

Denk vooraf na over ongewenste resultaten impactonderzoek

Waar komt het impactonderzoek te liggen? In de onderste la of op de salontafel? Wees ook trots op uitkomsten die minder jubelend zijn. Bedenk vooraf dat een organisatie meer kan leren van verbeterpunten dan van hoge cijfers. Dat houdt impactresearcher David van de Velde organisaties voor die onderzoek laten doen door het tienjarige Impact Centre Erasmus.



Nieuwsmedia melden bijna dagelijks resultaten van onderzoeken. Over de stikstof problematiek zijn al heel wat cijfers verzameld. Bekend is ook het jaarlijkse onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid. Organisaties doen ook regelmatig onderzoek 'dichter bij huis', bijvoorbeeld het (twee)jaarlijks terugkerende medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Als onderzoeker bij Impact Centre Erasmus onderken ik uiteraard het belang van onderzoek. Onderzoek levert waardevolle informatie op, die onder andere kan helpen problemen effectiever op te lossen, om programma's of interventies te verbeteren en/of om verspilling van middelen te voorkomen.

Onderzoek is daarom heel waardevol. Toch zijn er ook kritische signalen vanuit de praktijk. Veel onderzoek dat wordt uitgevoerd belandt in de onderste la, waarna er met de uitkomsten van het onderzoek niets meer wordt gedaan. Dat is zonde van de moeite en de middelen. Een onderzoeker, zoals ikzelf, wordt daar niet erg blij van.

Onderzoek op de salontafel

Natuurlijk kan het altijd gebeuren dat een onderzoek achteraf toch niet zo waardevol blijkt te zijn, of dat resultaten alweer achterhaald zijn vanwege snelle ontwikkelingen. Toch is het waardevol om na te denken over de vraag: hoe kun je ervoor zorgen dat onderzoek niet in een la beland, maar juist op de salontafel komt te liggen?

Impact Centre Erasmus wil voorkomen dat de onderzoeken die wij uitvoeren onbenut blijven, juist omdat het onze missie is om impact te maken. Om de kans te vergroten dat onderzoek gebruikt gaat worden, heb ik gemerkt dat het belangrijk is om vooraf, voordat je een onderzoek gaat uitvoeren, goed na te denken over mogelijke uitkomsten.

In de basis is onderzoek een systematische manier om informatie te verzamelen. Die informatie is in principe neutraal. Soms lijkt de verwachting te bestaan dat door een onderzoek te laten uitvoeren, altijd helder is welke beslissingen of vervolgstappen genomen moeten worden. Dit is echter zelden het geval. De informatie vanuit het onderzoek kan wél richting geven om de juiste beslissing of vervolgstap te bepalen. Daarvoor is het vaak nodig om niet de resultaten af te wachten, maar al voordat het onderzoek begint na te denken over wat mogelijke uitkomsten voor een organisatie kunnen betekenen.

In de praktijk kom ik regelmatig twee verwachtingen tegen die vaak niet juist blijken te zijn.

1. Ten eerste wordt vaak verwacht dat onderzoeksresultaten voor zich zullen spreken.



Een organisatie zou impactonderzoek dat verbeterpunten aanreikt als koffietafelboek moeten presenteren.

2. Ten tweede is er regelmatig de verwachting dat onderzoeksresultaten positief moeten zijn, waardoor waardevolle negatieve onderzoeksresultaten onvoldoende benut worden. Hieronder geef ik voor beide verwachtingen in een praktijkvoorbeeld het belang weer om vooraf na te denken over mogelijke onderzoeksuitkomsten.

Kill your darlings

Ten eerste: stel dat je een programma hebt dat het zelfvertrouwen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wil versterken. In eerste instantie beoordelen de ondervraagde medewerkers hun zelfvertrouwen met het cijfer 4. Aan het einde van het traject is dit gestegen tot een 6,5. Is dat voldoende? Of wordt er eigenlijk een hogere stijging geambieerd? Door vooraf na te denken over de betekenis van een cijfer kunnen onderzoeksresultaten direct geïdentificeerd worden en wordt voorkomen dat de resultaten onbesproken blijven.

Ten tweede merk ik in de onderzoekspraktijk regelmatig dat opdrachtgevers iets te gepassioneerd zijn over hun eigen programma of interventie. Verwacht wordt dat onderzoek naar de impact van dit programma of interventie wel positieve resultaten moet opleveren. Dat kan natuurlijk ook zo zijn. Maar het kan ook zomaar zijn dat (onderdelen van) een programma, activiteit of interventie juist geen of weinig impact blijken te hebben. Omdat deze mogelijkheid vooraf niet of nauwelijks was overwogen, is het voor de 'enthousiaste' organisatie lastig om met deze 'negatieve' onderzoeksresultaten om te gaan. Vaak worden dan vooral nog enkele positieve resultaten eruit gepikt

en gecommuniceerd, maar wordt geen lering getrokken uit de meer negatieve boodschap. Het is heel lastig om het eigen enthousiasme te temperen: *Kill your darlings*.

Onderzoek voor sturingsformatie

Wanneer vooraf al wordt nagedacht over wat te doen met mogelijke onderzoeksuitkomsten, zijn deze uitkomsten geen onaangename verrassing maar welkome sturingsinformatie. Een negatieve score helpt dan misschien om te bepalen waar extra aandacht voor nodig is.

Er zijn uiteraard ook nog andere stappen denkbaar, die eraan kunnen bijdragen dat onderzoeksresultaten gebruikt worden, zoals het toegankelijk vormgeven van onderzoeksrapportages of het toevoegen van heldere en concrete aanbevelingen. Maar wanneer er vooraf niet goed wordt nagedacht over de mogelijke resultaten is het onwaarschijnlijk dat deze maatregelen ervoor zorgen dat onderzoeksresultaten wel gebruikt gaan worden.

Mijn oproep is dus aan elke organisatie die onderzoek uitvoert of onderzoek initieert: denk vooraf goed na over de mogelijke goede én slechte uitkomsten. Zo werken we samen toe naar relevanter en bruikbaar onderzoek waardoor goed geïnformeerde beslissingen gemaakt kunnen worden en we verspilling van schaarse middelen zoveel mogelijk kunnen voorkomen. ■

DAVID VAN DE VELDE
IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS