

Karin Wittebrood & Robbert Braak

ONDER

ZOEKS

GEDOE

Hoe kan je als wetenschappelijk
onderzoeker integer omgaan
met complexe druk?

Boombestuurskunde

Onderzoeksgedoe

Onderzoeksgedoe

Hoe kan je als
wetenschappelijk onderzoeker
integer omgaan
met complexe druk?

Karin Wittebrood en Robbert Braak

Boom bestuurskunde
Den Haag
2022

De omslagfoto – die je ook ziet op de titelpagina van elk hoofdstuk – biedt een mooie metafoor voor de kern van ons boek.

Het is scherp en strak én rafelig, net als de werkelijkheid waar we mee te maken hebben. Het zijn veel schakeringen van één kleur, zoals we ook elk ons eigen verhaal hebben, ook al lijken we op elkaar. Licht en schaduw benadrukken de tegenstellingen die we ervaren.

© 2022 Karin Wittebrood en Robbert Braak

Foto omslag: Karin Wittebrood

Copyright geciteerde films en stills: zie het overzicht op pagina 181

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet of de reproprechtregeling van Stichting Reprecht dient daarvoor een billijke vergoeding te worden voldaan aan Stichting Reprecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprecht.nl). Voor het veelevoudigen en openbaar maken van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave als toelichting bij het ondenvijs, bijvoorbeeld in een (digitale) leeromgeving of een reader (art. 16 Auteurswet), dient een regeling te worden getroffen met Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-94-6236-263-5

NUR 741

www.boombestuurskunde.nl

Inhoudsopgave

Afkortingen

Voorwoord van Eppo Bruins

Woord vooraf

1	Inleiding	16
1.1	Wat is onderzoeksgedoe?	17
1.2	Waarom is integer handelen als wetenschappelijk onderzoeker belangrijk?	18
1.3	Wat gaan we doen?	21
1.4	Uitgangspunten	22
1.5	Leeswijzer	23
	<i>Column: Integer blijven in een mediastorm – André van Lammeren</i>	25
2	Onderzoeksgedoe: waar komt het vandaan en wat doe je eraan?	28
2.1	Wat kan je als onderzoeksgedoe ervaren?	29
2.2	Wanneer ervaar je onderzoeksgedoe: beïnvloeding en druk	32
	<i>Column: Double trouble? Mijn dubbele pet en integriteit – Dirk-Jan Koch</i>	36
3	Wat is integriteit?	38
3.1	Professionele en persoonlijke integriteit	39
3.2	De wetenschappelijke methode	41
3.3	Gedragscode: wetenschappelijke principes	43
3.4	Integriteitsschendingen en ander niet-integer handelen	46
3.5	Integer handelen als onderzoeker is meer dan integer onderzoek	49
3.6	Morele dilemma's	50
	<i>Column: Mijn woorden of jouw woorden? – Janine Janssen</i>	56

4	De plaats van de wetenschap in de samenleving	58
4.1	Waarom ben jij wetenschappelijk onderzoeker?	59
4.2	Taak van de wetenschap in de samenleving	60
4.3	Vertrouwen in de wetenschap	65
	<i>Column: Politiek integer dankzij de wetenschap – Jet Bussemaker</i>	67
5	Waar komt onderzoeksgedoe vandaan?	70
5.1	Introductie	71
5.2	Belangrijkste beïnvloeders rond kennisorganisaties	71
5.3	Onderzoek de druk: een analysekader	74
5.4	Bemoeienis met je onderzoek	79
5.5	Zelfcensuur, blinde vlekken en eigen leugens	84
5.6	Managementdenken in het onderzoeksproces	87
5.7	Aan de slag met het analysekader	88
	<i>Column: Hoe leg je samen een puzzel? – Peter Werkhoven</i>	90
6	Onderzoeksgedoe, wat doe je eraan: onderzoek de situatie	92
6.1	Het model van de logische niveaus: een introductie	93
6.2	Niveau 1: omgeving	94
6.3	Niveau 2: gedrag	95
6.4	Niveau 3: vaardigheden en kwaliteiten	95
6.5	Niveau 4: overtuigingen en waarden	96
6.6	Niveau 5: identiteit	97
6.7	Niveau 6: missie	98
	<i>Intermezzo: De logische niveaus van Valery Legasov</i>	99
7	Onderzoeksgedoe, wat doe je eraan: onderzoek de ander, begin bij jezelf	104
7.1	Introductie	105
7.2	Vind je kwaliteiten met de kernkwadranten van Ofman (niveau 3)	106
7.3	Overtuigingen (niveau 4)	112
7.4	Waarden (niveau 4)	115
7.5	Identiteit: vertrek vanuit je overtuigingen en waarden (niveau 5)	119
7.6	Missie: wat je wil bijdragen aan de wereld (niveau 6)	120
7.7	Wie jij bent en waar jij voor staat: geef woorden aan jouw verhaal	121
	<i>Column: Rollen bij de Aldi – Barbara Oomen</i>	124

8	Hoe kan je onder druk integer blijven handelen?	126
8.1	Introductie	127
8.2	De basis: regie houden als het spannend is	127
8.3	Creatief handelen in complexe situaties	130
	<i>Column: Wat als ...? Wetenschap als moreel kompas – Beate Völker</i>	139
9	Wat mag je verwachten van jouw werkgever?	142
9.1	Introductie	143
9.2	Zorgplicht van kennisorganisaties	143
9.3	Borgen van wetenschappelijke integriteit	145
9.4	Werken met de onderstroom	151
	<i>Column: Stikstofcijfers ter discussie – Kees van Luijk</i>	154
10	Bezielde kennis voor een betere wereld?	156
10.1	Introductie	157
10.2	Spanningsvelden in de wetenschap	157
10.3	Versterking van de rol van wetenschap in de samenleving	161
	Samenvatting: integer omgaan met onderzoeksgedoe	163
	Bijlage 1 Kernkwadranten	171
	Bijlage 2 Belemmerende overtuigingen	173
	Bijlage 3 Kernwaarden	175
	Literatuur	177
	Films	181
	Dankwoord	183
	Over de auteurs	184

Samenvatting: integer omgaan met onderzoeksgedoe

Lastige situaties in de onderzoekspraktijk komen regelmatig voor en dat kan nog wel eens gedoe opleveren. Gedoe kan je op allerlei niveaus ervaren. Bijvoorbeeld in de context van je privéleven. Dit soort gedoe kan je ‘meenemen’ naar je werk en daarmee kan het (zelfs) je onderzoek beïnvloeden, omdat je er misschien met je gedachten niet helemaal bij bent. Dan draagt het ‘gewone’ levensgedoe ook een beetje bij aan wat wij onderzoeksgedoe noemen. Als professional ervaar je waarschijnlijk in het werk ook gedoe. Veel van dat gedoe gaat over ‘gewone’ irritaties en conflicten, over hoge werkdruk en dingen die niet gaan zoals je graag zou willen. Dit soort professioneel gedoe kan ook van invloed zijn op je onderzoek, bijvoorbeeld omdat het je tijd en energie kost. En dan draagt ook dit professionele gedoe bij aan onderzoeksgedoe. Met specifiek het woord ‘onderzoeksgedoe’ bedoelen we in dit boek datgene wat jou het gevoel geeft dat je niet effectief kan handelen en waardoor je wetenschappelijke integriteit misschien in het geding komt. Wat voor onderzoeksgedoe jij ook ervaart, het hoort erbij.

De hoofdvraag van dit boek is:

Hoe kan je integer omgaan met het onderzoeksgedoe in je werk?

Deze hoofdvraag betekent niet dat we denken dat je nu niet wetenschappelijk integer zou zijn. Met deze vraag als leidraad voor dit boek laten we zien dat jouw gevoel van wetenschappelijk integer werken niet alleen gaat over het volgen van gedragscodes, maar voor een heel groot deel afhangt van waar jij professioneel én persoonlijk voor staat. Alleen als je die twee laatste helder hebt, kun je stevig blijven staan als je (veel) druk ervaart. We vatten eerst de kern van wat we doen in dit boek en ons perspectief samen. Vervolgens geven we vier sporen die je kan bewandelen om als wetenschappelijk

onderzoeker nog steviger te staan in lastige situaties. Deze sporen zijn gebaseerd op de praktische handvatten die we in dit boek aanbieden. Deze samenvatting is ook meteen een leeswijzer: in één oogopslag zie je waar je verder kan lezen. Figuur S.1 laat schematisch de opbouw van dit boek zien.

Onderzoeksgedoe in een complexe werkelijkheid

Integer willen we allemaal wel zijn, maar hoe doe je dat als het lastig wordt en als die integriteit ook offers vraagt? We geven in dit boek geen kant-en-klare oplossingen. Dat kunnen we niet en dat willen we niet. Concrete praktijksituaties zijn altijd contextgebonden: er zitten uiteenlopende en minder eenduidige kanten aan en er zijn verschillende mensen bij betrokken met hun eigen professionele verantwoordelijkheid. Wat we wel doen, is je bouwstenen aanreiken om je bewuster te worden van je morele kompas in jouw professionele onderzoekscontext. Je verbreedt zo je perspectief, waardoor je over meer handelingsmogelijkheden beschikt om integer en effectiever om te gaan met onderzoeksgedoe en daarmee jouw wetenschappelijke integriteit te versterken.

2.1

We hebben ruim aandacht voor de professionele en maatschappelijke context waarin jij je als wetenschappelijk onderzoeker begeeft: je hebt jezelf te verhouden tot je omgeving, ongeacht of die omgeving het je lastig maakt om integer te zijn of je daarbij juist helpt. We hebben het daarom over hoe het begrip ‘wetenschappelijke integriteit’ binnen de onderzoekswereld wordt gehanteerd en toegepast, de plaats van wetenschap in onze samenleving en wat kennisorganisaties (kunnen) doen om te zorgen voor een werkomgeving waarbinnen goede onderzoekspraktijken worden bevorderd en gewaarborgd.

Om voor jezelf te kunnen bepalen wat voor onderzoeker je wil zijn en hoe je integer om kan gaan met onderzoeksgedoe, bieden we praktische handvatten om stevig te staan in lastige situaties. Die handvatten zijn erop gericht je te helpen bij het onderzoeken van je gedoe. Daarbij gaan we uit van een combinatie van theorie en praktijk. We informeren je in dit boek over integriteit in de onderzoekspraktijk en geven concrete voorbeelden. Dat hebben we aangevuld met reflectievragen, filmfragmenten en persoonlijke verhalen van wetenschappelijk onderzoekers die vertellen over hun ‘zweetmoment’.

1.4

Complexe werkelijkheid, paradoxale blik en samenwerken

Een belangrijk uitgangspunt in dit boek is dat we recht willen doen aan de complexe werkelijkheid. Kenmerkend voor ons perspectief is dat we je uitnodigen vaker te kiezen voor het en-enperspectief (Hoe kan ik het een en het ander combineren?) en minder vaak voor het of-ofperspectief (Doe ik het een of het ander?). Vooral bij complexe

Figuur S.1 Onderzoeksgedoe in een complexe werkelijkheid



situaties kan deze zogenoemde ‘paradoxale blik’ op de werkelijkheid helpen om tot oplossingen te komen in de dagelijkse praktijk. Dit vraagt bijna altijd meer invalshoeken en kwaliteiten dan je in je eentje voor elkaar kan krijgen en dat maakt samenwerking belangrijk en noodzakelijk.

Wetenschappelijke, professionele en persoonlijke integriteit

3.1

Wij zien wetenschappelijke integriteit als iets dat je niet los kan zien van je professionele en persoonlijke integriteit. Wetenschappelijke integriteit laat zich zien in jouw handelen als wetenschappelijk onderzoeker. Maar je bent natuurlijk veel meer dan dat. Het morele kompas dat je inzet bij je onderzoek heeft zich ontwikkeld in je persoonlijke en professionele leven. Het is belangrijk te kunnen expliciteren wat wetenschappelijke integriteit voor jou persoonlijk betekent en hoe dat zich verhoudt tot jouw andere belangrijke professionele en persoonlijke waarden.

Verschillende partijen met uiteenlopende ambities en belangen

5.2

Als wetenschappelijk onderzoeker opereer je in een speelveld met verschillende partijen binnen je eigen organisatie en daarbuiten. Al die partijen hebben hun eigen aanpak, ambities en belangen. Als die met elkaar schuren, kan dat invloed hebben op jouw onderzoek. Soms is die beïnvloeding gewenst en gunstig en bevordert die de kwaliteit van je onderzoek. Beïnvloeding kan je ook in lastige situaties brengen en ervoor zorgen dat je druk ervaart.

Waarden en morele dilemma's

7.4

Wanneer jij druk ervaart, spelen altijd waarden een rol. Waarden geven sturing aan je reacties. Dus als je heftig reageert – ongeacht of je dit uit of voor jezelf houdt – ben

3.6

je waarschijnlijk geraakt op één van je kernwaarden. Omdat we niet allemaal dezelfde waarden hebben, ze anders wegen in een concrete situatie of ze anders vormgeven, kan dat tot lastige situaties en complexe druk leiden. Als je in dat soort situaties ‘strijd’ ervaart tussen verschillende waarden, gezichtspunten, belangen en overtuigingen die niet zomaar verenigbaar lijken en je serieus twijfelt over wat het juiste is om te doen, wordt vaak de term ‘moreel dilemma’ gebruikt.

Integer omgaan met onderzoeksgedoe: vier sporen

De praktische handvatten die we in dit boek aanbieden, kunnen we samenvatten in vier sporen die je kan bewandelen om als wetenschappelijk onderzoeker nog steviger te staan in lastige situaties.

H5

Spoor 1: Onderzoek de druk die je ervaart

Maak gebruik van het analysekader om de druk die je ervaart te onderzoeken (zie figuur S.2). Dit kan je helpen om je bewuster te worden waar onderzoeksgedoe vandaan komt, wat het met jou doet en wat jij kan doen om steviger te staan in lastige situaties in de onderzoekspraktijk. Hiermee kan je beter bepalen of de druk die je ervaart wel of niet past bij de manier waarop jij je werk wil doen. Soms is bepaalde druk logisch en nodig om de gewenste kwaliteit te bereiken. En soms dus ook niet.

Figuur S.2 Waar komt het onderzoeksgedoe vandaan?



H6

Spoor 2: Ken je professionele identiteit: wie ben je en waar sta je voor?

Laat je inspireren door het model van de logische niveaus om tot een professioneel en persoonlijk verhaal te komen dat jouw dagelijks handelen stuurt (zie figuur S.3).

H7

De gedachte achter dit spoor is, dat als je beter weet in welke context je bent, wat je daar kan doen, welke kwaliteiten en vaardigheden je kan inzetten en wat voor jou echt belangrijk is in jouw rol en in je vak, je dan beter beslagen ten ijs komt in concrete situaties. Door de vragen te beantwoorden die horen bij de verschillende logische niveaus bouw je jouw (professionele) verhaal. Daarbij is het de kunst de niveaus 'in lijn' te brengen: ze zijn dan op elkaar afgestemd, zodat ze elkaar ondersteunen en versterken. Verder is het goed te weten dat de hogere niveaus de lagere niveaus bepalen.

Figuur S.3 Model van de logische niveaus



1. *Omgeving.* Vragen die bij deze situatie passen, zijn: *Waar ben ik?* En ook: *Wat gebeurde er wanneer en met wie?* Het zijn vragen die een schets geven van jouw professionele context.
2. *Gedrag.* Kernvraag is: *Wat doe ik?* Gedrag is het zichtbare deel van je handelen. Maar ook gedachten over wat je had kunnen doen in een situatie horen bij dit niveau.
3. *Vaardigheden en kwaliteiten.* Belangrijkste vraag die bij dit niveau past is: *Wat kan ik?* Je vaardigheden en kwaliteiten geven richting aan je gedrag. Bij het verder onderzoeken van een bepaalde situatie past ook de vraag: *Welke vaardigheden en kwaliteiten helpen om het de volgende keer anders en beter aan te pakken?*
4. *Overtuigingen en waarden.* De vragen die horen bij dit niveau zijn *Wat vind ik?* en *Wat geloof ik?* Dit vinden en geloven stuurt de inzet van jouw kwaliteiten en gedrag in een bepaalde context.
5. *Identiteit.* Op dit niveau staat de vraag *Wie ben ik?* centraal. Ook de vraag *Wie wil ik zijn?* hoort bij dit niveau. Jouw drijfveren en kernwaarden, en je morele kompas zijn belangrijke bestanddelen van jouw (professionele) identiteit.
6. *Missie.* *Wat wil ik?* is de kernvraag die past bij dit niveau en gaat over wat je als mens en/of professional wil bijdragen aan de wereld. Het gaat hier dus vaak over zingevingsvragen.

H8

Spoor 3: Handel creatief en integer

Maak gebruik van de tips die we hebben gegeven om juist ook onder druk integer te blijven handelen. We hebben ze nog een keer op een rijtje gezet. Daarbij is het belangrijk jouw verhaal paraat te hebben, over wie je als wetenschappelijk onderzoeker wil zijn en wat je rol en taak zijn (spoor 2).

Houd regie door tijd voor jezelf te creëren:

- Erken wat er aan de hand is en welke emotie er speelt.
- Organiseer tijd door de situatie en wat de ander zegt samen te vatten.
- Reageer pas daarna inhoudelijk.

Handel creatief door:

- schijnbaar tegengestelde kwaliteiten in te zetten. Door te beseffen dat beide van belang zijn, kan je zowel je kernkwaliteiten als de daarbij behorende uitdagingen toevoegen aan je handelingsrepertoire;
- te bewegen op universele spanningsvelden door:
 - vertrouwen te hebben in je intuïtie en ook aandacht te besteden aan goed plannen en adequaat structureren;
 - initiatief te nemen op het juiste moment en ook mee te bewegen als dat handig is;
 - te streven naar harmonie en tegelijkertijd niet bang te zijn voor het conflict als dat nodig is;
 - creatief diverse opties te beschouwen en ook te durven kiezen en focus aan te brengen;
 - jouw scherpe denken (rationaliteit) in te zetten en tegelijkertijd te varen op jouw gevoelsmatige morele kompas;
 - te gaan voor gezond eigenbelang en tegelijkertijd het algemeen belang te dienen met jouw bijdrage.
- verder regie te creëren door:
 - in gesprek te gaan met je zelf (klopt het wat ik denk en voel?) en open in gesprek te gaan met de ander (die heeft recht te weten hoe jij erin staat);
 - bij schijnbaar conflicterende waarden de hiërarchie van jouw waarden te herschikken en deels afhankelijk te maken van de context waarin je verkeert in aansluiting op je professionele identiteit. Doe dat expliciet en zorgvuldig, in overeenstemming met je morele kompas;
 - geduldig en creatief te zoeken naar mogelijkheden om waarden te combineren die in eerste instantie niet verenigbaar lijken.

H9

Spoor 4: Handel bewust, maak het expliciet en doe het in overleg

Bespreek je onderzoeksgedoe, twijfels en overwegingen met je collega's, leidinggeven- den en/of anderen. Dat doe je onder meer door expliciet en transparant te zijn over gemaakte keuzes. Hierbij horen ook het benoemen van je overwegingen, je gedachten, je emoties en je waarden die daarbij meespelen. Zo kan je de integriteit en waarachtig- heid van je handelen toetsen en verder ontwikkelen. Als je daar voldoende ruimte voor voelt, neem dan het initiatief om vraagstukken over (wetenschappelijke) integriteit te bespreken. Probeer dat regelmatig te doen, los van concrete zaken die spelen. Hierdoor wordt het vanzelfsprekender om het erover te hebben. Het is dan een continue voor- bereiding voor de momenten waarop het spannend wordt. Zodat je juist dan het goede gesprek kan voeren en moreel juiste beslissingen neemt. Het is niet voor niets dat de uitdrukking bestaat: je moet het dak repareren als de zon schijnt.

Wat doe je als een opdrachtgever of leidinggevende iets aan je vraagt, waarvan je vindt dat dit niet passend is in jouw onderzoekspraktijk? Wat doe je met onderzoeksresultaten waarvan je weet dat ze politiek en maatschappelijk gevoelig liggen? En hoe geef je jouw maatschappelijke opvattingen op een integere manier een plek in je onderzoek?

Er zijn legio situaties waarin je als wetenschappelijk onderzoeker lastige keuzes moet maken. Keuzes waar je vaak helemaal geen zin in hebt, omdat ze ingewikkeld zijn en je afhouden van je echte onderzoekswerk, kortom: onderzoeksgedoe. Toch heb je er waarschijnlijk geregeld mee te maken: in je relatie met collega-onderzoekers, met je werkgever, subsidieverstrekkingen en opdrachtgevers. Hoe kun jij in dit soort situaties stevig in je schoenen blijven staan en keuzes maken die passen bij waar jij als mens en wetenschappelijk onderzoeker voor staat?

In *Onderzoeksgedoe* geven we je handvatten om integer en effectief om te gaan met lastige onderzoekssituaties. We gaan in op wat integriteit in de onderzoekspraktijk inhoudt en laten je ook naar jezelf kijken: wat vind jij belangrijk? We reiken je tools aan om de situatie, jezelf en de ander te analyseren. Als je dat helder hebt, kan je bewust, creatief en integer omgaan met onderzoeksgedoe.

Dit boek bevat – naast theorie – veel voorbeelden, reflectievragen en filmfragmenten (die je kunt bekijken op www.onderzoeksgedoe.nl). Tussen de hoofdstukken staan persoonlijke verhalen van mensen die met hart en ziel geloven in de kracht van wetenschap en werkzaam zijn binnen het brede palet aan kennisorganisaties.

Karin Wittebrood is een ervaren wetenschappelijk onderzoeker en coach voor onderzoekers. Robbert Braak is een ervaren coach, trainer en maker van leiderschapsprogramma's.

'Onderzoeksgedoe is een boek met een positieve en vrolijke insteek. Het maakt het onderwerp integriteit licht en alledaags, zonder te bekribbelen op diepgang of af te doen aan de complexiteit van het onderwerp.'

– **Eppo Bruins, voorzitter Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)**

Met persoonlijke verhalen van Jet Bussemaker, Janine Janssen, Dirk-Jan Koch, André van Lammeren, Kees van Luijk, Barbara Oomen, Beate Völker en Peter Werkhoven.

ISBN 978-94-6236-263-5



9 789462 362635 >

Boombestuurkunde