achtergrond.

Zo'n achttien jaar geleden volgde ik aan de Rijksuniversiteit Groningen het college Inleiding in de sociologie. Ik herinner me de ruwe contouren van Max Webers omschrijving van het begrip macht. Zijn definitie kwam erop neer dat macht vooral gaat om het bezitten van de *mogelijkheid* om mensen naar jouw doelstellingen te dwingen, of ze het nu zelf willen of niet.

Boekman vraagt naar de macht en/of de onmacht van de onderzoeker. Ik ben geneigd om die macht als zeer relatief te beschouwen. Als er al sprake is van macht, dan is die afgeleid van de macht van de opdrachtgever. Diens kwaliteiten bepalen grotendeels of een onderzoek invloed heeft. Het hangt van de scherppte, de reikwijdte van de opdracht af – en van de daadkracht van de opdrachtgever – of de onderzoeker wat in de melk te brokkelen heeft.

Overigens spreek ik liever over invloed dan over macht. Want als je op zoek bent naar macht, dan word je geen onderzoeker. Daarvoor is je invloed te onvoorspelbaar en hooguit sterk van een heel kort momentum afhankelijk. Daarbij komt dat menig onderzoek niet de uitkomsten oplevert die de opdrachtgever van tevoren had gehoopt.

Waarheid en flexibiliteit

'Es ist schwer, es zugleich der Wahrheit und den Leuten Recht zu machen' is een bekend citaat van Thomas Mann. De spanning in die uitspraak raakt de kern van het werk van de onderzoeker-adviseur. Zijn werk wordt in mijn optiek in eerste instantie gedreven door een streven naar waarheid. De kwaliteit staat of valt bij een stevige portie beroeps-ethiek, een grote mate van objectiviteit en dito controleerbare methoden.

Tegelijkertijd komt een toegepast onderzoeker nergens zonder een hoge mate van flexibiliteit. Elke opdracht, elke nieuwe context is een oefening in flexibiliteit. De vraag daarbij is hoe de waarheid zo kan worden verteld dat zij leidt tot verbetering van de praktijk van een organisatie. Een onwillige opdrachtgever achterlaten met een koe van een waarheid die zij of hij vervolgens niet bij de hoorns durft te vatten, heeft immers geen enkele zin. Dat grenst aan onverantwoordelijk gedrag.

Als waarheidsliefde alleen je drijfveer is, had je beter wetenschapper kunnen worden. En zelfs die komt daar anno 2012 niet meer mee weg. In de mate waarin de onderzoeker-adviseur erin slaagt de

Thomas van Dalen

is organisatiestrateg in
de cultuursector

onderzoeksuitkomsten te operationaliseren, draagvlak te creëren en aanzetten te geven voor actie, uit zich zijn of haar talent.

Eeuwige honger

Tot een paar jaar geleden stond het advieswerk in de podiumkunsten in het teken van een eeuwige honger naar grotere zalen. Ik heb veel onderzoek verricht naar de haalbaarheid voor uitbreidingen, en lang niet altijd werd de wensdroom van de directeur werkelijkheid. Vaak hoort het ook bij de taak van de adviseur om mensen stapsgewijs van hun illusies te beroven. Dat voelt soms een beetje als corvee, maar als dat is gelukt, kan een organisatie wel weer tot bloei komen. Dat sommige onderzoeken tamelijk vrijblijvend zijn, wil nog niet zeggen dat ze geen waarde hebben. Als een organisatie na een bezoekje van de adviseur weer met twee benen op de grond staat, kan dat grote voordelen hebben.

Mijn grootste geluk schuilt daarin wanneer ik in mijn rol in staat ben om in een organisatie een wissel te verschuiven. En het is heel mooi om te merken dat een opdrachtgever soms al twee stations verder is voordat hij merkt dat hij op een totaal ander, onvoorzien spoor terecht is gekomen, dat nieuwe perspectieven biedt.

In bezuinigingstijd is het advieswerk tot op zekere hoogte plezieriger. Want dan is ons werk de vrijblijvendheid voorbij. Ik verdien liever mijn geld met lastige organisatieveranderingen dan met onderzoeken die voortkomen uit een 'wie-heeft-de-grootste'-problematiek. Of onze macht daarmee groter is geworden? Ik denk het niet. Maar onze invloed wel.

De kracht van de onderzoeker schuilt volgens mij in dienstbaarheid aan de vraag van de opdrachtgever en in het vermogen om de verkregen waarheid op de juiste manier op te dienen. Een adviseur zou er daarbij naar moeten streven zich uiteindelijk overbodig te maken. Misschien speelt in organisatieonderzoek daarom eerder een pedagogisch vraagstuk dan een machtskwestie. Het adagium van Maria Montessori: 'Leer mij [het kind] het zelf te doen' is ook in dit werk ten eerste van toepassing.