

MASTERSCRIPTIE BESTUURSKUNDE

ONDERZOEKSRAPPORT OVER DE ROLLEN VAN DE
ROTTERDAMSE ONDERZOEKER

'Onderzoek naar de meest effectieve rollen van een onderzoeker voor een succesvolle interactie in het kennismanagementproces tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam'

Kenneth Triest

Erasmus Universiteit | Master Publiek Management

Oktober 2016



Gemeente Rotterdam

“Deze Masterscriptie is uitgevoerd bij en in opdracht van de gemeente Rotterdam. Het gestelde in dit rapport vertegenwoordigt echter niet noodzakelijkerwijs het standpunt van de gemeente Rotterdam.”

ONDERZOEKSRAPPORT OVER DE ROLLEN VAN DE ROTTERDAMSE ONDERZOEKER

‘Onderzoek naar de meest effectieve rollen van een onderzoeker voor een succesvolle interactie in het kennismanagementproces tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam’

AUTEUR: KENNETH TRIEST
STAGIAIR KENNIS EN ONDERZOEK / MASTERSTUDENT PUBLIEK MANAGEMENT
419333
KTRIENT@HOTMAIL.COM

OPDRACHTGEVER: GEMEENTE ROTTERDAM
CLUSTER BESTUURS- EN CONCERNONDERSTEUNING (BCO)

ORGANISATIEBEGELEIDER: DHR. MARCO BIK
PROCESEIGENAAR ONDERZOEK (BCO)
M.BIK@ROTTERDAM.NL

ONDERWIJSINSTELLING: ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
MASTER PUBLIEK MANAGEMENT

EERSTE SCRIPTIEBEGELEIDER: DR. FRANS-BAUKE VAN DER MEER
UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT BESTUURSKUNDE
F.B.VANDERMEER@FSW.EUR.NL

TWEDE SCRIPTIEBEGELEIDER: DHR. BERT GEORGE MSc
UNIVERSITAIR DOCENT BESTUURSKUNDE
GEORGE@FSW.EUR.NL

DATUM: 25 OKTOBER 2016

Voorwoord

In deze scriptie wordt onderzocht hoe onderzoekers en beleidsmakers succesvolle interactie kunnen hebben in het proces van kennismanagement, en welke rollen onderzoekers daarbij het beste kunnen hanteren om hieraan bij te dragen. Waarom een dergelijk onderzoek, vraagt u zich misschien af?

Onderzoek en beleid zijn namelijk te lang gezien als twee verschillende werelden, waarin er geen grijs gebied is waar beide partijen elkaar kunnen treffen, en interactie met elkaar kunnen hebben. Vroeger werd door de beleidsmakers vaak de vraag van het onderzoek over de schutting gegooid en idem dito door de onderzoekers met het antwoord van het onderzoek. Anno 2016, is de relatie tussen onderzoekers en beleidsmakers al stukken verbeterd, gesprekken worden meer (op basis van eigen kennis en ervaringen) gevoerd en ook op wetenschappelijk gebied wordt er steeds meer onderzoek verricht naar dit thema.

Maar het kan én het moet nog beter, ook binnen de gemeente Rotterdam. Daarin wordt ook van een beleidsonderzoeker verwacht dat hij meer rollen kan hanteren dan enkel de objectieve en onafhankelijke rol als wetenschapper. De vraag welke rollen, in welke fase van het proces, het meeste bijdragen aan de interactie, zal in dit onderzoek worden beantwoord. Met dit onderzoek heb ik getracht om de opgedane theoretische noties in de praktijk te brengen, zodat nieuwe inzichten kunnen leiden tot een breder besef en een beter gevoel om de relatie tussen onderzoek en beleid te begrijpen.

Tijdens mijn stageperiode bij de gemeente Rotterdam heb ik gesproken met enthousiaste en gedreven onderzoekers en beleidsmakers die hart hebben voor Rotterdam en voor de publieke zaak. Zij hebben geprobeerd om voor mij een goed beeld te schetsen van hun huidige percepties en hun wensbeelden over de interactie tussen beide partijen, wat ook goed gelukt is! Uiteraard zou ik ook graag de personen willen bedanken die mij bij het uitvoeren van deze scriptie hebben ondersteund. Dit is allereerst mijn begeleider vanuit de gemeente Rotterdam, de heer Marco Bik. Wij hebben onze relatie benaderd, zoals onderzoekers en beleidsmakers dat ook kunnen doen in het proces van kennismanagement. Dit door gedurende het proces veel interactie te hebben, samen besluiten te nemen, en te weten waar grenzen, taken en verantwoordelijkheden liggen. Graag wil ik verder vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam, dr. Frans-Bauke van der Meer, bedanken voor alle feedback en de kritische blik waarmee hij steeds weer naar mijn onderzoek heeft gekeken. En dan natuurlijk tot slot een woord van dank aan mijn vriendin, mijn vrienden en mijn familieleden die mij van moed en doorzettingsvermogen voorzagen in tijden dat het proces ietwat stokte. Zonder hen zou het schrijven van deze scriptie een stuk zwaarder zijn geweest.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Managementsamenvatting

Anno 2016 leeft het besef meer dan ooit dat het hebben van kennis voor beleid onmisbaar is. Kennis uit onderzoek kan namelijk bijdragen aan de totstandkoming van beter beleid, in zake effectiever voor de samenleving en efficiënter voor de bedrijfsvoering van de gemeente. Om tot deze kennis te komen, moeten beleidsmakers samen met onderzoekers een traject doorlopen waarin zij interactie met elkaar hebben. In de praktijk blijken echter allerlei knelpunten ervoor te zorgen dat het een weerbarstig en lastig proces is. Daarom is binnen dit onderzoek antwoord gegeven op de volgende vraag: 'wat zijn de meest effectieve rollen die een onderzoeker kan hanteren om tot een succesvolle interactie te komen met de beleidsmaker in het proces van kennismanagement binnen de gemeente Rotterdam?'.

Uit de literatuur is gebleken dat onderzoekers en beleidsmakers in een aantal fases interactie met elkaar kunnen hebben. Het proces van kennismanagement van Van Hoesel et al. (2005, p. 67), komt voor dit onderzoek het dichtst bij de realiteit van fases waarin interactie kan plaatsvinden tussen onderzoeker en beleidsmaker binnen de gemeente Rotterdam. Het proces van kennismanagement biedt voor dit onderzoek zeven fases aan, drie voor aanvang- en drie na de fase van uitvoering van de analyses. Tevens is in de literatuur op zoek gegaan naar de meest effectieve rollen die een onderzoeker kan hanteren. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de rollen van De Wit & Hajer (2011). Zij typeren voor onderzoekers zeven verschillende rollen. Om te bepalen in hoeverre de mogelijke rollen die een onderzoeker kan hanteren van invloed zijn op de succesvolheid van de interactie, is een matrix gevormd waarin fases en rollen gecombineerd zijn. Deze matrix is weergegeven op pagina 45.

Nu de fases en rollen in één matrix zijn gegoten, is het van belang om te bepalen wat er in dit onderzoek onder succesvolle interactie wordt verstaan. De interactie wordt als succesvol bestempeld als er bij beide partijen voldoende verbeeldingskracht is, partijen elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden en er collectieve leerprocessen ontstaan tussen onderzoekers en beleidsmakers. Om een bredere kijk op de probleemstelling van dit onderzoek te krijgen wordt naast een algemeen beeld geschetst vanuit de theorie ook een algemeen beeld vanuit de Rotterdamse praktijk gegeven. Door middel van focusgroepen en interviews met onderzoekers en beleidsmakers, waarin de betreffende matrix aan beide partijen is voorgelegd, is inzicht verkregen in percepties van de feitelijke situatie en wensbeelden van de gewenste situatie voor succesvolle interactie. Hieruit zijn overeenkomsten en verschillen tussen beide partijen naar voren gekomen.

Uit de empirische bevindingen van dit onderzoek zijn drie voornamelijk knelpunten naar voren gekomen. Door deze knelpunten te analyseren en aan te pakken, kan de succesvolheid van de interactie tussen beide partijen binnen de gemeente Rotterdam toenemen.

Allereerst hanteert de onderzoeker op dit moment geen actieve, adviesrol in het proces, terwijl beide partijen behoefte hebben aan een onderzoeker die meer betrokken is in het proces van kennismanagement. Onderzoekers stellen zich momenteel nog te dienstbaar op, waardoor de interactie vaak nog geen dialoogconstructie is. Hiervoor worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- Doordat onderzoekers vaak binnen de lijnen van hun taken en verantwoordelijkheden blijven, moet hun functieomschrijving nog meer benaderd worden vanuit het proces van kennismanagement.
- Beleidsmakers moeten beter gaan nadenken over hoe en wanneer onderzoekers in te zetten, want op dit moment worden onderzoekers vaak pas ingeschakeld als ‘de nood aan de man komt’.
- De meer klant-leverancierrelatie tussen beide partijen moet worden ingewisseld voor een meer collegiale relatie. Dit bijvoorbeeld door termen als ‘opdrachtgever’ en ‘opdrachtnemer’ af te schaffen.
- Het inventariseren van relevante kennisvragen moet meer een 80-20 verdeling worden, waarbij 80% van de vragen vanuit de clusters komt en 20% vanuit de onderzoeksafdeling.

Ten tweede, is er door beide partijen nog te weinig gezamenlijke invulling gegeven aan het naproces.

Alhoewel onderzoekers en beleidsmakers enigszins verschillen van wensbeeld over hoe het naproces moet worden aangevlogen, zijn zij het er over eens dat de resultaten meer moeten gaan landen in de praktijk. Doordat het naproces niet optimaal wordt benut, komt het nog vaak voor dat relevante kennis niet wordt gebruikt of de uitvoering bereikt. Hiervoor worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- Voordat het proces of in ieder geval de uitvoering van de analyses aanvangt, moeten onderzoekers en beleidsmakers meer gerichte en specifieke afspraken maken in welke setting de resultaten van het onderzoek besproken gaan worden.
- Er moet op themagebied een vaste club van contacten worden opgebouwd tussen beide partijen.
- Onderzoekers van de afdeling OBI zouden zich hierin meer kunnen profileren als een kennisinstituut binnen de gemeente. Dit bijvoorbeeld in het agenderen of in het organiseren van debatten over de opgeleverde kennis van een onderzoek.

Ten slotte is naar voren gekomen dat de evaluatie van het gebruik van de kennis op dit moment niet plaatsvindt, dit terwijl beide partijen dit wel graag willen gaan ondernemen. De afwijking tussen onderzoekers en beleidsmakers zit hem in deze fase vooral in wie het organiseren hiervan op zich moet nemen. Beide partijen zijn het er echter wel over eens dat er duiding moet worden gegeven aan het evalueren van het gebruik van de kennis. Hiervoor worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- Het belangrijkste is dat de evaluatie van het gebruik op procesniveau plaatsvindt. De themagroepen zijn dé momenten waarop kan worden teruggeblikt wat er is gebeurd met het onderzoek dat de laatste maanden is verricht en wat voor impact dit heeft gehad op het beleid of de uitvoering.
- Er moet door beide partijen niet enkel na afloop van het project, maar ook aan de voorkant en tijdens de uitvoering, meer worden nagedacht en geëvalueerd over hoe de kennis beleid kan ondersteunen.

Inhoudsopgave

H1. Inleiding.....	9
1.1 Probleemstelling.....	9
1.1.1 Aanleiding.....	9
1.1.2 Doel onderzoek	11
1.1.3 Centrale vraagstelling.....	11
1.2 Deelvragen.....	11
1.2.1 Theoretische deelvragen	11
1.2.2 Empirische deelvragen	12
1.2.3 Analyserende deelvraag	12
1.3 Relevantie.....	12
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	12
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	13
1.4 Leeswijzer	15
H2. Contextbeschrijving.....	17
2.1 Gemeente Rotterdam	17
2.2 Bestuurs- en concernondersteuning	18
2.3 Onderzoek en Business Intelligence.....	19
2.4 Kennisgedreven werken	20
H3. Theoretisch kader.....	22
3.1 Beleidsonderzoek	22
3.1.1 Definitie beleidsonderzoek.....	22
3.1.2 Kwaliteitscriteria beleidsonderzoek	23
3.1.3 Evidence-based beleid.....	23
3.2 Relatie tussen wetenschap en beleid.....	25
3.2.1 Technocratie of decisionisme?	25
3.2.2 Modellen van nabijheid onderzoek tot beleid	26
3.2.3 Wetenschappelijke kennis en lokale beleidsontwikkeling	28
3.3 Interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers.....	29
3.3.1 Kennisgebruiksmodel of coproductiemodel?.....	29
3.3.2 Fases van interactie	31
3.3.3 Eén gedeeld verhaal	36
3.4 Rollen van de gemeentelijke onderzoeker.....	40
3.4.1 Mogelijke rollen van de gemeentelijke onderzoeker.....	40
3.4.2 Meest effectieve rollen van de gemeentelijke onderzoeker	45

3.5	Hypothesen	50
3.6	Conceptueel model	53
H4.	Onderzoeksopzet	55
4.1	Onderzoeksstrategie	55
4.1.1	Type onderzoek	55
4.1.2	Kwalitatief veldonderzoek.....	56
4.2	Dataverzameling.....	56
4.2.1	Methoden van dataverzameling	56
4.2.2	Inhoud van dataverzameling.....	57
4.2.3	Selectie van respondenten.....	58
4.2.4	Data-analyse	59
4.3	Operationalisering.....	60
4.4	Betrouwbaarheid en validiteit.....	62
4.4.1	Betrouwbaarheid.....	62
4.4.2	Validiteit	64
H5.	Resultaten en analyse.....	67
5.1	Feitelijke rol onderzoekers	67
5.2	Wenselijke rol onderzoekers	74
5.3	Succesvolheid van de interactie	86
5.3.1	Verbeeldingskracht.....	86
5.3.2	Wederzijdse beïnvloeding	87
5.3.3	Collectieve leerprocessen.....	88
5.4	Knelpunten in de interactie.....	89
H6.	Conclusies en aanbevelingen	94
6.1	Conclusies.....	94
6.2	Beperkingen van het onderzoek	100
6.3	Discussie	100
	Literatuurlijst	102

H1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

1.1.1 Aanleiding

“De verbinding tussen wetenschappelijke kennisontwikkeling en beleidspraktijk kan beter en moet anders” (Duiveman, Grin, Hafkamp & Metze, 2015, p. 3). Dit vanuit de ambitie om wetenschappelijk onderzoek beter te laten bijdragen aan het benoemen, begrijpen en benaderen van complexe maatschappelijke problemen. In zijn artikel *‘Een nieuwe rol voor beleidsonderzoekers?’* bespreekt Van Hoesel (2014) of het werk van beleidsonderzoekers kan bijdragen aan de ontwikkeling van beleid. Volgens hem kan kennis, als het op een min of meer natuurlijke wijze in de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering wordt betrokken, ofwel geïntegreerd wordt in een proces van interactieve beleidsontwikkeling, leiden tot beter beleid. Dit in de zin van: effectiever voor de samenleving, minder kosten, minder neveneffecten, rechtvaardiger voor burgers en bedrijven en zo veel mogelijk in overeenstemming met ander beleid (Van Hoesel, 2014, p. 2). Kennis en beleid zijn dus in zekere mate met elkaar verbonden, doordat het gebruik van kennis eventueel kan leiden tot efficiënter en effectiever beleid. Vaak is kennis echter niet direct toepasbaar in de praktijk doordat het nog vertaald moet worden naar de specifieke omstandigheden waar een bepaalde overheidsorganisatie op dat moment mee te maken heeft.

Uit een georganiseerde bijeenkomst *‘Kennisgedreven werken’* binnen de gemeente Rotterdam (2016a), zie voor verslag bijlage 1, blijkt dat er bij gemeentelijke onderzoekers en gemeentelijke beleidsmakers behoefte is aan meer duidelijkheid over welke rollen de onderzoeker kan én eventueel moet vertolken om zo optimaal mogelijk bij te dragen aan het beleidsproces. Soms kan er namelijk sprake zijn van een mismatch (Gemeente Rotterdam, 2016a, p. 2). Dan hebben onderzoekers de beleidsvraag onderzocht, maar uiteindelijk wordt er niets met hun resultaten gedaan. Hierdoor kan bij gemeentelijke onderzoekers ontevredenheid ontstaan over de rol die ze vertolken in de organisatie. Iets wat voorkomen kan worden wanneer beide partijen het onderzoekstraject meer met elkaar gaan ontdekken, dus door meer samen op te trekken (Gemeente Rotterdam, 2016a, p. 2). Het is dan ook vaak zo dat de interactie tussen beiden partijen nog niet altijd optimaal benut wordt, dit doordat onderzoekers en beleidsmakers elkaar nog niet altijd weten te vinden en elkaars sterke punten weten te benutten. Binnen de gemeente Rotterdam is men dus zoekende om het kennismanagementproces¹

¹ *‘Kennismanagement’* heeft te maken met het managen van de productiefactor kennis, waarbij getracht wordt het rendement te optimaliseren door het organiseren van kennisdeling, het bevorderen van een open samenwerkingscultuur en het leveren van een infrastructuur en het instrumentarium om deze processen en cultuur te faciliteren (Spek, 2008, p. 27; Duivenboden, Lips & Frissen, 1999, p. 12).

optima forma in te richten. Er zijn verschillende structuren en processen mogelijk waarmee het gebruik van kennis, door middel van onderzoek, beleid kan ondersteunen. Vroeger waren onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam op themagebied gestationeerd in één en dezelfde afdeling. Sinds de oprichting van de afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI) een drietal jaar geleden zijn onderzoekers en beleidsmakers van elkaar gescheiden, zodat onder meer de rolverdeling tussen de verschillende functies duidelijker is en de onderzoeksfunctie van de gemeente Rotterdam centraal in de organisatie is verwerkt (Bik, 2013, p. 36).

Tevens heeft, in het kader van de reorganisatie en de daarbij behorende bezuinigingen binnen de gemeente Rotterdam, het onderwerp kennis in beleid weer aan aandacht gewonnen. Overheidsbeleid dient effectief en efficiënt te zijn, want de beschikbare middelen worden steeds schaarser (Hogervorst, 2014, p. 1). Om ervoor te zorgen dat deze gemeentelijke middelen juist worden besteed, is beleidsonderzoek noodzakelijk. Daarnaast zijn de onderzoeksgelden die de gemeente beschikbaar stelt ook niet oneindig. De vrijgemaakte middelen moeten worden besteed aan de meest prangende onderwerpen, waar de minste kennis over beschikbaar is, zodat er toch een adequate afweging gemaakt kan worden over het te voeren beleid.

De directe aanleiding voor dit onderzoek kwam vanuit de coördinator Kennis en Onderzoek, de opdrachtgever van dit onderzoek, die graag wilde weten wat de mogelijke rollen van de gemeentelijke onderzoeker zijn om optimaal bij te dragen aan de beleidsvorming. Het inzichtelijk maken hiervan hoeft niet per se te leiden tot een ideale onderzoeker, maar eerder de totstandkoming van beter beleid in het beleidsproces ondersteunen. De volgende vragen, *‘wat verwachten de beleidsmakers van de rollen van de onderzoeker’* en *‘wat verwachten de onderzoekers zelf over welke rollen ze moeten vervullen in de beleidsvorming’* zijn hierin essentieel². Als hier over en weer kennis van kan worden genomen, wordt het voor onderzoekers en beleidsmakers gemakkelijker om elkaars taal te spreken en de relatie tussen onderzoek en beleid beter te begrijpen. Beleidsmakers en onderzoekers kunnen namelijk eenvoudig in een negatieve spiraal van gebrek aan aandacht en achterdocht terechtkomen als de betrokkenheid bij elkaars werk ontbreekt (Derksen, 2013, p. 125). In het kennismanagementproces zijn onderzoekers en beleidsmedewerkers in een aantal fases interactief op elkaar betrokken. In dit onderzoek zullen de fases waarin die interactie plaatsvindt óf zou moeten plaatsvinden tussen de onderzoeker en beleidsmaker centraal staan.

² Met *‘verwachten’* wordt in dit onderzoek niet zozeer bedoeld wat onderzoekers en beleidsmakers in de toekomst voorzien, maar meer in de zin van welke rollen beide partijen voor de gemeentelijke onderzoeker in het kennismanagementproces graag zouden willen zien.

1.1.2 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is het aanreiken van inzichten en handvatten voor de gemeente Rotterdam die behulpzaam zijn bij het maken van afwegingen en keuzes om succesvolle interactie in de beleidsvorming tussen de gemeentelijke onderzoeker en de gemeentelijke beleidsmaker tot stand te brengen. Dit door theoretische beschouwingen over enerzijds de interactie tussen (gemeentelijke) onderzoeker en (gemeentelijke) beleidsmaker en anderzijds de mogelijk te hanteren rollen van de gemeentelijke onderzoeker in het kennismanagementproces te analyseren door middel van interviews en focusgroepen met onderzoekers en beleidsmakers.

1.1.3 Centrale vraagstelling

“Wat zijn binnen de gemeente Rotterdam de meest effectieve rollen die een gemeentelijke onderzoeker in het kennismanagementproces kan hanteren om tot een succesvolle interactie te komen tussen de gemeentelijke onderzoeker en de gemeentelijke beleidsmaker?”

Succes(-vol) betekent een goede afloop, uitkomst of uitslag (Van Dale, 2016). “Interactie is de manier waarop individuen zich tot elkaar verhouden en elkaars gedrag beïnvloeden: de verschillende spelers moeten met elkaar een gezamenlijke inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking” (Bremekamp et al., 2010). In dit onderzoek houdt ‘*succesvolle interactie*’ in dat onderzoekers en beleidsmakers tot één gedeeld verhaal komen in het kennismanagementproces en dat er sprake is van verbeeldingskracht, wederzijdse beïnvloeding en collectieve leerprocessen. Met ‘*effectief*’ doelt Van Dale (2016) op dat het beoogde doel wordt bereikt: doeltreffendheid. Daarmee tracht dit onderzoek na te gaan welke rollen, ofwel het samenhangend pakket aan taken dat door één of meer personen vervuld kan worden (Encyclo, 2016), ervoor zorgt dat er één gedeeld verhaal kan ontstaan tussen de gemeentelijke onderzoeker en de gemeentelijke beleidsmaker.

1.2 Deelvragen

1.2.1 Theoretische deelvragen

(1) In welke fases van het kennismanagementproces kan er volgens de literatuur (mogelijk) interactie tussen de onderzoekers en de beleidsmakers plaatsvinden en onder welke voorwaarden kan deze interactie als ‘*succesvol*’ worden beschouwd?

(2) Welke mogelijke rollen kunnen onderzoekers volgens de literatuur hanteren in het kennismanagementproces, hoe kunnen deze verschillen per fase waarin (mogelijk) interactie plaatsvindt en welke rollen worden per fase als *'meest effectief'* beschouwd?

1.2.2 Empirische deelvragen

(3) Wat zijn de percepties van onderzoekers en beleidsmakers ten aanzien van de feitelijke rollen die de onderzoekers op dit moment hanteren in de verschillende fases van het kennismanagementproces binnen de gemeente Rotterdam?

(4) Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de wensbeelden van onderzoekers en beleidsmakers ten aanzien van de rollen die een onderzoeker mogelijk kan hanteren in de verschillende fases van het kennismanagementproces binnen de gemeente Rotterdam?

(5) In hoeverre is er sprake van succesvolle interactie tussen de onderzoekers en de beleidsmakers in de verschillende fases van het kennismanagementproces binnen de gemeente Rotterdam?

1.2.3 Analyserende deelvraag

(6) Wat zijn de belangrijkste knelpunten in de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers in de verschillende fases van het kennismanagementproces binnen de gemeente Rotterdam, en hoe zijn deze knelpunten te verklaren?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Alhoewel reeds uitvoerig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen kennis en beleid, kan dit onderzoek een zekere bijdrage leveren aan de Bestuurskunde als wetenschap. Deze bijdrage is driedelig en wordt onderstaand verder toegelicht. In dit onderzoek is geen sprake van theorievorming of van een toetsing van de theorie. Veel meer is dit onderzoek een sociaal-constructie proces³, waarin de wetenschap vooral als taak heeft om een bijdrage te leveren aan het proces van betekeniscreatie tussen actoren. Dit namelijk door het aandragen van concepten en inzichten uit de literatuur waardoor bestaande betekenissen in de praktijk mogelijk ter discussie kunnen worden gebracht. Toch kan dit

³ Vanuit het sociaal-constructionisme geredeneerd ligt de waarde van een theorie niet in het predictief vermogen of het 'waarheidsgehalte'. Het belang van theorievorming ligt in de bijdrage aan het proces van betekenisconstructie: het generatieve vermogen en de overtuigingskracht ervan. Door dit paradigma kan door het aandragen van concepten bestaande betekenissen ter discussie worden gebracht (Wierdsma, 1999, p. 78).

onderzoek wel relevant zijn voor de wetenschap als een op zichzelf staande casestudy, waarin theorieën benut worden in een specifieke organisatie, namelijk voor de Rotterdamse praktijk. De toepassing van de theorieën kan bijdragen aan de kennis over de praktische bruikbaarheid en juistheid van theorieën in een specifieke casus. In dit onderzoek zullen verschillende theorieën, over fases en rollen gecombineerd worden. Wanneer het onderzoek succesvol verloopt, is het mogelijk dat deze combinatie, in de vorm van een matrix, vaker kan worden gebruikt om de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker en de meest effectieve rollen van een onderzoeker te onderzoeken.

Ten tweede zal dit onderzoek niet, zoals vele andere onderzoeken naar kennis en beleid, ingaan op welke directe effecten kennis heeft op het beleid. Dit in de vorm van benutting of (instrumentele) doorwerking. Des te meer zal onderzoek worden gedaan naar welke invloeden de mogelijke rollen van de onderzoeker hebben op de interactie tussen de onderzoeker en de beleidsmaker. Het onderzoek focust zich dus minder op het analyseren van het inhoudelijke aspect, maar meer op het procesmatige. Daarbij wordt vooral aandacht geschonken aan de medewerkers die zorg moeten dragen voor meer kennis in beleid. “Beleidsonderzoekers doen hun werk meestal op ruime afstand van het beleidsproces, waardoor hun werk niet eenvoudig doordringt in het proces. Zelfs de interne onderzoekers bij overheden doen hun werk vaak in afzondering van dat proces” (Van Hoesel, 2014, p. 2). Het is wetenschappelijk gezien uitermate interessant om te onderzoeken of de bovenstaande uitspraken van Van Hoesel (2014) overeenkomen met de Rotterdamse praktijk.

Ten slotte zal dit onderzoek zich, binnen de literatuur van kennis en beleid, toespitsen op het lokale niveau. Onderzoek naar onderzoek binnen gemeenten is een relatief nieuw onderzoeksgebied. Er is wel meer literatuur beschikbaar over de rollen van de onderzoeker en interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker, maar deze is meer uitgevoerd door planbureaus en onderzoeksinstituten. Er dient zodoende aandacht te worden geschonken aan de unieke karakteristieken van een gemeente, zoals de politiek en de specifieke beleidsproducten die moeten worden opgeleverd. De stimulerende en beperkende factoren die van invloed zijn op de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker, zijn op dit moment ook onderbelicht in de literatuur. Dit onderzoek hoopt ertoe aan bij te dragen dat hier meer inzicht in wordt verkregen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Naast de wetenschappelijke relevantie, is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant. Ook de maatschappelijke bijdrage is drieledig en wordt onderstaand verder toegelicht. In de bijeenkomst ‘Kennisgedreven werken’ (Gemeente Rotterdam, 2016a, p. 2) kwam aan het licht dat er een distantie is tussen kennis en beleid. ‘Waar begint de rol van de onderzoeker in het kennismanagementproces

en waar houdt deze op?’ Dit is een vraag waar verschillend over wordt gedacht binnen de gemeente Rotterdam. In dit onderzoek wordt gekeken of er aanvullende of overlappende beelden zijn over de rollen van de onderzoeker. Of dat wellicht een kloof in de verwachtingen bestaat in het denken over de rol die de gemeentelijke onderzoeker moet invullen in de mogelijke fases van interactie van het beleidvormingsproces. Van belang is dus dat er een brug wordt geslagen tussen de wetenschappelijke afdeling en de beleidsafdelingen. Door het houden van focusgroepen wordt een algemeen beeld gecreëerd hoe hier binnen het onderzoeksdomein en binnen het beleidsdomein over wordt gedacht. Ook zal in de focusgroepen worden ingegaan op de onderlinge interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker en zal worden onderzocht of de rollen van de onderzoeker hier invloed op hebben. Een voornaam maatschappelijk doel van het onderzoek wordt tijdens de uitvoering al bewerkstelligd: door het houden van focusgroepen wordt er bewustwording gecreëerd bij de onderzoekers en de beleidsmakers van de gemeente Rotterdam om zo mogelijk het kennismanagementproces meer samen te gaan ontdekken en om in het onderzoeks- en beleidsproces meer aan elkaar te leren hebben.

Ten tweede zal dit onderzoek uiteindelijk moeten leiden tot het aanreiken van inzichten en handvatten voor de coördinator Kennis en Beleid van de gemeente Rotterdam. Dit heeft als doel om aan te geven hoe de interactie tussen de gemeentelijke onderzoeker en de gemeentelijke beleidsmaker zo mogelijk verder geoptimaliseerd kan worden, gelet op de rollen van de gemeentelijke onderzoeker in het kennismanagementproces. Deze inzichten kunnen vervolgens een maatschappelijk nut dienen als richtlijnen voor het verbeteren van het proces. Binnen de gemeente Rotterdam wordt anno 2016 namelijk hoog ingezet op het thema kennisgedreven werken. Men is zich, ook op hoger ambtelijk en bestuurlijk niveau, steeds meer bewust dat het gebruik van kennis kan leiden tot beter beleid. Beter in de zin van effectiever, kijkend naar doelbereiking, en efficiënter, kijkend naar kostenbesparing. Meer inzicht van onderzoek in publieke organisaties kan ook leiden tot een verbetering van beleidsontwikkeling en daarmee ook tot betere dienstverlening richting burgers. Voordat men binnen de gemeente Rotterdam de effecten op doorwerking wil toetsen, is het echter essentieel om te weten of onderzoekers en beleidsmaker een gedeelde taal kunnen spreken.

De focus wordt dus gelegd op de organisatie van de gemeente Rotterdam, waarin onderzoekers en beleidsmedewerkers in verschillende fases met elkaar aan de slag gaan. De gemeente Rotterdam is één van de weinige gemeenten met een eigen onderzoeksafdeling, iets wat dit onderzoek natuurlijk van begin af aan al bijzonder maakt. Het onderzoek betreft zo gezegd een intern vraagstuk, maar dat wil niet zeggen dat de inzichten die worden verkregen ook niet door andere partijen gebruikt kunnen worden. Dit onderzoek kan ook maatschappelijke relevantie hebben in de vorm van verdere professionalisering van het onderzoek van andere gemeenten, overheden of andere kennisinstellingen.

Daarnaast kan dit onderzoek fundamentele kennis aanleveren over de manier waarop verschillende gemeenten en ministeries hun onderzoeksfuncties invullen. Dit draagt tevens bij aan het begrip over en voorbeelden van onderzoek in de publieke sector. De vertaling van dit onderzoek naar andere publieke instellingen hangt echter ook af van in hoeverre de bevindingen uit de analyse van deze casus generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek kan, vanwege zijn enigszins beperkte set van datamateriaal, daarom onvoldoende antwoord geven op of de bevindingen één-op-één kunnen worden overgenomen door andere publieke instellingen.

1.4 Leeswijzer

H2: Contextbeschrijving

Allereerst zal in het volgende hoofdstuk, 'Contextbeschrijving', een beschrijving worden gegeven hoe de huidige organisatie van de gemeente Rotterdam is gestructureerd. Daarbij wordt eerst de gemeente Rotterdam toegelicht, waarna steeds specifiekere wordt toegespitst op de betrokken clusters en afdelingen binnen dit onderzoek. Verder zal in dit hoofdstuk dieper worden ingegaan op de onderzoeksafdeling OBI, en wat haar taken en verantwoordelijkheden zijn. Ten slotte wordt een korte notie gegeven van 'het kennisgedreven werken' binnen de gemeente Rotterdam.

H3: Theoretisch kader

Hierna zal het hoofdstuk 'Theoretisch kader' zijn intrede doen. In dit hoofdstuk staat de wetenschappelijke literatuur omtrent kennis en beleid centraal. In de eerste paragraaf zal het fenomeen 'beleidsonderzoek' worden toegelicht. Hierna zal de relatie tussen kennis en beleid worden toegelicht en welke afstand wetenschap tot beleid kan hebben. Verder zal de interactie tussen de onderzoeker en de beleidsmaker worden toegelicht. Welke fasen zijn er in het kennismanagementproces waarin interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker mogelijk is en welke criteria biedt de wetenschappelijke literatuur aan om succesvolle interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker te beoordelen. Ook worden de rollen die onderzoekers kunnen hanteren in het proces van kennismanagement toegelicht en geanalyseerd. Na het bespreken en analyseren van de wetenschappelijke literatuur worden er zeven hypothesen beschreven. Deze komen voort uit de vorige paragraaf over welke rollen als meest effectief worden gezien in welke fase. De hypothesen zullen uitmonden in een matrix van fasen en rollen, wat het conceptueel model van dit onderzoek inhoudt.

H4: Onderzoeksopzet

In het hoofdstuk 'Onderzoeksopzet' wordt een methodologische verantwoording gegeven van de opzet en uitvoering van dit onderzoek. Allereerst zal hier worden ingegaan op de onderzoeksstrategie, hoe en vanuit welke hoek is dit onderzoek aangevlogen. Ook de vorm waarin de resultaten zijn

verzameld wordt voorgesteld. Daarbij wordt ook alvast inzicht gegeven in de strategie van focusgroepen, één-op-één interviews en observatie, de dataverzamelmethode binnen dit onderzoek. In de paragraaf 'Dataverzameling' wordt daarna specifieker aangegeven hoe de empirische gegevens zijn gevonden en wat het proces betreft dat daaraan is voorafgegaan. In de operationalisering zijn de variabelen uit de theoretische concepten omgezet naar indicatoren, zodat aan de hand hiervan uiteindelijk de relevante begrippen meetbaar zijn gemaakt. Ten slotte zal in de volgende paragraaf 'Betrouwbaarheid en validiteit' de wijze waarop het onderzoek is omgegaan met mogelijke toevallige of systematische fouten worden besproken. De mogelijke haken en ogen van dit onderzoek én dus nog voornamer, de manier waarop hierop is ingespeeld, zullen worden toegelicht.

H5: Resultaten en analyse

Hierop volgend worden de bevindingen uit de interviews en focusgroepen in het hoofdstuk 'Resultaten' (H5) belicht. Dit hoofdstuk is gestructureerd op basis van de deelvragen die in dit onderzoek zijn gesteld. Allereerst worden de percepties van de feitelijke rollen per fase in het proces van kennismanagement beschreven, welke rollen denken onderzoekers en beleidsmakers dat de onderzoekers op dit moment hanteren. Ten tweede worden de wensbeelden van de gewenste rollen per fase in het proces van kennismanagement kenbaar gemaakt. Er is hierin een verdeling gemaakt in wensbeelden die overeenkomen en wensbeelden die afwijken van elkaar. Ten slotte wordt nagegaan of er sprake is van succesvolle interactie binnen de gemeente Rotterdam. Dit aan de hand van de drie indicatoren die in dit onderzoek succesvolle interactie onderschrijven. Uit de vele resultaten zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen. Er wordt in de paragraaf 'Knelpunten in de interactie' gefocust op drie belangrijke knelpunten, die met zichzelf ook weer mogelijke andere knelpunten met zich meebrengen.

H6: Conclusies en aanbevelingen

In het hoofdstuk 'Conclusies en aanbevelingen' wordt uiteindelijk een antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Ook wordt in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven voor de praktijksituatie. Dit met betrekking op de drie belangrijkste knelpunten in de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers. In dit hoofdstuk wordt voorgesteld hoe de knelpunten het beste kunnen worden aangepakt. Verder worden ook de beperkingen van dit onderzoek toegelicht. Ten slotte wordt er in de discussie een reflectie gegeven, die leidt tot aanbevelingen tot mogelijk verder theoretisch onderzoek op het thema 'kennis en beleid'.

H2. Contextbeschrijving

2.1 Gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam is één van de, anno 2016, 390 gemeenten van Nederland en ligt in de provincie Zuid-Holland (Centraal Bureau Statistiek, 2016). Op basis van voorlopige cijfers waren op 1 januari 2016 circa 630.000 inwoners in de gemeente Rotterdam. Dit maakt Rotterdam, op het gebied van bevolkingsaantallen, tot de tweede grootste gemeente van Nederland (Gemeente Rotterdam, 2016b). Op de ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam is de afgelopen jaren flink bezuinigd. In de eerste maanden van 2016 werken rond de 11.000 medewerkers voor de gemeente Rotterdam, verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen (clusters) en de 14 gebiedscommissies (Gemeente Rotterdam, 2016c).

Concern

“Het concern Rotterdam verandert permanent”.⁴ (Gemeente Rotterdam, 2012). Sinds de uitwerking van het collegeprogramma 2010-2014 bestaat de gemeente Rotterdam niet meer uit een veelheid aan diensten, maar slechts uit een vijftal clusters waar de primaire processen, oftewel de uitvoering, plaatsvindt. Dit zijn de clusters Dienstverlening (DV), Stadsbeheer (SB), Maatschappelijke Ontwikkeling (MO), Werk en Inkomen (W&I) en Stadsontwikkeling (SO). Daarnaast is er ook nog het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO). In dit cluster zitten alle ondersteunende processen centraal, als stafafdeling, verwerkt in de organisatie.

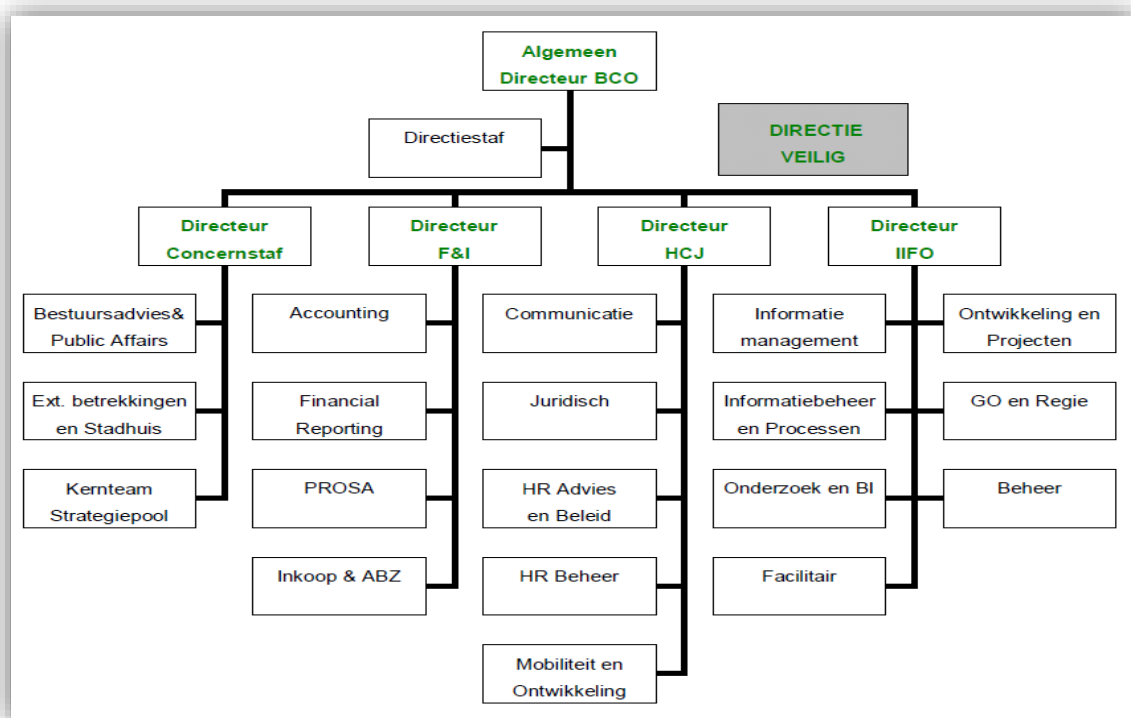
Daarbij moet gezegd worden dat binnen de gemeente Rotterdam een organisatiestructuur vaak een van tijdelijke aard is. Dit doordat elk moment wijzigingen kunnen ontstaan in het takenpakket van de gemeente of in de bestuurlijke context, bijvoorbeeld in de positionering van deelgemeenten (Gemeente Rotterdam, 2012). Echter door het aannemen van deze hoofdstructuur, het organogram weergegeven in bijlage 2 (gemeente Rotterdam, 2012), denkt de gemeente Rotterdam in staat te zijn om wijzigingen goed en snel te verwerken, zonder deze structuur onmiddellijk aan te moeten passen. De gemeente wordt ambtelijk aangestuurd door de concerndirectie waarin de algemeen directeuren van de clusters zitten, alsmede de concerncontroller, voorgezeten door de algemeen directeur (gemeentesecretaris) van het Concern (Bik, 2013, p. 36). De concerndirectie stuurt op het totaal van het concern en op de uitvoering en realisatie van het (politiek vastgestelde) beleid. De uitvoerende taken voor wat betreft het primaire proces zijn naar inhoud in vijf thema's geclusterd (Gemeente

⁴ Onder 'concern' wordt binnen dit onderzoek het volgende verstaan: een groep van clusters die samen een eenheid vormen en onder een gezamenlijke leiding opereren (Winter, Wezeman & Van Schilfgaarde, 2013).

Rotterdam, 2015). Conform het primaire proces werd ook gekozen voor clustering van ondersteunende (bedrijfsvoerings-) en staftaken in één cluster: genaamd BCO.

2.2 Bestuurs- en concernondersteuning

De bedrijfsvoeringszaken zoals Personeelszaken, Inkoop, ICT, alsmede Communicatie, HR en Onderzoek zijn ‘uit de primaire clusters’ gehaald en centraal ondergebracht bij het cluster BCO (Bik, 2013, p. 36), wat in figuur 1 onderstaand weergegeven is. De afdeling OBI valt onder de directeur IIFO, wat staat voor Innovatie, Informatievoorziening, Facilitair en Onderzoek. Binnen de gemeente Rotterdam was de gedachte dat door middel van centralisatie deze zaken efficiënter kunnen worden uitgevoerd, op elkaar afgestemd, gemeentebreed op dezelfde manier kunnen worden toegepast. Het cluster is niet verantwoordelijk voor de beleidsresultaten, maar wel voor het proces om integrale besluitvorming mogelijk te maken en het leveren van de afgesproken ondersteuning binnen de financiële kaders.



Figuur 1. Organogram cluster Bestuurs- en concernondersteuning (Gemeente Rotterdam, 2015).

“Centraal daarbij staat dat BCO continu de verbinding legt” (Gemeente Rotterdam, 2015). Vanuit de bestuursondersteuning gaat het dan om de verbindingen tussen de ambtelijke top en het College van B&W, tussen het College en gemeenteraad en tussen de gemeente en haar politiek-bestuurlijke omgeving. Vanuit de strategische beleidsfunctie moet de verbinding worden gelegd met de partners in de stad en tussen de verschillende beleidsdossiers. Het cluster BCO moet daarnaast zorg voor dragen

dat de overige clusters in staat zijn om de producten te leveren die Rotterdam nodig heeft door een kwalitatief goede ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering aan te bieden. De lijnorganisatie moet, binnen heldere kaders, aangeven wat zij aan bedrijfsvoering ondersteuning nodig heeft en stuurt zodanig het cluster BCO aan (Gemeente Rotterdam, 2015).

Fenger en Misdorp (2015, p. 130) beschrijven vier modellen van hoe onderzoek tot beleid kan staan in een overheidsorganisatie. “Welke keuze het meest geschikt is voor een organisatie hangt af van diverse zaken: de kosten, de gewenste kwaliteit, de diversiteit van onderwerpen, de complexiteit van het beleidsterrein, de gewenste mate van onafhankelijkheid, de gewenste snelheid van interactie etc.”. In bijlage 3 is een figuur gepresenteerd waarin de verschillende modellen met uitleg in kaart zijn gebracht (Fenger & Misdorp, 2015). Binnen de gemeente Rotterdam was vroeger sprake van het geïntegreerde model (A), maar sinds de reorganisatie is overgestapt op het intern gesepareerde model (B). Door de bestuurlijke wens tot centralisatie en de clustering van ondersteunende processen was het logisch dat er ook één onderzoeksafdeling werd opgericht (Bik, 2013, p. 36). Deze is binnen het cluster BCO gerealiseerd in de vorm van de afdeling OBI⁵.

2.3 Onderzoek en Business Intelligence

De afdeling OBI is ontstaan uit drie aparte bloedgroepen. Allereerst het COS, Centrum voor Onderzoek en Statistiek. Deze bloedgroep bestond uit onderzoekers die vooral data en statistieken aanleverden. De GGD, Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst, die vooral onderzoek deden ten aanzien van gezondheid. Tot slot was er nog de SWA, Sociale-Wetenschappelijke Afdeling, waarbij ook onderzoek werd verricht naar werkloosheid en arbeidsmarkt. De onderzoeksafdeling bestaat op dit moment uit drie teams. Allereerst uit twee onderzoeksteams; deze voeren onderzoeksprojecten uit voor de clusters en doen eenmalige of periodieke analyses (monitors) op data over Rotterdam en het concern (Gemeente Rotterdam, 2016e). Daarnaast nog uit één BI-team. Dit team realiseert standaardrapportages, automatisch bijgewerkte dashboards en datasets voor analysedoeleinden.

De doelstelling van de afdeling Onderzoek en Business Intelligence is daarbij om kennis en informatie te leveren die nodig is voor verantwoorde beleidsvorming en -uitvoering in Rotterdam en voor het besturen van de stad en het concern (Gemeente Rotterdam, 2016e). De in het concern decentraal aanwezige kennis en kunde op het gebied van onderzoek en ‘business intelligence’ is in deze afdeling bijeengebracht. Daarbij wordt van OBI verwacht om schaarse kennis naar een hoog professioneel

⁵ ‘Business Intelligence’ zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip bij de juiste personen in het juiste formaat terecht komt (BI-award, 2016).

niveau te brengen en in te zetten waar dat het meest nodig is. Dit tracht OBI te doen door middel van drie kerntaken (Gemeente Rotterdam, 2016f): het uitvoeren van onderzoek, het analyseren en beschikbaar stellen van verzamelde informatie en door het leveren van standaardrapportages of automatisch bijgewerkte dashboards.

Onderzoeksprojecten

De afdeling OBI voert verschillende type onderzoeksprojecten uit waarbij een onderscheid wordt gemaakt in de verschillende fases van de beleidscyclus (Gemeente Rotterdam, 2016f):

- bij beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling doet OBI bijvoorbeeld verkennende studies naar de problematiek en de voorgestelde aanpak (*'wat weten we al?'*);
- bij beleidsuitvoering volgt OBI de inspanning en de resultaten en rapporteert hierover of levert een monitor (*'wat gebeurt er al?'*);
- bij evaluatie van beleid doet OBI bijvoorbeeld onderzoek naar het bereikte resultaat en de tevredenheid hierover (*'wat is het effect?'*).

Het merendeel van de projecten binnen de gemeente Rotterdam wordt uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met het cluster MO. In dit cluster bevinden zich thema's zoals Onderwijs, Jeugd en Zorg waar van oudsher binnen de gemeente Rotterdam meer onderzoek naar wordt uitgevoerd. Ook met het cluster W&I wordt relatief veel onderzoek uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam, dit voornamelijk op het gebied van arbeidsmarktanalyses.

2.4 Kennisgedreven werken

Reeds in 2006 is er binnen de Bestuursdienst van Rotterdam begonnen met de invoering van een onderzoeksprogrammering. Eén van de belangrijkste redenen hiertoe is dat de gemeente Rotterdam voor enkele zeer complexe problemen staat, die niet eenvoudig opgelost kunnen worden. De doelstelling was destijds om beleidsonderzoek onderzoek structureler te gebruiken bij het opstellen van strategische en integrale beleidskaders, dus het vergroten van het rendement van onderzoek. Het doelmatiger en doeltreffender maken van beleid is een achterliggende doelstelling.

Binnen de gemeente Rotterdam is er daarom de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in het kennisgedreven werken, dit is grofweg het maken van beslissingen op basis van vooral feiten in plaats van op gevoel. Gevoel, wat vaak gebaseerd is op eigen ervaringen, samenspraak en toeval. "De onderzoeksfunctie is daarom ook flink in transitie: van onderzoekers verspreid over de hele gemeente naar één centrale onderzoeksafdeling: van individuele beslissingen om een onderzoek wel of niet uit te voeren naar centrale afstemming en afweging via onderzoeksprogrammering" (Bik, 2013, p. 34).

Het doel van deze nieuwe structuur en indeling is om op een efficiëntere manier om te gaan met de onderzoeksmiddelen door te kijken waar de kennis het meest nodig is en toereikend is. Zoals eerder beschreven waren binnen de gemeente Rotterdam de onderzoekers eerst verspreid over alle diensten en werd de beslissing om wel of geen onderzoek te doen op veel verschillende plekken genomen. Concernbreed inzicht in deze processen, de manier van uitvoering en de resultaten daarvan was er volgens Bik (2013, p. 34) niet.

Een grote onderzoeksafdeling betekende tevens dat alle beschikbare onderzoeksexpertise verenigd werd in de gemeente. Voordelen die dit volgens Bik (2013, p. 36) opleverden, waren dat de afhankelijkheid van één persoon binnen een afdeling en de capaciteitsproblemen bij afwezigheid of overvraging, beter konden worden opgevangen. Daarnaast geeft hij aan dat onderzoekers hierdoor gemakkelijker van elkaar kunnen leren, waardoor de totale expertise en de zichtbaarheid hiervan toeneemt. Anno 2016 adviseert de onderzoeksraad welke onderzoeken en analyses OBI uit moet voeren. Hierin zitten de Demandmanagers Onderzoek van de clusters, de Onderzoeksprogrammamanager, de afdelingsdirecteur van OBI en de Concern Proceseigenaar Onderzoek. Het is uiteindelijk aan de concerndirectie om de beslissing te maken welke onderzoeken er plaatsvinden. OBI en de clusters hebben jaarlijkse sessies, in de vorm van een kennisagenda, om gezamenlijk de belangrijke onderwerpen te benoemen waar het onderzoek zich op moet richten (Gemeente Rotterdam, 2016f).

H3. Theoretisch kader

3.1 Beleidsonderzoek

3.1.1 Definitie beleidsonderzoek

In hun boek *'Kennis voor beleid'* geven Van Hoesel, Dekker & Mevissen (2015) een definitie van het begrip beleidsonderzoek. Deze luidt als volgt: *"Beleidsonderzoek is onderzoek dat gebruik maakt (van veelal gamma)wetenschappelijke methoden en inzichten en dat primair tot doel heeft instanties die beleid voor de samenleving ontwikkelen en/of uitvoeren, van kennis te voorzien waarmee zij hun taken beter kunnen vervullen"* (Van Hoesel, Dekker & Mevissen, 2015, p. 6). Het belangrijkste onderscheid wordt dus vooral gemaakt in de doelstelling van het onderzoek, namelijk de praktijkgerichtheid (beleidsonderzoek) en de theoriegerichtheid (academisch onderzoek).

Beleidsonderzoek wordt vaak naast academisch (theoriegericht) onderzoek gezet. Alhoewel er verschillen zijn qua probleemstelling en theoretisch gehalte is het onderscheid niet altijd zwart-wit te maken (Van Hoesel, Leeuw & Mevissen, 2005a, p. 1). De twee waarden, beleidsonderzoek en academisch onderzoek, hoeven niet altijd haaks op elkaar te staan. Het is ook hoogstwaarschijnlijk dat er sprake is van een synergie: hoe meer betekenis het onderzoek heeft voor het beleid, des te groter is de kans dat er tevens een wetenschappelijke bijdrage in zit. Maar volgens Van Hoesel et al. (2015, p. 7) moet de wetenschappelijke bijdrage nooit het primaire doel zijn en mag het niet ten koste gaan van de bruikbaarheid van het onderzoek. *"Beleidsonderzoek moet zich namelijk richten op het produceren van kennis die in beleidsprocessen wordt gebruikt en is gericht op het via wetenschappelijke technieken verbeteren van de effecten van beleid"* (Van Hoesel et al., 2005a, p. 51).

In zijn artikel *'Doe er wat mee'* gaat Korsten (2013) in op het fenomeen beleidsonderzoek. Volgens hem wordt toegepast sociaalwetenschappelijk onderzoek binnen de overheid vooral gebruikt in een besluitvormingscontext. Het toegepast onderzoek moet dan ook wel 'passen in de context' en hoeft vaak minder precies te zijn, maar bij herhaling wel dezelfde bevindingen opleveren. Een onderzoek dat in praktijkcontext een waarschijnlijkheid van tachtig procent aangeeft, is volgens Korsten (2013, p. 4) al voldoende om te weten dat een overheid moet overgaan tot handelen. Ook James Coleman (1972; Van Hoesel et al., 2015, p. 7) benadrukte dat toegepast wetenschappelijk onderzoek in een besluitvormingscontext aan andere eisen moet voldoen.

3.1.2 *Kwaliteitscriteria beleidsonderzoek*

Uit de hedendaagse praktijk van beleidsonderzoek kunnen volgens Boekenoogen, Van Hoesel en Prince (2009, p. 12) vier kwaliteitscriteria worden afgeleid die zowel onderzoekers als opdrachtgevers (beleidsmakers) proberen na te streven. Dit zijn de volgende criteria: onafhankelijkheid, natrekbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. De onafhankelijkheid betreft vooral de objectiviteit van de onderzoeksresultaten, ook als dit niet de resultaten zijn waar de opdrachtgever op gehoopt had. Daarnaast wil onafhankelijkheid ook zeggen een kritische houding ten opzichte van een eenzijdige vraagstelling van de opdrachtgever (Boekenoogen et al., 2009). Natrekbaarheid gaat vooral over hoe een onderzoeker tot zijn resultaten is gekomen. Als het onderzoek wordt overgedaan, dan moeten er uiteindelijk dezelfde resultaten uitvloeien. Validiteit betreft dat de gevonden uitkomsten juist zijn, of ze kloppen met de realiteit. Dit kan worden aangetoond door methodologisch verantwoorde aanpak en door de uitkomsten te vergelijken met bestaande kennis (Boekenoogen et al., 2009, p. 13). Tot slot de bruikbaarheid. Dit wil zeggen dat het resultaat door de opdrachtgever kan worden omgezet in een handeling: een beslissing, een volgende stap in het beleidsproces, een interventie in het praktijkveld. “Er moet dus een verband kunnen worden gelegd tussen de uitkomsten en de handelingen van de opdrachtgever” (Boekenoogen et al., 2009, p. 13). Naast de directe toepasbaarheid, waar hierboven vooral naar wordt verwezen, is er ook cognitieve bruikbaarheid. Dit is dat beleidsonderzoek tot inzicht leidt, maar vooralsnog niet tot handelen. Daarbij moet wel de vraag worden gesteld of genoeg met het beleidsonderzoek gebeurd is.

3.1.3 *Evidence-based beleid*

Volgens Van Hoesel et al. (2005a, p. 47) is beleidsonderzoek voor de beleidsambtenaar een belangrijke voedingsbron. Misschien wel dé belangrijkste in het licht van de toegenomen complexiteit van de samenleving, die gepaard gaat met nieuwe regelgeving en toegenomen mondigheid van burgers die een open en transparante overheid verwachten. Het belang van onderzoek voor de beleidsvorming komt dan ook voort uit de behoefte om onzekerheden bij het maken van beleidskeuzen zo veel mogelijk te reduceren. Uit de geschetste behoefte is dan ook de stroming van evidence-based beleid voortgekomen. De kernidee van het *evidence-based* denken is volgens Burssens (2008) vrij logisch. Zowel beleidsmakers als praktijkwerkers moeten bij het nemen van beslissingen in het openbaar bestuur systematisch, expliciet en oordeelkundig gebruik maken van de best beschikbare ‘evidence’. Aanhangers van deze manier van denken streven naar een grotere impact van wetenschappelijke informatie op beleidsbeslissingen. “Men wil evolueren van speculatie of intuïtie naar een systematisch, rationeel gebruik van de best beschikbare ‘evidence’ als de basis voor beslissingen” (Burssens, 2008, p. 7).

‘Evidence-based policy’ is dus een denkwijze die ervan uitgaat dat het zinvol is om het handelen zo veel mogelijk te baseren op feiten die uit wetenschappelijk onderzoek zijn verkregen (Derksen, 2013, p. 177). Het is een stijl van werken waarbij de opdrachtgever zich bij een beslissing afvraagt of er bewijsmateriaal is om de beslissing te ondersteunen en hoe sterk het bewijs is. ‘Evidence’ neemt dus de vorm aan van resultaten uit een hoogstaand, systematisch onderzoek, aangereikt door de wetenschappelijke wereld. Wat daarentegen volgens Davies, Nultey en Smith (2000, p. 3) niet als ‘evidence’ geldt, is het oordeel van een deskundige op basis van ervaring, de anekdote, of de theorieën die niet ondersteund worden door empirisch onderzoeksmateriaal.

Evidence-based beleid, en haar verlangen naar beleidslegitimering, suggereert echter dat het hier niet om een politieke keuze gaat. De voorkeur voor bepaalde vormen van kennis in beleidsmatige beslissingsproblemen is altijd een politieke keuze (Van Reekem, 2008). Beleid kan dan ook nooit alleen gebaseerd zijn op kennis. Er kan slechts sprake zijn van het hanteren van kennis. Derksen (2013, p. 177) spreekt zelf daarom liever van ‘evidence-informed policy’ dan ‘evidence-based policy’. “Dat geeft aan dat voor goed beleid een stevige kennisbasis onmisbaar is en laat tevens nog alle ruimte aan de politiek om haar al even onmisbare afweging te maken”. Volgens Derksen (2013, p. 46) moet je als overheidsorganisatie je beleid op alle beschikbare ‘evidence’ baseren, omdat de toekomst dusdanig onzeker is.

Evidence-based beleid heeft uiteindelijk als gemeenschappelijke doelstelling om de effectiviteit van maatregelen vast te stellen en om de effectiviteit van het uitgevoerde overheidsbeleid te verhogen. Volgens Burssens (2008, p. 7) zijn de principes zonder meer een verrijking voor het beleid van overheden. Er kunnen volgens hem echter wel een aantal valkuilen voortkomen uit deze stijl van werken binnen overheden. Eén van die valkuilen is de relatie tussen wetenschap en beleid. Hieruit vloeit de relevante discussie over de mate waarin wetenschap mag of moet meewegen in beleid. Daarbij komt allereerst de vraag op in hoeverre ook beslissingen mogen worden genomen zonder dat deze op basis van wetenschappelijk onderzoek worden gemaakt (Burssens, 2008, p. 16). Moet zij een rechtstreekse, directe impact van wetenschap op beleidsbeslissingen nastreven of dient wetenschap enkel en alleen ondersteuning te bieden aan de keuze die de beleidsmaker moet maken.

3.2 Relatie tussen wetenschap en beleid

3.2.1 Technocratie of decisionisme?

Grofweg gezien bestaan twee opvattingen over de relatie tussen wetenschap en beleid. Allereerst is daar de *'technocratische opvatting'*. Deze opvatting gaat ervan uit dat de wetenschapper zelf alle wijsheid in pacht heeft. De wetenschapper weet beter dan wie dan ook welk beleid nodig én wenselijk is (Derksen, 2013, p. 57). Beslissingen zouden bijna helemaal door wetenschappelijke experts en technici moeten worden genomen, omdat zij alleen de vaardigheden en de expertise op waarde kunnen schatten. Wetenschappers kunnen op grond van wetenschappelijk onderzoek bepaalde uitspraken doen, zonder beïnvloed te zijn door morele waarden of meningen van belangengroepen (Hommels, 1995, p. 22).

De opvatting die uitgaat dat het geheel aan de beleidsmakers ligt, wat er met de nieuwe kennis gebeurt, wordt ook wel het *'decisionisme'* genoemd (Derksen, 2013, p. 58). In het decisionistische model domineren de besluitvormers en zijn onderzoekers ondergeschikt. Tussen de twee uitersten in past het dialoogmodel, waar er wisselwerking is tussen wetenschap en beleid (Korsten & Van der Meer, 2013, p. 5). Derksen (2013) heeft een sterke voorkeur voor het *decisionisme*, omdat volgens hem een technocratische opvatting onder meer de kwaliteit van een onderzoek in de weg kan staan. Wetenschappers moeten bij een rapport namelijk eerst de vraag stellen of het onderzoek wel deugt. Daarbij wordt 'deugen' geschetst in wetenschappelijke normen. Hoe betrouwbaar is het onderzoek, hoe valide de operationalisering, hoe logisch zijn de redeneringen en hoe transparant de verslaglegging. Het geheel moet niet gefocust zijn op de gegeven beleidsadviezen.

Daarnaast valt het volgens Derksen (2013, p. 60) nooit wetenschappelijk te bewijzen dat je iets moet doen en wat je eraan zou moeten doen. Of er beleid op een onderwerp wordt gevoerd, blijft altijd een politieke keuze, een normatief standpunt. De wetenschap kan alleen vaststellen wat er is, niet wat er zou moeten zijn. Het 'weten' en het 'willen' behoren tot twee verschillende werelden. De politieke overtuiging van een groep wetenschappers mag het ultieme doel van de wetenschap, namelijk de transparante zoektocht naar waarheid, niet in de weg staan (Derksen, 2013, p. 63). Dit bijvoorbeeld wanneer zij de urgentie van een probleem wil onderstrepen om derhalve meer steun te verwerven bij de politiek. Ook Pielke (2007, p. 139) refereert dat de wetenschap geen doorslaggevende rol in beleidsbeslissingen moet hebben: *'the only role for science in political debate is to help us understand the associations between different choices and their outcomes'*.

Korsten (2013, p. 13) geeft in zijn artikel *'Evaluaties benutten'* aan dat in een politieke democratie een pragmatische, decisionistische aanpak, gericht op dialoog tussen onderzoekers en beleidsmakers, voorop moet staan. Er mag niet verondersteld worden dat onderzoek domineert en benutting van onderzoeksbevindingen op voorhand maximaal zou moeten zijn. In de praktijk wordt volgens Hommels (1995, p. 22) het technocratisch model, in haar extreme vorm, niet tot nauwelijks toegepast. Het wordt meer gebruikt in een combinatie met een iets democratische vorm. Vrijwel niemand zal zich daarom volledig openlijk technocraat noemen. Echter technocratische richtingen zijn soms nog goed te herkennen in uitspraken en/of besluitvormingspraktijken (Hommels, 1995).

3.2.2 Modellen van nabijheid onderzoek tot beleid

De onderzoekers en beleidsmakers, elk met hun eigen verantwoordelijkheden, percepties en culturen, dienen optimaal met elkaar samen te werken wil de interactie succesvol zijn. Voor de interactie tussen de beide partijen is dan ook een adequate organisatievorm nodig. Fenger en Misdorp (2015, p. 130) rijken vier organisatievormen aan waarin onderzoek tot beleid kan staan. Welk model binnen de gemeente Rotterdam van toepassing is, staat reeds beschreven in paragraaf 2.3 van het hoofdstuk *'Contextbeschrijving'*. De relatie tussen onderzoek en beleid blijkt complex te zijn en verloopt nimmer vanzelfsprekend. In hoofdstuk zes *'Het beleidsproces en de rol van onderzoek'* van het boek *'Kenniss voor beleid'* (van Hoesel et al., 2015) beschrijven Fenger en Misdorp (2015, p. 127) uiteenlopende opvattingen over de relatie in termen van afstand of nabijheid tussen onderzoek en beleid. Tussen het technocratische model en het uiterste decisionisme bestaan er volgens de auteurs in de hoofdzaak vier conceptuele modellen. Deze modellen verschillen in afstand die onderzoek tot beleid en beleid tot onderzoek heeft (Van Hoesel, Kok & Misdorp, 2005b, p. 68). Deze modellen wijken niet alleen inhoudelijk, in systematische zin van elkaar af, maar er lijkt ook sprake te zijn van een ontwikkeling in de tijd (Fenger en Misdorp, 2015, p. 127).

Allereerst is daar het *'enlightenment-model'*. Dit model kenmerkt zich door een grote, nauwelijks overbrugbare afstand tussen onderzoek en beleid (Fenger & Misdorp, 2015, p. 127). Het onderzoek heeft daarbij enkel een cognitieve functie voor het beleid, normatieve keuzes worden volledig aan de politiek overgelaten (Hoppe, 2002, p. 38). Tevens wordt het gebruik van onderzoeksresultaten niet bewust gestuurd in de organisatie. De resultaten bestaan veelal uit wetenschappelijke kennis, die op zichzelf niet altijd duidelijk vertaald kan worden in het beleid. Ook beleidsonderzoek dat in opdracht wordt uitgevoerd, kan beperkt blijven tot dit model, vooral als er niet bewust wordt gestreefd naar een directe vorm van benutting voor het beleid.

Het tweede model wat wordt beschreven is het *'engineering-model'*. In dit model is de afstand tussen onderzoek en beleid al kleiner geworden, maar is deze nog steeds duidelijk aanwezig. "Bij dit model heeft onderzoek een technische toeleverfunctie, waarbij de uitvoering van het onderzoek voor de beleidsmaker min of meer een black box is" (Fenger & Misdorp, 2015, p. 127). De vertaling in beleidsconclusies doet de beleidsmaker zelf, het onderzoek richt zich meer op metingen, tabellen en rekenkundige analyses. De rol van de onderzoeker beslaat slechts een deel van de beleidsonderzoekscyclus; de opdrachtgever moet zelf de andere fases invullen.

Hierna wordt het *'interactiemodel'* genoemd. In dit model is sprake van een kleine afstand tussen onderzoek en beleid, omdat in alle fases van de beleidsonderzoekscyclus interactie tussen onderzoeker en opdrachtgever plaatsvindt (Fenger & Misdorp, 2015, p. 128). Onderzoek is niet alleen cognitief, het heeft ook vaak beslissingsmacht en is actiegericht. De resultaten worden weergegeven in de vorm van met analyses onderbouwde beleidsconclusies waarmee de beleidsmaker verder kan in het beleidsproces. Vaak werken onderzoeksafdelingen van beleidsinstanties volgens dit model (Fenger & Misdorp, 2015, p. 128).

Tot slot beschrijven Fenger en Misdorp (2015, p. 128) het *'empowerment-model'*. In dit model is er geen afstand tussen onderzoek en beleid en zijn de twee in elkaar verweven. Het gebruik van het onderzoek is gepland in relatie tot de actie die gewenst wordt. De resultaten vormen vaak actiegerichte uitingen, waarvan het niet zeker is of de beleidsmakers die wel oppikken. Vaak werken actiegroepen, lobbyorganisaties en ook actieve medewerkers binnen organisaties volgens dit model.

Volgens de auteurs is het interactiemodel het model dat de meerwaarde van onderzoek voor het beleid het meest waarborgt. In dit model maakt de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker deel uit van het gehele beleidsproces. "Goed luisteren en vervolgens goed interpreteren van de beleidsvraag leidt tot een adequate vertaling in een onderzoeksvraag en tot een bruikbaar onderzoeksantwoord, dat vervolgens kan leiden tot een optimale beleidsbeslissing" (Van Hoesel et al., 2005b, p. 70; Fenger & Misdorp, 2015, p. 128). Ook Derksen (2013, p. 70) veronderstelt dat er interactie moet zijn tussen de onderzoeker en de beleidsmaker gedurende de gehele beleidsvorming. Om meerwaarde te bereiken in de interactie tussen kennis en beleid veronderstelt hij dat er twee bazen horen te zijn. Namelijk, de wetenschappers in het kennisdomein en de beleidsmakers in het beleidsdomein. Daarnaast pleit Derksen (2013, p. 70) dat beide domeinen door hun eigen spelregels worden geregeerd en het goed is daarop geen inbreuk te doen. Ten slotte stelt hij dat beide domeinen zich binnen 'hun eigen wereld' moeten verantwoorden.

Regeer en Bunders (2007, p. 44) zien de rol van wetenschappelijke kennis(ontwikkeling) opschuiven van autonoom naar meer transdisciplinair. Dus van het zien van wetenschappelijke kennis als een losstaande professie, naar het zien van wetenschappelijke kennis als een onderdeel van het gezamenlijke oplossingsproces. Onderzoekers en beleidsmakers zijn hierin beide actief op zoek naar de beste manier om complexe problemen op te lossen en te begeleiden. De belangrijkste lessen uit hun onderzoek zijn dat onderzoekers en beleidsmakers het gehele proces actief met elkaar samenwerken en dat monitoring en reflectie het leerproces bevorderen.

3.2.3 Wetenschappelijke kennis en lokale beleidsontwikkeling

Volgens Duiveman (2015a) heeft wetenschappelijke expertise niet enkel een verkennende of verklarende rol in het openbaar bestuur, maar ook van oudsher een legitimerende functie bij het nemen en het verantwoorden van besluiten. Daarbij zijn wetenschappelijke waarden als validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit niet zonder meer geschikt als vanzelfsprekende of impliciete kwaliteitsgaranties voor op kennis gebaseerd beleid. Ook geeft Duiveman (2015a) aan dat het vertrouwen in onderzoekers over de afgelopen decennia gaandeweg is afgenomen door voornamelijk het toenemende bewustzijn van de politiek als beslisser.

De beleidsvorming bestaat volgens Duiveman (2015a) uit een hele reeks beslismomenten, het is onvoldoende als alleen de besluitvormer kennis neemt van probleemanalyse en aanbevelingen. “Meerdere spelers, op sleutelposities in het proces, moeten zich deze kennis eigen maken”. Een omstreden probleemanalyse vormt namelijk een zwakke basis voor beleid. In afwezigheid van consensus over omvang, oorzaken of gevolgen van een probleem, wordt het vinden van steun voor de aanpak ervan bij volksvertegenwoordigers moeizaam, bij maatschappelijke instellingen kansarm en in de civil society kansloos. Dit speelt dan ook vooral in stedelijke vraagstukken (Duiveman, 2015a). “Beleidsmakers en onderzoekers moeten daartoe responsief handelen naar de stad en elkaar. In plaats van vaststaande, top-down probleem-oplossingcombinaties zijn deliberatieve processen vereist om toe te werken naar een probleembenadering die aansluit op de beleving en interesses van lokale partijen” (Duiveman, 2015a; Hoppe 2010).

In een artikel over hoe ‘*wetenschappelijke kennis en lokale beleidsontwikkeling met elkaar verbonden kunnen worden*’, geeft Slot in Hafkamp, Grin en Duiveman (2015, p. 36) aan dat de dynamieken van wetenschap en beleid totaal verschillend zijn. Volgens hem merk je dat als je dat gaat organiseren. De beleidsambtenaar die denkt ‘die wetenschapper gaat mijn probleem oplossen’. Daar moet dus niet van uit worden gegaan, daarom is er iets mis met de onderlinge verwachtingen. Het zijn twee werelden die niet op elkaar aansluiten; dan moet je dat ook niet zomaar van verwachten. “Over die

verwachtingen wordt meer duidelijk door het bespreken van ervaringen en de contrasten tussen bestuurlijke en wetenschappelijke wensen. Na de eigenaardigheden van de interacties tussen wetenschap en beleid komt het gesprek op de barrières die zich voordoen bij het vaststellen van de juiste vragen”.

Ook Hafkamp (Hafkamp et al., 2015, p. 40) claimt dat sprake is van enerzijds de beleidsmaker die zegt ‘geef maar het antwoord’ en anderzijds de wetenschappers die zeggen ‘dit zou u moeten willen weten’. Uit een onderzoek van Duiveman (2015b) blijkt dat na het eerste contact een lang proces van probleembewerking nodig is. Dan volgt namelijk eerst een proces waarin onderliggende waarden en attitudes aan bod komen. “Die meer duurzame interactie tussen wetenschapper en practitioner, hoe breng je die nou tot stand?” (Hafkamp et al., 2015, p. 40).

Van Paridon geeft in Hafkamp et al. (2015, p. 38) aan dat vaak die ruimte en tijd er niet is om tot een goede probleemstelling voor het onderzoek te komen. Vaak gaat men lang na de start van een project pas goed nadenken over wat de targets nu precies betekenen. “In de politieke en bestuurlijke context gunt de gemeente Rotterdam zichzelf de tijd hiervoor niet”. Daarnaast oppert Slot in Hafkamp et al. (2015, p. 39) dat er een vaste of op zijn minst herkenbare plek moet zijn, waar practitioners en wetenschappers elkaar geregeld treffen, rond onderwerpen die beiden bezighouden. Waar men zich in de ander kan verplaatsen, en waar ruimte is voor twijfel, vragen. Open voor nieuwe deelnemers (geen ‘closed shop’), niet te lokaal (‘wij in Amsterdam’), en met bestuurlijke steun.

3.3 Interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers

3.3.1 Kennisgebruiksmodel of coproductiemodel?

Als het gaat om de interactie tussen kennis en beleid bestaan er volgens Derksen (2013) grofweg gezien twee modellen in de wetenschappelijke literatuur, namelijk het ‘*kennisgebruiksmodel*’ en het ‘*coproductiemodel*’. In het kennisgebruiksmodel verwoordt het beleid de vraag, de wetenschap geeft het antwoord en het beleid bepaalt wat het met dat antwoord gaat doen. Alles op grote afstand. Aan dit model zitten echter ook een aantal neveneffecten. Het onderzoek kan zijn praktisch nut verliezen in de eerste fase als er een wisseling is van politieke verhoudingen. Hierdoor dient het onderzoek in sommige tijden te worden bijgesteld (Derksen, 2013, p. 76). De definiëring van begrippen kan niet overeenkomen met hoe de beleidsmakers het eigenlijk voor ogen zien. Er kan dus een verschil in interpretatie plaatsvinden tijdens het proces. Derksen (2013, p. 76) stelt dat wanneer onderzoekers én beleidsmakers allebei op de eigen speelhelte blijven, kansen worden gemist.

In het coproductie-model doen beleidsmakers en onderzoekers zo veel mogelijk samen: het formuleren van onderzoeksvragen, het trekken van conclusies en het vertalen van het onderzoek in beleid (Derksen, 2013, p. 75). Derksen (2013, p. 79) vertelt uit ervaring dat de nauwe samenwerking tussen beleidsmakers en onderzoeker zeer productief was. Hij geeft echter ook aan dat weinig nieuwe kennis is ontstaan, doordat het te veel gericht was op het bereiken van een compromis tussen de partijen. “Vruchtbare samenwerking van wetenschappers en beleidsmakers vergt dat beiden de verantwoordelijkheid naar het eigen gremium helder houden” (Derksen, 2013, p. 80). Het kennisgebruiksmodel heeft een duidelijk voordeel: de verantwoordelijkheden zijn helder. Nadeel is dat de verantwoordelijkheidsverdeling zover wordt doorgetrokken dat niet optimaal van elkaars inzichten kan worden geprofiteerd. Het kan zo voorkomen dat wat eerst relevant leek, uiteindelijk niet relevant blijkt te zijn (Derksen, 2013, p. 80). Het coproductiemodel heeft andere voordelen: ‘er is een dialoog tussen onderzoekers en beleidsmakers, zowel over de werkelijke kennisvraag als over de vertaling van de onderzoeksconclusies in beleidsaanbevelingen’. Een nadeel kan dan weer zijn dat de dialoog te ver wordt doorgevoerd en dat de onderzoekers zich te weinig houden aan de eisen van de wetenschap. Ook bemoeizucht van de onderzoeker kan leiden tot beperking van de onafhankelijkheid van de beleidsmaker (Derksen, 2013, p. 81).

Geconcludeerd kan worden dat er noodzaak is voor distantie en betrokkenheid. Daarom stelt Derksen (2013, p. 81) dat de meest vruchtbare relatie tussen wetenschap en beleid een parallelle band is, gelijktijdig optrekken met respect voor de eigenheid van beide. Het komt dus de kwaliteit en de relevantie van het onderzoek ten goede als beide partijen zich om elkaars werk bekommeren, maar zich er niet mee gaan bemoeien. Ook Van de Ven en Johnson (2006, p. 809) geven aan dat betrokkenheid essentieel is. Betrokkenheid is een relatie waar onderhandeling en samenwerking tussen onderzoekers en beleidsmakers in een lerende omgeving plaatsvindt. Die omgeving van onderzoekers en beleidsmedewerkers moeten samen kennis produceren (coproductie) op belangrijke vragen en issues door hun verschillende percepties op een probleem los te laten.

Een van de meest onderschreven suggesties voor het verbeteren van de kennisproductie tussen onderzoekers en beleidsmakers is om samen te werken tijdens het onderzoeksdesign, de onderzoeksuitvoering en de implementatie van het onderzoek in de praktijk (Anderson, Herriot & Hodgkinson, 2001). Onderzoeksteams met leden van binnen én leden van buiten het kennisdomein lijken voordelen te ondervinden van de integratie van verschillende perspectieven (Van de Ven & Johnson, 2006). Volgens Stone (2002, p. 4) is er vanuit de aanbodkant, de onderzoekers, wel de behoefte om de interactie tussen de onderzoeker en beleidsmaker te verbeteren. De beleidsmaker is meestal ook bezorgd om hoe snel, kostenefficiënt en effectief resultaten geboekt kunnen worden.

Onafhankelijkheid is het kernbegrip van het kennisgebruiksmodel. Samenwerken is het kernbegrip van het coproductiemodel. Derksen (2013, p. 83) spreekt bij het combineren van de modellen over samenwerken onder een heldere rolverdeling, opdat zowel wetenschappers als beleidsmakers de ruimte krijgen om hun eigen verantwoordelijkheid waar te maken. Juist door rollen te verhelderen, en rolvastheid te stimuleren, krijgt de verbinding tussen kennis en beleid kansen. Rolvastheid geeft namelijk veiligheid voor beide partijen. Allereerst voor onderzoekers, dat ze niet op hun hoede hoeven te zijn voor opdrachtgevers die gaan onderhandelen over de onderzoeksresultaten. Ten tweede dat beleidsmakers niet bang hoeven te zijn dat onderzoekers onderzoeksresultaten lekken naar de pers. Juist als die vrees er niet is, ontstaat de open verhouding die nodig is om de verbinding tussen kennis en beleid tot een succes te maken (Derksen, 2013, p. 83).

Daarnaast is informeel overleg tussen kennis en beleid is voor drie dingen van belang (Derksen, 2013, p. 90). Ten eerste worden de beleidsmakers zich meer bewust van hun eigen kennisbehoefte. Ten tweede leren onderzoekers de cultuur van een departement kennen, waardoor ze wellicht iets gaan begrijpen van de wijze waarop departementen met hun onderzoek omgaan. Ten slotte, en als belangrijkste: kennis én kennisvragen worden uitgewisseld. Zo kunnen nieuwe onderzoeksprojecten ontstaan waar nieuwe kennis wordt gegenereerd.

3.3.2 *Fases van interactie*

In zijn *'Two communities'*-theorie beschrijft Caplan (1979) de afstand tussen wetenschap en beleid, of hoe hij het toen noemde de producenten van kennis en de gebruikers van kennis. Volgens hem moet de samenwerking tussen beide partijen zich richten op de volgende fases: het formuleren van de probleemstelling, het assisteren van de beleidsmaker wat hij of zij nou eigenlijk wil weten. Ten laatste op welke aspecten van het probleem onderzocht moeten worden en welke aspecten ook kunnen worden besloten zonder kennis voortkomend uit onderzoek. Hij focust zich dus vooral op het begin van het kennismanagementproces, zodat de onderzoeker de beleidsmaker kan helpen bij het opstellen van de beleidsvraag.

Voor beleidsonderzoek maakt Derksen (2013, p. 71) echter een verdeling in drie fases van interactie. Dit doet hij aan de hand van de visie van de Belgische hoogleraar van de Voorde (Derksen, 2013, p. 72). In de eerste fase worden de onderzoeksvragen vastgesteld, vergelijkbaar met de visie van Caplan (1979). In de tweede fase wordt het onderzoek uitgevoerd. Ten slotte wordt in fase drie gezien welke beleidsmatige consequenties aan het onderzoek moeten worden verbonden. In de eerste fase moet volgens (Derksen, 2013) de beleidsmaker de verantwoordelijke zijn. Hij bepaalt immers hoe de

onderzoeks-/kennisvragen worden geformuleerd waarop hij antwoord wil hebben. In fase twee is de wetenschapper *'de baas'*. In deze fase moet de wetenschapper vrij zijn om zijn onderzoek uit te voeren en hieruit conclusies te trekken. In fase drie ligt de verantwoordelijkheid dan weer bij de beleidsmakers. Een wetenschapper zou nooit publiekelijk mogen zeggen welke consequenties zijn onderzoek voor het beleid zou moeten hebben (Derksen, 2013, p. 72).

Volgens de visie van Derksen (2013) is er dus in alle drie de fases één verantwoordelijke. Hij lijkt daarmee te suggereren dat er ook geen interactie is tussen beide partijen, maar dit is zeer zeker niet het geval. Wat hij wel zegt, is dat één van de twee in iedere fase uiteindelijk de knoop moet doorhakken. Het verantwoordelijk zijn in een fase hoeft geen belemmering te vormen voor een vruchtbaar overleg. "Waarom zouden de wetenschappers de beleidsmakers niet mogen helpen met het formuleren van kennisvragen en waarom zouden de beleidsmakers niet mogen meehelpen bij het onderzoek met hun kennis uit het beleidsveld"? (Derksen, 2013, p. 73).

In de eerder genoemde bijeenkomst *'Kennisgedreven werken'* zijn ook door een strateeg van de gemeente Rotterdam verschillende fases in het kennismanagementproces benoemd (Gemeente Rotterdam, 2016a, p. 1). De eerste fase is de signalering van het probleem. Daarna volgt de fase van vraagarticulatie, *'wat willen we nu echt weten'*? Deze vraag stolt in een onderzoeksopdracht, waarin de onderzoeksvraag wordt goedgekeurd. Na de goedkeuring van de opdracht worden er duidelijke verwachtingen uitgesproken over eigenaarschap, tijdsplan, escalatiestructuur, begeleiding en het opleveren van tussenproducten. Tot slot wordt er een werkgroep ingesteld als een begeleidingscommissie (Gemeente Rotterdam, 2016a, p. 1).

Naast de visie van Derksen (2013), beschreven in het boek *'Kennis en beleid verbinden'*, staat in het hoofdstuk vijf van het boek *'Beleidsonderzoek in Nederland'* (Van Hoesel et al., 2005b), een *'samenwerkingsmodel'* tussen onderzoekers en beleidsmakers beschreven. In dit samenwerkingsmodel wordt een beeld gegeven van fases van interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers (Van Hoesel et al., 2005b, p. 70). Het model van Van Hoesel et al. (2005b) heeft grote overeenkomsten met de visie van Derksen (2013), maar is een stuk gedetailleerder. Daarom wordt dit model hieropvolgend beschreven wanneer gesproken wordt over de verschillende fases van interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker. Het proces begint volgens Van Hoesel et al. (2005b) met een maatschappelijk signaal; dit is de constatering van een (maatschappelijk) probleem waardoor behoefte aan kennis ontstaat. Dit probleem wordt in een stafoverleg besproken tussen beleid en bestuur. Vaak is dit tussen de ambtenaren en de ambtelijke of bestuurlijke top. Dit overleg mondt uit in een beleidsvraag van de beleidsmaker. De beleidsmaker gaat met zijn beleidsvraag richting een strateeg,

kennismakelaar of onderzoeker. In dit stadium vindt overleg plaats tussen onderzoek en beleid. Dit overleg resulteert uiteindelijk in een onderzoeksvraag. Hierna zal de onderzoeker aan de slag gaan met zijn onderzoek; dit wordt ook wel het stadium van het *'intern werkproces onderzoek'* genoemd door Van Hoesel et al. (2005b, p. 69).

Na de uitvoering van de analyses komt de onderzoeker met een (onderzoeks-)antwoord op de onderzoeksvraag, veelal zijn dit de conclusies die voortvloeien uit het onderzoek. Deze conclusies worden in een volgend stadium teruggekoppeld naar de beleidsmaker in een overleg tussen beleid en onderzoek. Vaak in de vorm van een mondelinge overdracht. Na deze fase moeten de conclusies uit het onderzoek worden geïnterpreteerd voor het beleid, alleen op deze manier kan een antwoord worden gegeven op het maatschappelijk probleem. Het formuleren van het beleidsantwoord wordt uiteindelijk in een stafoverleg teruggekoppeld naar het bestuur. Uiteindelijk volgt uit de politiek of uit het bestuur welke beslissing wordt genomen. Op het einde van het proces moet er sprake zijn van verbetering van het vooraf vastgestelde maatschappelijke signaal. Wanneer bovengestelde wordt opgesomd in verschillende fases, ziet dat er als volgt uit. Hierbij zijn de twee overleggen tussen onderzoek en beleid, die worden genoemd door Van Hoesel et al. (2005b, p. 69) buiten beschouwing gelaten. Dit zou de veronderstelling wekken dat enkel in fase drie en in fase vijf interactie zou moeten plaatsvinden tussen de onderzoeker en de beleidsmaker. Hieronder zijn de betreffende fases opgesomd:

- (1) De constatering voor behoefte aan onderzoek;
- (2) De formulering en goedkeuring van de beleidsvraag;
- (3) De formulering en goedkeuring van de onderzoeksvraag;
- (4) De uitvoering van het onderzoek;
- (5) De terugkoppeling van de onderzoeksresultaten;
- (6) De interpretatie van het onderzoek in het beleid;
- (7) De beslissing over het gebruik van het onderzoek.

Maar Van Hoesel et al. (2005b) hebben naast het samenwerkingsmodel ook een proces van kennismanagement opgesteld. Dit komt nog dichterbij de realiteit van de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker. Verschillende fases overlappen tussen het samenwerkingsmodel en het proces van kennismanagement van Van Hoesel et al. (2005b). Echter het proces van kennismanagement biedt diverse stappen aan, zoals het inventariseren van de kennisbehoefte, die het samenwerkingsmodel niet aangeeft. Daarom wordt, wanneer gesproken wordt over de verschillende fases in het kennismanagementproces, gerefereerd naar het proces van kennismanagement van Van Hoesel et al. (2005b).

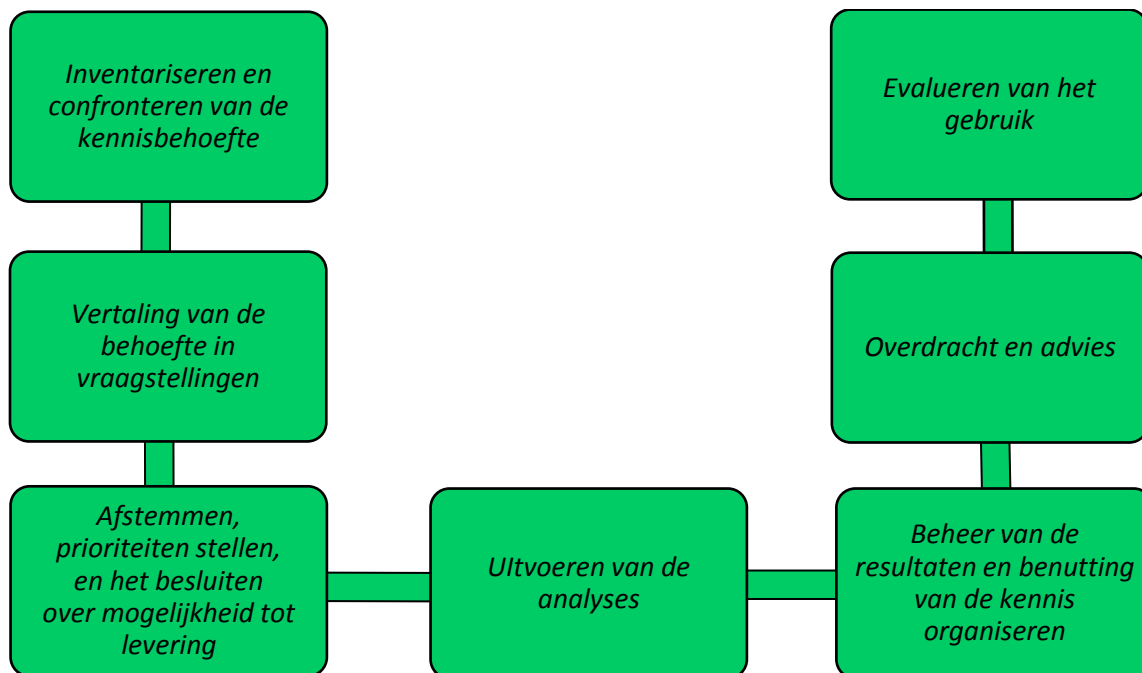
Het proces van kennismanagement biedt tien fases aan en ziet er in hoofdlijnen als volgt uit (Van Hoesel et al., 2005b, p. 67):

- (1) Inventariseren van de kennisbehoefte bij de verschillende beleidsvoerders en voorbereiders (wat is nodig en wanneer);
- (2) Confrontatie van deze behoeften met de intern of extern aanwezige kennis en bezien of er sprake is van een lacune;
- (3) Vertaling van de niet uit bestaande kennis te dekken kennisbehoefte in een of meer onderzoeksvragen;
- (4) Afstemmen, synergie zoeken, prioriteiten stellen en plannen van de te creëren nieuwe kennis;
- (5) Besluiten over mogelijkheid tot levering: welke methodologie, welke expertise is nodig, kopen of maken;
- (6) Creëren van de kennis, (laten) uitvoeren van de analyses van het onderzoek;
- (7) De beoogde benutting van de kennis organiseren;
- (8) Beheer van de kennisresultaten; zodat deze niet verloren gaat of ondersneeuwt en ook later nog te gebruiken is;
- (9) Overdracht, advies, verspreiding van kennis en publicatie, zodat ook anderen er gebruik van kunnen maken;
- (10) Evalueren van het gebruik van kennis.

In de tweede herziende druk van het boek *'Beleidsonderzoek in Nederland'* (Van Hoesel et al., 2015b) is het proces van kennismanagement anders ingevuld dan voorheen. Er wordt gezegd dat het cruciaal is om de interface tussen kennisbehoeften bij beleidsmakers en kennisaanbod, zoals dat door beleidsonderzoekers wordt gecreëerd, te borgen. Daarbij veronderstellen Fenger en Misdorp (2015, p. 132) dat er twee logica zijn. Bovenstaand proces is de logica van de beleidsmakers en de logica van de beleidsonderzoekers bestaat uit methodologische kwaliteit, theoretische inbedding, integriteit, passend in maatschappelijke context etc. Dit geeft aan dat de logica van de beleidsonderzoeker meer ingaan op de professionaliteit van het onderzoek, terwijl de logica van de beleidsmaker meer het gehele kennismanagementproces weergeven. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het proces van kennismanagement, ofwel de logica van de beleidsmaker (Fenger & Misdorp, 2015, p. 132).

In een proefworkshop bij de gemeente Rotterdam is aangegeven dat sommige fases in de gemeentelijke context samengevoegd kunnen worden, omdat deze gelijktijdig in het proces plaatsvinden. Voor dit onderzoek is dat gebeurd met fase één en twee (inventariseren van de kennisbehoefte en confrontatie van deze behoefte), fase vier en vijf (afstemming, prioritering, plannen

nieuwe kennis en besluiten over de mogelijkheid tot levering) en fase zeven en acht (beheer van de resultaten en benutting van deze kennis organiseren). Zoals figuur 2 laat zien, zijn er drie fases voor aanvang van het onderzoek en drie fases na de uitvoering van het onderzoek.



Figuur 2. Proces van kennismanagement (Van Hoesel et al., 2005b, p. 67).

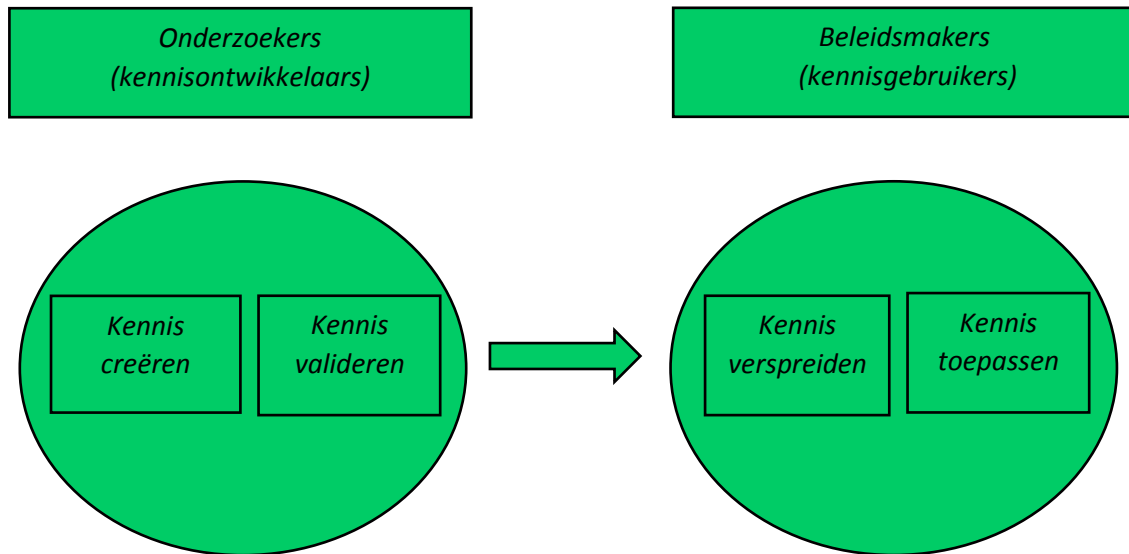
Uitkomsten van het beleidsonderzoek zijn volgens Duiveman (2015a) in grote mate afhankelijk van de vertaling in een vraagstelling (fase twee) en de gekozen disciplines die onderzoekers op een probleem toepassen (fase vier). Niet alleen in termen van de kennis die in onderzoek wordt betrokken, maar ook welke waarden er een rol in moeten spelen. Een constatering die volgens Duiveman (2015a) moet aanzetten tot een weloverwogen proces van probleembewerking tussen beide partijen. Hiermee wordt gerefereerd naar alle fases voor de uitvoering van de analyses. Op basis van een onderzoeksontwerp waarin onderzoekers en beleidsmakers in verschillende onderzoeksprojecten samenwerken, kunnen succesvolle alternatieve probleemperecepties ontstaan waarin een meer gedeeld probleem benoemd kan worden (Duiveman, 2015a). De succesvolle probleembewerkingen leiden tot een nieuwe benadering van een vraagstuk waarmee de betrokkenen hun verschillende academische of beleidsvoorkeuren en de handelingssituatie beter met elkaar in overeenstemming kunnen brengen.

“Door een traditionele onderzoeksprocedure te volgen met een rapportage van bevindingen als sluitstuk trekken de onderzoekers zich terug uit de samenwerking op het moment dat er voor de beleidsmakers nog een traject loopt waarin zij ervaringen opdoen met toepassing van de nieuwe zienswijze in hun thuispraktijk”. Dit wordt niet alleen door beleidsmakers maar ook door onderzoekers

als een minpunt ervaren. Hiermee refereert Duiveman (2015a) dat na de fase van analyse de interactie nog verder vormgegeven moet worden, zoals ook binnen het proces van kennismanagement wordt aangegeven. De beleidsonderzoekers geven in een zestal casestudy's van Duiveman (2015a) aan dat zij niet weten wat met 'hun' onderzoek is gedaan door de beleidsmakers en dat zij slecht zicht hebben op wat er in de stedelijke praktijk precies van invloed is op de toepassing van onderzoeksuitkomsten. Een voorgesteld alternatief is dat gedurende het onderzoek niet alleen onderzoekers er aan werken, maar ook beleidsmakers tussentijdse vragen of uitkomsten toepassen en toetsen in de thuispraktijk. Als hier op dat moment geen draagvlak, animo of noodzaak voor is, dan zal dat ook later niet vanzelf ontstaan. Tot slot geeft Duiveman (2015a) aan dat het ontwikkelen van kennis niet egaal is aan het verzamelen (data) of ordenen (informatie) van gegevens maar veel meer bestaat uit het verlenen van betekenis. Wanneer verschillende, onderling afhankelijke partijen andere opvattingen hebben over relevantie en geldigheid van kennis is een zorgvuldig traject van gedeelde probleembewerking nodig.

3.3.3 *Eén gedeeld verhaal*

Hoppe (2008, p. 15) geeft aan dat in de verhouding tussen wetenschap en beleid vooral is gedacht in termen van kennisgebruik en doorwerking. In zijn artikel '*na doorwerking naar grenzenwerk*' geeft Hoppe (2008, p. 16) vijf redenen aan waarom doorwerking geen juiste graadmeter is van de verhouding tussen wetenschap en beleid. Succes gelijkstellen aan onmiddellijk kennisgebruik en instrumenteel advies schept een verwachtingspatroon, bij adviseurs en beleidsmakers, dat wel tot teleurstellingen moet leiden (Korteland, 2004, p. 86). Allereerst stelt Hoppe (2008, p. 16) dat kennisgebruik, in de vorm van directe, instrumentele doorwerking, uitgaat van eenrichtingverkeer in het advieswerk. Hierdoor ontstaat de consumentistische metafoor van kennisgebruik, omdat onderzoekers een rapport produceren dat vervolgens effect moet sorteren bij beleidsmakers. Dit laat ook een (enge) top-downbenadering zien van de relatie tussen onderzoekers en beleidsmakers, waar onderzoekers zich enkel bezighouden met het creëren kennis en het valideren hiervan. Is eenmaal die kennis gevalideerd, dan moeten de beleidsmakers deze kennis verspreiden en gebruiken (Hermans, 2008, p. 15). Er is sprake van een lineaire opvatting van de relatie, waarbij wordt verondersteld dat het hele proces zich afspeelt in gescheiden werelden (Rouw, 2011, p. 10), zoals te zien is in figuur 3 op de volgende pagina.



Figuur 3. De top-down benadering over de relatie tussen onderzoekers en beleidsmakers (Hermans, 2008, p. 15)

Ten tweede, het doorwerkingsmodel leidt tot clichématige opvattingen over de werkverdeling tussen onderzoekers en beleidsmakers. Doordat de aandacht wordt afgeleid van interactie en onderhandeling voedt het doorwerkingsmodel impliciete, ongetoetste noties als 'onderzoek gaat over feiten' en 'beleid en politiek gaan over waarden en macht' (Hoppe, 2008, p. 17). Ten derde, niet alle vormen van doorwerking zijn volgens Hoppe (2008, p. 17) wenselijk. Zeker niet als de kwaliteit en geloofwaardigheid van onderzoeksadvies te wensen overlaten. Soms bestaat doorwerking zelfs uit het selectief shoppen door beleidsmakers naar een voor hen gewenste oplossing. Ten vierde, kent doorwerking operationaliseringsproblemen doordat het een grote set van indicatoren bevat, namelijk doorwerking naar vorm, tijd, plaats, context en doelgroepen. Uit onderzoek naar kennisgebruik en doorwerking komen wél vele noodzakelijke, maar nauwelijks voldoende voorwaarden voor succes naar voren (Korteland, 2004).

Ten vijfde wordt door Hoppe (2008) aangegeven dat het werken met een beperkte, maar werkbare, set van indicatoren op doorwerking ook gevaren met zich meebrengt. Dit omdat de kwaliteit van advieswerk vaak verschillend beoordeeld wordt door verschillende betrokken partijen. De beleidsmakers of de wethouders zijn namelijk niet de enige doelgroep van een advies. "Een mooi advies is niet per definitie mooi voor alle belangen en actoren in het beleidsveld" (Hoppe, 2008, p. 17). Zoals alle vormen van evaluatie is ook de evaluatie van doorwerking een politieke kwestie.

Denken in termen van kennisgebruik en doorwerking leidt volgens Hoppe (2008, p. 15) tot een doorgeslagen instrumentalisering en daarmee tot ernstige verschraving van expertadvies. Hij bepleit daarom een nieuwe agenda met een ander perspectief, namelijk: wisselwerking door grenzenwerk,

wat het tegelijk afbakenen en afstemmen van wetenschap en beleid inhoudt. Dit perspectief heeft meer aandacht voor de onderzoeker en hun professioneel-wetenschappelijke netwerken. Afbakenen en afstemmen zijn de twee zijden van dezelfde medaille (Hoppe, 2008, p. 19). Afstand houden en tegelijk elkaar nabij blijven, is het duurzame dilemma voor onderzoekers in hun verhouding met beleidsmakers. Zij weten zich voor de kwaliteit van hun werk beiden afhankelijk van elkaar, maar moeten toch hun onafhankelijkheid ten opzichte van elkaar bewaren. Hoppe (2008, p. 16) vindt het daarom logisch dat de wisselwerking vol paradoxen en dilemma's zit, dat de verhouding ook nooit op orde komt en dus voortdurend omstreden is en zal blijven. Uiteindelijk gaat het om het opbouwen van capaciteit om ook in de eenentwintigste eeuw de voorheen vanzelfsprekende en wederzijds vruchtbare banden tussen wetenschap en politiek, tussen kennis en beleid in stand te houden (Hoppe, 2008, p. 25).

Volgens Rouw (2011, p. 8) kan de relatie tussen wetenschap en beleid ook op een andere manier worden gezien, een opvatting die zich steeds meer voordoet in hoogontwikkelde samenlevingen. Dat type kennis doorbreekt de traditionele grenzen, grenzen tussen wetenschappelijke disciplines en grenzen tussen wetenschap, maatschappij en samenleving. Deze kennis komt tot stand in de context van de toepassing ervan en niet in afzonderlijke werelden (Rouw, 2011). In deze opvatting zijn productie, toepassing en verspreiding van kennis dus met elkaar vervlochten, de traditionele lineariteit tussen deze drie elementen van het kennissysteem is verdwenen (Rouw, 2011, p. 8). Als kennis wordt geproduceerd in de context van toepassing, dan staat de bruikbaarheid ervan als vanzelfsprekend centraal. Rouw (2011, p. 8) geeft aan dat vanuit deze *'vervlochten opvatting'* niet de instrumentele relatie wordt gelegd tussen wetenschap en beleid, maar dat het eerder gaat om een conversatie waarin verschillende perspectieven een gelijkwaardige inbreng hebben.

De samenwerking tussen onderzoeker en beleidsmaker is het meest productief wanneer intensieve interactie, ofwel *'kennismaking'* plaatsvindt. Het gaat om co-creatie van kennis: gezamenlijk vragen formuleren, inzichten uitwisselen en antwoorden formuleren (Van Buuren, 2009, p. 6). Dan zou gesuggereerd kunnen worden dat succesvolle interactie moet leiden tot *'succesvolle kennis co-creatie'*. "Dit is een proces waarin beleidsmakers en wetenschappers (meestal projectmatig) samenwerken met het oog op resultaten die voor beiden van belang zijn" (Hegger, Offermans & De Boer, 2013, p. 2). Maar succesvolle interactie op zichzelf is nog geen productie- of transactieproces, maar meer een communicatieproces. Partijen moeten leren een gedeelde taal ontwikkelen (Van Buuren, 2009, p. 6). Dat is de essentie: zonder samen betekenis te geven komt geen daadwerkelijke interactie tot stand. Hierna kan men pas komen tot succesvolle kennisproductie of kennis co-creatie.

Volgens Weggeman (1997, p. 40) is men er in de loop van de tijd achter gekomen dat alleen het expliciteren en verspreiden van informatie niet genoeg is om kennis over te dragen van de ene naar de andere persoon. Daarom hebben onderzoekers steeds meer aandacht gekregen voor de sociale structuur waarbinnen mensen kennis delen. Wenger, Dermott en Snyder (2002, p. 9) stellen dat 'impliciete kennis', zoals het vertellen van verhalen, met elkaar praten en coaching het beste kan plaatsvinden in een 'community of practice'. Dit zijn gemeenschappen van mensen die kennis delen over een onderwerp dat voor hen allemaal van belang is (Wenger et al., 2002, p. 27). Ook Denning (2002, p. 243) en Soekijad (2005, p. 36) benadrukken de meerwaarde van een groep, netwerk of gemeenschap voor het delen van kennis.

Ook Van Buuren (2009, p. 6) claimt dat kennis pas betekenis en werking krijgt als het deel uitmaakt van een context waarin partijen elkaar kennen en verstaan. Daarom is in de eerste plaats wederzijds begrip nodig. Begrip voor het afwegingskader dat de ander gebruikt. Begrip ook voor de culturele verschillen en voor de verschillen in waarderingssystemen. Als er begrip is voor de ander, kan er gewerkt worden aan een gezamenlijk proces, dat uiteindelijk ook een wederzijds aantrekkelijk product oplevert. Succesvolle interactie tussen wetenschap en praktijk heeft in ieder geval als kenmerk dat beide partijen hun eigen product kunnen ontwikkelen, maar tegelijkertijd een '*gedeeld verhaal*' kunnen vertellen en elkaar daarin weten te vinden (Van Buuren, 2009).

Wat wordt er dan verstaan onder een gedeeld verhaal? Volgens Korsten (2012, p. 5) wordt in een netwerk een gedeeld verhaal of gedeeld perspectief ook wel een '*gezamenlijk gedragen discours*' genoemd. Een discours verwijst naar 'het geheel van min of meer samenhangende ensembles van ideeën, concepten en categorisering die we in bepaalde discussies kunnen terugvinden' (Korsten, 2008, p. 5). Daarbij moet een besef zijn dat partijen elkaar nodig hebben, dat zij samen verder komen dan alleen. Dit gedeeld perspectief kan gerealiseerd worden door een toekomstgericht verhaal waarin ambities zijn opgenomen (Korsten, 2012, p. 5).

Volgens Korsten (2008, p. 20) kan een verhaal vele vormen aannemen. In een verhaal kan verslag gedaan worden van hoe iets is of is veranderd of heeft kunnen voorvallen. In de praktijk is een verhaal meestal niet beperkt tot één specifiek document of één bepaalde wet. Allerlei brokstukken maken samen een verhaal. Korsten (2012) ziet het creëren van een gedeeld verhaal als een van de voorwaarden voor netwerkproductiviteit. Een netwerk wordt productief als er een perspectief ontstaat dat geen zuivere optelsom van de belangen van elk is. "Er moet iets ontstaan waarbij het gevoel is: $1+1=3$. In het netwerk moet een collectief richtinggevoel, een gedeeld perspectief, ontstaan waar men samen baat bij heeft en dat een goed gevoel geeft" (Korsten, 2012, p. 6).

Korsten (2012) geeft hierbij aan dat er verbeeldingskracht nodig is voor het verwezenlijken van een gedeeld perspectief. Alle oriëntaties en belangen bij elkaar leggen, geeft nog geen gemeenschappelijk beeld van stappen vooruit. Het bestaande denken, waarmee Korsten (2012) refereert naar het denken in eigen belangen, moet worden doorbroken door een creatieve daad. Verbeeldingskracht is een vermogen waarin mensen zich dingen voor kunnen stellen die er als zodanig niet (meer) zijn. “Het uittekenen van houtskoolschetsen of scenario’s van denkbare toekomst kan daarbij horen. Waarheen moeten wij samen gaan? Willen we dat en kunnen we dat?” (Korsten, 2012, p. 6).

3.4 Rollen van de gemeentelijke onderzoeker

Welke rol een onderzoeker hanteert, kan dus bepalend zijn voor hoe de interactie verloopt tussen onderzoeker en beleidsmaker. Deze rol kunnen zelfs verschillen, afhankelijk van in welke fase van het kennismanagementproces het traject van onderzoek en beleid zich bevindt.

3.4.1 Mogelijke rollen van de gemeentelijke onderzoeker

Pielke (2007; Van Zeil-Rozema, 2011, p. 13) geeft aan dat de interactie tussen experts (onderzoekers) en beslissers (beleidsmakers) afhangt van de context en dat de interactie daarom vaak ingewikkeld kan zijn. Belangrijk in zijn boodschap is dat de onderzoeker keuzes heeft in de manier waarop ze interactie hebben met beleidsmakers. Deze keuzes, de verschillende rollen, bepalen ook de bruikbaarheid, de legitimiteit en de autoriteit van de expertise. Daarbij geeft Van Zeil-Rozema (2011, p. 13) echter aan dat we niet alleen bewust moeten zijn van de verschillende rollen van de onderzoeker, maar ook moeten onderkennen dat onderzoek zijn limieten kent. “Onderzoek vertelt ons namelijk niet wat we moeten doen”. Vaak gebeurt dit namelijk door een politiek proces van onderhandeling en schikking. Wat onderzoek wel kan doen, is verwachtingen schetsen over keuzes en hun mogelijke uitkomsten. Vragen over de wenselijkheid van de uitkomsten en acceptatie van de risico’s moeten echter door het politieke proces worden afgehandeld (Pielke, 2007).

Engbersen (2015, p. 15) veronderstelt dat onderzoekers in staat zijn om meerdere rollen te spelen en deze tevens te combineren. Niet alleen een puur wetenschappelijke rol, maar ook de rol van het aandragen van relevante ‘evidence’ voor de beleidspraktijk, alsmede de rol van het formuleren van beelden, concepten en verhaallijnen die de beleidspraktijk helpen om vraagstukken te onderkennen en keuzes te maken. Dat geldt zowel voor de toekomst als voor de directe beleidspraktijk. Welke rol onderzoekers aannemen wordt volgens Van de Ven en Johnson (2006, p. 815) niet alleen beïnvloed door hun voorkeur en training, maar ook door de aard van de vraag en of wat voor probleem er wordt

onderzocht. Sommige vraagstukken en beleidsmaatregelen worden beter begrepen door ze in hun natuurlijke staat te observeren. Andere vraagstukken vragen echter meer om wat meer experimenteeruimte tot het doen van interventies.

In de studie van Steel, List, Lach en Schindler (2004, p. 7) zijn vijf opeenvolgende stadia uitgedacht voor de onderzoeker in het beleidsproces. Deze ideaaltypen reflecteren de complexe relatie tussen onderzoek en beleid. In de eerste stadia is de onderzoeker aangewezen tot het *rapporteren van resultaten* en laat hij of zij anderen de beslissingen maken over de middelen. Deze rol reflecteert de traditionele rol van onderzoek. Onderzoekers moeten kennis, theorieën, gegevens aanleveren zodat de beleidsmakers keuzes kunnen maken in het beleidsproces. In de tweede stadia heeft de onderzoeker al wat meer te vertellen in het beleidsproces. Nu mag hij de *onderzoeksresultaten interpreteren* zodat anderen deze kunnen gaan gebruiken. Dit wordt vaak uitgedrukt in de belofte van een wetenschapper op het verlenen van organisaties dat de resultaten zullen worden 'vertaald' voor niet-wetenschappelijke gebruikers. Een derde, meer betrokken stadia, voor onderzoeker is om nauw en meer samen te werken met managers en anderen om *onderzoeksresultaten te integreren* in beleid en keuzes.

Een volgende potentiële stadia voor de onderzoeker is om *actief te pleiten voor specifiek beleid* of managementbeslissingen waarvan de onderzoeker denkt dat deze een meerwaarde kunnen bieden. Dit door resultaten uit eerdere onderzoeken of doordat zij ervan uitgaan dat naar dit onderzoeksgebied in de komende periode veel aandacht zal uitgaan. In de laatste stadia, die is uitgedacht voor onderzoekers, hebben zij een allesomvattende functie. Dit gezien de toenemende technische en lastige beslissingen ten aanzien van beleid. Onderzoekers krijgen hier dus de *macht om zelf beslissingen te nemen* over de onderzoeksresultaten en hoe deze verwerkt dienen te worden in het beleid⁶.

Binnen de stadia die Steel et al. (2004) onderscheiden zijn diverse typologieën, ofwel rollen, te hanteren door de gemeentelijke onderzoeker. In hun artikel '*De Natuurverkenning en de rol van het PBL in beleidsprocessen*' beschrijven De Wit en Hajer (2011) zeven rollen, in de vorm van typen, die onderzoekers in projecten kunnen hanteren. Dit doen zij op basis van het werk van Pielke (2007) in de

⁶ Ook al is het overgrote deel van het onderzoek van Steel et al. (2004) gericht op onderzoekers in het algemeen; het overgrote deel van de studie gaat in op welke stadions er zijn voor de betrokkenheid van de onderzoeker in het beleidsproces ten aanzien van het milieubeleid. Onderzoekers hebben op dit gebied, door recente klimaattoppen en opwarming van de aarde, verwachtend een hogere mate van autoriteit en betrokkenheid dan onderzoekers die concernbreed binnen de gemeente onderzoek uitvoeren. Echter, de hierboven beschreven stadions (een tot en met vier), zijn stadia die een beleidsonderzoeker binnen een gemeente ook aan kan hanteren in de beleidsvorming.

Verenigde Staten en op basis van het werk van Hoppe (2008; 2010) in Nederland. Pielke (2007) beschrijft vier ideaaltypen onderzoekers die interactie hebben met beleidsmakers. Deze staan op volgorde van de toenemende hoeveelheid interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker (van Zeijl-Rozema, 2011, p. 13):

- (1) Pure scientist (zuivere wetenschapper);
- (2) Science arbiter (rationeel beleidsanalist);
- (3) Issue advocate (pleitbezorger);
- (4) Honest broker (adviseur).

Door de Wit en Hajer (2011) zijn verder drie rollen toegevoegd van het werk van Hoppe (2008; 2010):

- (5) Technocraat (technisch specialist);
- (6) Argumentative style (strategisch adviseur);
- (7) Postnormalist (post-normale onderzoeker).

Ook heeft tussen 2009 en 2010 een werkgroep '*Grenzenwerk van het Planbureau voor Leefomgeving*' (PBL) een tiental PBL-projecten geanalyseerd (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010). De Wit en Hajer (2011) geven tevens aan dat de missie van het PBL voor een groot deel bepaalt of en hoe de interactie tussen beleidsmakers en onderzoekers vorm krijgt. "De rol die de onderzoeker vervult, is het resultaat van metacommunicatie, van hoe beleidsmaker en onderzoeker elkaar zien en welke verwachtingen ze hebben van de ander" (De Wit & Hajer, 2011, p. 223). Dit geciteerd hebbende, zijn de beschreven rollen (ideaaltypen) uit onderzoek van De Wit en Hajer (2011) uitstekend te gebruiken voor het onderzoek binnen de gemeente Rotterdam.

Allereerst is er volgens hun de '*zuivere wetenschapper*' (1). Dit type zou het volgende kunnen aangeven: "Ik lever de cijfers/feiten, de interpretatie is aan het beleid." Deze wetenschapper levert data en resultaten van onderzoek en bemoeit zich verder niet met de consequenties voor het beleid. Hij of zij heeft geen interactie met de kennisvrager (De Wit & Hajer, 2011, p. 223; Van Zeijl-Rozema, 2011, p. 13). Dit type onderzoeker zou uitgaan van het lineaire model van Hermans (2008), wat weergegeven is op pagina 30. Er is hierbij sprake van een duidelijke hiërarchie waarbij het creëren van zuivere kennis bovenaan staat, en verspreiding, toepassing en gebruik relatief nederige uitvoerende werkzaamheden zijn (Rouw, 2011, p. 10).

Vervolgens benoemen ze de '*technische specialist*' (2). Hij of zij heeft een meer technocratische opvatting. Dit type gaat ervan uit dat de kennis die voor het maken van beleid bij de onderzoeker aanwezig is en dat hij beter dan de beleidsmaker kan zeggen wat er moet gebeuren. Normatieve

kwesties worden meestal gebagatelliseerd of zelfs genegeerd (De Wit & Hajer, 2011, p. 223). Dit type zou het volgende kunnen zeggen: “Ik heb de kennis en als ik het voor het zeggen heb, zou ik wel weten wat er moet gebeuren”.

Als derde type bespreken zij de onderzoeker die communiceert met de beleidsmaker om na te gaan welke kennis relevant kan zijn voor het beantwoorden van de vraag. De nadruk ligt hierbij op de autonome verantwoordelijkheid van wetenschappelijke expertise, normatieve kwesties worden min of meer vermeden. “Dit is wat er aan kennis is die uw vragen kan beantwoorden”, zou dit type onderzoeker kunnen zeggen. Deze rol wordt door De Wit en Hajer (2011, p. 223) als de *‘rationale beleidsanalist’* (3) getypeerd. De rationeel beleidsanalist beantwoordt de specifieke vraag van de beleidsmaker, maar gaat niet in dialoog om zijn beeld van de situatie uit te drukken. De eerste drie type rollen dienen vooral als informatiebronnen (Van Zeijl-Rozema, 2011, p. 13).

“Ik geef aan welke kennis relevant is als antwoord op uw vragen en ik geef ook aan welke opties in de gegeven situatie te overwegen zijn.” Dit type wordt *‘de adviseur’* (4) genoemd. Deze onderzoeker communiceert en heeft interactie met de beleidsmaker om na te gaan welke kennis mogelijk belangrijk kan zijn voor het beantwoorden van de beleidsvraag. Hij of zij gaat na hoe wetenschappelijke kennis past in het beeld dat de kennisvrager (beleidsmaker) heeft over het probleem, de mogelijke oplossingen en in zijn of haar waardeoriëntatie (De Wit & Hajer, 2011, p. 223). De adviseur ziet ervan af om de beleidsmaker te overtuigen van zijn of haar standpunt in de betreffende kwestie. Uiteindelijk is het onderzoek, de analyse, het ontwerp en de aanbevelingen erop gericht om het palet aan keuzen voor de beleidsmaker te vergroten.

Na de adviseur, benoemen De Wit en Hajer (2011, p. 224) de *‘strategisch adviseur’* (5). Dit type levert de argumenten voor een strategische discussie door te kijken naar de toekomstige ontwikkelingen op hoofdlijnen. Dit type verschilt van de adviseur doordat hij met de beschikbare kennis tevens wil verhelderen wat voor waarden er achter beleidskwesties schuilgaan. Hierbij produceert hij argumenten én feiten waarop deze gebaseerd zijn om de beleidsmaker over het onderwerp te laten nadenken. De strategisch adviseur denkt meer in de lange termijn en laat de consequenties zien van mogelijke beleidsopties. Hierdoor wordt dit type onderzoeker ook wel de filosoof genoemd (Tholen, 2015, p. 186).

“Weet u dat deze oplossing voorhanden is voor uw probleem?”, aldus *‘de pleitbezorger’* (6). Dit type communiceert met de beleidsmaker om na te gaan welke kennis relevant kan zijn voor het beantwoorden van de vraag (De Wit & Hajer, 2011, p. 224). De onderzoeker in de vorm van

pleitbezorger wil nagaan hoe wetenschappelijke kennis, die hij of zij nodig acht, past in het denkpatroon en normen- en waardenkader van de beleidsmaker. Door het innemen van een duidelijk standpunt en het creëren van dit kader versmalt dit type onderzoeker de keus uit de relevante kennis. Dus waar de adviseur probeert de beschikbare kennis te vergroten, wil de pleitbezorger het aantal beleidsmatige opties reduceren. Dit type werkt samen met de beleidsmaker door vermindering van het reikwijdte van de opties, door te wijzen naar wat de beslisser moeten doen. De pleitbezorger wil deelnemen aan de besluitvorming van deze belangen te bevorderen. Dit type richt zich op de implicaties van het onderzoek voor een bepaalde politieke agenda (Van Zeijl-Rozema, 2011, p. 13).

Ten slotte is er een type onderzoeker die niet alleen communiceert met de kennisvrager, maar ook met andere relevante stakeholders. Bij complexe problemen is het namelijk van belang om zowel de probleemopvatting (framing) van de betrokken actoren als hun suggesties voor oplossingen te kennen (De Wit & Hajer, 2011, p. 224). De participatie van de stakeholder is essentieel om de opvattingen, de aanwezige kennis en de onzekerheden in kaart te brengen. Volgens de *'postnormale onderzoeker'* (7) gaat het niet alleen om kennis als antwoord op een vraag, maar ook om het bevorderen van het leerproces. Dit type onderzoeker zou het volgende kunnen zeggen: "Wij zoeken samen met u en anderen naar oplossingen voor ingewikkelde problemen: making sense together." De *'post-normalist'* die de overtuiging is toegedaan dat vooral veel vraagstukken die te maken hebben met duurzame ontwikkeling zozeer behept zijn met onzekerheden en conflictueuze belangentegenstellingen dat gewone wetenschap als *'puzzelen'* niet toereikend is. Hij wenst nieuwe rollen en regels voor de verhoudingen tussen wetenschap en beleid en pleit voor een zo open mogelijke dialoog over een zo volledig mogelijke afweging van onzekerheden van voor- en nadelen van beleidsvoorstellen tussen wetenschappers, bedrijfsleven, belanghebbende partijen en beleidsmakers (Hoppe, 2008, p. 20).

Volgens De Wit en Hajer (2011, p. 224) is, gezien de missie van het PBL om beleidsrelevante kennis te leveren vanuit een onafhankelijke positie, het niet verwonderlijk dat PBL-onderzoekers vaak de rol van rationeel beleidsanalist vervullen of die van (strategisch) adviseur. Echter de rol van de onderzoeker kan en wellicht móet verschillen in de fases waarin het kennismanagementproces zich bevindt. Ook de effectiviteit van de hierboven beschreven rollen hangt uiteraard af van in welke fase het kennismanagementproces zich op dat moment afspeelt. Het is daarom van belang om de fases van het kennismanagementproces die voortkomen uit het proces van kennismanagement van Van Hoesel et al. (2005b) op pagina 34 te combineren, in de vorm van een matrix, met de door De Wit en Hajer (2011) eerder beschreven rollen die gemeentelijke onderzoekers kunnen hanteren tijdens het kennismanagementproces. Deze matrix, de rode draad van dit onderzoek, is in tabel 1 op de volgende pagina weergegeven.

Tabel 1. Matrix over zeven mogelijke rollen die onderzoekers kunnen hanteren tijdens de verschillende fases in het proces van kennismangement.

	<i>Rollen</i>	<i>Zuivere wetenschapper (1)</i>	<i>Technisch specialist (2)</i>	<i>Rationele beleidsanalist (3)</i>	<i>Adviseur (4)</i>	<i>Strategisch adviseur (5)</i>	<i>Pleitbezorger (6)</i>	<i>Post-normale onderzoeker (7)</i>
<i>Fases</i>								
1.	<i>Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte</i>							
2.	<i>Vertaling van de behoefte in vraagstellingen</i>							
3.	<i>Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering</i>							
4.	<i>Uitvoeren van analyses</i>							
5.	<i>Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren</i>							
6.	<i>Overdracht en advies</i>							
7.	<i>Evalueren van het gebruik</i>							

3.4.2 Meest effectieve rollen van de gemeentelijke onderzoeker

In de onderzoeken die Pielke (2007) en Hoppe (2008;2010) hebben uitgevoerd, is vooral gekeken naar welke rol een onderzoeker kan hanteren die het meest effectief is bij het aanpakken een bepaald type beleidsprobleem. Waarbij enerzijds de vraag is hoeveel (on-)zekerheid er over het probleem bestaat en anderzijds of er overeenstemming is over de normen en waarden (Tholen, 2015, p. 186). Toch geeft Pielke (2007) enkele inzichten in welke fase van het kennismangementproces welke rol van de onderzoeker het meest effectief is in de context van het openbaar bestuur.

In de publieke context, waar veel conflicterende waarden zijn en er onzekerheid is over de gevolgen, is de rol van adviseur de meest geschikte (Pielke 2007; Howe, 2007, p. 2). Adviseurs zoeken naar duidelijkheid en vergroten de beleidsopties voor beleidsmakers. Dit is volgens Pielke (2007) goed voor het democratische gehalte, omdat ze beleidsmakers en de maatschappij helpen om wetenschappelijke kennis te begrijpen. Dit is belangrijk voor de mogelijke consequenties van de beleidskeuzes. Daarnaast is het goed voor de onderzoekers om deze rol te vertolken omdat het afziet van het overtuigen van de beleidsmakers (Howe, 2007, p. 2). Het belangrijkste probleem van de overige rollen vindt Pielke (2007) dat ze zich te veel bemoeien met het beleid en daarom schade aanrichten aan de geloofwaardigheid

van de wetenschap. Hierdoor wordt de wetenschap enkel beschouwd als een andere bron voor beleidsmakers en bestuurders om te onderhandelen in het nastreven van hun speciale belangen (Howe, 2007, p. 2). Alhoewel Pielke (2007) ook niet wil zeggen dat de rol van pleitbezorger soms geen meerwaarde kan hebben. Voornamelijk in het bieden van tegengewicht in het democratisch proces of wanneer er bij de beleidsmakers vooroordelen bestaan in het onderzoeksproject. Daarnaast geeft Pielke (2007) nog aan dat onderzoekers zich niet moeten voordoen als iets dat ze niet zijn, namelijk: waardevrije experts die wetenschap presenteren als het antwoord op al hun beleidsvragen. Gegeven de grote bijdragen die onderzoek kan geven aan beleid moeten onderzoekers zich actief en open voelen in het kennismanagementproces.

Volgens Van Hoesel (2014, p. 3) kan alleen al op grond van de huidige afstand tussen beleidsmakers en onderzoekers geconcludeerd worden dat het voor het beleidsproces beter zou zijn als beleidsontwikkelaars en beleidsonderzoekers nauwer zouden samenwerken, liefst in alle fases van het beleidsproces. “Dat zou namelijk een optimale integratie van kennis en beleid opleveren” (Van Hoesel, 2014, p. 3). Maar dit zou natuurlijk wel gevolgen hebben voor de rol van beleidsonderzoekers. In plaats van enkele (formele) contacten, bijvoorbeeld in een begeleidingscommissie, zouden onderzoekers dagelijks of minimaal wekelijks contact hebben met beleidsmedewerkers, niet alleen via hun computer, maar ook face-to-face. Daar blijft het niet bij, volgens Van Hoesel (2014, p. 3), moet de beleidsonderzoeker daarbij tot op zekere hoogte als beleidsontwikkelaar opereren en de beleidsmedewerkers zal tot op zekere hoogte meedoen aan diverse onderzoeksactiviteiten. Hij relateert dit wel door te zeggen dat een volledige integratie niet moet worden nagestreefd, omdat onderzoek vraagt om voldoende afstand en anders de kwaliteit van het onderzoek en de kans op het ontwikkelen van nieuwe inzichten er onder zou gaan lijden. Desondanks moet volgens Van Hoesel (2014, p. 3) wel gestreefd worden naar een *meer intensieve en tevens langdurige interactie* tussen onderzoekers en beleidsmakers. In de beleidsagenda (agendavormingsfase) kan nauwe samenwerking tussen beleidsonderzoekers en beleidsontwikkelaars eraan bijdragen dat beleidsonderzoek wordt ingezet, om daarmee de kans te vergroten dat de beleidsagenda wordt gevuld met zaken die echt van belang blijken te zijn voor de samenleving (Van Hoesel, 2014, p. 5). In de beleidsvoorbereiding kan een intensieve samenwerking tussen beiden in principe voor zorgen dat kennis en interactie met elkaar verweven worden ten behoeve van een hoog niveau van beleidskwaliteit.

Hier gaat het om beleidsmakers te behoeden voor het inslaan van minder kansrijke tot kansloze oplossingsrichtingen (Van Hoesel, 2014, p. 6). Tijdens de uitvoering van beleid kunnen onderzoekers de nodige relevante service leveren in de vorm van procesevaluaties, die alweer het beste tot hun recht komen in nauwe samenwerking met beleidsmedewerkers en in dit geval ook met de uitvoerders.

Concluderend stelt Van Hoesel (2014, p. 7) dat de samenleving als geheel er veel baat bij heeft als beleidsonderzoekers nauwer betrokken zouden raken bij de beleidsontwikkeling. Een rationele, en niet alleen een politieke, benadering kan ervoor zorgen dat de overheid betere prioriteiten stelt, heilzamere oplossingen bedenkt en onnodige kosten vermijdt. “Puur rationeel zal het beleid nooit worden en dat is maar goed ook. Politici zullen altijd hun eigen voorkeuren houden, maar hun beslissingen zullen waarschijnlijk een stukje rationeler worden dan voorheen” (Van Hoesel, 2014, p. 7). Ook Stone (2002) geeft aan dat de huidige beleidspraktijk vraagt om meer *langdurige interactie* tussen onderzoekers en beleidsmakers; dit voor het creëren van gemeenschappelijke opvattingen en identiteiten. Het houdt in dat de rol van de onderzoeker verder moet gaan dan alleen het aanbieden van een onderzoek, als een *‘one-way direction’*. Er moet een productieve uitwisseling zijn tussen onderzoekers, beleidsmakers en bestuurders (beslissingsnemers) over wat werkt en wat werkt niet in de transitie van theorie naar praktijk (Stone, 2002).

De rol van zuivere wetenschapper, die gedreven is op basis van wetenschappelijke curiositeit en voor wie het niet uitmaakt of de geproduceerde kennis bruikbaar is, is volgens De Wit et al. (2014a, p. 8) dan ook niet adequaat om in een overheidsorganisatie te hanteren. Een onderzoeker kan namelijk niet beleidsrelevante kennis produceren wanneer hij werkt vanuit zijn een isolement. Een tweezijdige manier van communiceren en interacteren is hiervoor noodzakelijk. Rouw (2011, p. 10) gaat er dan ook vanuit dat binnen de overheid weinig onderzoekers zijn die zeggen dat zij uitgaan van een instrumentele of technocratische opvatting van de relatie tussen wetenschap en beleid.

Ook Derksen (2013, p. 80) veronderstelde dat er interactie moet zijn tussen de onderzoeker en de beleidsmaker gedurende de gehele beleidsvorming. Echter om meerwaarde te creëren gaf hij aan dat er twee ‘bazen’ moeten zijn, één in het beleidsdomein en één in het kennisdomein. Als we dit vertalen naar rollen, dan veronderstelt hij dat voor aanvang van het onderzoek de onderzoekers de rol van rationeel beleidsanalist moeten vertolken. Ze moeten ondersteuning bieden aan de beleidsmaker. Tijdens de uitvoering van het onderzoek, het zogenoemde kennisdomein, zijn zij doorslaggevend in wat er moet gebeuren. Dit komt nauw overeen met de rol van technisch specialist, deze weet zelf het beste hoe het onderzoek moet worden uitgevoerd. Na uitvoering van het onderzoek is het de beleidsmaker weer aanzet. Dan moet de onderzoeker terug zijn rol van rationeel beleidsanalist aannemen volgens Derksen (2013). Pielke (2007) geeft echter aan dat bij een complex probleem, met een ongestructureerd karakter, de rol van rationeel beleidsanalist niet adequaat is. Deze rol kan minder goed omgaan met complexiteit en waarden die op het spel staan.

Als beleidsonderzoeker kun je bij de zoektocht naar opvallende zaken en achterliggende drijfveren binnen de organisatie het voortouw nemen. “Dit betekent echter wel een andere rolinvulling. Naast het verzamelen, analyseren en rapporteren over zaken als de woningmarkt neem je ook een rol op je waarbij je proactief zoekt naar achterliggende ontwikkelingen, en je bewust de discussie opzoekt over de mogelijke consequenties die dit voor het beleid kan hebben” (Benschop & Veenma, 2012, p. 8). Dit betekent volgens hen wel een andere invulling van de beleidsonderzoeker. Het vraagt dus om een meer *proactieve rol* gedurende het gehele kennismanagementproces. Hierbij moet gedacht worden aan het in discussie gaan met de beleidsmedewerkers en dat ook de bestuurders worden opgezocht. Benschop en Veenma (2012) veronderstellen daarmee dat in sommige fases de rol van strategisch adviseur, pleitbezorger of post-normale onderzoeker gehanteerd moet worden.

Beleidsonderzoekers hebben volgens Majchrzak en Markus (2013, p. 142) ook een verantwoordelijkheid om de wereld te laten *leren* gebaseerd op hun kennis van feiten en wat die feiten betekenen voor de verschillende stakeholders. Zij moeten daarbij een open-mind houden. Stakeholders direct aanspreken is hiervoor de beste manier. Het is namelijk geen eenvoudig proces, omdat beleidsmakers vaak sterke meningen hebben en onderzoekers soms proberen te beïnvloeden. Daarnaast geeft Duiveman (2015a) aan dat door het toenemende bewustzijn van de politiek, reeds aangegeven op pagina 23, onderzoekers in het openbaar bestuur een andere rol moeten gaan invullen dan enkel die van expert. Onderzoekers moeten in interactie met een verscheidenheid aan stakeholders het vertrouwen van de beleidsmaker actief bewerkstelligen. De rol van post-normale onderzoeker moet volgens De Wit et al. (2014a, p. 224) vooral worden gebruikt bij onderzoeksprojecten met een hoge complexiteit, omdat zo het ongestructureerde karakter van het beleidsprobleem het best getackeld kan worden.

De bijdrage van onderzoekers in een lokale context is vooral het aandragen van verschillende perspectieven en termen waarmee beleidsmakers bestaande situaties op alternatieve wijze leren benoemen (Duiveman, 2015a). Dit dwingt betrokken om permanent de relevantie en geldigheid van eigen opvattingen en zienswijzen te toetsen aan een specifieke situatie. Door verschillende stakeholders te betrekken wordt het probleem getransformeerd naar een alternatief vraagstuk.

Een voortijdige definiëring van de onderzoeksvraag, bijvoorbeeld vanwege de relevantie voor een specifieke groep invloedrijke stakeholders, ondermijnt de waarde van de onderzoeksbevindingen omdat de beleidsgemeenschap rondom ongestructureerde problemen veelal instabiel is. De implicatie voor gemeenten is dat zij verschillende typen van kennisbehoeften benoemen. Ieder type vraagt om ander soort onderzoek. Waar overeenstemming is over kennis en waarden, kan beleidsonderzoek

volgens het adagium 'meten is weten' volstaan. Bij ambiguïteit is het echter zaak in een vroeg stadium derden te betrekken, dus meer de rol van een postnormalist te hanteren. Vooraf expliciteren welke opvattingen over geldigheid en relevantie men hanteert en benoemen van een bijpassende onderzoeksmethode, maakt verschillen van inzicht productief.

Daarentegen is volgens Majchrzak en Markus (2013, p. 141) de pleitbezorger geen rol die is weggelegd voor de beleidsonderzoeker. Beleidsonderzoek is namelijk de brug tussen bewijs (feiten) en normen (meningen, standpunten). Beleidsonderzoekers moeten daarom hun onafhankelijke reputatie zien vast te houden. Ze moeten zich bezighouden met feiten en rechtvaardig meten hoe die feiten staan tegenover de stakeholders normen. Dit alles scharen Majchrzak en Markus (2013, p. 141) onder het principe van: *'don't advocate; educate (and be educated)'*. Kropp en Wagner (2010, p. 817) veronderstellen dat onderzoekers, in de fase voor de uitvoering van de analyses, verwacht worden om beleidsrelevante informatie over het politieke probleem aan te leveren dat kan bijdragen aan de framing van het probleem. En dat ze nadenken over welke kennis nuttig is voor het probleem. In feite stelt dat dus onderzoekers meer een (strategisch) adviseursrol in te nemen. In de fase van analyse en besluitvorming worden onderzoekers daarentegen meer verwacht om harde feiten aan te leveren die beleidsmakers kunnen gebruiken om strategieën te bepalen om beleid erdoor te krijgen. Hier is dus meer een rol van technisch specialist of rationeel beleidsanalist gevraagd. In de beleidsevaluatiefase worden onderzoekers dan weer meer verwacht een rol in te nemen om kritisch commentaar aan te leveren, wat dan meer kan worden beschouwd als een rol van strategisch adviseur of post-normale onderzoeker. Bij evaluaties is de rol van pleitbezorger bijvoorbeeld niet gewenst, zelf de rol van rationeel beleidsanalist kan dan worden bekritiseerd. Vaak wordt dan de rol van adviseur aangenomen door een onderzoeker.

Alhoewel ook Van Zeijl-Rozema (2011, p. 208) aangeeft dat de rol van adviseur de meest geschikte lijkt in de interactie met beleid. De verantwoordelijkheid van de onderzoeker is om de maatschappij verschillende keuzen te laten zien en de consequenties van de mogelijke acties en niet om de maatschappij te sturen. Ook wanneer er geen actie wordt ondernomen op een specifiek beleid, terwijl de onderzoeker dit wel graag wil, moet de onderzoeker zich ervan bewust zijn dat ze ook *gewoon burger* is (Van Zeijl-Rozema, 2011, p. 208). In de toekomst is het volgens Van Zeijl-Rozema (2011, p. 209) waardevol om vooraf duidelijkheid te verschaffen over welke rollen de onderzoeker wil spelen in het onderzoeksproject. Verborgene agenda's maken dit natuurlijk echter wel een utopische wens. Om hier toch een start mee te maken kan er bijvoorbeeld vooraf een gedragscode worden opgesteld over de rol die je op wil nemen in een ethisch en maatschappelijk relevant onderzoek.

3.5 Hypothesen

In dit theoriebenuttend onderzoek wordt een zevental hypothesen geformuleerd die bijdragen aan het vinden van verklaringen en mogelijke verbeteringen voor de dynamiek in de Rotterdamse praktijk. Gezien de sterke empirische basis zijn deze hypothesen enerzijds gericht op benutting van de theorie, karakterisering in de vorm van een matrix, en anderzijds op de interpretatie en verklaring ervan. In de literatuur zijn verschillend opvattingen over wat de meest effectieve rollen van onderzoekers zijn. In dit onderzoek wordt de Rotterdamse praktijk geanalyseerd en verbeterd door deze te confronteren met wat volgens de theorie het meest effectief is.

In dit onderzoek worden verwachtingen vanuit de theorie benut om een casus uit de praktijk, namelijk de interactie en de succesvolheid daarvan tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam, te analyseren. De hypothesen uit dit onderzoek zijn de veronderstelling over in welke fase welke rollen van de onderzoeker het meest effectief zijn in de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker. Uit de theorie wordt verwacht dat wanneer deze (meestal twee) rollen worden gehanteerd in een specifieke fase er succesvolle interactie kan komen tussen de onderzoeker en de beleidsmaker in de gemeente Rotterdam. De hypothesen zullen uiteindelijk samenkomen in de eerder getoonde matrix, wat het conceptueel model van dit onderzoek vormt.

(1) In fase één, *inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte*, wordt verondersteld dat het meest succesvol is voor de interactie dat de beleidsonderzoeker een pro-actieve rol speelt in het kennismanagementproces. Dus dat hij of zij de beleidsmaker laat zien welke kennis al beschikbaar is en dat hij of zij verheldert wat voor waarden er achter beleidskwesties schuilgaan. Er is in deze fase intensief contact en effectief is dat beide partijen elkaar als gelijkwaardige gesprekspartner zien. Afhankelijk van verschillende factoren die van invloed zijn op de rol van de onderzoeker, beschreven in bijlage 4 (De Wit et al., 2014b), versmalt of verbreed de onderzoeker de keuzes voor de beleidsmaker. Mogelijk ligt de kennis al (extern) voor het grijpen, zodat het volledige wiel voor Rotterdam niet opnieuw moet worden uitgevonden. Ook relevant is wat het onderzoek op de lange termijn kan bieden voor de organisatie en welke kennis eventueel relevant kan zijn om vooraf mee te nemen in het proces.

Hypothese 1: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van pleitbezorger (H1a), adviseur (H1b) of strategisch adviseur (H1c) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

(2) In fase twee, *vertaling van de behoefte in vraagstellingen*, wordt verondersteld dat het meest succesvol voor de interactie is dat de beleidsonderzoeker een minder actieve rol speelt dan in fase één, maar meer gezamenlijk met de beleidsmaker optreedt om te komen tot een vertaling van de behoefte in concrete vraagstellingen. De beleidsonderzoeker speelt een meer adviserende en/of ondersteunende rol, ook omdat een te grote invloed van de onderzoeker in deze fase kan leiden tot schade aan de professionele eisen van het (beleids)onderzoek. De onderzoeker moet zorgen dat in deze fase een technisch goede onderzoeksvraag moet worden bewerkstelligd, maar zijn invloed moet uiteindelijk niet doorslaggevend zijn voor de inhoud van de vraag.

Hypothese 2: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van adviseur (H2a) of rationeel beleidsanalist (H2b) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

(3) In fase drie, *afstemmen, prioriteiten stellen en het besluit over mogelijkheid tot levering*, wordt verondersteld dat het meest succesvol voor de interactie is dat dat de beleidsonderzoeker meer verantwoordelijkheid op zich gaat nemen ten opzichte van de vorige fase. In deze fase wordt namelijk onder meer het volgende bepaald: welke methodologie wordt gekozen en welke expertise nodig is, bijvoorbeeld hoeveel interviews er moeten worden gehouden. Zoals Derksen (2013) veronderstelde, bevinden we ons nu (steeds) meer in het kennisdomein. Een onderzoeker heeft meer kennis over de professionele eisen aan een onderzoek en heeft het meeste inzicht in wat voor methodes het meest bijdragen aan de bruikbaarheid van het onderzoek. De beleidsonderzoeker moet hierbij aan de beleidsmaker aangeven wat volgens hem of haar de beste en meest logische keuzes zijn in de fase voor de uitvoering van de analyses. Zoals eerder genoemd, zijn het onderzoek, de analyse, het ontwerp en de aanbevelingen erop gericht om het palet aan keuzen voor de beleidsmaker te vergroten.

Hypothese 3: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van adviseur (H3a) of technisch specialist (H3b) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

(4) In fase vier, *het uitvoeren van de analyses*, wordt verondersteld dat het meest succesvol voor de interactie is dat de beleidsonderzoeker de grootste rol speelt in vergelijking met de andere fases van het kennismanagementproces. Dit is namelijk dé fase in het kennisdomein. Veronderstelt wordt dat de onderzoeker in deze fase een rol speelt van technisch specialist of van rationeel beleidsanalist. De onderzoeker kan de rol van technisch specialist hanteren als het onderzoek om specifieke kennis vraagt die hij of zij kan aanleveren en normatieve kwesties nauwelijks een rol spelen. De rol van rationeel beleidsanalist moet door een onderzoeker vertolkt worden wanneer er minder speelruimte is en de onderzoeker de benodigde kennis moet aanleveren die van hem of haar wordt gevraagd.

Hypothese 4: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van technisch specialist (H4a) of rationeel beleidsanalist (H4b) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

(5) In fase vijf, *beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren*, wordt dan weer een meer adviserende rol van de beleidsonderzoeker verondersteld voor de succesvolheid van de interactie met de beleidsmaker. In een (aantal) overleggen of bijeenkomsten wordt door de onderzoeker geadviseerd hoe de kennis het meest optimaal door de beleidsmaker gebruikt kan worden (in bijvoorbeeld nota's of begrotingen). En ook hoe de benutting van de kennis wordt gepresenteerd, door middel van een presentatie of door middel van een workshop. Om zo objectief en onafhankelijk mogelijk te blijven kan de onderzoeker mogelijke scenario's aan de beleidsmaker voorschotelen, maar verder moet zijn of haar inbreng niet gaan. Afhankelijk van de factoren, van invloed op de rol van de onderzoeker, kan het tevens van belang zijn dat onderzoekers ook andere relevante stakeholders in deze fase betrekken bij hoe de onderzoeksresultaten moeten leiden tot beter beleid. Dit kan zorgen voor meer draagvlak bij de benutting van de opgeleverde kennis, echter kan het ook zo worden verondersteld dat, bij weinig tot geen open communicatie tussen onderzoeker en beleidsmaker, deze rol een tegenstrijdig effect kan hebben op de succesvolheid van de interactie.

Hypothese 5: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van adviseur (H5a) of post-normale onderzoeker (H5b) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

(6) In fase zes, *overdracht en advies*, wordt verondersteld dat het meest succesvol voor de interactie is dat de beleidsonderzoeker weer terug een minder dominante rol speelt in het kennismanagementproces. Hoe de kennis van het beleidsonderzoek voor beleid benut wordt, behoort vooral tot het takenpakket van de beleidsmaker. Te veel invloed en betrokkenheid van de onderzoeker kan in deze fase leiden tot frictie en dus ook tot minder succesvolle interactie tussen beide partijen. Zoals Derksen (2013) claimde is er nu weer sprake van het beleidsdomein. Hier heeft de onderzoeker meer een adviserende- of ondersteunende rol binnen het beleidsproces.

Hypothese 6: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van rationeel beleidsanalist (H6a) of adviseur (H6b) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

(7) Tot slot wordt in fase zeven, *evalueren van het gebruik*, verondersteld dat het meest succesvol is voor de interactie dat de beleidsonderzoeker een ander type rol speelt dan in de vorige fasen van het onderzoek. Nu het onderzoek (een aantal weken tot maanden geleden) is afgerond, kan de

beleidsonderzoeker open in gesprek met de beleidsmaker over hoe de kennis is gebruikt voor het beleid. Door in deze fase elkaar te verstaan, kan er wederzijds begrip ontstaan en een vruchtbare bodem worden gelegd voor (mogelijke) toekomstige onderzoeken. Door te evalueren gaat de onderzoeker ervan uit dat het niet alleen de kwaliteit van de politieke besluitvorming ten goede komt, maar ook de kwaliteit en bruikbaarheid van wetenschappelijke kennis en gebruik van methoden van onderzoek. In deze fase moet de onderzoeker een rol hanteren die kijkt hoe voor de lange termijn het gebruik van kennis geoptimaliseerd kan worden.

Hypothese 7: Als de gemeentelijke onderzoeker in deze fase van het kennismanagementproces een rol hanteert van strategisch adviseur (H7a) of adviseur (H7b) is dat het meest effectief om tot succesvolle interactie met de beleidsmaker te komen.

3.6 Conceptueel model

In dit onderzoek wordt onderzocht welke invloed de (mogelijk) te hanteren rollen van de gemeentelijke onderzoeker binnen de gemeente Rotterdam hebben op de interactie tussen de onderzoeker en de beleidsmaker binnen de gemeente Rotterdam. Succesvolle interactie wordt gedefinieerd als het tot stand komen van één gedeeld verhaal tussen onderzoeker en beleidsmaker in het kennismanagementproces. In dit onderzoek wordt daarom nagegaan welke rollen van de onderzoeker in welke fase het meest effectief zijn. Dit betekent dat wordt onderzocht op welke wijze welke rollen werken in een bepaalde fase om te interpreteren welke rol in welke fase tot het tot het optimale resultaat leidt.

Het conceptueel model, weergegeven in tabel 2 op de volgende pagina, dat wordt gebruikt voor de uitvoering van dit onderzoek is een ingevulde matrix opgesteld vanuit de theorie. In deze matrix wordt aangegeven welke rollen bij welke fase, volgens de theorie, tot succesvolle interactie komen. Het is dus een visuele weergave van de bovengeschetste hypothesen uit paragraaf 3.6.

Tabel 2. Conceptueel model. Volgens theoretische inzichten meest effectieve rollen die een onderzoeker kan hanteren in de verschillende fases van het kennismanagementproces⁷.

	<i>Rollen</i>	<i>Zuivere wetenschapper (1)</i>	<i>Technisch specialist (2)</i>	<i>Rationele beleidsanalist (3)</i>	<i>Adviseur (4)</i>	<i>Strategisch adviseur (5)</i>	<i>Pleitbezorger (6)</i>	<i>Post-normale onderzoeker (7)</i>
<i>Fases</i>								
1. <i>Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte</i>					H1b	H1c	H1a	
2. <i>Vertaling van de behoefte in vraagstellingen</i>				H2b	H2a			
3. <i>Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering</i>			H3b		H3a			
4. <i>Uitvoeren van de analyses</i>			H4a	H4b				
5. <i>Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren</i>					H5a			H5b
6. <i>Overdracht en advies</i>				H6a	H6b			
7. <i>Evalueren van het gebruik</i>					H7b	H7a		

⁷ H: Staat voor hypothesen. In elke fase zijn een aantal rollen waarvan volgens de theorie verwacht wordt dat deze het meest effectief zijn. Deze hypothesen zijn per fase onderverdeeld in a, b, of waar nodig c.

H4. Onderzoeksopzet

4.1 Onderzoeksstrategie

4.1.1 Type onderzoek

De eerste kernbeslissing is de keuze voor breedte of diepgang (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 160). Bij dit onderzoek is gekozen voor een breedte-onderzoek, omdat dit onderzoek erop gericht is de (gegroeide) praktijk in Rotterdam te analyseren en aan verbetering aldaar bij te dragen. Dit is in combinatie met de stagebegeleider besloten. Algemene verwachtingen en beelden van onderzoekers zelf en beleidsmakers over de onderzoekers kunnen bijdragen aan het verkrijgen van relevante inzichten en ervaringen. Een ander groot voordeel is dat hierdoor beter inzichtelijk wordt in hoeverre onderzoekers en beleidsmakers verschillen en overeenkomen in het denken over de rolhantering van de onderzoeker. Door het in kaart brengen hiervan kunnen knelpunten worden gevonden in de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker.

De tweede kernbeslissing is de keuze voor kwantificering of kwalificering (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 161). Er is bij dit onderzoek primair gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat het belangrijk is dat er wordt geluisterd naar de verhalen die onderzoekers en beleidsmakers over de interactie tussen beiden kenbaar maken. Bij kwalitatief onderzoek gaat het meer om de interpretatie van de bevindingen, waarbij vooral verbaal en beschouwend wordt gerapporteerd. Hierdoor kan er worden doorgevraagd naar interessante inzichten van beide partijen, die bij het invullen van een vragenlijst niet duidelijk worden. Een belangrijk aspect van dit type onderzoek is dat waarde wordt gehecht aan de betekenis die personen aan bepaalde situaties en gedrag verlenen. Deze moeten echter niet direct voor 'waar' worden aangenomen, het is aan de auteur zelf om dat te bepalen.

De derde en laatste centrale overweging is de keuze met betrekking tot hoe de onderzoeksbevindingen worden verzameld (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 161). In dit onderzoek worden de onderzoeksresultaten primair gevonden door middel van veldonderzoek. Dit omdat de praktijk vaak weerbarstig is en niet enkel te onderzoeken is aan de hand van documenten. Om de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker in kaart te brengen en te analyseren is het nodig om ervaringen - en algemene beelden over - de gemeentelijke onderzoeker te hebben. Deze informatie en kennis kan enkel en alleen worden verkregen door beide partijen zelf te spreken.

Om het algemene beeld over de gemeentelijke onderzoeker, wat geschetst is uit de theorie, ook binnen de gemeente Rotterdam te toetsen (en binnen deze praktijk ook tussen onderzoekers en

beleidsmakers) zal er een kwalitatief breedteonderzoek plaatsvinden. De onderzoeksresultaten zullen worden verzameld door middel van veldonderzoek, waarbij beide doelgroepen van dit onderzoek wordt gevraagd naar hun algemene beelden en (recente) ervaringen over de rolhantering van de onderzoeker en de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker.

4.1.2 Kwalitatief veldonderzoek

Om een bredere kijk op de probleemstelling van dit onderzoek te krijgen wordt naast een algemeen beeld van de theorie, dus ook een algemeen beeld van de praktijk gegeven. Na de theoretische bepaling van fases in het kennismanagementproces en rollen die van toepassing kunnen zijn in de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker wordt nu, voor een eerste keer, gekeken hoe dat in de Rotterdamse praktijk werkt. Met de bepaling van het theoretisch kader is een eigen raamwerk, in de vorm van een matrix, vanuit de literatuur opgesteld met hierin de fases in het kennismanagementproces, en de rollen van de gemeentelijke onderzoeker.

Deze studie maakt dus gebruik van een kwalitatieve benadering om de algemene beelden en (recente) ervaringen van de doelgroep te onderzoeken om zo erachter te komen welke rollen het meest effectief zijn om succesvolle interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker te bewerkstelligen. Daarom is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende kwalitatieve onderzoeksmethoden: focusgroepen, één-op-één interviews en observatie. Er is allereerst met onderzoekers gesproken, vervolgens is er met de beleidsmakers gesproken. Dit is bepaald aan de hand van twee factoren. De eerste factor is dat deze groep gemakkelijker te bereiken was, omdat het onderzoek de onderzoekers van de afdeling OBI betreft. Deze waren allen te vinden op één verdieping in het gebouw De Rotterdam. De tweede factor is doordat de onderzoekers kunnen aangeven met welke beleidsmakers zij hebben samengewerkt. Hierdoor kon een grotere groep beleidsmakers worden gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek.

4.2 Dataverzameling

4.2.1 Methoden van dataverzameling

Focusgroepen

De focusgroepen met onderzoekers en de focusgroepen met beleidsmakers kunnen essentiële overeenkomsten en verschillen kenbaar maken tussen beide partijen. Er werd daarbij getracht om de matrix van fases, rollen, samengesteld uit de theorie, naar de auteurs interpretatie verder in te vullen. Hierbij wordt bedoeld op de interpretatie van het door de respondenten vertelde verhaal en de daarbij behorende argumenten. In de focusgroepen werd, zowel vanuit de onderzoekers als vanuit de beleidsmakers de meest voorkomende combinaties van fases, rollen geïnventariseerd. Aannemelijk is

dat er dan niet meer 49, zeven fases en zeven rollen, mogelijke combinaties in de interactie overblijven, maar alleen degene die in de praktijk het meest worden aangetroffen.

Het houden van deze focusgroepen heeft, naast wetenschappelijk nut voor dit onderzoek, ook maatschappelijk nut binnen de gemeente Rotterdam. Door onderzoekers samen te brengen, en beleidsmakers bij elkaar te brengen, kon er bewustwording en begrip worden gecreëerd over de mogelijk diverse rolhantering van de onderzoeker in het kennismanagementproces. In deze vorm van kwalitatief onderzoek worden de gesprekspartners namelijk niet alleen beïnvloed door wat de onderzoeker vraagt, ook uitspraken van overige gesprekspartners konden de respondent lokken tot het doen van nieuwe uitspraken.

Interviews

Wanneer het afnemen van een focusgroep niet mogelijk was, door voornamelijk tijdsdruk van de respondenten, is gewerkt met één-op-één interviews. In deze interviews is hetzelfde gevraagd als binnen de focusgroep, maar hier is vanzelfsprekend de dimensie van andere gesprekspartners niet aanwezig. Toch zijn ook de uitkomsten van de één-op-één interviews relevant, omdat ook hier een algemeen beeld van de respondent wordt verkregen. Tevens kan nog dieper met de respondent worden ingegaan op zijn (recente) ervaringen, zodat meer inzicht wordt verkregen door de onderzoeker in belemmerende factoren in de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker.

Observatie

Tot slot is ook nog gewerkt met de onderzoeksmethode observatie. Het feitelijk gedrag van de respondenten wordt binnen de focusgroepen en binnen de één-op-één interviews bestudeerd. Er wordt gekeken naar hoe een respondent reageert op een specifieke (interview)vraag of op een uitspraak van een overige respondent. Deze manier van dataverzameling kan tevens van belang zijn voor de waarneming van de interpretatie van het door de respondenten aangegeven verhaal of betreffende argument. Bijvoorbeeld wanneer een respondent rol A aangeeft in zijn of haar matrix, maar wellicht rol B meer bij zijn verhaal of argumenten past.

4.2.2 Inhoud van dataverzameling

De inhoud van de focusgroepen en de één-op-één interviews is drieledig. Ten eerste om te kijken waar de overtuiging van de gemeentelijke onderzoeker en de gemeentelijke beleidsmaker zich binnen de gemeente Rotterdam bevindt. Waar raken volgens hen de fases van het kennismanagementproces en de te hanteren rollen van de onderzoeker elkaar. Daarbij wordt gevraagd hoe de gemeentelijke onderzoeker op dit moment het vaakst opereert binnen de gemeente Rotterdam, dit is dus de

perceptie van de feitelijke situatie. Er wordt hiervoor gevraagd om terug te kijken op de meest recente ervaringen, de afgelopen vijf tot tien onderzoeksprojecten. Om dit te onderzoeken wordt gevraagd om de matrix in te vullen met kruisen en rondjes, deze matrix is opgenomen in bijlage 5. Echter het kwalitatieve verhaal, de door de respondenten gegeven toelichtingen over hun perceptie van de rollen, weegt minstens zo zwaar voor de uiteindelijke conclusies van het onderzoek als de aangegeven kruisen.

Ten tweede wordt bepaald wat volgens de onderzoeker en de beleidsmaker meer effectieve rollen zijn in de interactie dan de onderzoekers op dit moment hanteren. Dus waar zien de gemeentelijke onderzoekers en de beleidsmakers dit in de praktijk van de gemeentelijke context botsen. Waar zitten de knelpunten, en nog belangrijker de 'bottlenecks'? Waar zitten de kritieke punten (fases in het kennismanagementproces) waar veel fout kan gaan, of nu mogelijk al fout gaat. Dit is relevant om te analyseren, omdat er verschillen en overeenkomsten bestaan in verklaringen en denkwijzen van onderzoekers en beleidsmakers en zelfs binnen beide partijen onderling. Om dit te onderzoeken wordt gevraagd om de matrix in te vullen met cirkels, of cirkels rond de kruisen als de respondenten denken dat de meest ideale rol in een bepaalde fase al wordt gehanteerd. Net zoals hierboven genoemd, blijven de gegeven toelichtingen minstens zo zwaar wegen als de aangegeven cirkels in de matrix. Het kan namelijk zo zijn dat de toelichting mogelijk afwijkt van de ingevulde cel, omdat de respondent een ander beeld heeft gecreëerd bij een bepaalde rol in een specifieke fase.

4.2.3 Selectie van respondenten

Er is voor dit onderzoek zowel een selectie van onderzoekers als een selectie van de beleidsmakers gemaakt. De focusgroepen worden gehouden in aparte sessies met maximaal vijf medewerkers. De selectie van de respondenten van onderzoekers is gehaald uit de onderzoeksafdeling OBI, toegelicht in paragraaf 2.4. Aan alle onderzoekers van OBI is een mail gestuurd of zij vrijwillig willen participeren aan de focusgroepen. Hieruit is een beperkt aantal inschrijvingen gekomen. Daarom is daarna door de onderzoeker van dit onderzoek zelf nogmaals persoonlijk (face-to-face) gevraagd of ze mogelijk willen deelnemen aan de focusgroep.

Voor het selecteren van de beleidsmakers heeft een wat andere manier plaatsgevonden. Dit enerzijds omdat het een veel grotere groep medewerkers is en anderzijds omdat ook een grote groep beleidsmakers (nog) niets met onderzoekers te maken heeft gehad. Respondenten zijn allereerst gekozen uit contacten van de opdrachtgever van dit onderzoek. Deze personen zijn gemaïld, omdat ze al eens eerder een workshop hebben gevolgd over het onderwerp onderzoek en beleid. Daarnaast is bij de focusgroepen van onderzoekers gevraagd met welke beleidsmakers zij hebben samengewerkt,

dan wel positief dan wel negatief. Er wordt namelijk niet vermeld in de mail aan de beleidsmakers op welke manier ze zijn uitgenodigd voor dit onderzoek.

4.2.4 Data-analyse

In de data-analyse worden de empirische gegevens verzameld uit de focusgroepen en de één-op-één interviews verwerkt en geanalyseerd. De verwerking hiervan begon bij het letterlijk uittypen van hetgeen door de respondent is verteld. Op die manier komt er een zo betrouwbaar mogelijke weerslag van het gesprek dat is gevoerd. Om de resultaten uit de focusgroepen en de één-op-één interviews te verwerken wordt er gebruik gemaakt van het fenomeen coderen. Bij coderen wordt een woord of zin aangehaald die de essentie van het verhaal beetpakt. Er kan op verschillende manieren worden gecodeerd.

In dit onderzoek is een matrix opgesteld uit wetenschappelijke literatuur en zijn reeds inzichten bekend over de relatie en invloeden tussen rollen van de gemeentelijke onderzoeker en succesvolle interactie. Daarom wordt binnen dit onderzoek allereerst gebruikt gemaakt van gesloten coderen. Echter doordat ook aandacht wordt geschonken aan het verhaal van de respondenten, zal er ook open coderen plaatsvinden. Het is mogelijk dat verschillende respondenten met ongeveer eenzelfde uitspraak komen. Daarom zal hier een (nieuwe) code aan worden gegeven door de auteur van dit onderzoek. Het meten van succesvolle interactie bijvoorbeeld is omvangrijker dan de factoren die worden gebruikt bij de operationalisering van dit onderzoek in de volgende paragraaf.

Doordat in dit onderzoek de determinanten niet direct één op één kunnen worden gelinkt aan een indicator, zal de auteur meer vrijheid krijgen om zijn eigen interpretatie te gebruiken. Hierbij is dus sprake van latent coderen. Volgens Van Thiel (2010) wordt dit ook wel axiaal coderen genoemd, het binnen opgestelde codes zoeken naar patronen, wat ook kan worden gelinkt aan open coderen. Wanneer geen van de codes de inhoud van een fragment dekt, wordt er hier een nieuwe code toegewezen. De codes konden verder uitgewerkt worden door subcodes te creëren.

Tot slot werd er in dit onderzoek ook nog selectief gecodeerd, wat betekent dat de inhoud van de verschillende categorieën met elkaar vergeleken wordt, gezocht wordt naar terugkerende elementen en gekeken wordt naar de verhouding waarin deze dimensies tot elkaar staan (Boeije, 2008). De overeenkomende coderingen van de verschillende focusgroepen en één-op-één interviews worden hierbij in dit onderzoek met elkaar vergeleken. Ook de verschillen tussen de respondenten worden nader belicht. Uiteindelijk worden bij selectief coderen de gegevens weer geïntegreerd om zo tot een antwoord op de hoofdvraag te komen (Boeije, 2008).

4.3 Operationalisering

Verhoeven (2010, p. 145) noemt operationalisering ook wel de stap om van begrip tot een aantal waarnemingsvragen te komen. Meetbaarheid betekent in dit kwalitatieve onderzoek niet letterlijk dat de theoretische begrippen te meten zijn. Het gaat om de interpretatie en de betekenisgeving die de gemeentelijke onderzoekers en gemeentelijke beleidsmakers aan de variabelen geven, maar vooral om de betekenis die de auteur aan de variabelen geeft.

In dit onderzoek bevinden zich twee kernconcepten. Dat is de *'interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker'*, als afhankelijke variabele, en de *'rollen van de gemeentelijke onderzoeker'*, als onafhankelijke variabele. Deze concepten worden allereerst gedefinieerd, wat verstaan we hieronder en aan de hand van welke inzichten is tot deze definitie gekomen. Hierna zullen indicatoren worden opgesteld die voorwaarden schetsen hoe het theoretische concept gemeten kan worden. Tot slot worden de indicatoren gespecificeerd zodat in de focusgroepen en de één-op-één interviews gevraagd kan worden naar de factoren die de algemene indicator, en dus het theoretisch concept, beïnvloeden. Dit is in de onderstaande tabel bewerkstelligd.

Tabel 3. Operationalisering. De theoretische concepten uit dit onderzoek vertaald naar meetbare begrippen.

Onderzoeksonderwerp	Theoretische concepten	Indicatoren
<i>Interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker in het kennismanagementproces binnen de gemeente Rotterdam</i>	<i>Succesvolheid van de interactie</i>	<i>Verbeeldingskracht</i>
		<i>Wederzijdse beïnvloeding</i>
		<i>Collectieve leerprocessen</i>
	<i>Rollen van de gemeentelijke onderzoeker</i>	<i>Zuivere wetenschapper</i>
		<i>Technisch specialist</i>
		<i>Rationeel beleidsanalist</i>
		<i>Adviseur</i>
		<i>Strategisch adviseur</i>
		<i>Pleitbezorger</i>
		<i>Post-normale onderzoeker</i>

In de eerste kolom staat het onderwerp van deze scriptie 'de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker in het kennismanagementproces binnen de gemeente Rotterdam'. Dit is in dit onderzoek aan de hand van twee theoretische concepten (in de tweede kolom) nader onderzocht: succesvolheid van de interactie en de rollen van de (gemeentelijke) onderzoeker. De indicatoren van beide concepten zijn te vinden in de derde kolom.

Succesvolheid van de interactie

Het eerste kenmerk van succesvolle interactie is afgeleid uit het theoretisch kader, namelijk 'verbeeldingskracht' uit het verhaal van Korsten (2012). Allereerst wordt succesvolle interactie gekenmerkt als er sprake is van voldoende verbeeldingskracht. Alle oriëntaties en belangen bij elkaar leggen, geeft nog geen gemeenschappelijk beeld van stappen vooruit. Het bestaande denken, waarmee Korsten (2012) refereert naar het denken in eigen belangen, moet worden doorbroken door een creatieve daad. Verbeeldingskracht is geen onveranderlijke persoonlijke karaktertrek. Het is een vermogen waarin mensen zich dingen voor kunnen stellen die er als zodanig niet (meer) zijn, en dat kan ook ontwikkeld en verfijnd worden. "Het uittekenen van houtskoolschetsen of scenario's van denkbare toekomst kan daarbij horen. Waarheen moeten wij samen gaan? Willen we dat en kunnen we dat?" (Korsten, 2012, p. 6).

De overige twee indicatoren zijn opgesteld naar aanleiding van de auteurs eigen interpretatie van succesvolle interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers. Naast 'verbeeldingskracht' is voor een succesvolle interactie voldoende (positieve) wederzijdse beïnvloeding nodig. De beleidsmakers en onderzoekers dringen hierbij elkaar hun werkwijze niet op, volgen elkaars denkwegen en percepties, maken ruimte voor elkaars bevindingen, prikkelen elkaar om na te denken, en moedigen elkaar aan tot meedenken en meebeslissen. Beide partijen tonen belangstelling voor elkaars taakbeleving en geven elkaar voldoende ruimte om op andermans standpunt te reageren (Van Houten-van den Bosch, Kuipers & Peters, 2010). Beide partijen zijn niet alleen met hun eigen doelen bezig, maar ook met de doelen van de andere partij. Het is een proces waarin partijen elkaar leren kennen en ook leren accepteren. Ten slotte definiëren we onder succesvolle interactie dat er sprake moet zijn van het ontstaan van 'collectieve leerprocessen'. Collectieve leerprocessen leiden niet noodzakelijk alleen tot collectieve uitkomsten, ook individuele uitkomsten kunnen door collectieve leerprocessen worden bereikt (Verbiest et al., 2005). Collectieve leerprocessen binnen dit onderzoek betreft het samen delen, onderzoeken en aanpassen van het proces van kennismanagement met de expliciete bedoeling om de beleidspraktijk te verbeteren. Er vindt een proces plaats, waarin het gestimuleerd wordt om perspectieven uit te wisselen met elkaar. Groepen in organisaties zijn belangrijke platformen voor interactie, waar medewerkers hun handelingspraktijk delen, hun zingeving en identiteit ontwikkelen.

Rollen van de gemeentelijke onderzoeker

Kenmerken van de rollen van de gemeentelijke onderzoeker zijn bepaald naar aanleiding van het theoretisch kader. “De rol die de onderzoeker vervult, is het resultaat van metacommunicatie, van hoe beleidsmaker en onderzoeker elkaar zien en welke verwachtingen ze hebben van de ander” (De Wit & Hajer, 2011, p. 223). De Wit en Hajer (2011) beschrijven zeven rollen, in de vorm van typen, die onderzoekers in projecten kunnen hanteren. Dit doen ze op basis van het werk van Pielke (2007) in de Verenigde Staten en op basis van het werk van Hoppe (2008; 2010) in Nederland. De zeven rollen die in dit onderzoek worden gebruikt zijn de zuivere wetenschapper, de technisch specialist, de rationeel beleidsanalist, de adviseur, de strategisch adviseur, de pleitbezorger en de post-normale onderzoeker. Op pagina 34 en 35 vindt zich een uitgebreide beschrijving van de verschillende rollen.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Met betrouwbaarheid en validiteit wordt gekeken naar twee soorten onderzoekstechnische fouten die mogelijk gemaakt kunnen worden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Het zijn twee formele criteria om beoordeling te geven aan de kwaliteit van het onderzoek.

4.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid houdt volgens Verhoeven (2010, p. 39) in dat herhaling van het onderzoek, onder dezelfde omstandigheden in een andere periode tot dezelfde resultaten moet leiden. Betrouwbaarheid van onderzoek betreft de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Binnen dit onderzoek kunnen natuurlijk niet alle resultaten één op één worden doorvertaald naar alle interactiemomenten die onderzoeker en beleidsmaker met elkaar hebben gehad binnen de gemeente Rotterdam. Dit neemt niet weg dat de resultaten van de focusgroepen en de één-op-één interviews voor deze specifieke organisatie zeer waardevol én betrouwbaar kunnen zijn. Er is gesproken met achttien onderzoekers en achttien beleidsmakers, dit geeft dus voor anno 2016 een relatief goed beeld van hoe het er in de praktijk meestal aan toe gaat. Een belangrijke factor in dit onderzoek is uiteraard dat onderzoekers en beleidsmakers niet enkel spreken over dat ene goede project, of dat ene project wat fout is gelopen. Door te vragen naar de afgelopen vijf tot tien projecten is getracht een gemiddelde te hebben over hoe de interactie tussen beide partijen loopt.

Er zijn, gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek, het grootst haalbare aantal respondenten meegenomen. Namelijk achttien onderzoekers en negentien beleidsmakers. Doordat de matrix een combinatie is van verschillende, nog niet eerder in de literatuur gecombineerde theorieën, is veel tijd

gestoken in de samenvoeging hiervan. Hierdoor was het niet mogelijk om voor de maanden mei en juni focusgroepen of interviews af te nemen. Daarnaast is het werken met nog grotere steekproeven ook niet altijd mogelijk volgens Verhoeven (2010, p. 166), bijvoorbeeld als je onderzoek in één organisatie doet. Ook dit onderzoek vindt plaats voor één specifieke organisatie, namelijk de gemeente Rotterdam. Binnen de afdeling OBI zijn er ongeveer vijftig tot zestig onderzoekers die contact hebben met beleidsmakers, ongeveer één derde van de populatie is dus meegenomen. Door middel van een matrix, opgesteld uit verschillende theorieën, worden de data geanalyseerd aan de hand van een reeds gemaakte afbakening. Hierdoor wordt de kans kleiner dat een bepaalde uitspraak op een andere wijze wordt geïnterpreteerd. Dit is ook meteen het nadeel van de matrix-methode, want een uitspraak van de respondenten in de focusgroepen en één-op-één interviews kan soms ook niet één op één te plaatsen zijn in de cellen. De uitspraak moet dan los van de matrix nog een keer door de interviewer worden bekeken en verder worden toegelicht in de analyse.

Doordat dit onderzoek gebruik maakt van verschillende methoden om data te verzamelen, ook wel 'triangulatie' genoemd (Verhoeven, 2010, p. 167), kan de betrouwbaarheid van dit onderzoek beter worden ingeschat. Dit omdat er gecontroleerd wordt of het verkregen resultaat klopt als er gebruik wordt gemaakt van een andere methode. In de focusgroepen kunnen respondenten hun mening en verklaringen ook aanpassen aan hetgeen eerder gezegd wordt door een andere respondent voor dit onderzoek. In de één-op-één interviews wordt enkel ingespeeld op wat gevraagd en gezegd wordt door de interviewer.

Daarnaast is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van een proeffocusgroep. "Bij kwalitatief onderzoek kan een proefgesprek de betrouwbaarheid van je topiclijst verhogen" (Verhoeven, 2010, p. 167). Er heeft één proeffocusgroep plaatsgevonden met onderzoekers, zodat de meest voor de hand liggende rollen en fasen voor de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker konden worden meegenomen. Na deze proeffocusgroep is bepaald dat binnen de gemeente Rotterdam enkele fasen in het kennismanagementproces tegelijkertijd plaatsvinden. Hierdoor is het proces van kennismanagement van tien fasen terugschroefd naar zeven fasen. Dit maakt het enerzijds overzichtelijker, en daardoor eenvoudiger, voor de respondenten. Anderzijds zorgt het er ook voor dat het lastiger is om één specifieke rol aan te kruisen die de onderzoeker hanteert in een specifieke fase.

Van tevoren is voor elke focusgroep en één-op-één interview een document van enkele A4'tjes toegestuurd met daarin uitleg over de structuur van het gesprek en met uitleg over de gebruikte fasen in het kennismanagementproces en de mogelijk te hanteren rollen van de onderzoeker. Hierdoor is duidelijkheid gecreëerd over de inhoud van het gesprek.

De focusgroepen en de één-op-één interviews vinden semigestructureerd plaats. Dit wil zeggen dat vooraf drie bepaalde vragen zijn vastgelegd waarop de interviewer antwoord wil hebben. Echter naast deze vragen is er ook speling om in te gaan op mogelijke antwoorden van de respondenten. De vragen zijn dus voorbereid, maar in de loop van het interview heeft de interviewer ook de ruimte om vragen toe te voegen. Dit is afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verloopt. Er is dus wel een lijst met onderwerpen die behandeld moeten worden, maar er is alle vrijheid voor de eigen inbreng van de respondent. De interviewer stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie (Verhoeven, 2010, p. 126). Dit zodat doorvragen naar achterliggende waarden en standpunten van de respondent mogelijk is voor de interviewer.

Tot slot is de betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd doordat de focusgroepen en de één-op-één interviews plaatsvonden binnen een afgesloten ruimte. Ook is tijdens alle focusgroepen en één-op-één interviews, behalve in de proeffocusgroep, gebruik gemaakt van opnameapparatuur. Daarnaast zijn er door de interviewer notities gemaakt om bepaalde verklaringen terug te lezen. De spraakopnamen zijn naderhand teruggeluisterd, en getranscribeerd, om de juistheid en controleerbaarheid van de verzamelde gegevens te onderstrepen. De namen van de geïnterviewde personen zijn te vinden in bijlage 6.

4.4.2 Validiteit

Validiteit, ook wel verstaan onder geldigheid, is in principe nog belangrijker dan betrouwbaarheid. Het gaat er hierbij meer om of bij de uitvoering van het onderzoek geen systematische (meet-)fouten zijn gemaakt (Verhoeven, 2010, p. 39). De essentiële vraag die geldt voor de mate van validiteit, betreft of daadwerkelijk gemeten wordt wat het onderzoek wil meten. Bij validiteit kan onderscheid worden gemaakt tussen 'interne validiteit' en 'externe validiteit' (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 139). Interne validiteit behelst dat de uitspraken van de onderzoeker intern geldig moeten zijn. Het gaat er hier om of de meetinstrumenten correct zijn ingezet en de vooraf beoogde resultaten uiteindelijk zijn opgeleverd (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 139). Bij externe validiteit wordt daarentegen meer bedoeld op of de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties dan die in het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 139). Bij externe validiteit staat nu de vraag centraal of het onderzoek dezelfde resultaten zou opleveren als het op een andere plaats, op een ander tijdstip of met andere mensen zou zijn uitgevoerd.

Interne validiteit

In alle focusgroepen en één-op-één interviews is een nog lege matrix, die gevormd is uit het theoretisch kader, voorgelegd aan de respondenten van dit onderzoek. Hierdoor is er geprobeerd om het meetinstrument zo nauwkeurig mogelijk af te stemmen op de resultaten van het onderzoek. Om de data verder te analyseren is er een codeerschema opgesteld, overeenkomend met de operationalisering in paragraaf 4.4. Om alle relevante data te kunnen verwerken in het onderzoek, zijn er gedurende het analyseren nieuwe, voorheen ontbrekende codes toegevoegd aan het codeerschema. Gedurende het hele onderzoek zijn gemaakte keuzes en vorderingen in het onderzoek besproken en zelfs gedeeld een proeffocusgroep. Dit heeft er mede voor gezorgd dat de juiste vragen zijn gesteld in de dataverzameling. De data zijn verder geanalyseerd door middel van het kwalitatief onderzoeksprogramma Atlas.Ti. Hierdoor is het mogelijk gemaakt om de data overzichtelijk en gestructureerd te interpreteren.

De interne validiteit is tevens vergroot door de besproken theorieën nauwkeuriger te operationaliseren in specifieke indicatoren, zodat de theorieën duidelijker meetbaar werden in de praktijk. Dus er is ook rekening gehouden met het stellen van specifieke indicatoren voor succesvolle interactie. Wat voor de één succesvol is, kan het voor de ander namelijk niet zijn. Daarom is gebruik gemaakt van open coderen, zodat ook indicatoren kunnen worden ontleend aan de verklaringen van de respondenten en niet alleen aan de theorie. Bovendien zijn de respondenten onafhankelijk en zorgvuldig geselecteerd, waarmee geprobeerd is de onderzoeksresultaten van de geanalyseerde data antwoord te laten geven op de centrale vraagstelling van dit theoriebenuttend - en theorieverklarend - onderzoek. Door niet alleen te vragen naar hun eigen verklaringen, maar ook naar de perceptie van de andere partij te kijken, is de respondenten de gelegenheid gegeven om vanuit twee kanten naar de interactie te kijken. Verder heeft de interviewer in de focusgroepen en één-op-één interviews veel open vragen gesteld en doorgevraagd, zodat zijn eigen perspectief de antwoorden niet te sterk zou beïnvloeden.

Externe validiteit

De externe geldigheid van mijn onderzoek is dus afhankelijk van de mate waarin het algemene beeld overeenkomt met de situatie die is onderzocht. Om de externe geldigheid van mijn onderzoek te verhogen heb ik met verschillende onderzoekers en beleidsmakers gesproken binnen dit onderzoek. Er is in totaal met achttien onderzoekers gesproken. Bij de onderzoekers komt uiteraard het merendeel van de respondenten van de onderzoeksafdeling OBI. Een drietal jaar geleden was deze afdeling er echter nog niet en bestonden er drie verschillende bloedgroepen onderzoekers, zie ook paragraaf 2.4. Alle typen onderzoekers, voortkomend uit deze verschillende takken van onderzoek, zijn meegenomen

in dit onderzoek. Ook is gesproken met één onderzoeker van het cluster Stadsontwikkeling. Dit cluster heeft in tegenstelling tot andere clusters ook zelf enkele onderzoekers.

Bij de beleidsmakers is er ook gesproken met medewerkers werkzaam in de diverse clusters. Er zijn in totaal negentien beleidsmakers gesproken. Elf afkomstig van het cluster MO, het cluster waar ook veruit het meeste onderzoek mee wordt uitgevoerd door OBI. Daarnaast zijn er nog twee beleidsmakers meegenomen van het cluster W&I, twee beleidsmakers van het cluster Stadsbeheer, twee beleidsmakers van het cluster Stadsontwikkeling en tot slot twee beleidsmakers van het ondersteunde cluster Bestuurs- en Concernondersteuning. Door de verschillende perspectieven van deze twee doelgroepen in dit onderzoek te combineren, kon ik een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de knelpunten en successen rondom de succesvolheid van de interactie tussen onderzoeker en beleidsmaker. In vergelijking met het houden van tien casestudy's is er nu een zodanige hoeveelheid aan respondenten dat algemene uitspraken van onderzoekers en algemene uitspraken van beleidsmakers over de huidige- en de gewenste perceptie generaliseerbaar zijn naar percepties van andere onderzoekers en andere beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam. Als de resultaten alleen maar opgaan voor één specifieke casus zijn ze minder te veralgemeniseren, daarom wordt aan de respondenten gevraagd om te spreken over de afgelopen vijf tot tien onderzoeksprojecten waarin het proces van kennismanagement is doorlopen.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor en binnen de gemeente Rotterdam en de resultaten zijn daarmee alleen geldend voor deze organisatie. Aangezien elke gemeente haar eigen specifieke kenmerken heeft, zijn niet alle resultaten één-op-één te generaliseren naar andere organisaties. De focusgroepen en één-op-één interviews zullen zich alle richten op de (algemene) perceptie over de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam. Echter de conclusies en aanbevelingen, waarin de verschillen tussen feitelijke- en wenselijke situatie aan het licht komen, kunnen tevens van grote waarde zijn voor andere organisaties waarin kennis en beleid zijn gestationeerd.

H5. Resultaten en analyse

5.1 Feitelijke rol onderzoekers

Allereerst worden kort de overeenkomstige en verschillende percepties van beide partijen weergegeven, waarna per fase wordt aangegeven welke rollen onderzoekers op dit moment hanteren in het proces van kennismanagement binnen de gemeente Rotterdam.

Overeenkomstige percepties

Onderzoekers en beleidsmakers geven aan dat de onderzoekers op dit moment vooral een adviserende en ondersteunende rol in het proces van kennismanagement hanteren. Er is één uitzondering, in de fase van uitvoering van de analyses hanteren zij meer een rol van technisch specialist. In deze fase gaan onderzoekers namelijk wat meer wetenschappelijk te werk, is er minder interactie tussen beide partijen, en heeft de onderzoeker wat meer de verantwoordelijkheid. Bij het evalueren van het gebruik van de kennis denken beide partijen dat de onderzoekers op dit moment geen rol vervullen, omdat deze fase vaak niet voorkomt in het proces van interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers.

Verschillende percepties

Wat allereerst opvalt, is dat in vrijwel alle fases, behalve in de uitvoering van de analyses, onderzoekers volgens de interpretatie van de beleidsmakers vaak een technisch rol hanteren. Beleidsmakers geven ook aan dat de onderzoeker zich meer dienstbaar opstelt, dan dat de onderzoeker dat van zichzelf ziet. Een ander aspect dat in het oog springt, is het feit dat onderzoekers zich in alle fases van het proces meer adviseur vinden, dan dat de beleidsmakers dat op dit moment zien. Zij zien dat de gemiddelde onderzoeker zich meer dienstbaar opstelt. Daarnaast zien beleidsmakers in de feitelijke situatie vrijwel niet dat onderzoekers de rollen van strategisch adviseur, pleitbezorger en post-normale onderzoeker hanteren, terwijl onderzoekers wel regelmatig hebben aangegeven deze meer actieve en betrokken rollen in sommige fases te hanteren.

In bijlage 7 en 8 staan de aparte matrices van de onderzoekers en van de beleidsmakers over hun interpretatie van de feitelijke rollen weergegeven. In tabel 4 staan, in procenten, de gepoolde percepties van onderzoekers en beleidsmakers aangegeven betreffende de feitelijke rollen van de onderzoekers. De percentages zijn voortgekomen uit de ingevulde matrices in de focusgroepen en interviews én de auteurs interpretatie van de daarbij aangegeven verklaringen.

Tabel 4. Percepties van beleidsmakers en onderzoekers over de huidige invulling van de rol van de onderzoeker tijdens verschillende fases in het kennismangementproces (in procenten).⁸

	<i>Rollen</i>	<i>Zuivere wetenschapper (1)</i>	<i>Technisch specialist (2)</i>	<i>Rationele beleidsanalist (3)</i>	<i>Adviseur (4)</i>	<i>Strategisch adviseur (5)</i>	<i>Pleit-bezorger (6)</i>	<i>Post-normale onderzoeker (7)</i>
<i>Fases</i>								
1. <i>Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte</i>			3,4	38,1	40,1	15,2	3,4	
2. <i>Vertaling van de behoefte in vraagstellingen</i>			22,4	30,4	35,5	5,6	1,8	4,5
3. <i>Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering</i>		1,6	18,1	35,2	31,2	7,3	4,1	2,7
4. <i>Uitvoeren van de analyses</i>		25,6	41,5	20,0	10,4	1,8		0,9
5. <i>Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren</i>		4,7	11,3	43,6	33,2	3,7		3,7
6. <i>Overdracht en advies</i>			5,8	41,1	33,7	11,9	1,8	5,7
7. <i>Evalueren van het gebruik</i>								

Fase 1: Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte

Bij een eerste- of tweede opdrachtgeversgesprek hebben beide partijen meestal nog geen uitgekristalliseerd beeld over wat het doel van het onderzoeksproject is, en wat er precies onderzocht gaat worden. Het hangt veel van het discours van de onderzoeker af hoe hij zich in deze fase presenteert. De beleidsmaker of bestuurder ziet een maatschappelijk vraagstuk en wil hiervoor een beleidsprogramma opstarten, daarbij moet hij of zij weten wat er in de stad speelt op dat gebied. De onderzoekers geven daarop geven dan regelmatig advies.

Echter komt het meestal voor dat de opdrachtgevers c.q. beleidsmakers een grote stempel drukken op deze fase van het proces, dus dan is de interactie meer vanuit de 'u vraagt, wij draaien'-modus. Dan is het zo dat beleidsmakers iets specifiek willen hebben, en dan krijgen zij van de onderzoeker, naar de volledige wensen van de beleidsmaker, het daarbij passende onderzoeksvoorstel. Soms is het zo dat beleidsmakers al een onderzoeksopzet, met daarin ook een onderzoeksvraag hebben opgesteld, en dat zij het idee hebben dat er daarmee al een onderzoek gemaakt moet worden. Op dit moment is het vaak zo dat er niet echt een gezamenlijk gesprek wordt gevoerd, maar dat de onderzoeker vooral luistert naar waar de beleidsmaker behoefte aan heeft. Op procesniveau vindt het inventariseren en

⁸ Vrijwel alle onderzoekers hebben aangegeven dat in deze fase op dit moment geen rol wordt gehanteerd door de onderzoeker, daarom is deze fase leeg gelaten.

confronteren van de kennisbehoefte af en toe plaats in themagroepen. Waar beleidsmakers vanuit de clusters, kennismakelaars en onderzoekers met elkaar bijeenkomen.

Binnen het cluster MO vindt de inventarisatie en confrontatie van de kennisbehoefte vooral plaats tussen de beleidsmaker en de kennismakelaar, en daarin heeft de onderzoeker vaak geen rol. Bij de onderzoekers die met het cluster W&I samenwerken, is er wel een kentering gaande naar meer gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en één-dialoogconstructie. Daarmee wordt gedoeld op dat onderzoeker en beleidsmaker samen gaan kijken wat de relevante kennisbehoefte is en waar de prioriteiten liggen. Deze onderzoekers hanteren nu meer de rol van (strategisch) adviseur. Dit doordat zij op dit moment meer mee denken met wat beleid nodig heeft en adviseren door opties op tafel te leggen over hoe in die kennisbehoefte kan worden voorzien.

Onderzoekers zijn over het algemeen nog niet heel actief in het strategisch adviseren, omdat dat ook nog niet in de cultuur van de afdeling zit. Dus het toe werken naar het moment waarop een onderzoeker zelf gaat bedenken welke mogelijke vragen opspelen op een beleidsterrein, waar veel kennis al voorhanden is, of waar mogelijkheden voor onderzoek liggen, is nog niet actief in gang gezet. De ‘koninklijke weg’ is voor een onderzoeker dan om met een vraag te komen, waarmee hij of zij bij de beleidsmakers aansluiting weet te vinden. En beleidsmakers er warm voor te krijgen, of in ieder geval ervan te overtuigen, dat het een belangrijke kennisvraag is. Dit om er daarna een gezamenlijk project van te maken.

Fase 2: Vertaling van de behoefte in vraagstellingen

In deze fase wordt vaak in dialoog gegaan tussen de onderzoekers en de beleidsmakers van de gemeente Rotterdam. Onderzoekers proberen in een gesprek duidelijk te krijgen wat de beleidsmaker bedoelt, dus dan zitten zij meer op advisering, door vanuit een onderzoeksbil een bijdrage te leveren aan het project. Meestal vinden er in deze fase van het proces één of enkele bijeenkomsten plaats tussen onderzoekers en beleidsmakers.

Op het moment dat er een vraageigenaar is binnen het cluster beleidsmaker dan is het de bedoeling dat een onderzoeker veel contact heeft met die persoon, maar dat gebeurt ook wel op dit moment. Onderzoekers bepalen wat zij wel en niet kunnen beantwoorden, en wat voor type vragen zij daarbij nodig hebben. Onderzoekers geven aan bij een beleidsmaker welke onderzoeksvraag zij onderzoekbaar achten. Daarom hebben zij in deze fase een grotere invloed op het proces dan in fase 1. Veel beleidsmakers zien daarom op dit moment een rol van technisch specialist bij de onderzoekers, waar onderzoekers wat meer de adviseursrol zien. Dan denkt de beleidsmaker vaak dat hij of zij het

wil zien én er iets van wil vinden, maar dat in principe de onderzoeker in deze fase de verantwoordelijkheid heeft.

Het komt op regelmatige basis voor dat deze fase nog in het cluster plaatsvindt, tussen de beleidsmaker en de kennismakelaar. Dan krijgen onderzoekers aan het eind van deze fase de onderzoeksvragen voorgelegd en hebben zij weinig invloed meer op de vraagstelling van het onderzoek. Dan is er al het idee dat er een onderzoek gedaan moet worden, en dat is dan ook vaak de opdracht. Dat komt overeen met elementen van de rol van rationeel beleidsanalist. Bij de onderzoeksvraag gaan onderzoekers met beleidsmakers in overleg over hoe de kennisvraag geoperationaliseerd kan worden in indicatoren, en hoe de onderzoeksdata in de loop van het proces verzameld kunnen gaan worden. In het algemeen gaan de onderzoekers met beleidsmakers in overleg over hoe de kennisvraag geoperationaliseerd kan worden in indicatoren, en hoe de onderzoeksdata in de loop van het proces verzameld kunnen gaan worden.

Soms zeggen onderzoekers in deze fase tegen de beleidsmakers het volgende: ‘begin er niet aan, want het is een veel te lastige situatie, en de stad is geen laboratorium’. Het is vaak per onderzoeker verschillend hoe ver hij of zij hier in gaat, maar deze meer meedenkende rol wordt nu nog weinig gehanteerd. In deze fase wordt door onderzoekers en beleidsmakers enkele keren samengewerkt met andere stakeholders, zoals Het Centrum voor Jeugd en Gezin of het Erasmus MC. Dit vooral in het definiëren van de onderzoeksvragen. Deze externe partijen denken dan mee over de definiëring van termen en uitspraken om tussen de gemeente Rotterdam en externen tot één gedeelde taal te komen. Enkele onderzoekers vervullen dan een post-normale rol in het betrekken van deze partijen, maar normaal gesproken neemt de beleidsmaker deze verantwoordelijkheid op zich.

Fase 3: Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering

Fase drie is de laatste fase voor de daadwerkelijke uitvoering van de analyses. In deze fase gaat het vooral over hoe het onderzoek gaat gebeuren, bijvoorbeeld welke onderzoeksvragen het meeste prioriteit hebben en hoe (lang) de data verzameld gaan worden. Op dit moment hanteren onderzoekers vooral de rol van rationeel beleidsanalist, dit alhoewel beide partijen aangeven dat onderzoekers in deze fase meerdere petten hanteren. Deze meer volgende rol komt voort uit de constatering dat een onderzoeker niet van alle projecten een strijd kan maken over wat hij of zij als onderzoeker het liefste wil. In de wereld van beleidsonderzoek is het als onderzoeker vaak schipperen. Dit in bijvoorbeeld hoeveel interviews er worden afgenomen, of er een begeleidingscommissie is en wie daarin plaatsneemt, wanneer het product moet worden opgeleverd, en welke onderzoeksvragen als eerste moeten worden onderzocht door de onderzoeker.

In deze fase hanteren de onderzoekers dus verschillende rollen. Ook de rol van adviseur komt regelmatig terug in deze fase. Onderzoekers adviseren dan over wat zij als onderzoeker wel en niet kunnen leveren. De meeste onderzoekers kaarten dan aan welke methode zij willen toepassen, welke onderzoeksvragen zij als eerste zouden beantwoorden en hoe zij de gegevens zouden uitrollen. Onderzoekers worden door beleidsmakers echter vaak gemakkelijk overtuigd op de gebieden waarbij hun kennis voldoende is, maar niet bijzonder goed. Dat heeft ook te maken met het karakter; de meeste onderzoekers hebben van nature een zekere bescheidenheid in zich en hanteren daarom ook minder vaak de rol van pleitbezorger of post-normale onderzoeker in deze fase én in het gehele proces van kennismanagement.

Fase 4: Uitvoering van de analyses

Voor de onderzoekers ligt deze fase het dichtst bij hun expertise. De rollen die zij dan meestal hanteren, zijn die van technisch specialist, de zuivere wetenschapper en soms de rationeel beleidsanalist. Dat komt doordat de interactie met de beleidsmaker in deze fase vaak wat minder frequent is. Over het algemeen zit het meer richting het zuivere werk van de onderzoeker. In feite proberen de onderzoekers in de uitvoering vooral onafhankelijk en objectief te blijven. Het verschil tussen de technisch specialist en de zuivere wetenschapper is dat de zuivere wetenschapper vooral onderzoekt wat hij zelf interessant vindt, terwijl de technisch specialist meer de interactie houdt met de beleidsmaker om zijn of haar behoefte mee te nemen. Onderzoekers voelen zich ook ambtenaar en houden er rekening mee dat de kennis die zij opleveren in de eerste plaats het beleid van de gemeente Rotterdam moet dienen.

Als de onderzoekers het onderzoek gaan uitvoeren, dan doen zij dat dus meer op afstand. In ieder geval op zo'n afstand, dat de onderzoekers het niet gaan plooiën zoals de beleidsmaker het graag zou willen zien. Zodra een beleidsmaker zich gaat bemoeien met de uitvoering van de analyses, dan geven onderzoekers wel aan, iets wat impliceert dat zij in deze fase de beleidsmaker niet per se volgen in zijn of haar perceptie. Deze rol van rationeel beleidsanalist komt af en toe voor in deze fase, maar vooral wanneer de beleidsmaker daar zelf om gevraagd heeft. Dan leveren onderzoekers bijvoorbeeld factsheets met cijfers die nodig zijn voor de beleidscyclus.

Welke rol een onderzoeker hanteert, hangt ook af van welk type onderzoek er wordt uitgevoerd. Bij kwantitatief onderzoek zit de onderzoeker niet te wachten op een opdrachtgever die hem of haar gaat vertellen hoe hij of zij een analyse in SPSS moet doen. Dan zitten zij meer in de rollen van zuivere wetenschapper en technisch specialist. Terwijl bij kwalitatief onderzoek de accenten wat meer naar

het midden liggen van de matrix, namelijk de rationeel beleidsanalist en de adviseur. Beide partijen geven aan dat er redenen zijn waarom er bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek vaak meer interactie is, dan bij het uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Allereerst geven de beleidsmakers aan dat OBI beter is in kwantitatief dan in kwalitatief onderzoek, dus dan willen zij meer interactie om te zorgen dat onderzoekers ook de beleidscontext goed begrijpen en op een goede manier weten door te vragen. Onderzoekers geven aan dat beleidsmakers bij kwalitatief onderzoek sneller de interpretatie van het onderzoek gaan betwijfelen, en tussentijds meer op de uitkomsten van het onderzoek gaan sturen. Dit geeft aan dat onderzoekers en beleidsmakers vinden dat mede door invloeden van de beleidsmaker de wetenschappelijke onafhankelijkheid bij kwalitatief onderzoek soms minder hoog is dan bij kwantitatief onderzoek. Het komt een enkele keer voor dat beleidsmakers in samenspraak met onderzoekers, in de post-normale rol, een methodiek ontwikkelen, bijvoorbeeld een vragenlijst. Dat is dan meer co-creatie, 'making sense together'.

Fase 5: Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren

Het benutten van de kennis organiseren en het beheer van de resultaten wordt gezien als een wisselwerking tussen de beleidsmaker en de onderzoeker over de uitkomsten van het onderzoek. Er vinden dan vaak fysiek bijeenkomsten plaats waarin de eerste resultaten van het onderzoek worden besproken. In deze fase worden er afspraken tussen onderzoeker en beleidsmaker gemaakt over hoe er wordt gerapporteerd, of dat door middel van een database gebeurt, een rapportage, of enkel een digitale factsheet. Deze fase vindt regelmatig plaats wanneer de uitvoering van de analyses nog bezig is, maar de regie en verantwoordelijkheid ligt hier toch meer bij de beleidsmaker. Bij het beheer van de resultaten is de stem van de onderzoekers groter dan bij het benutten van de kennis voor het beleid, omdat dat iets meer vraagt van de onderzoeksexpertise van de onderzoeker.

Onderzoekers hanteren in deze fase vooral de rol van rationeel beleidsanalist. Deze onderzoeker presenteert enkel zijn uitkomsten zonder de mogelijke consequenties voor het beleid daarbij te vermelden. De adviserende onderzoeker wordt ook regelmatig gehanteerd door onderzoekers. Deze geeft aan welke mogelijke consequenties de onderzoeksresultaten kunnen hebben voor het beleid, zonder aan te geven dat de beleidsmaker hier ook wat mee moet gaan ondernemen. Dit meer in de vorm van speerpunten of scenario's. Dit type geeft wel aanbevelingen, maar gaat hier verder niet echt het gesprek met de beleidsmaker over aan. Dit door het volgende te zeggen: 'dit en dit kan je met mijn uitkomsten doen'. De rol van strategisch adviseur gaat voor het merendeel van de onderzoekers in deze fase niet op, want onderzoekers geven over het algemeen niet aan hoe beleidsmakers de kennis zouden moeten gaan benutten voor het beleid.

Het ligt ook aan de eigen betrokkenheid van de onderzoeker in hoeverre hij of zij werk maakt van zijn of haar rol in deze fase. Wanneer deze zich meer betrokken voelt bij een onderwerp wil hij of zij ook meer met die kennis ondernemen. Wat tevens de rol van de onderzoeker kan beïnvloeden, is de politieke gevoeligheid van een onderwerp. Zeker als er budget voor is vrijgespeeld. De beleidsmaker heeft dan de behoefte om meer te gaan sturen op de uitkomsten van het onderzoek. Dan kan een onderzoeker minder goed een actieve, gelijkwaardige rol in het proces innemen. Daar blijft wel een soort ongelijkheid in zitten tussen onderzoeker en beleidsmaker. Dit in de zin van dat onderzoekers niet geheel op eigen voet kunnen bepalen wat zij relevant vinden en wat niet. Sommige beleidsmakers hebben na het uitvoeren van de analyses ook weinig behoefte meer aan het verhaal van de onderzoekers, omdat hun kennisbehoefte al is voorzien in het rapport.

Het gebeurt een enkele keer dat onderzoekers een post-normale rol hanteren en dat zij een bijeenkomst organiseren over de eerste resultaten waarin ook externe stakeholders betrokken zijn. Regelmatig wordt een dergelijke bijeenkomst wel georganiseerd vanuit de beleidsmaker en het cluster, waar de onderzoekers dan (soms) ook aan deel mogen nemen. Om dan met stakeholders, managers en uitvoerders discussie te voeren over de uitkomsten van het onderzoek en of dat herkenbaar voor de beleidsmaker is.

Fase 6: Overdracht en advies

In de fase van overdracht en advies vindt de vaststelling van het definitieve onderzoeksrapport plaats, wordt dit overgedragen van het projectteam naar directie en of wethouder, of uitvoering, en wordt er afgestemd of het onderzoek wel of niet gepubliceerd wordt. Het hangt in deze fase dus grotendeels van de beleidsmaker af, of hij de onderzoeker daar een rol in wil geven. Het is in ieder geval geen vaste rol voor de onderzoeker. Er zijn wel wat projecten waarbij onderzoekers ondersteunen bij het gebruik van de onderzoeksbevindingen, bijvoorbeeld bij het schrijven van wethoudersbrieven. Er zijn echter natuurlijk ook onderzoeken die niet richting wethouder gaan, maar wel de uitvoeringspraktijk verbeteren. Daar vindt vaak meer interactie plaats in deze fase tussen onderzoekers en beleidsmakers. Dit type onderzoek levert namelijk vaak concrete praktische aanbevelingen op en die worden ook wel meegenomen door de beleidsmakers.

Een merendeel van de onderzoekers hanteert een adviserende rol in deze fase. Dit door in een overleg te adviseren en de vinger aan de pols te houden. De onderzoeker presenteert in het gesprek zijn resultaten en vaak vraagt de beleidsmaker, als het onderzoek van groter belang is, of hij ook op andere momenten zijn onderzoekresultaten nog wilt presenteren. Echter hoe de beleidsmaker vervolgens met

het rapport gaat 'zwaaien', daar kan een onderzoeker niet altijd bij betrokken zijn. Dominante bestuurders en uitvoeringsmanagers leiden ook vaak tot een meer ondersteunende rol voor de onderzoeker. Dan heeft het ook niet veel zin om als onderzoeker nog onafhankelijk in je rol te gaan zitten, dus gaan zij vaak binnen de lijnen werken. Onderzoekers passen zich dus aan naar gelang de vraagsteller in deze fase. Onderzoekers zijn vaak niet tot het laatste gaatje van het proces betrokken, daarom wordt de rol van rationeel beleidsanalist ook vaak gehanteerd.

Het komt een enkele keer voor dat onderzoekers actief betrokken zijn in deze fase. Dit bijvoorbeeld om de aanbevelingen uit een onderzoek te presenteren en te begeleiden in een aantal sessies met managers en uitvoerders. Dan proberen onderzoeker en beleidsmaker op een meer toegankelijke manier de resultaten van het onderzoek te delen, dit voor een groter publiek.

Fase 7: Evalueren van het gebruik

Op dit moment vindt fase zeven niet tot nauwelijks plaats tussen beleidsmakers en onderzoekers. Het is zeker geen onderwerp dat systematisch op de agenda staat. Soms komt het voor dat er een gesprek met de onderzoeker en de beleidsmaker wordt gehouden om het proces te evalueren, maar dat gaat niet over hoe de kennis uit het onderzoek gebruikt is voor het beleid. Bij die projectevaluatie is het vaak een eenrichtingsgesprek van de beleidsmaker richting de onderzoeker. Dan gaat het meer over hoe het onderzoek gegaan is, waarom het zo gegaan is en of er wel of niet over de kosten is heengegaan. Dus regelmatig is er wel een evaluatie van beleid en het project, maar evaluatie van de opgeleverde kennis, hoe die is gebruikt in het gemeentelijk beleid, wordt daarin niet meegenomen. De projectevaluatie is een nagesprek bij kleinere onderzoeken en meer bedoeld om het menselijke aspect te benaderen. Bij grote projecten zoals de gezondheidsmonitor of milieueffectrapportages komt evalueren heel soms voor, omdat dit wettelijke stappen zijn, en hier vooral vaste onderwerpen in terugkomen. Het evalueren van het gebruik van de kennis gebeurt dan als onderzoekers en beleidsmakers de kennisbehoefte opnieuw gaan inventariseren en dus weer in fase één van het proces van kennismanagement zitten.

5.2 Wenselijke rol onderzoekers

Wensbeelden onderzoekers

Idealiter zien onderzoekers dat zij in alle fases door de beleidsmakers worden betrokken en dat zij een actieve, adviserende rol in het proces kunnen hanteren. Wat grotendeels overeenkomt met de huidige situatie, is het percentage dat de rol van adviseur wenselijk acht. Echter in de dataverzameling is vooral naar voren gekomen dat de onderzoekers een stevigere rol van adviseur of een rol van strategisch adviseur wenselijker achten. Wat daarnaast opvalt, is dat onderzoekers het wenselijk achten een

(strategisch) adviserende rol te hanteren in de evaluatie van het gebruik van de kennis. Tot nu toe vindt deze fase nog niet plaats tussen onderzoeker en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam, maar onderzoekers zouden dat in hun wenselijke situatie wel graag willen zien. In tabel 5 is in procenten aangegeven hoe de matrices van de onderzoekers betreffende de wenselijke rollen zijn gekarakteriseerd.

Tabel 5. Wensbeelden van onderzoekers over de invulling van de rol van de onderzoeker tijdens verschillende fases in het kennismanagementproces (in procenten).

Rollen		Zuivere wetenschapper (1)	Technisch specialist (2)	Rationele beleidsanalist (3)	Adviseur (4)	Strategisch adviseur (5)	Pleit-bezorger (6)	Post-normale onderzoeker (7)
Fases								
1.	Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte			7,1	39,3	39,3	10,7	3,6
2.	Vertaling van de behoefte in vraagstellingen		6,3	12,5	43,8	18,8	6,3	12,5
3.	Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering		12,9	9,7	48,4	12,9	9,7	6,5
4.	Uitvoeren van de analyses	16,0	56,0	8,0	12,0	4,0		4,0
5.	Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren		6,7	20,0	40,0	23,3	3,3	6,7
6.	Overdracht en advies			12,1	51,5	24,2	3,0	9,1
7.	Evalueren van het gebruik	3,7	3,7	7,4	40,7	29,6		14,8

Wensbeelden beleidsmakers

Idealiter zien beleidsmakers dat in vrijwel alle fases interactie is en wordt samengewerkt. Alleen de accenten van de verantwoordelijkheden liggen in de fases vaak anders. Wat ook bij de beleidsmakers grotendeels overeenkomt, is het percentage dat de adviserende rol over het gehele proces gezien wenselijk acht. De beleidsmakers achten vooral meer interactie, en dus een grotere rol voor de onderzoeker, in de eerste en in de laatste fases van het proces meer wenselijk. Beleidsmakers willen in de laatste fases graag een onderzoeker zien die zijn kennis actief verspreidt en de ‘wetenschappelijke’ grenzen opzoekt. In het voorproces is er naast de adviseur ook een voorkeur voor een onderzoeker die weet hoe hij of zij een kwalitatief onderzoek kan afleveren. De meer volgende en ondersteunende onderzoeker wordt bij lange na niet zo wenselijk geacht dan dat deze rol op dit moment gehanteerd wordt in het proces van kennismanagement. In tabel 6 is in procenten

aangegeven hoe de matrices van de beleidsmakers betreffende de wenselijke rollen zijn gekarakteriseerd.

Tabel 6. Wensbeelden van beleidsmakers over de invulling van de rol van de onderzoeker tijdens verschillende fases in het kennismanagementproces (in procenten).

	<i>Rollen</i>	<i>Zuivere wetenschapper (1)</i>	<i>Technisch specialist (2)</i>	<i>Rationele beleidsanalist (3)</i>	<i>Adviseur (4)</i>	<i>Strategisch adviseur (5)</i>	<i>Pleitbezorger (6)</i>	<i>Post-normale onderzoeker (7)</i>
<i>Fases</i>								
1. <i>Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte</i>				10,0	26,6	33,3	10,0	20,0
2. <i>Vertaling van de behoefte in vraagstellingen</i>			32,2	9,7	41,9	6,5		9,7
3. <i>Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering</i>		3,0	21,2	18,2	42,4	6,1	3,0	6,1
4. <i>Uitvoeren van de analyses</i>		23,3	40,0	16,7	16,7			3,3
5. <i>Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren</i>		2,9		20,6	44,1	5,9	5,9	20,6
6. <i>Overdracht en advies</i>				19,4	45,2	12,9		22,6
7. <i>Evalueren van het gebruik</i>			7,4	3,7	33,3	29,6		25,9

Er wordt in dit onderzoek van uitgegaan dat wanneer er tussen onderzoekers en beleidsmakers (duidelijk) verschillende opvattingen zijn over de rolinvulling van de onderzoekers, de kans op succesvolle interactie kleiner is. In sommige gevallen is het verschil tussen de mogelijke rolhantering namelijk zodanig dat de verantwoordelijkheden en taken die een onderzoeker heeft, en het gedrag dat een onderzoeker daarbij hanteert, ver uit elkaar liggen. Elementen van sommige rollen komen echter overeen, dus soms is het niet volledig zwart-wit te zeggen, of het verschil in (rol)opvatting van invloed is op de interactie tussen beide partijen.

De verschillen waar in dit onderzoek het meeste aandacht aan wordt besteed, zijn diegene waarbij de ene partij niet begrijpt of geen gevoel heeft waarom die specifieke rol in die specifieke fase wordt gehanteerd. Dit terwijl de andere partij deze rol wel wenselijk acht om te hanteren. Er wordt dus beperkt tot het bespreken van twee afwijkingen: enerzijds als beide groepen dezelfde wensbeelden hebben, maar die niet overeenkomt met de feitelijke situatie (*‘overeenkomstige wensbeelden’*) en anderzijds als beide groepen verschillende wensbeelden hebben (*‘verschillende wensbeelden’*).

Fase 1: Inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte

Overeenkomstige wensbeelden

Beleidsmakers en onderzoekers moeten meer samen gaan optrekken in de eerste fase. Dat er gemeenschappelijk verkend wordt wat de relevante kennisbehoefte is, wat de prioriteiten zijn van de beleidsmaker, en hoe onderzoekers daar iets onderzoekbaars van kunnen maken. Beide partijen zouden het prettiger vinden als de onderzoekers ook in de eerste fases meer betrokken worden, omdat zij dan meer te horen krijgen over de inhoud van het programma en dat zij ook medeverantwoordelijkheid voelen voor het gehele proces van kennisaccumulatie.

Dat betekent dat de onderzoekers een constructieve partner worden in het proces, en niet (alleen) volgend en ondersteunend zijn aan de beleidsmakers. Dit vooral op het moment dat de discussie over het onderzoek wordt gestart, bijvoorbeeld welke thema's er in de stad bezig zijn en welke wetenschappelijke ontwikkelingen daar van belang voor kunnen zijn. Het helpt in een gesprek heel veel als een onderzoeker goede vragen terugstelt aan de beleidsmaker. Vragen zoals 'wat willen we nu weten?', 'wat weten we nog niet?' en 'wat hebben we eraan als we dit weten?', zijn stuk voor stuk vragen die het proces en het succes daarvan verder kunnen helpen.

De onderzoeker moet daarbij vooral de rol van (strategisch) adviseur hanteren, dus vanuit zijn (onderzoeks-)kennis aangeven welke kennis al beschikbaar is ten aanzien van het onderwerp dat de beleidsmaker onderzocht wil hebben en hoe deze kennis mogelijk van nut kan zijn voor het beleidsproces. Door de al aanwezige kennis te ontsluiten, kan een onderzoeker samen met de beleidsmaker kijken of deze reeds uitgevoerde onderzoeken bijdragen aan de kennisvraag die de beleidsmaker op dat moment heeft. Beide partijen zien graag een onderzoeker die nog wat steviger in zijn rol van adviseur gaat staan. Dus niet alleen opties aandraagt, maar ook zoals de pleitbezorger doet, aangeven wat de volgens hem of haar beste optie is.

Beleidsmaker G: "Binnen de gemeente is er gekozen om te splitsen, het beleid zit bij de clusters en het onderzoek is meer de uitvoering. Maar dat neemt niet weg dat onderzoekers de vrijheid hebben om de beleidsmakers eens op te porren of de trends over de komende jaren te schetsen".

Verschillende wensbeelden

De rol van de kennismakelaars is, vooral in de eerste fase van het proces, voor sommige onderzoekers een belemmering. Deze personen zouden een schakel moeten vormen tussen de onderzoeker en de beleidsmaker, maar zorgen voor veel onderzoekers juist meer voor onduidelijkheid. Voor sommige beleidsmakers, voornamelijk werkzaam bij MO, geldt dat zolang de inventarisatie en confrontatie van

de kennisbehoefte binnen de clusters geborgd is, het voor hen niet veel uitmaakt of de onderzoeker wel of niet betrokken is. Waarbij de kennismakelaars in het cluster veelal de rollen van strategisch adviseur en post-normale onderzoeker hanteren, dus dan hoeven zij dat van de onderzoeker niet meer te verlangen. Alleen als die twee rollen niet goed vertegenwoordigd zijn in deze fase, dan kan de onderzoeker daar waar mogelijk een rol in hanteren.

Sommige beleidsmakers zouden in deze fase de interactie met de onderzoeker nog meer willen zien dan de onderzoeker hem zelf wenselijk zou achten. Dat er veel meer wordt overgegaan naar kennisdeling en co-creatie tussen beide partijen. Afhankelijk van de complexiteit van een probleem kan een onderzoeker in deze fase voor de beleidsmaker daarin ook de post-normale rol hanteren. Dit wanneer het bijvoorbeeld zo is dat binnen de onderzoeksafdeling OBI de benodigde kennis niet in huis heeft om zelf het onderzoek uit te voeren óf als het belangrijk is dat tussentijds de verschillende stakeholders in het project worden betrokken. Waarbij ook wel moet worden opgepast dat de post-normale onderzoeker, net als de pleitbezorger, te dicht tegen de taken en verantwoordelijkheden van de beleidsmaker gaat aanzitten als hij te ver in zijn of haar rol gaat. Als een onderzoeker echter de grenzen opzoekt, daar hebben beleidsmakers niks op tegen. Wanneer dit niet wordt gewaardeerd, zullen onderzoekers dit vanzelf van de betreffende beleidsmaker te horen krijgen.

Fase 2: Vertaling van de behoefte in vraagstellingen

Overeenkomstige wensbeelden

De adviseursrol zou volgens beide partijen in deze fase nog iets steviger gehanteerd kunnen worden, want het doorvragen, wat onderzoekers in deze fase kunnen doen, is een hele fijne kwaliteit. Zij weten veel meer af van hun eigen capaciteiten, en van de methodologie om het onderzoek tot een succes te brengen. Deze fase moet vooral samen moet gebeuren, en niet moet worden ingestoken vanuit de ‘*u vraagt, wij draaien*’ modus. De rol die nu wel vaak wordt gehanteerd door de onderzoeker. Juist omdat onderzoekers en beleidsmakers in deze eerste fases met elkaar zo aan het ‘doorrennen’ zijn, is er nog te weinig aandacht voor zaken die kunnen helpen bij het opstellen van de onderzoeksvragen. Hierdoor is ook de doorwerking van het onderzoek in het beleid minder groot.

Onderzoeker F: “Beleidsmakers hebben niet altijd zicht op al het onderzoek wat er is, en zijn niet altijd handig in het formuleren van onderzoekbare vragen. Dus wat je het beste kan doen is gewoon daar samen mee optrekken. Dat je gemeenschappelijk verkent van wat is nou de relevante kennisbehoefte en de prioriteiten, en tegelijkertijd hoe je daar iets onderzoekbaars van kan maken”.

Verschillende wensbeelden

Sommige beleidsmakers achten het wenselijker dat onderzoekers hier meer de lead in nemen, vooral

omdat deze fase iets vergt van hun onderzoeksexpertise. Onderzoekers weten namelijk zelf het beste wat onderzoek wel en niet kan beantwoorden, en wat voor type vragen zij daarbij nodig hebben. De onderzoeker wenst echter vooral de (strategisch) adviseur in deze fase, waar de beleidsmaker dus de (elementen van de rol van) technisch specialist wil zien. Het kan wel zo zijn dat de beleidsmaker iets van de onderzoeksvragen vindt, maar het is niet de bedoeling dat de beleidsmaker deze zelf gaat formuleren.

In deze fase prefereren beleidsmakers eerder een onderzoeker die nadenkt of uit de onderzoeksvragen ook voldoende kwaliteit aan antwoorden uitkomt, wat het beleid verder kan helpen. De technisch specialist wordt ook gezien als iemand die wel luistert, maar ook zegt wat de beste oplossing is of niet. Deze rolhantering zit er misschien wat star in, maar hij of zij weet volgens de beleidsmaker wel waarover hij of zij het heeft. De onderzoeksmethodiek dat zou volgens de beleidsmakers meer vanuit de onderzoekers moeten komen. Onderzoekers vinden dat beleidsmakers in deze fase mee moeten gaan, op de onderzoeksvragen reageren, en samen sparren. Dit totdat er een overeenkomst is dat een bepaald onderzoek het juiste is voor het beleid van de gemeente Rotterdam.

Waar onderzoekers verder verschillen van beleidsmakers in deze fase, is dat zij het belangrijker vinden dat bij sommige onderzoeksprojecten de perceptie van de cliënten, uitvoeringspraktijk en burgers van gemeente Rotterdam, meer wordt meegewogen. Door ook hen te betrekken in het formuleren van de onderzoeksvragen, in een soort van opdrachtgeversrol. Onderzoekers denken wel dat het misschien wat lastig is om dat qua structuur te organiseren. Wat zij echter opmerken, is dat beleidsmakers meer de belangen van de wethouder nastreven, dan wat eigenlijk belangrijk is voor de cliëntengroep. Beleidsmakers zien soms ook wel een rol weggelegd voor die cliënten, maar dit enkel als de context van het onderzoek het toelaat.

Fase 3: Afstemmen, prioriteiten stellen en het besluiten over mogelijkheid tot levering

Overeenkomstige wensbeelden

De meeste onderzoekers moeten in deze fase een stevigere adviesrol kunnen hanteren en daarbij kunnen meedenken in wat de beleidsmakers willen. Het is voor beide partijen belangrijk om in deze fase een goed gesprek te houden, zodat aan de voorkant van het proces alles afgekaderd is. Dus een mix van onderzoekskwaliteiten en meedenken met wat beleid uiteindelijk met het onderzoek wil gaan bereiken.

Beleidsmakers zijn gebonden aan bepaalde data en gegevens die zij nog moeten krijgen of steekproeven die nog moeten gebeuren. Het is dan niet wenselijk dat de onderzoeker alleen maar de

mening van de beleidsmaker volgt, maar ook een rol van technisch specialist en adviseur kan hanteren. Dit wanneer zij denken dat het onderzoek niet zinnig is, of het hun om onderzoekstechnische redenen niet bevalt, dan moeten zij het in deze fase wel kenbaar maken. Op dit moment geven onderzoekers wel advies, maar houden zij zich meestal na het oordeel van de beleidsmaker nog ietwat afzijdig. Ook als zij negatieve uitkomsten uit het onderzoek verwachten, moeten zij daar in deze fase op voorhand al meer over gaan adviseren. Dit zodat de beleidsmaker het ook in ogenschouw neemt en niet achteraf de uitkomsten van het onderzoek kan betwisten.

Verschillende wensbeelden

Als de onderzoeker aangeeft dat hij meer tijd nodig heeft, dan voor de beleidsmaker staat, dan hoeft hij of zij het onderzoek niet uit te voeren. Dan heeft de beleidsmaker er niets aan, want dan is de timing voor het beleid niet goed. Dit terwijl voor een onderzoeker ook de kwaliteit van het onderzoek van essentieel belang is, want het onderzoek moet wel rijk qua data en voldoende onderbouwd zijn. Voor de meeste beleidsmakers dient onderzoek een bepaald doel, dus timing en afstemming van het onderzoek zijn heel belangrijk.

Voor onderzoekers moeten er in deze fase meer duidelijke afspraken over het rapport worden gemaakt. Bijvoorbeeld of het gepubliceerd wordt, wat er verder met de kennis gaat gebeuren, welke rol zij spelen in de benutting van de resultaten naar lijnmanagement en wethouder. Wanneer beleidsmakers dit pas na de uitvoering van het onderzoek aangegeven, voelt dat toch als een teleurstelling voor de onderzoekers. Vaak is er dan al relevante kennis verzameld die ook mogelijk in andere steden toegepast kan worden. Op dit moment zijn er wel algemene voorwaarden over publicatie en kennisbenutting van een onderzoeksproject, maar daar staan geen echt goede gerichte afspraken over het specifieke project en het op te leveren onderzoeksproduct. Sommige beleidsmakers geven aan dat de rol van het onderzoek en van de onderzoeker, ook richting publicatie, afhangt van de resultaten van het onderzoek. Dan is het lastig om aan de onderzoeker vooraf aan te geven of een onderzoek dan wel, dan niet gepubliceerd kan worden en duidelijkheid te geven over welke rol zij in het naproces spelen.

Onderzoeker D: “Van te voren worden er niet echt duidelijke afspraken gemaakt over de benutting van een rapport. Het is nu te gemakkelijk om te zeggen van doe maar niet voor een beleidsmaker. Dat heeft er vooral mee te maken met dat dingen niet goed vastgelegd zijn op het begin”.

Fase 4: Uitvoering van de analyses

Overeenkomstige wensbeelden

Het onderzoek moet allereerst deugen, het kan ook een risico zijn als er te veel beleidswensen in de uitvoering van de analyses worden meegenomen. Dan kan het onderzoek gaan vertroebelen, en dat is iets wat over het algemeen voor beide partijen niet wenselijk is. Wanneer het gaat om de methodes dan verwachten beide partijen in acht van de tien gevallen dat beleidsmakers zich minder met de uitkomsten voor beleid bemoeit en zo zuiver mogelijk opstelt. Onderzoekers moeten er rekening mee houden dat er iets uitkomt wat het beleid kan gebruiken. De beleidsmakers hebben hier weinig zeggenschap, omdat onderzoekers de expertise hebben om de analyses uit te voeren.

Verschillende wensbeelden

Voor sommige onderzoekers ligt deze fase in vergelijking met de overige fases 'buiten de boot', dat is gewoon iets voor een onderzoeker zelf en de beleidsmaker moet zich daar niet mee gaan bemoeien. Sommige onderzoekers hoeven dan geen interactie met de beleidsmaker, en vinden het fijn dat zij even in hun eigen expertise kunnen wegduiken. De beleidsmaker zou dan geen doorslaggevende invloed moeten hebben op de uitvoering van de analyses. In deze fase verwachten beleidsmakers dat onderzoekers niet alleen methodologisch sterk zijn, maar vooral dat zij ook de achtergrond van het onderzoek weten en kunnen begrijpen. Dit zodat zij bij bijvoorbeeld kwalitatief onderzoek kunnen doorvragen en dit bij het opmaken van een rapport in ogenschouw kunnen nemen. Dus als er verrassingen, besluiten of andere keuzemomenten zijn dan moet de onderzoeker dat goed doorhebben en overleggen met de beleidsmaker. De onderzoeker moet voor een beleidsmaker niet iemand zijn die zich begraaft in zijn gegevens en als alles gedaan is vanachter zijn computer komt. Er moet dus altijd wel enige interactie zijn, en iemand die meedenkt over wat op basis van alle gegevens eventueel op tafel gelegd kan worden aan resultaten, waar de beleidsmedewerker blij van kan worden.

Voor het hanteren van welke rol als onderzoeker, maakt het vooral voor beleidsmakers ook uit op welk thema er onderzoek wordt verricht. Het is voor sommige beleidsmakers niet altijd heel wenselijk als onderzoekers geheel objectief en onafhankelijk in hun zuivere rol blijven. Op een beleidsterrein als bijvoorbeeld 'veiligheid' wordt er vaak veel onderzoek gedaan, maar kan een contra-onderzoek alle argumenten omver halen. Het is een behoorlijk ethisch onderwerp, waar beleidsmakers liever willen dat het onderzoek meer 'quick en dirty' is. Een onderzoeker kan de beleidsmaker dan helpen om uit zijn onderzoek wat pijnpunten weg te halen, dat doet wel wat af van de zuivere wetenschap, maar is dan wel het meest functioneel voor de beleidsmaker en het beleid.

Fase 5: Beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren

Overeenkomstige wensbeelden

Beide partijen willen deze fase meer met elkaar doen, dat er in dialoog wordt gegaan, maar dat de onderzoeker ook sterk in zijn of haar schoenen staat. Dat zij niet snel zijn of haar conclusies aanpast, maar deze verdedigd en contragewicht biedt ten opzichte van de beleidsmaker. Beleidsmakers huren onderzoekers ook in om een spiegel voor te houden en hun wat tegengas te geven. Dit omdat de beleidsmaker zich al snel naar het gewenste resultaat toe zal praten. Het belangrijkste is dat het onderzoek door beleid gebruikt wordt, als de beleidsmaker niets aan het onderzoek heeft; dan hebben de onderzoekers iets verkeerd gedaan. Dit ook al hebben zij wetenschappelijk gezien misschien nog zo gelijk met hun onderzoek.

Verschillende wensbeelden

Onderzoekers zouden zelf graag een stevigere adviesrol willen hebben, vandaar dat er bij hen een verschuiving plaatsvindt van de meer ondersteunende rollen, naar de rollen die meer meedenken met beleid. Dan willen zij als onderzoekers door hun oogbellen kijken naar de resultaten en daarop adviseren aan de beleidsmaker wat belangrijk is en hoe hij of zij er verder richting beleid het onderzoeksrapport kan gebruiken. Dit in belang van de organisatie en kijkend naar de trends op het vakgebied waar het onderzoek op is verricht.

Onderzoeker P: "Bij de benutting van de kennis organiseren, dan ga je natuurlijk weer naar de rechterkant van de matrix toe, want dan moet je door je oogbellen kijken naar de resultaten en adviseren richting de beleidsmaker: wat is nou belangrijk en hoe moet je er mee verder".

Beleidsmakers zouden die gesprekken rond de benutting van de kennis organiseren iets meer en anders willen zien dan de onderzoekers. Namelijk dat de onderzoeker ook een grotere, actieve rol krijgt in het benutten van de kennis. Dat de onderzoeker een post-normale rol hanteert, door de nieuw opgeleverde kennis te presenteren op een conferentie en draagvlak te creëren onder de stakeholders.

Op dit moment worden de resultaten wel goed beheerd en wordt er een artikel of rapport over geschreven, maar er wordt door de onderzoekers nog te weinig actief mee naar buiten getreden. Ook het kijken hoe van het onderzoek geleerd kan worden en hoe het zich verhoudt tot andere onderzoeken wordt op dit moment nog te weinig gedaan. Beleidsmakers denken meer dat daar een soort van gedeelde verantwoordelijkheid in is, dus ook de onderzoeker die de verantwoordelijkheid ook richting de buitenwereld neemt en niet alleen kijkt naar de benutting voor het beleid van de gemeente Rotterdam. Daarbij ten slotte het gesprek met de beleidsmaker aan gaat om het verhaal te maken wat uiteindelijk richting de bestuurders moet.

Er zijn op dit moment nog een heleboel onderzoeken die niet goed landen zoals de beleidsmakers dat eigenlijk zouden willen. Onderzoekers zouden dit proces nog meer kunnen helpen door beter aan te geven welke bevindingen nuttig kunnen zijn voor het beleid. Daarnaast dienen de aanbevelingen uit het onderzoek wat meer aan te sluiten op de praktijk, dit zodat ze voor de beleidsmaker ook realistisch zijn om uit te voeren. Als de aanbevelingen van de onderzoeker niet goed zijn, komt de discussie tussen beide partijen ook niet echt op gang.

Fase 6: Overdracht en advies

Overeenkomstige wensbeelden

Wenselijk is voor beide partijen dat een onderzoeker wat steviger advies geeft. Onderzoekers zouden meer stelling kunnen nemen in hun advies, bijvoorbeeld door te zeggen: *'dit zou ik niet doen, of dit zou ik wél doen'*. Op dit moment is de algemene trend onder de onderzoekers dat er iets wordt opgeleverd, maar dat zij de uitrol aan de beleidsmaker laten. Beleidsmakers hebben behoefte aan het schetsen van scenario's, maar ook aan het aangeven dat de onderzoeker voor één specifieke optie zou gaan. Er is nu een onderzoeksrapport, en voornamelijk bepaalt de beleidsmaker zelf hoe dat uitgerold gaat worden, maar daar mag een steviger advies naast.

Voor de diepte en breedte van de rol van de onderzoekers is het fijn om een gesprek te houden om een aantal aspecten van hun onderzoek nog nader toe te lichten. Enkele onderzoekers proberen meer en meer nu ook andere wegen te bewandelen om dit meer te verkennen, maar dat zou nog meer kunnen. Dit om die kennis meer te gebruiken, daar denken zij ook andere mensen op te kunnen zoeken dan alleen de beleidsmaker. De fases na de uitvoering van de analyses zijn nog wat te weinig ontwikkeld binnen de onderzoeksprojecten van de gemeente Rotterdam, en daar zou wat meer aan moet gebeuren. Of als de beleidsmaker iets wil wat zij als onderzoeker eigenlijk helemaal niet zien zitten, dan mag dat van ook gewoon gezegd worden. Onderzoekers mogen wel aanbevelingen geven van de beleidsmakers, dat gebeurt nu wel af en toe, maar dat aspect is tot nu toe nog vrij klein.

Beide partijen vinden dat enkel een presentatie van het onderzoek niet voldoende impact heeft om de kennis te laten doorwerken. Onderzoekers krijgen, vooral binnen het cluster W&I, regelmatig de mogelijkheid om hun bevindingen te presenteren aan het managementteam en de uitvoeringsmanagers. Er moet echter meer een vertaling plaatsvinden naar nieuw beleid of met elkaar afstemmen over hoe het onderzoek in de praktijk gebruikt gaat worden. Het onderzoek wordt ter kennisgeving aangenomen en de beleidsbepalers krijgen dan informatie, maar de directe doorwerking in hoe er gewerkt wordt, die is er niet of niet vanzelfsprekend.

Vaak blijft een rapport toch hangen op het niveau van directie en/of beleidsadviseurs. Echter wat beide partijen ook belangrijk vinden, is hoe die kennis terechtkomt bij mensen die het uitvoerende werk binnen de gemeente doen. Ook beleidsmakers zitten daar heel ver vandaan. Die kunnen wel van alles vinden en ontwikkelen, maar de mensen op straat en in de balie dat zijn ook de mensen die met dat soort kennis iets moeten. En dat proces is volgens beide partijen nog niet helemaal goed geregeld. Het zou goed zijn als de uitvoerende medewerker meer zicht krijgt op de onderzoeksuitkomsten. Deze medewerker wordt nog te weinig in deze fases van het proces betrokken, terwijl vaak het onderzoek door die mensen gebruikt moet gaan worden in de praktijk. Beide partijen zien graag dat er in deze fase, in samenwerking met de onderzoekers, sessies worden belegd om de opgeleverde kennis verder te verspreiden binnen de organisatie, zeker voor de onderzoeken die voor de uitvoering zijn gedaan.

Verschillende wensbeelden

Beleidsmakers zijn minder te spreken over het geven van strategisch advies door de onderzoeker in deze fase, daar zijn de beleidsmakers namelijk vooral zelf voor. De rol van strategisch adviseur willen sommige onderzoekers dan wel weer meer hanteren, dit ook om mee te denken wanneer het juiste moment is om het onderzoek naar buiten te brengen.

Beleidsmaker K: “Ik vind de rol van strategisch adviseur te dicht op beleid. Dat is toch meer een beleidsding. Advies op hoofdlijnen stond er, en dat wil ik niet. Wel advies voor het resultaat van het onderzoek, maar niet als het om deze fase (overdracht en advies) gaat”.

Onderzoekers doen het onderzoek ook niet altijd voor de wethouder, maar ook voor openbaarheid en voor de Rotterdamse burger. Daar zit tussen beide partijen nog wel wat frictie in. Het kan onderzoekers soms niet schelen of die wethouder er vandaag of morgen nog zit, maar de beleidsmedewerker die neemt natuurlijk wel de belangen van de wethouder meer mee.

Fase 7: Evalueren van het gebruik

Overeenkomstige wensbeelden

Deze fase zou binnen de gemeente Rotterdam vaker, zo niet structureel, moeten voorkomen binnen de onderzoeksprojecten. Dit in de zin van hoe kan er met die kennis beleidsmatig verder worden gebouwd. Wat zijn de ervaringen, waar heeft een beleidsmaker verder nog behoefte aan, en zouden onderzoekers daar eventueel nieuwe onderzoeken of producten voor kunnen gaan maken. Een onderzoeker kan daar een rol van (strategisch) adviseur hanteren. Dit om ook het belang van het gebruik van de kennis voor beleid vanuit de onderzoekswereld te benaderen. Hoe moeten onderzoekers en beleidsmakers dat in de toekomst beter doen en hoe gaan beide partijen dat inzetten.

OBI is vooral ondersteunend om goed beleid op te zetten, en dat het ook ergens op slaat. Dan is het ook raar dat de (ondersteunende) kennis die wordt opgeleverd, dat dat niet geëvalueerd wordt. Dus meer om zelf te leren van hoe het onderzoek landt en gebruikt wordt voor de volgende keer. Dat een onderzoeker zo objectief mogelijk kijkt naar wat er is gebeurd met het onderzoek.

Op dit moment worden wel het proces en de resultaten geëvalueerd, maar belangrijker vinden beide partijen om ook het gebruik van de door hun opgeleverde kennis voor het beleid te evalueren. Onderzoekers willen ook graag weten waarvoor het is gebruikt, enerzijds voor de voldoening van hun werk en anderzijds om hun eigen handelen hiernaar te verbeteren. Dan weten onderzoekers dat zij wel of niet op een bepaalde manier moeten werken, zij leren er dus ook van. Ook de beleidsmakers denken dat onderzoekers een bepaalde betrokkenheid moeten voelen om te weten wat er uiteindelijk gebeurt met zijn of haar opgeleverde kennis.

Beleidsmaker C: “Volgens mij moet er een inherente drive zijn bij een onderzoeker om te weten wat er gebeurt met mijn kennis. Even los van dat beleid dat ook moet doen. En ook als je heel veel tijd hebt gestoken in onderzoek, dan zou ik zelf willen dat het zo veel mogelijk wordt gebruikt. En ook willen weten wat ermee wordt gedaan, even los of de beleidsmaker dat wel of niet wilt”.

Verschillende wensbeelden

Sommige onderzoekers zien de rol van post-normale onderzoeker meer weggelegd voor de kennismakelaar of voor de beleidsmaker zelf, omdat deze rol te dicht op die van de beleidsmaker zit en wellicht soms de objectieve, onafhankelijke grens overschrijdt. De post-normale rol past onderzoek in beleid en beleid in onderzoek. Het zijn nu nog te veel gescheiden werelden en in deze fase kan dat meer naar elkaar toekomen. Een post-normale onderzoeker lijkt voor beleidsmakers vaker handig bij een evaluatie, want dan wordt er zeker gesproken over het beleid, en de gebruikers daarvan. Ook kijkende of het beleid wat is ontwikkeld, mede door het onderzoek, ook daadwerkelijk (in de buitenwereld) dat doel heeft bereikt wat van te voren geschetst was.

De meeste beleidsmakers hebben een voorkeur dat deze fase wordt georganiseerd vanuit de onderzoekers. Waar het volgens de onderzoekers een fase is die alleen OBI als onderzoeksafdeling niet kan opzetten, dat moeten onderzoekers voor hun meer samen met de clusters doen, om daar een structuur voor te bepalen. Op een gegeven moment moeten beleidsmakers gaan leren dat zij niet iedere keer braaf onderzoek laten kunnen uitvoeren en alleen weglopen met het resultaat. Er ligt dus ook een verantwoordelijkheid bij de beleidsmaker.

5.3 Succesvolheid van de interactie

In de vorige paragraaf is tot uiting gekomen dat onderzoekers en beleidsmakers naast verschillende ook grotendeels éénzelfde wensbeeld hebben voor de toekomst. Nu wordt echter bepaald in hoeverre er succesvolle interactie, waaronder *'verbeeldingskracht'*, *'wederzijdse beïnvloeding'* en *'collectieve leerprocessen'*, plaatsvindt in de feitelijke situatie.

5.3.1 Verbeeldingskracht

Verbeeldingskracht stelt partijen in staat om grenzen te verleggen, ideeën te beoordelen, of dromen te visualiseren. Creatieve oplossingen kunnen niet bedacht en vormgegeven worden zonder verbeeldingskracht. Het gaat hier niet (alleen) om de verbeeldingskracht om een kwalitatief goed onderzoek uit te voeren, maar verbeeldingskracht in de interactie en tijdens het gehele proces van kennismanagement. Het is lastig om voor deze indicator een hele duidelijke norm te hanteren, omdat verbeeldingskracht vaak ongrijpbaar is en op verschillende manieren kan worden ervaren en geïnterpreteerd. Aan de hand van gesprekken met beide partijen, waar gevraagd is naar hun creativiteit en in hoeverre zij dit kunnen uiten in de interactie, is echter naar voren gekomen dat beide partijen hun verbeeldingskracht nog verder kunnen ontwikkelen. Dit om de onderlinge interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers nog succesvoller te laten verlopen.

Op dit moment hanteren onderzoekers namelijk niet of nauwelijks een rol in enkele fases van het proces. Met name in de eerste fase en in de fases na de uitvoering van de analyses worden onderzoekers regelmatig overgeslagen door de beleidsmakers. Dit komt doordat de relatie vooral gebaseerd is op hiërarchie, waar er een duidelijk verschil is tussen de opdrachtgever c.q. beleidsmaker en de opdrachtnemer c.q. onderzoeker. Daar zit een ongelijkheid in waardoor onderzoekers ook vrijwel niets alleen kunnen bepalen. Door dit type relatie wordt de verbeeldingskracht tussen beide partijen onderdrukt, doordat het voor onderzoekers niet de kans biedt om grenzen te verleggen. Het handelen naar dit type van relatie is ook terug te zien in de rollen die op dit moment worden gehanteerd. In de feitelijke situatie wordt namelijk vooral aangegeven dat de onderzoekers een dienstbare rol hanteren in het proces. Onderzoekers kunnen daarbij zelf ook nog meer de grenzen in de interactie opzoeken. Hiermee wordt bedoeld op dat zij veel vasthouden aan hun eigen taakbeschrijving en hier niet waar nodig flexibel in kunnen schommelen.

De rollen waar er meer interactie is tussen beide partijen, de strategisch adviseur, de pleitbezorger en de post-normale onderzoeker, worden op dit moment in de interactie nog weinig gehanteerd door de onderzoekers. Dit ook volgens de mening van beide partijen, waar in hun wensbeelden onderzoekers

en beleidsmakers dit wel meer willen zien. In elementen van de bovengenoemde rollen zitten aspecten waar er meer creativiteit ook van onderzoekers wordt gevraagd, zoals het zelf aandragen van keuzemogelijkheden of het gezamenlijk ontwikkelen van methodieken. Verbeeldingskracht vraagt iets van beide partijen, iets wat nu nog te veel vanuit de beleidsmaker alleen komt. Beleidsmakers worden ook vaak niet verrast door de kennis die onderzoekers van OBI opleveren, dit ook omdat de beleidsmakers vaak al hebben benadrukt welke kennis zij willen zien.

Echter niet alle interactiemomenten tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam vinden plaats zonder dat er sprake is van 'veel' verbeeldingskracht tussen beide partijen. Tegenwoordig zijn een aantal relaties meer op basis van gelijkwaardigheid, waarin de onderzoeker het gehele proces wordt betrokken. Deze dialoogconstructie, waarbij beide partijen vanuit hun eigen kennis en ervaringen handelen, zorgt voor meer acceptatie bij het leveren van feedback of het aandragen van mogelijke opties door de onderzoekers. Nu zijn onderzoekers, mede door factoren waar zij zelf geen invloed hebben, nog te veel bezig met enkel het leveren van een kwalitatief goed rapport en minder met het zijn van een meerwaarde in het gehele proces van kennismanagement.

5.3.2 *Wederzijdse beïnvloeding*

Er wordt ingegaan op of sprake is van 'wederzijdse beïnvloeding' in de feitelijke situatie tussen beide partijen. Dringen onderzoekers en beleidsmakers elkaar hun werkwijze niet op, volgen zij elkaars percepties, wordt er ruimte gemaakt voor elkaars vondsten, tonen zij belangstelling voor elkaar. Dit zijn een aantal punten waarop wordt beoordeeld of er sprake is van (positieve) wederzijdse beïnvloeding. In de gesprekken met beide partijen is naar voren gekomen dat zij op dit moment elkaar nog meer kunnen verleiden en zich nog meer om elkaar kunnen bekommeren. Dit door eerder aan te geven dat wat de ene partij aan het doen is, en hoe, dit de andere partij (mogelijk) kan helpen.

Onderzoekers beschouwen het proces van kennismanagement nog te veel als een opdracht, waarin leuke dingen zitten voor onderzoekers in de uit te voeren analyses. Dit terwijl beleidsmakers het proces van kennismanagement nog te veel beschouwen als één druk op de knop, en dat daar iets uitrolt wat beleid verder kan gebruiken in de beleidscyclus. Beide partijen zijn dus nog te veel met hun eigen belangen bezig, en hebben nog niet genoeg aandacht voor de andere wereld. De onderzoekers zijn in het algemeen nog te veel dienstbaar naar de wensen van de beleidsmaker. Er vindt in het algemeen nog geen proces plaats waar beide partijen elkaar aanmoedigen tot meedenken en meebeslissen, of waar zij elkaar echt prikkelen om na te denken. Er wordt in vergelijking met vroeger wel steeds meer aandacht besteed aan het voeren van gesprekken en de benutting van de kennis organiseren een aparte fase in het proces moet zijn.

Onderzoekers gaan niet vaak de discussie aan met de beleidsmakers over het opgeleverde onderzoek of over de aanbevelingen die zij in het betreffende onderzoek geven. Sommige beleidsmakers geven aan dat onderzoekers niet zijn van de aanbevelingen, en dat onderzoekers de doelen van de gemeente vaak niet hebben geïnternaliseerd. Deze frictie tussen onderzoekers en beleidsmakers, over bijvoorbeeld het aanleveren van aanbevelingen, hoeft niet slecht voor de interactie. Dat kan ook een band creëren die beide partijen met elkaar hebben. Wat soms voorkomt, is dat onderzoekers onvermogen zijn om met deze frictie om te gaan, en hier gefrustreerd van raken. Onderzoekers zijn dan kennelijk niet in staat om het gesprek met de beleidsmaker, vooral aan de voorkant van het proces, tot een voor hen goed einde te brengen.

Het zijn dus zeker niet alleen de onderzoekers die zorgen dat beide partijen elkaar nog meer wederzijds kunnen beïnvloeden in het proces van kennismanagement. Ook beleidsmakers hebben debet aan het feit dat bijvoorbeeld de conclusies voor hen niet altijd naar wens zijn. Zij weten regelmatig niet hoe onderzoekers te werk gaan. In de uitvoeringsfase worden door hen vaak niet de juiste vragen aan de onderzoeker gesteld, waardoor zij vaak ook niet het voor hen juiste onderzoek krijgen. De beleidsmaker verdiept zich lang niet altijd in het onderzoek, waardoor er een grotere kans is dat de denkwegen van beide partijen niet met elkaar overeenkomen.

5.3.3 Collectieve leerprocessen

In de feitelijke situatie zijn er nog niet veel collectieve leerprocessen tot stand gekomen tussen onderzoekers en beleidsmakers van de gemeente Rotterdam. Er worden wel themagroepen georganiseerd tussen beide partijen, voornamelijk op procesniveau, maar deze lopen nog niet naar wens. Onder meer doordat de thema's van deze themagroepen niet altijd de juiste mensen bij elkaar bracht. Dit zijn echter wel dé platformen waar er interactie is tussen beide partijen, waar medewerkers hun handelingspraktijk kunnen delen en hun identiteit verder kunnen ontwikkelen.

Ook fase 7 in het proces van kennismanagement, het evalueren van het gebruik, is een moment waar mogelijk collectieve leerprocessen kunnen ontstaan tussen onderzoekers en beleidsmakers. Op dit moment wordt er echter niet inhoudelijk geëvalueerd hoe het onderzoek in het beleid is gebruikt. De procesevaluatie, over hoe de onderlinge samenwerking is verlopen en hoeveel uren er aan het onderzoek zijn besteed, wordt wel regelmatig na afloop uitgevoerd. Het is voor het menselijke aspect en het leeraspect van beide partijen belangrijk dat dit ook blijft gebeuren, omdat hiermee de onderlinge samenwerking op een juiste manier kan worden afgesloten.

In de feitelijke situatie is enkel binnen het cluster W&I een kentering gaande naar meer gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en meer dialoogconstructie tussen onderzoekers en beleidsmakers. Waarbij beide partijen vanuit hun eigen kennis, ervaringen en expertises meedenken in het proces van kennismanagement. Dus ook het leervermogen, van wat wordt er uit het onderzoek gehaald en hoe kunnen beide partijen hier mee verder, is nog niet altijd duidelijk. Het is nog te vaak gewoon zwart-wit onderzoek, er komen resultaten uit, en die worden al dan niet beleidsmatig gebruikt. Waar geen terugkoppeling plaatsvindt, waarom de resultaten dan wel of dan niet door de beleidsmakers worden toegepast in de onderbouwing van het beleid. Beide partijen werken nog te weinig samen in het (gedeelde) grijze gebied, wat de uitkomsten van het onderzoek ook meer vloeibaar zou maken.

5.4 Knelpunten in de interactie

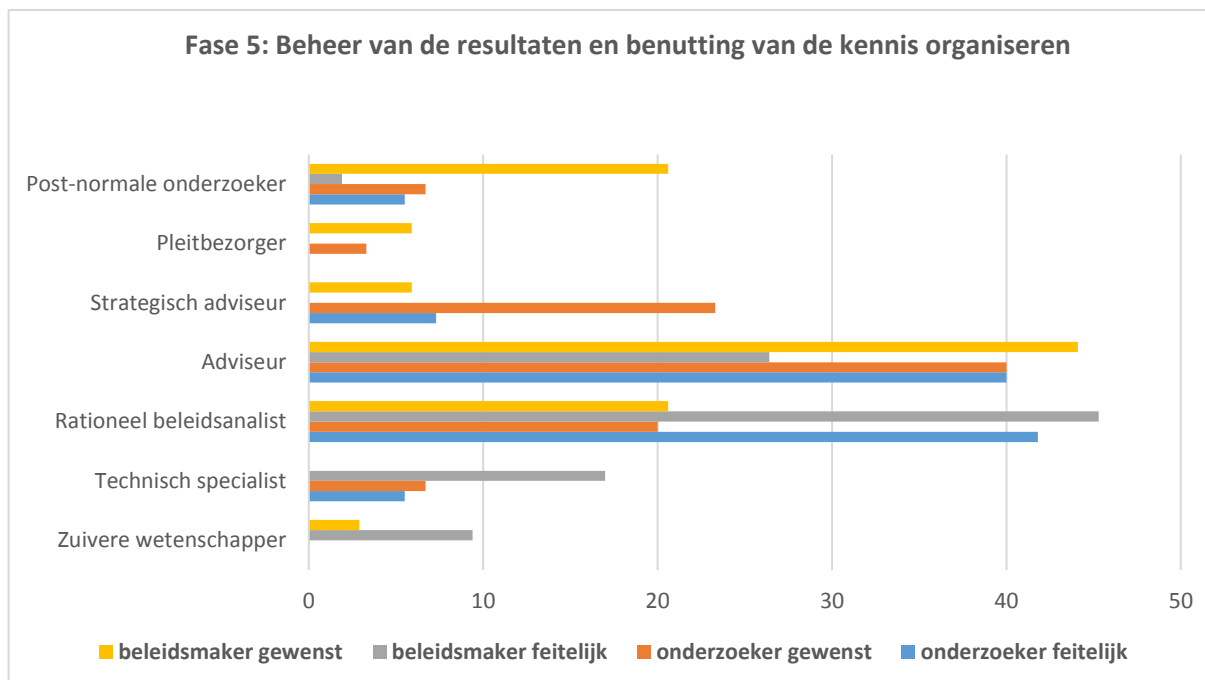
Er zijn twee soorten afwijkingen met betrekking tot de gewenste situatie gevonden. Allereerst de afwijkingen waarin beide partijen overeenkomen over de gewenste situatie, maar deze feitelijk nog niet bestaat. Daarnaast de afwijkingen waar er verschillende wensbeelden tussen beide partijen zijn. Ook zijn er drie aspecten belicht waarop de interactie, op dit moment, nog niet succesvol is.

Knelpunt 1: Nog te weinig een actieve, adviesrol in het volledige proces

Beide partijen willen graag dat de onderzoeker een stevigere adviesrol hanteert en meer actief wordt betrokken in het proces. Dat gebeurt op dit moment niet, omdat er door onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam vaak te snel wordt gehandeld. Dit bijvoorbeeld bij het helder krijgen van de kennisvraag, terwijl dat vaak tijdrovende aspecten zijn. Het moment van herbezinnen en de visie op, *'waar moeten we heen'*, is er meestal niet. Dan is het voor onderzoekers ook moeilijker om meer tijd te nemen en een stevig advies te geven. Juist omdat onderzoekers en beleidsmakers in deze eerste fases met elkaar zo aan het doorrennen zijn, is er nog te weinig aandacht voor zaken die kunnen helpen bij het opstellen van de onderzoeksvragen.

Een andere verklaring waarom onderzoekers nog te weinig stevig advies geven, is dat zij vaak te afwachtend en terughoudend zijn in hun gedrag naar de beleidsmaker toe. Onderzoekers hebben over het algemeen een bepaalde bescheidenheid in zich, waardoor zij vaak niet als haantje de voorste gaan lopen. Dat is deels in strijd met wat de beleidsmakers van de onderzoekers verwachten. Namelijk een meer actieve en betrokken houding in het volledige proces van kennismanagement. Onderzoekers willen dit ook wel, maar minder vergaand dan de beleidsmaker dit wenselijk zou achten. De bevindingen die zijn aangetroffen in fase 5 van het proces van kennismanagement, zijn exemplarisch voor de huidige interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers. Eén blik op de grafiek in figuur 4 laat

zien dat de beleidsmakers de onderzoekers nu weinig de post-normale rol ziet hanteren, terwijl hij of zij dat wel graag zou willen zien. Een onderzoeker denkt in de feitelijke situatie meer dan de beleidsmaker dat hij of zij die meer actieve rol hanteert, maar zou het in de gewenste situatie minder actief willen zien dan dat de beleidsmaker dat zou willen zien. Om dit in simpele cijferspraak uit te drukken. Beleidsmakers geven aan dat zij qua interactieschaal nu in twee zitten en willen naar vijf, terwijl onderzoekers denken op dit moment in drie te zitten maar naar schaal vier te willen. Daar zit tussen beide partijen dus nog een kloof in de percepties en ook in de wensbeelden. Waar wel duidelijk een overeenkomst is in wensbeelden, maar wat feitelijk nog niet gebeurt, is dat de meer dienstbare rol van rationeel beleidsanalist over het gehele proces minder moet worden gehanteerd door de onderzoekers.



Figuur 4: Vergelijking feitelijke- en gewenste rollen van onderzoekers en beleidsmakers bij het beheer van de resultaten en benutting van de kennis organiseren (in procenten).

Er zijn, naast het te snel handelen door beide partijen, echter nog een aantal andere verklaringen waarom de onderzoekers nog niet dusdanig actief betrokken zijn en stevig advies geven in het volledige proces. Doordat onderzoekers zich op dit moment nog te veel focussen op enkel de kwaliteit van het onderzoek, dus vooral de uitvoering van de analyses. Zij kunnen nog meer aandacht besteden aan het volledige proces van kennismanagement en ook hier ook steentje in bijdragen. Daarnaast geldt voor de meeste beleidsmakers dat onderzoek een bepaald doel dient, dus daarom is voor hun de timing van het onderzoek essentieel. Vaak moet het onderzoek meegaan in een beleidsnotitie naar de raadsvergadering, anders gaat er weer een periode overheen.

Het feit dat onderzoekers niet altijd de vrijheid krijgen en hebben om de actievere rollen te hanteren en stevig advies te geven, ligt ook aan de manier waarop onderzoek binnen de gemeente Rotterdam georganiseerd is en aangestuurd wordt. De meer projectmatige manier van werken zorgt ervoor dat beide partijen te veel binnen de lijntjes blijven werken, waardoor creatieve manieren om de kennis te benutten regelmatig achterwege blijven. Onderzoekers worden op dit moment nog te veel gezien als onderdeel van een ICT-organisatie, en ook de manier waarop zo'n organisatie werkt. De demandstructuur ten aanzien van het uitvoeren van onderzoek bepaalt dat beleidsmakers naar onderzoekers toe moeten komen, en zelden in de andere richting. Dit werkt niet mee aan het feit dat onderzoekers niet actief betrokken zijn in het proces van kennismanagement. Beleidsmakers kunnen hierdoor zelfs ervoor kiezen om de onderzoeker pas later in het proces in te schakelen, en tussentijds interactie te voeren met de kennismakelaars in de clusters.

Knelpunt 2: Weinig gezamenlijke invulling aan het naproces

Op dit moment is er nog te weinig gezamenlijke invulling van het naproces. Alhoewel beide partijen vinden dat de onderzoekers in het naproces meer betrokken moet worden, zijn er ook verschillende wensbeelden zoals dat onderzoeken voor beleidsmakers ook nog *'quick en dirty'* moeten kunnen zijn, en onderzoekers voor beleidsmakers in veel gevallen ook een grotere rol moeten spelen in het betrekken van de stakeholders en het actief naar buiten dragen van de opgeleverde kennis.

Er vindt op dit moment nog te weinig vertaling plaats van het onderzoek naar beleid, of naar hoe het onderzoek in de praktijk gebruikt moet worden. Vaak wordt onderzoek door middel van een presentatie ter kennisgeving aangenomen, maar vaak leent het zich daar niet voor. Het is niet dat het proces, in hoe het onderzoek wordt gebruikt, is afgerond bij het ter kennisneming van het onderzoek. Ook is het niet dat alle onderzoeken antwoorden opleveren, waar beleidsmakers verder mee kunnen. Vaak roept onderzoek nog meer vragen op, of geeft het aan hoe complex iets in elkaar zit.

Beleidsmakers hebben de neiging om aan de voorkant van het proces al oplossingen bij hun problemen te gaan zoeken. Zij willen op dit moment, en soms ook wenselijk, regelmatig onderzoek zo framen dat het de voor hun gewenste oplossing ondersteunt. Dan is er geen naproces meer noodzakelijk voor hen. De beleidsmaker zorgt er met deze manier van werken voor dat een onderzoeker zich meer dienstbaar moet gaan opstellen en daardoor ook de actievere rollen in het proces niet kan hanteren. Dit is niet de wenselijke situatie als de gemeente Rotterdam meer kennisgedreven wil gaan werken, want de kennis in dit type (symbool)onderzoeken komt vaak minder op de radar binnen de gemeentelijke organisatie. Deze kennis wordt namelijk vaak niet actief verspreid en/of beheerd, maar enkel ingezet als rookgordijn om de belangen van de beleidsmakers en bestuurders te dienen.

Ook wanneer de resultaten van het onderzoek wat negatief dreigen uit te pakken, gaan beleidsmakers op dit moment wat meer sturen op het onderzoek. Een beleidsmaker vertegenwoordigt ook bestuurders en de wethouder, daarom dat hij of zij de negatieve resultaten vaak wat wil verbloemen. Een onderzoek dat een bepaald beleid kan tegenspreken, wat ongewild heel veel weerstand kan oproepen binnen de beleidswereld. De beleidsmakers die proberen vaak de feitelijkheid weer te geven, krijgen ook regelmatig te maken met enige wrijving met het bestuur. Wat tevens een rol speelt in het huidige naproces, is dat onderzoekers door de 'waan van de dag' niet toekomen aan het hanteren van een actievere rol, zoals die van strategisch adviseur, pleitbezorger of van post-normale onderzoeker. Dit doordat er ook vaak andere projecten aan zitten te komen, de capaciteit onder druk komt te staan, en dan het naproces van het betreffende project anderszins. Onderzoekers zijn dan heel erg bezig om hun onderzoek zo goed mogelijk af te ronden, en hebben geen tijd meer voor de verdere invulling van het proces over. Het is vaak zo dat onderzoekers binnen de gemeente Rotterdam, maar een beperkt aantal uur voor het onderzoek hebben staan. Als het onderzoek dan is afgerond, krijgen zij een volgend onderzoek.

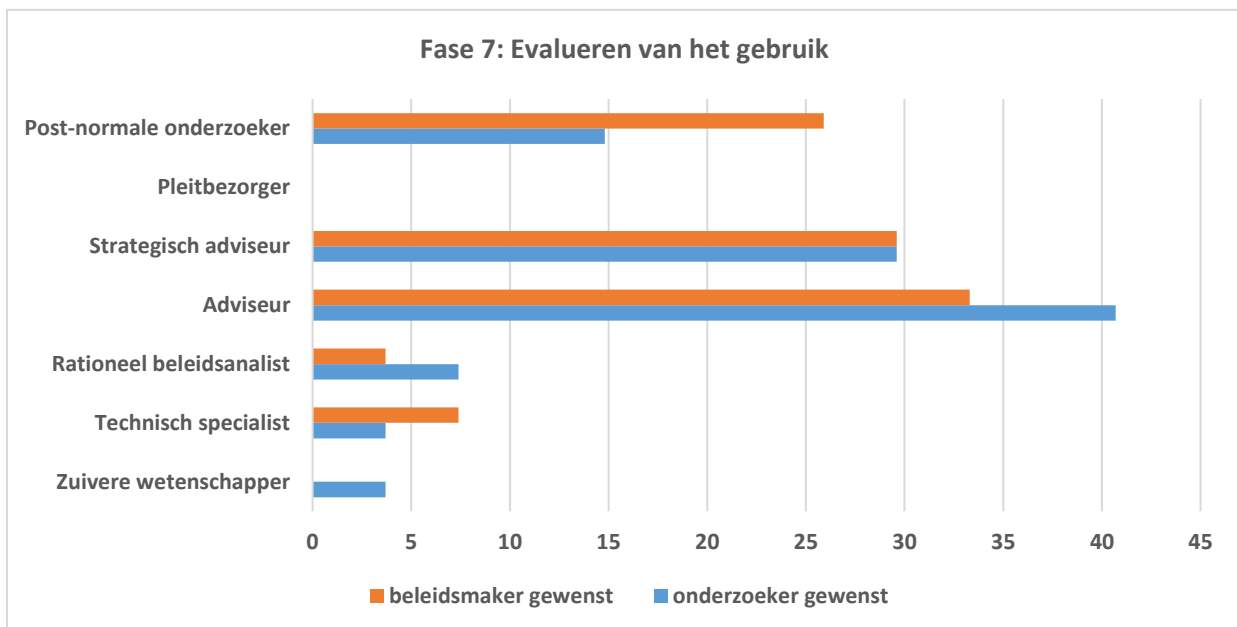
Een reden waarom de laatste jaren de onderzoeken niet goed landen zoals beide partijen dat eigenlijk zouden willen zien, is dat de organisatie erg in beweging was. Beleidsmakers waren niet zeker van hun baan, en wisselden veelal van positie binnen de clusters. Hierdoor kon er tussen onderzoekers en beleidsmakers onderling geen echte vertrouwensband ontstaan. De afgelopen jaren was de transitie binnen de clusters van de gemeente Rotterdam dus erg in beweging en toen was het ook voor de onderzoekers lastig om iets geland te krijgen.

Knelpunt 3: Geen evaluatie van de kennis voor beleid

Een ander relevant knelpunt dat in de empirische bevindingen tot uitdrukking is gekomen, is dat fase 7 in het proces van kennismanagement niet plaatsvindt. Alhoewel deze fase ook onderdeel is van het naproces is, moet deze bevinding wel apart genoemd worden in dit onderzoek. Hier is namelijk niet het belangrijkste knelpunt op wat voor manier er invulling aan wordt gegeven, maar of er dan wel dan niet invulling aan wordt gegeven. Op dit moment is dat namelijk niet het geval. Wanneer er meer invulling wordt gegeven aan deze fase gaan beleidsmakers ook leren dat zij niet iedere keer braaf onderzoek kunnen laten uitvoeren en alleen weglopen met het resultaat.

Er zit vaak te veel tijd tussen de bespreking van het conceptrapport en het eindgesprek. Dan is bij de beleidsmakers de behoefte al weggeëbd om dit gesprek nog met de onderzoekers te houden. Dit komt doordat de beleidsmakers al hebben wat zij willen, namelijk cijfers en feiten afkomstig uit een

(wetenschappelijk) onderzoek, waarmee zij hun beleid kunnen onderbouwen. In hun kennisbehoefte is al voorzien door het aangeleverde onderzoek. Onderzoekers zijn en voelen zich daardoor ook meer de legitimatie van het beleid. Door het gebruik te maken van deze fase kunnen onderzoekers leren, en negen van de tien keer komen er dan weer nieuwe kennisvragen naar boven. Dat onderzoekers daar dan ook weer een bijdrage in kunnen leveren, in wat er mogelijk verder nog gebeurt. Beide partijen vinden daarom wel dat dit zou moeten gebeuren, alhoewel er over de manier waarop en de rolopvatting wel enigszins verschillende wensbeelden zijn tussen onderzoekers en beleidsmakers. Beleidsmakers willen vaker zien dat onderzoekers vanuit een post-normale rol hier de lead in nemen, terwijl onderzoekers dit graag eerder vanuit de beleidswereld of samen georganiseerd zouden willen zien. In figuur 5, hieronder weergegeven, staan de wensbeelden van de partijen in deze fase van het proces weergegeven.



Figuur 5: Vergelijking gewenste rollen van onderzoekers en beleidsmakers bij het evalueren van het gebruik (in procenten).

De themagroepen kunnen hier wellicht een goed podium voor zijn, maar deze komen op dit moment nog niet heel erg soepel op gang. Vaak komen onderzoekers in de knel met hun uren voor projecten, de themagroepen zijn ook opgesteld om te zeggen van: dit staat op het programma, hier zijn onderzoeksuren voor nodig. Dus de themagroepen zijn niet alleen in het leven geroepen voor een plek om elkaar te ontmoeten, maar ook om de uren op projecten te begroten. Vooral onderzoekers zijn ontevreden over hoe de themagroepen nu lopen.

H6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

In dit onderzoek was het doel om te analyseren wat de meest effectieve rollen zijn om tot succesvolle interactie te komen tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam. Uit de antwoorden op de zes deelvragen zijn voldoende handvatten gekomen waarop de centrale vraag van dit onderzoek beantwoord kan worden.

Het zoeken naar een antwoord op de hoofdvraag is begonnen bij het analyseren van de gevonden literatuur. Dit via de concepten *‘meest effectieve rollen voor een onderzoeker’* en *‘succesvolle interactie’*. Uit de gevonden theorieën zijn zeven fases en zeven rollen beschreven die samen voor dit onderzoek in één matrix zijn gevormd. Vervolgens is beschreven welke rollen er volgens de theorie het meest effectief zijn in welke fases van het proces van kennismanagement. Dit staat weergegeven in het conceptueel model op pagina 42.

Aan de onderzoekers en beleidsmakers van de gemeente Rotterdam is allereerst gevraagd welke rollen een onderzoeker op dit moment hanteert in het proces van kennismanagement. De percepties van beide partijen over de feitelijke rollen kwamen uiteraard deels overeen en deels ook niet. Wat vooral naar voren kwam, was dat de onderzoekers in het gehele proces vaak de rol van rationeel beleidsanalist hanteren in de interactie met de beleidsmakers. Deze rol is meer volgend en ondersteunend aan de opdrachtgever. De rol van adviseur wordt door beide partijen ook vaak genoemd als feitelijke rol, alhoewel de onderzoekers over het algemeen zich meer als adviseur zien dan dat de beleidsmaker dat op dit moment ziet. Opvallende zaken verder waren ten eerste dat beleidsmakers de laatste drie rollen, waar er meer interactie is tussen beide partijen, vrijwel niet gehanteerd zien worden. Ook viel op dat fase 7, evalueren van het gebruik, op dit moment niet gebeurt tussen onderzoekers en beleidsmakers van de gemeente Rotterdam. Ten slotte worden onderzoekers niet altijd betrokken in het voorproces door de beleidsmakers. Zij stemmen dit dan meestal af in het cluster met de kennismakelaar.

Na de percepties van de feitelijke rollen, is de deelvraag beantwoord in hoeverre de wensbeelden tussen onderzoekers en beleidsmakers overeenkomen en/of verschillen. Hieruit is vooral gebleken dat beide partijen meer interactie met elkaar willen, en elkaar meer willen en kunnen tegenspreken. Onderzoekers die meer betrokken worden in het volledige proces, en niet alleen gebruikt worden in het aanleveren van het onderzoek, en beleidsmakers die een steviger advies krijgen dat gebaseerd is

op basis van kennis en ervaring vanuit de discipline van de onderzoeker. Afwijkingen in de wensbeelden zijn dat de beleidsmaker, vooral in het naproces, meer samen op willen trekken om de opgedane kennis actief in de praktijk te laten landen. Een onderzoeker wil dan liever strategisch adviseren, door te kijken hoe de beleidsmaker mogelijk van zijn onderzoek gebruik kan maken voor het beleid. Beide partijen vinden het wel wenselijk om het evalueren van het gebruik van de kennis te laten plaatsvinden. Er zit tussen beide partijen echter wel een verschil in de manier hoe deze vorm te geven, onderzoekers willen dit liever samen doen of dat het vanuit de beleidsmaker wordt georganiseerd. Terwijl beleidsmakers graag willen dat de onderzoekers hier de facilitator in zijn.

De succesvolheid van de interactie is op basis van drie indicatoren ingeschat. Dit zijn 'verbeeldingskracht', 'wederzijdse beïnvloeding' en 'collectieve leerprocessen'. Alle drie de factoren zijn beoordeeld op basis van de feitelijke situatie. Hieruit is voortgekomen dat op basis van deze indicatoren nog geen sprake is van succesvolle interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeente Rotterdam. Er is nog te weinig verbeeldingskracht tussen beide partijen, wat vooral komt omdat de onderzoeker op dit moment een dienstbare rol in het proces hanteert. Daarnaast zorgt de hiërarchische relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer op dit moment voor te weinig creativiteit en prikkels om samen tot nieuwe inzichten te komen. Ten aanzien van de wederzijdse beïnvloeding kan er ook nog winst worden geboekt door onderzoekers en beleidsmakers. *'Beide partijen spelen nog te veel in hun eigen speeltuin, terwijl de gezamenlijke speeltuin leeg blijft'*. Onderzoekers denken op dit moment nog te weinig mee in het volledige proces van kennismanagement, waardoor er vaak een enkelzijdige beïnvloeding plaatsvindt van beleidsmaker richting onderzoeker. Ook op de indicator *'collectieve leerprocessen'* scoort de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers op dit moment nog geen voldoende. Er wordt nog te weinig van de samenwerking opgestoken, beide partijen zijn nog te veel bezig met het behartigen van hun eigen belang. Daarnaast zijn er nog te weinig momenten en platformen waar beide partijen hun handelingspraktijk kunnen delen. Dit geldt zeker nu de onderzoekers in een aparte onderzoeksafdeling zitten.

Wat uit de theorie en empirie is gebleken, is dat onderzoekers in het volledige proces van kennismanagement moeten worden betrokken door de beleidsmakers. Zij moeten een actieve rol hanteren, waarin zij stevig advies kunnen geven aan de voor- en achterkant van het proces van kennismanagement. In de eerste- en in de laatste fase is het wenselijk dat onderzoekers hier nog een stapje bijzetten. Dus ook nog meer op hoofdlijnen gaan meedenken met de beleidsmakers. Voor de kwaliteit van het onderzoek is het echter van belang dat zij bij de uitvoering van de analyses een meer onafhankelijke en objectieve rol hanteren, dan zijn de conclusies van het onderzoek waardevaster en

minder vertroebeld door beleidswensen. In het naproces is het voor onderzoekers ook wenselijk dat hij of zij actief zijn kennis gaat benutten. Dus hier ook mogelijk andere partijen in opzoekt, om hier samen in mee te denken, zodoende dat de kennis zo goed mogelijk gebruikt gaat worden voor het beleid.

In het hoofdstuk *'Resultaten en analyse'* zijn de drie voornaamste knelpunten in de interactie tussen beide partijen naar voren gekomen en zijn hiervoor verklaringen gegeven. Nu zullen één voor één deze knelpunten worden belicht, waarbij wordt aangegeven op welke manier zij het meest effectief kunnen worden aangepakt. Dit om de interactie tussen beide partijen succesvoller te laten verlopen.

Knelpunt 1: Nog te weinig een actieve, adviesrol in het volledige proces

Beide partijen handelen vaak te snel in de eerste fases van het proces van kennismanagement, waardoor het niet mogelijk is om als onderzoeker een stevige adviesrol te hanteren. Beide partijen moeten zich in de eerste fases meer om elkaar bekommeren en elkaar ook de tijd gunnen om tot één duidelijke kennis- en onderzoeksvraag te komen. De eerste fases zijn een tijdrovend proces, daar moet ook van te voren voldoende capaciteit in de vorm van tijd voor worden vrijgemaakt. In de literatuur was het Duiveman (2015b) die ook al aangaf dat vaak een lang proces van probleembewerking nodig is. Wat wordt voorgesteld is dat onderzoekers in ieder geval aan tafel zitten bij het inventariseren en confronteren van de kennisbehoefte, dat is op dit moment nog niet altijd het geval. De beleidsmakers moeten de onderzoekers dus hiervoor ook uitnodigen. Hierdoor weten onderzoekers meer van de beleidscontext af en kunnen dit ook in ogenschouw nemen wanneer zij bezig zijn met hun dataverzameling.

De rol die een onderzoeker zich toedicht is vaak nog te klein, die kunnen zij groter maken. Die speelruimte moeten zij meer gaan ontdekken. Die speling is er namelijk wel vaak, en als die ruimte er niet is, dan zal de beleidsmaker dat vanzelf laten weten. Onderzoekers moeten de beleidsmakers meer gaan opporren in de trant van: 'weet je dat dit en dit speelt op dat thema qua onderzoek', daar kunnen onderzoekers namelijk het beste in adviseren. Beleidsmakers moeten dat ook meer gaan vragen en verlangen van de onderzoekers. Wanneer zij daar niet om vragen, denken onderzoekers ook niet dat het gewenst is. Wat dus wordt voorgesteld is een verandering van het gedrag van de onderzoekers. Dit valt mogelijk te bewerkstelligen door de functieomschrijving van (sommige) onderzoekers aan te passen, en deze meer te benaderen vanuit het volledige proces van kennismanagement dan enkel te benaderen vanuit de onderzoekskwaliteiten van een onderzoeker. Onderzoekers richten zich zoals eerder gezegd nog te veel op de kwaliteit van het onderzoek en beleidsmakers zijn nog te veel bezig met zorgen dat het onderzoek juist 'getimed' is voor beleid. Beide partijen kunnen hier echter meer

naar elkaar toe groeien. Dus daar is nog resultaat te boeken in de interactie tussen beide partijen. In die zin dat onderzoekers iets flexibeler kunnen zijn in het volledige proces van kennismanagement, en beleidsmakers wat meer aandacht kunnen besteden aan de kwaliteit van het onderzoek. Sommige beleidsmakers beschouwen onderzoek namelijk nog te veel als één druk op de knop, waar de uitkomsten er pardoes uit vliegen. Wat wordt voorgesteld richting beleidsmakers is dat zij onderzoek niet pas moeten inzetten als de nood aan de man is, maar meer vooraf in het beleidsproces moeten gaan nadenken over: 'heb ik onderzoek nodig, kan onderzoek mij helpen in het ondersteunen van mijn beleid'. *'Onderzoekers zijn niet enkel een sausje achteraf voor de vormgeving, maar moeten samen met beleidsmakers het gerecht gaan klaarmaken'*.

De projectmatige manier van werken en de demandstructuur, zorgt voor een hiërarchische relatie tussen onderzoekers en beleidsmakers. Dit zorgt er voor dat onderzoekers zich meer dienstbaar opstellen en er tevens weinig verrassende kennis wordt opgeleverd door de onderzoekers. De relatie is op dit moment te veel gebaseerd op opdrachtgever-opdrachtnemerschap. Deze vorm van relatie is een enorme uitdaging voor beide partijen, dan is het namelijk niet eenvoudig om het proces op een constructieve en effectieve manier te doorlopen. Het is aan te bevelen om deze meer klant-leverancier relatie te veranderen in een meer collegiale relatie, waar de verantwoordelijkheden wel anders liggen, maar beide partijen elkaar zien als een gelijkwaardige partner.

Er is op dit moment heel veel kennis en talent bij de onderzoeksafdeling OBI aanwezig, maar dat rendeert nog te weinig. Vaak wordt er in specifieke onderzoeken wel een onderzoek uitgevoerd dat wordt gebruikt, maar het is dus niet dat beleidsmakers verrast worden door de kennis die onderzoekers aanleveren. Aan te bevelen is dat de gemeente Rotterdam haar manier van onderzoek laten uitvoeren, ietwat aanpast. Zodat onderzoekers ook meer de mogelijkheid krijgen om zelf onderzoeksvoorstellen aan te dragen en de beleidsmakers hierin te vinden. Dus dat niet alle onderzoeken vanuit de clusters komen, maar er meer een 80-20 verdeling is. Dat onderzoekers, in de platformen waarin zij met beleidsmakers zitten, ook de mogelijkheid krijgen om belangstelling voor bepaalde onderzoeken te wekken. Waarbij onderzoekers laten zien welke mogelijke onderzoeken, wellicht voortkomend uit eerder uitgevoerde onderzoeken, de beleidsmakers kunnen helpen bij het verder ontwikkelen van beleid. Dit kan mogelijk per cluster verschillen, want in samenwerking met het cluster MO wordt er meer onderzoek uitgevoerd dan met de andere clusters. Andere clusters hebben op dit moment minder kennisvragen voor OBI. Dit komt vooral omdat de onderzoekers van OBI minder specialisme in deze thema's hebben. Zij hebben bijvoorbeeld meer kennis op het gebied van zorg, dan op het gebied van economie.

Knelpunt 2: Weinig gezamenlijke invulling aan het naproces

Een eerste verklaring waarom er op dit moment nog te weinig gezamenlijke invulling aan het naproces is, is dat beleidsmakers nog te veel willen sturen op de uitkomsten van het onderzoek. Hierdoor is er bij beleidsmakers vaak na de uitvoering van de analyses geen behoefte meer in het organiseren van het naproces, omdat zij het onderzoek al zo hebben geframed dat er voor hun de juiste oplossingen uitkomen. Een onderzoeker moet hier zijn wetenschappelijke grens trekken en de beleidsmaker durven tegenspreken. Wat wordt voorgesteld is dat onderzoekers en beleidsmakers vooraf, in fase 3 van het proces, gerichte en specifieke afspraken met elkaar maken over hoe het verdere naproces zal worden aangevlogen. Dan is het voor een beleidsmaker niet mogelijk om enkel en alleen met het resultaat weg te lopen. Ook wanneer het van groot belang is dat de resultaten niet aan de grote klok moeten worden gehangen, moet dat vooraf met elkaar meer worden afgestemd. Beleidsmakers worden vaak ook gevoed door de wensen van de bestuurders en wethouder. Zij voelen een bepaalde druk en willen geen uitkomsten uit het onderzoek die het imago van hun verantwoordelijke kan schaden. Wenselijk voor de interactie tussen beide partijen is dat een beleidsmaker toch wat meer tegengas durft te bieden aan de bestuurders en wethouder. Of in ieder geval onderzoekers informeren hoe bepaalde bestuurders en wethouders er in zitten. Onderzoekers kunnen namelijk niet anders dan de feitelijkheid weergeven.

Ook door tijdnood en de beperkte capaciteit van onderzoekers, komen beide partijen vaak niet toe aan een gezamenlijke invulling van het naproces. Onderzoekers worden dan soms nog wel betrokken, maar dat is dan vaak niet in een actieve maar in een meer passieve rol. Dat zij bij bijeenkomsten aanwezig zijn, maar niet betrokken zijn in hoe het wordt georganiseerd. Een aanbeveling is dat onderzoekers ook meer tijd moeten krijgen, van beleidsmakers en van de onderzoeksafdeling, om in het naproces een actieve rol te hanteren. Onderzoekers zijn namelijk niet alleen een verzameling van hun onderzoeken, maar ook een collega in het volledige proces.

Op dit moment vindt er nog te weinig vertaling plaats van hoe het onderzoek gestalte zou moeten krijgen in de praktijk. Enkel en alleen een presentatie van de opgeleverde kennis is niet voldoende om ook te zorgen dat er doorwerking plaatsvindt. Met die kennis moet nog wat worden ondernomen om te zorgen dat het ook verder geborgd wordt in de organisatie. Onderzoekers van OBI zouden zich hierin meer kunnen profileren als een kennisinstituut binnen de gemeente. Dit bijvoorbeeld in het agenderen of in het organiseren van debatten over de opgeleverde kennis van een onderzoek, of het zorgen dat de discussie met de beleidsmaker op gang komt over beleidsonderwerpen. Hierdoor kan OBI in de toekomst meer worden gezien als een 'eigen' expertisecentrum.

Nog een reden waarom er te weinig gezamenlijke invulling is aan het naproces, is dat er door de reorganisatie geen zekerheid was onder de onderzoekers en beleidsmakers. Hierdoor wisselden heel veel medewerkers van positie, en ging de kennis van sommige personen verloren. Een nadelige consequentie hiervan was bijvoorbeeld dat, tussen de beleidsmaker op het gebied van Jeugd en de onderzoeker op het gebied van Jeugd, lastig was om een relatie op te bouwen. Nu is het echter rustiger op organisatorisch vlak, dus moet er meer gezorgd worden dat op verschillende gebieden de kennis van het onderzoek uiteindelijk meer op de juiste plek terecht komt. Bij het cluster W&I zijn er op dit moment meer vaste contacten met onderzoekers dan op andere plekken in de organisatie. Een aanbeveling is dat onderzoekers en beleidsmakers, op één specifiek thema, een meer vaste club van contacten hebben voor het uitvoeren van projecten. Hierdoor kan er meer onderling vertrouwen ontstaan, en kunnen onderzoekers mogelijk op den duur actievere rollen hanteren in het proces.

Knelpunt 3: Geen evaluatie van de kennis voor beleid

Het laatste knelpunt waarop conclusies en aanbevelingen worden gegeven, betreft het evalueren van het gebruik van de kennis voor beleid. Dat vindt op dit moment niet tot nauwelijks plaats, terwijl daar wel een gedeelde behoefte in zit tussen onderzoekers en beleidsmakers van de gemeente Rotterdam. De onderzoeker krijgt bij invulling van fase 7 ook een actievere rol in het beleidsproces, wat ook kan helpen bij het verder wegnemen van het eerste knelpunt.

Beleidsmakers en onderzoekers rollen vaak van het ene project of programma in het andere, terwijl beide partijen samen voor succesvolle interactie meer de tijd moeten nemen om het gebruik van de kennis te evalueren. Deze fase moet een samenspel zijn tussen onderzoeker en beleidsmaker. Ook hoeft het niet zo te zijn dat de onderzoeken alleen maar moeten worden geëvalueerd op projectniveau. De themagroepen, waar ontevredenheid overheerst bij vooral de onderzoekers, zijn wel de momenten waarop kan worden teruggekeken naar wat er de afgelopen maanden en/of jaren voor onderzoek gedaan is, wat er mee is gebeurd en wat daarvan de impact is geweest. Dus ook op procesniveau kunnen enkele onderzoekers en enkele beleidsmakers bij elkaar komen om te kijken hoe een aantal specifieke onderzoeken gebruikt zijn voor beleid. En welke mogelijk niet, en waarom niet, zijn gebruikt door de beleidsmaker in het beleid van de gemeente Rotterdam. Het evalueren van het gebruik van de kennis zou kunnen passen in een bredere samenwerkingsstructuur of meer vaste vorm van kennismanagement die de gemeente Rotterdam zou moeten ontwikkelen. Binnen de gemeente Rotterdam moeten er meer 'communities of practice' (Wenger et al., 2002) plaatsvinden, waar belanghebbenden met elkaar kennis kunnen delen.

Het voor dit onderzoek opgestelde proces van kennismanagement schetst dat het proces eindigt met deze fase. Dit is echter geen noodzaak. In de praktijk kan het voorkomen dat fases tegelijk

plaatsvinden, of dat binnen de fases meerdere subfases plaatsvinden. Het evalueren hoeft niet altijd of alleen na afloop te gebeuren ('*ex post*'), het kan ook vooraf ('*ex ante*') of tussentijds ('*ex durante*'). Een aanbeveling in dit onderzoek is dan ook dat als er aan de voorkant en tijdens de uitvoering van de analyses meer wordt nagedacht en geëvalueerd over hoe de kennis, beleid kan gaan helpen, dan kan het belang van het onderzoek meer groeien onder de betrokken onderzoekers en beleidsmakers.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Binnen dit onderzoek is er voor gekozen om de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers in de breedte te onderzoeken, dit in plaats van in de diepte. Er is dus niet gekozen voor casestudy's, maar bij beide partijen gevraagd om te spreken over de afgelopen vijf tot tien onderzoeksprojecten. Door deze vorm van onderzoek zijn de resultaten meer generaliseerbaar en minder persoonlijk dan bij het uitvoeren van casestudy's, omdat beleidsmaker A niet iets zegt over onderzoeker A. In vergelijking met een grootschalig kwantitatief onderzoek zijn de resultaten van dit onderzoek echter uiteraard minder generaliseerbaar, wat beperkend is op de resultaten van dit onderzoek. Een andere beperking van dit soort onderzoek is dat er een gewogen gemiddelde moet worden gekozen door beide partijen, terwijl het significant kan verschillen per onderzoekstraject, per onderzoeker en per beleidsmakers hoe hij of zij zich opstelt.

Een ander mogelijke beperking is dat vanuit de theorie een matrix is gevormd die het hele onderzoek leidend is geweest. Waar het merendeel van beide partijen zich in de fases en rollen kon vinden, zijn er ook onderzoekers en beleidsmakers die aangeven dat in de praktijk het niet altijd zo hoeft te lopen. Dit doordat het vaak afhangt van de vraag van het onderzoek. De kennisvraag kan namelijk in sommige gevallen zo eenvoudig zijn dat niet het gehele proces van kennismangement moet worden doorlopen.

6.3 Discussie

In dit onderzoek is, op bescheiden wijze, onderzocht welke rollen onderzoekers kunnen hanteren in de interactie met beleidsmakers in de verschillende fases van het kennismangementproces. Echter zal de relatie tussen onderzoekers en beleidsmakers, zoals Hoppe (2008) reeds aangaf, nooit volledig op orde komen en altijd omstreden blijven. Door middel van dit onderzoek zijn er echter meer inzichten vergaart om de interactie tussen beide partijen in het proces van kennismangement verder te bevorderen. Hiervan kunnen ook andere organisaties, zoals Planbureaus of andere gemeenten met een onderzoeksafdeling, in de toekomst profijt van hebben.

De combinatie van verschillende theorieën hebben hun praktische bruikbaarheid en juistheid voor

deze casus, namelijk die van de Rotterdamse praktijk, aangegeven. Er zijn meer dan genoeg knelpunten en andere inzichten naar voren gekomen waar de gemeente Rotterdam iets in de toekomst mee kan aanvangen. De voor dit onderzoek ontworpen matrix heeft hierdoor zijn nut bewezen, en kan ook voor andere organisaties helpen om het gesprek aan te gaan tussen onderzoekers en beleidsmakers. Het bracht enerzijds de verschillende fases in beeld waarin onderzoeker en beleidsmaker interactie kunnen hebben en anderzijds de rollen die een onderzoeker kan hanteren in die verschillende fases.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zijn de volgende aanbevelingen te geven voor nader onderzoek. Nu duidelijk is geworden dat er op dit moment nog weinig succesvolle interactie plaatsvindt tussen de onderzoekers en beleidsmakers van de gemeente Rotterdam, kan de gemeente binnenkort een onderzoek laten uitvoeren naar in hoeverre dit invloed heeft op de instrumentele doorwerking van kennis uit onderzoek in de beleidsdocumenten van de gemeente Rotterdam. 'Is het zo dat wel of geen succesvolle interactie bijdraagt aan de verdere benutting van het onderzoek in het beleidsproces, of is de relatie tussen beide partijen niet van wezenlijk verschil voor de doorwerking?' Dit is een van de allereerste onderzoeken waar de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers binnen de gemeentelijke context wordt onderzocht. De resultaten van het onderzoek hebben aangetoond dat er vele verschillende factoren van invloed zijn op deze interactie, namelijk de politiek, de organisatiestructuur, type onderzoeksvraag, type beleidsmaker. Het zou voor de succesvolheid van de interactie tussen beide partijen verhelderend zijn, mocht er in een specifiek vervolgonderzoek factoren naar voren komen die belemmerend kunnen werken op de interactie.

Literatuurlijst

- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G.P. (2001). *'The practitioner-researcher divide in industrial work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here?'* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74. (pp. 391-411).
- Benschop, H.P., & Veenma, K. (2012). *'Toekomstverkenningen in het beleidsonderzoek'*. BeleidsonderzoekOnline. (pp. 1-13). Geraadpleegd van <http://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2012/10/BELEIDSONDERZOEK-D-12-00008>, op 29 februari 2016.
- BI-award (2016). *'Wat is Business Intelligence'*. Geraadpleegd van <https://www.biaward.nl/wat-is-business-intelligence-bi/>, op 16 maart 2016.
- Bik, M. (2013). *'Onderzoek als gecentraliseerde bedrijfsvoeringsfunctie: Via centrale verdeling van schaarse middelen naar meer kennisgedreven beleid'*. TPC: augustus 2013 (pp. 34-38).
- Boeije, H. (2008) *'Analyseren in kwalitatief onderzoek'*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *'Onderzoeksmethoden'*. Achtste druk. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boekenoogen, M., van Hoesel, P.H.M., & Prince, Y. (2009). *'Methoden van beleidsonderzoekers: Creatief en oplossingsgericht'*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij W., & Vermeulen, I. (2010). *'Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie'*. Holland/Belgium Management Review. Nummer 130. (pp. 8-15).
- Bursens, D. (2008). *'Valkuilen van een evidence-based criminaliteitsbeleid'*. Panopticon. (pp. 6-20).
- Caplan, N. (1979). *'The Two Communities Theory and knowledge utilization'*. American Behavioral Scientist. Volume 22, No 3. (pp. 459-470).
- Centraal Bureau Statistiek (2016). *'Gemeentelijke indeling op 1 januari 2016'*. Geraadpleegd van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/gemeentelijke-indeling/2016/default.htm>, op 1 maart 2016.
- Coleman, J.S. (1972). *'Policy research in the social sciences'*. General Learning Press.
- Davies, H., Nulley, S., & Smith, P. (2000). *'What works?, Evidence-based policy and practice in public services'*. Bristol: The Policy Press. (pp. 1-11).
- Denning, S. (2002). *'Technical cooperation and knowledge networks.'* In: Fukuda-Parr, S., C. Lopes en K. Malik. Capacity for development. New solutions to old problems. Londen: Earthscan Publications Ltd. (pp. 229-246).

- Derksen, W. (2013). *'Kennis en beleid verbinden'*. Praktijkboek voor beleidsmakers. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- De Wit, A.J.F., & Hajer, M.A. (2011). *'De Natuurverkenning en de rol van het PBL in beleidsprocessen'*. Werkgemeenschap voor Landschapverzoek. (pp. 221-229).
- De Wit, B., Kunseler, E., Tuinstra, W., Hage, M., Petersen, A., & Tennekes, J. (2014a). *'Factors influencing the roles of Dutch analysts working at the interface of science and environmental policy making'*. Geraadpleegd van http://www.icpublicpolicy.org/IMG/pdf/panel23_s2_dewit_et_al.pdf, op 14 april 2016.
- De Wit, B., Kunseler, E., Tuinstra, W., Hage, M., Petersen, A., & Tennekes, J. (2014b). *'Aspects influencing the roles of PBL researchers working at the science and environmental policy interface. An illustration from PBL practice'*. PBL Working Paper, 20 June 2014. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Bert_Wit/publication/265693760_PBL_WORKING_PAPER_20_JUNE_2014_Aspects_influencing_the_roles_of_PBL_researchers_working_at_the_science_and_environmental_policy_interface_An_illustration_from_PBL_practice/links/541954870cf25eb9ee98849be.pdf, op 21 april 2016. Bron gebruikt voor bijlage 4.
- Duiveman, R.M., Grin, J., Hafkamp, W., & Metze, T. (2015). *'Nieuwe kennispraktijken: Grenzenwerk revisited'*. Bestuurskunde 2015 (24) 4. (pp. 3-8).
- Duiveman, R.M. (2015a). *'Vernieuwende interacties tussen wetenschap en stedelijke praktijk'*. Geraadpleegd van <http://www.kkshetlevendeboek.nl/boek/inleiding/vernieuwende-interacties#voetnoten>, op 19 april 2016.
- Duiveman, R.M. (2015b). *'Van stedelijk onderzoek naar praktijken voor probleembewerking'*. Bestuurskunde 2015 (24) 1. (pp. 12-23).
- van Duivenboden, H., Lips, M., & Frissen, P. (1999). *'Kennismangement in de publieke sector'*. Den Haag.
- Encyclo (2016). *'Nederlandse encyclopedie'*. Geraadpleegd van <http://www.encyclo.nl/>, op 23 maart 2016.
- Engbersen, G. (2015). *'De rollen van de praktijkonderzoeker: Getuige-deskundige, sociaal ingenieur en verhalenverteller'*. Bestuurskunde 2015 (24) 4. (pp. 9-17).
- Fenger, M., & Misdorp, P. (2015). *'Kennis voor beleid: Het beleidsproces en de rol van onderzoek'*. Tweede druk. Assen: Koninklijke van Gorcum. Hoofdstuk 6. (pp. 120-138). Bron gebruikt voor bijlage 3, modellen van onderzoek tot beleid.
- Gemeente Rotterdam (2012). *'Concern Rotterdam: Overheidsorganisatie voor Rotterdammers'*. Blauwdruk. 30 maart 2012. Geraadpleegd van http://www.rotterdam.nl/BSD/Document/Perskamer/Bijlage%20bij%20de%20brief%20aan%20de%20raad_Motie%2031.pdf.PDF, op 5 april 2016. Organogram te vinden in bijlage 2.

- Gemeente Rotterdam (2015). *'Plan van aanpak Organisatieontwikkeling BCO en M&C'*. 9 december 2015.
- Gemeente Rotterdam (2016a). *'Bijeenkomst Kennisgedreven werken'*. 23 februari 2016. Verslag bijeenkomst te vinden in bijlage 1.
- Gemeente Rotterdam (2016b). *'Feitenkaart: Bevolkingsmonitor januari 2016'*. Geraadpleegd van <http://www.rotterdamincijfers.nl/news/Bevolkingsgroei-Rotterdam-houdt-aan/46>, op 1 maart 2016.
- Gemeente Rotterdam (2016c). *'Veelgestelde vragen'*. Geraadpleegd van <http://www.Rotterdam.nl/tekst:veelgesteldevragegemeenterotterdam>, op 1 maart 2016.
- Gemeente Rotterdam (2016d). *'College van B en W'*. Geraadpleegd van <http://www.rotterdam.nl/collegebenw>, op 1 maart 2016.
- Gemeente Rotterdam (2016e). *'RIO: Intern. Wat doet OBI?'* Geraadpleegd op 14 maart 2016.
- Gemeente Rotterdam (2016f). *'RIO: Intern. Organisatie en kennis en kunde'*. Geraadpleegd op 14 maart 2016.
- Hafkamp, W., Grin, J., & Duiveman, R.M. (2015). *'Van vrolijke botsing naar fundamenteel inzicht; dubbelinterview Kees van Paridon en Jeroen Slot'*. Bestuurskunde 2015 (24) 4. (pp. 36-41).
- Hegger, D., Offermans, A., & De Boer, Y. (2013). *'Kennis co-creatie: Naar productieve samenwerking tussen wetenschappers en beleidsmakers'*. Inspirator Project.
- Hermans, K. (2008). *'Evidence-based practice: Opportuniteit voor sociaal werk'*. Alert, jaargang 34, No. 2.
- Hogervorst, L.J.N. (2014). *'Beleid met kennis?: Een onderzoek naar het gebruik van wetenschappelijke kennis door beleidsmakers bij de gemeente Rotterdam'*. Afstudeerscriptie Master Bestuurskunde: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Hommels, A. (1995). *'De rol van expertise bij besluitvorming over problemen rond techniekontwikkeling: Hoe worden burgers en technici "co-makers" van een weg?'*. Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.
- Hoppe, R. (2002). *'Van flipperkast naar grensverkeer, veranderende visies op de relatie tussen wetenschap en beleid'*. Den Haag: AWT.
- Hoppe, R. (2008). *'Na "doorwerking" naar grenzenwerk. Een nieuwe agenda voor onderzoek naar de verhouding tussen beleid en wetenschap'*. Bestuurskunde 2008 (17) 2. (pp. 15-26).
- Hoppe, R. (2010). *'The Governance of Problems: Puzzling, Powering and Participation'*. Bristol: The Policy Press. Geraadpleegd van books.google.com, op 16 april 2016.
- Howe, R.B. (2007). *'Recensions/Reviews: The Honest Broker: Making Sense of Science in Policy and Politics'*. Cape Breton University. (pp. 2-3).

- IamReservations (2016). *'Rotterdam'*. (Online afbeelding). Gedownload op 14 oktober 2016, van <https://iamreservations.com/wp-content/uploads/2016/03/rotterdam.jpg>.
- Korsten, A.F.A. (2008). *'Beleid als verhaal: Beleid als verhaal en discoursanalyse als hulpmiddel voor het begrijpen van de beleidsinhoud en beleidsverschuivingen'*. Geraadpleegd van www.arnokosten.nl, op 16 maart 2016.
- Korsten, A.F.A. (2012). *'Werken aan een vitale stad of regio'*. Geraadpleegd van www.arnokosten.nl, op 21 maart 2016.
- Korsten, A.F.A. (2013). *'Doe er wat mee: Over de benutting van evaluatieonderzoek en beleidsgericht leren'*. Geraadpleegd van www.arnokosten.nl, op 23 februari 2016.
- Korsten, A.F.A., & Van der Meer, A.D. (2013). *'Beleidsonderzoek benutten'*. (pp. 1-42). BeleidsonderzoekOnline. Geraadpleegd van <http://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2014/04/Beleidsonderzoek-2014-07.pdf>, op 19 april 2016.
- Korteland, E. (2004). *'Doorwerking van strategische beleidsadviezen: een onderzoek naar de doorwerking van strategische beleidsadviezen van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg'*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Masterthesis.
- Kropp, C., & Wagner, J. (2010). *'Knowledge on stage: Scientific Policy Advice'*. Science Technology Human Values 35. (pp. 812-838). Gepubliceerd online op 21 May 2010. DOI: 10.1177/0162243909357912.
- Majchrzak, A., & Markus, M.L. (2013). *'Methods for Policy Research: Taking Socially Responsible Action'*. Geraadpleegd van books.google.com, op 14 april 2016.
- Overseas Development Institute (2009). *'Helping researchers become policy entrepreneurs'*. September 2009. Briefing Paper 53.
- Pielke, R.S. (2007). *'The Honest Broker: Making sense of Science in Policy and Politics'*. Cambridge: University Press.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2010). *'Over rollen en rolopvattingen van PBL-medewerkers'*. Interne notitie PBL.
- Regeer, B.J., & Bunders, J.F.G. (2007). *'Kenniscocreatie : samenspel tussen wetenschap en praktijk, complexe, maatschappelijke vraagstukken transdisciplinair benaderd'*. Den Haag: RMNO. (pp. 1-136).
- Rouw, R. (2011). *'Gevoel voor bewijs: Naar vloeiende verbindingen tussen kennis en beleid'*. Atelierreeks: Vorm geven aan inhoud. NSOB. (pp. 8-32).
- Shadid, W.A. (2000). *'Interculturele communicatieve competentie'*. Psychologie en Maatschappij, jrg. 24, no. 1, 2000. (pp. 5-14). Geraadpleegd van: <http://www.lamin.nl/Interculturelecommunicatievecompetentie.html>, op 8 juni 2016.

- Soekijad, M. (2005). *'Dare to share. Knowledge sharing in co-opetitive networks'*. Enschede: Maura Soekijad.
- Spek, O. (2008). *'Onderzoeksprogrammering: Een onderzoek binnen de bestuursdiensten van de gemeente Rotterdam en Amsterdam, met betrekking tot onderzoeksprogrammering en de invloed hiervan op de doorwerking van onderzoek in beleid'*. Masterscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam. (pp. 1-133).
- Steel, B., List, P., Lach, D., & Schindler, B. (2004). *'The role of scientists in the environmental policy process: A case study from the American west'*. Environmental Science & Policy 7. (pp. 1-13).
- Stone, D. (2002). *'Getting research into policy'*. University of Warwick. (pp. 1-21). Geraadpleegd van http://www.reut-institute.org/Data/Uploads/PDFVer/20080225%20Getting%20research%20into%20Policy_1.pdf, op 14 april 2016.
- Tholen, B. (2015). *'The value of the issue context approach for scientific policy advice'*. Science and Public Policy, 43 (2), 2016. (pp. 184-191).
- Van Buuren, A. (2009). *'Interactie wetenschap en praktijk geeft onverwachte nieuwe Waterkennis'*. Leven met Water. (pp. 1-16). Geraadpleegd van <http://repub.eur.nl/pub/17641/>, op 5 maart 2016.
- Van Dale (2016). *'Woordenboek'*. Geraadpleegd van <http://www.vandale.nl/>, op 23 maart 2016.
- Van de Ven, A., & Johnson, P. (2006). *'Knowledge for theory and practice'*. Academy of Management Review. Volume 31, No 4. (pp. 802-821).
- Van Hoesel, P.H.M., Leeuw, F.L., & Mevissen, J.W.M. (2005a). *'Beleidsonderzoek in Nederland. Kennis voor beleid; ontwikkeling van een professie'*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Van Hoesel, P.H.M., Kok, J., & Misdorp, P. (2005b). *'Beleidsonderzoek in Nederland: Plaats en functies van beleidsonderzoek in het beleidsproces'*. Assen: Koninklijke van Gorcum. (pp. 64-79).
- Van Hoesel, P.H.M. (2014). *'Een nieuwe rol voor beleidsonderzoekers?'* BeleidsonderzoekOnline, februari 2014. (pp. 1-8). Geraadpleegd van <http://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2014/02/Beleidsonderzoek-2014-03/fullscreen>, op 16 maart 2016.
- Van Hoesel, P.H.M., Mevissen, J.W.M., & Dekker, B. (2015). *'Kennis voor beleid: Beleidsonderzoek in Nederland'*. Tweede druk. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Van Houten-van den Bosch, E.J., Kuipers, J., & Peters, W.A.M. (2010). *'Hoogbegaafde kinderen' in 'Sprak, taal en leren'*. Springer. (pp. 223-241). Geraadpleegd van: <http://portal.ou.nl/documents/4291774/4351068/NP+Houten-van+Den+Bosch,%20E.+J.+et+al.+%282007%29.pdf>, op 27 juni 2016.
- Van Reekem, R. (2008). *'Wetenschappelijk gefundeerd beleid is een hype'*. Tijdschrift voor sociale vraagstukken. Opinie; de retoriek van evidence based werken. No 9, september 2008.

- Van Thiel, S. (2010). *'Bestuurskundig onderzoek: methodologische inleiding'*. Bussum: Coutinho.
- Van Zeijl-Rozema, A. (2011). *'Regional Sustainable Development: Barriers in Practice. Findings from policy, citizens, practitioners and monitoring'*. Thesis. Maastricht.
- Verbiest, E., Teurlings, C., Ansems, E., Bakx, A., Grootswagers, A., Heijmen-Versteeg, I., Jongen, Th. & Uphoff, W. (2005). *'Collectief leren en de rol van de schoolleider'*. Verbinden van Schoolontwikkeling en Professionalisering. In Basisschoolmanagement. (pp. 26-35).
- Verhoeven, N. (2010). *'Wat is onderzoek: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs'*. Derde druk. Den Haag: Boom onderwijs.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *'Het ontwerpen van een onderzoek'*. Vierde druk. Den Haag: Boom|Lemma.
- Weggeman, M. (1997). *'Kennismangement: Inrichting en bestuur van kennisintensieve organisaties'*. Schiedam: Scriptum Management.
- Wenger, E., Dermott, R., & Snyder, W.M. (2002). *'Cultivating communities of practice'*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wierdsma, A. (1999). *'Co-creatie van verandering'*. Eburon Delft. (pp. 74-78).
- Winter, J., Wezeman, J.B., & Van Schilfgaarde, P. (2013). *'Van de BV en de NV'*. Kluwer 2013, No 12. Deventer: Kluwer.