

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/82547>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Hoe kies ik een plek in de onderzoeksruimte?

Etiënne Rouwette

Er zijn veel manieren om ruimte bij een klant te maken. In dit deel kwamen bijvoorbeeld systeemtheoretische benaderingen, appreciative inquiry, action research, clinical inquiry en Rol Analyse aan de orde. Onderzoekend bezig zijn met organisaties kan op veel verschillende manieren. Wellicht is het aantal benaderingen oneindig, want veel methoden zijn onder meerdere namen bekend. Soms wordt één aanpak op heel verschillende manieren uitgevoerd. Hoe kan ik uit deze veelheid aan benaderingen kiezen hoe ik te werk wil gaan? Hoe kan ik mijn keuze verantwoorden? Als ik een aanpak gebruik, welke resultaten mag ik dan verwachten? Deze bijdrage bespreekt relevante verschillen tussen aanpakken, te verwachten resultaten en biedt handvaten voor een keuze.

Inleiding

In de introductie van dit boek is te lezen dat de professional steeds minder een expert is die een diagnose stelt op basis van wetenschappelijke kennis. De professional en onderzoeker komen meer op gelijke voet te staan met de onderzochte. Zij brengen samen een (organisatie)vraagstuk in kaart. Daar zijn verschillende manieren voor. In het ene geval gebruikt men een model om een vraagstuk te structureren, in andere gevallen zijn de rollen in de organisatie het vertrekpunt of legt de professional de nadruk op het benoemen van wat goed gaat in de organisatie. Men gebruikt verschillende termen om naar een aanpak te verwijzen. Hierna gebruik ik de termen 'methode', 'aanpak' en 'benadering' om een interventie aan te duiden die gericht is op het onderzoeken van een organisatievraagstuk.

Uit de literatuur (Geurts, Altena en Geluk, 2006) is bekend dat de aanpakken van diagnose- en veranderingsmethoden erg uiteenlopen en moeilijk te vergelijken zijn. Het is niet altijd duidelijk of een benadering oude wijn in nieuwe zakken is, of echt iets nieuws presenteert. Onder één naam kunnen ook verschillende benaderingen schuilgaan. De bekende 'scenariomethode' kent bijvoorbeeld diverse scholen en stappenplannen (Bradfield, Wright, Burt, Cairns, & Van der Heijden, 2005). En bovendien: uit een tekst is vaak niet direct af te leiden wat iemand die een aanpak zegt te volgen, nu eigenlijk precies doet in een bepaalde casus. Gertjan de Groot laat in zijn bijdrage aan dit deel zien dat het nog niet zo makkelijk is om op basis van Scheins beschrijving van clinical inquiry concreet aan de slag te gaan.

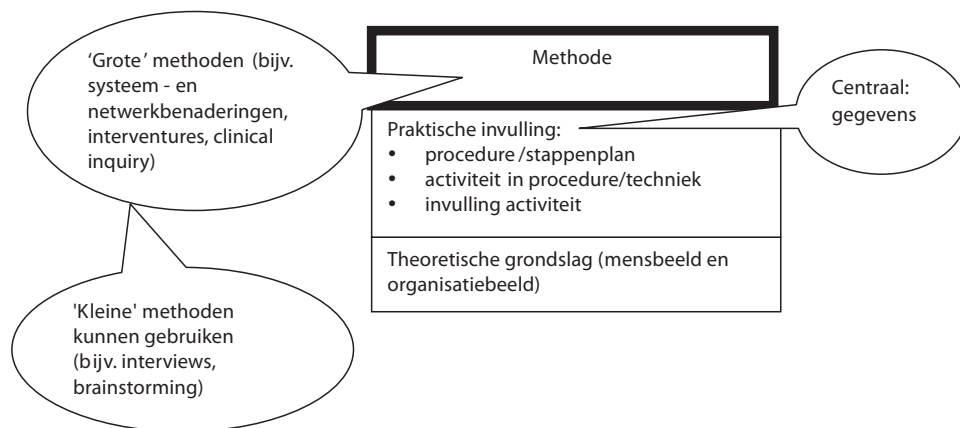
Hoe kan je als professional nou je plek kiezen, gegeven die veelheid aan methoden, de matige vergelijkbaarheid, de diversiteit die achter één naam kan zitten en de beperkte beschrijving op papier? Om dit keuzeproces te faciliteren, bespreek ik drie vragen:

- Waarin verschillen methoden?
- Welke resultaten mag je verwachten bij het gebruik van een bepaalde aanpak?
- Hoe maak ik me een methode eigen?

Waarin verschillen methoden?

Om verschillen tussen aanpakken nader te belichten, kijk ik allereerst naar de verschillende begrippen die men in verband met benaderingen hanteert. Een aanpak of methode heeft vaak een achterliggend concept of theorie. Daar kan je heel goed los van het concrete stappenplan dat bij de methode hoort, naar kijken. De methode zelf bestaat meestal uit een procedure of een stappenplan, uit activiteiten per stap, en uit een techniek per stap. In stappenplannen zitten vaak duidelijke overeenkomsten: ze maken bijvoorbeeld bijna allemaal gebruik van een techniek zoals groepsbijeenkomsten. Methoden verschillen wel qua reikwijdte: schrijft de methode het hele traject van intake tot en met afsluiting voor, of beperkt ze zich tot één onderdeel? Je zou de 'kleine' methoden, die één stap in het traject ondersteunen, kunnen scheiden van de 'grote' methoden. (De 'kleine' methoden zijn overigens ook gestoeld op een concept of theorie en dus niet 'alleen maar' een techniek). Dan zijn er ook de informatiebronnen die men gebruikt om een vraagstuk helder te krijgen.

Figuur 1 ordent de genoemde onderwerpen.



Figuur 1 Verschillen en overeenkomsten tussen methoden

In de andere bijdragen aan dit boek gebruikt men verschillende begrippen om een aanpak aan te duiden: theoretisch kader, systeeminterventie, manier van onderzoek doen, methode, methodiek, werkvorm (zie ook Geurts et al., 2006). De term 'methode' ordent een aantal van deze begrippen. Een methode kent een theoretische grondslag en een praktische component. De theoretische grondslag geeft aan waarom een methode nut heeft en binnen welk paradigma ze past. Impliciet of expliciet wordt hier iets gezegd over het mensbeeld en organisatiebeeld waarop de aanpak gegrondvest is. De praktische component kan op verschillende niveaus van detail bekeken worden (Eden & Radford, 1990; Mingers & Brocklesby, 1997; Rosenhead, 1989): een gestructureerde set richtlijnen (procedure), een specifieke activiteit met een duidelijk doel (techniek) of een specifieke vorm van die activiteit. Een boek als *Het groot werkvormen boek* (Dirkse-Hulscher & Talen, 2007) richt zich vooral op de praktische kant van een methode en behandelt het nut van de werkvormen maar kort. Het scheiden van theoretische grondslag en praktische invulling van een methode roept een aantal vragen op. Kan ik iedere procedure bij iedere theoretische grondslag gebruiken? Kan ik een techniek die ontwikkeld is voor een bepaalde methode zonder aanpassing bij een andere methode gebruiken? In de praktijk worden de meest uiteenlopende methoden op creatieve manieren gecombineerd. Een auteur als Jackson (1997) ziet daar ook gevaren in. Zijn bezwaar lijkt een geval van 'Yes, I know it works in practice, but does it work in theory?' (Lane, 2006). We kunnen in elk geval concluderen dat benaderingen soms incompleet zijn: in de zin dat hun theoretische of hun praktische kant niet helemaal uitgeschreven is.

In hoeverre zijn de theorieën en procedures van de methoden in dit boek vergelijkbaar? In theoretisch opzicht is er een belangrijke overeenkomst tussen benaderingen. Ze lijken allemaal uit te gaan van een interpretatieve grondslag (Burrell & Morgan, 1979).

Daarmee baseren stellen ze de interpretaties van mensen centraal: interpretaties bepalen het gedrag van actoren. We moeten dus interpretaties in kaart brengen om te weten waarom iets werkt zoals het werkt en om gericht te kunnen veranderen. Ook wat betreft de procedurele kant zijn de methoden in de basis vergelijkbaar. Veel aanpakken volgen een klassiek stramien (Geurts et al. 2006: 336):

- er is een adviseur;
- die wordt gevraagd bij een vraagstuk mee te denken;
- de adviseur verzamelt individuele input bij deelnemers;
- de adviseur ordent de gegevens;
- deelnemers praten in groepen van meestal beperkte omvang over het geordende materiaal;
- er is een gestructureerde manier om het materiaal te ordenen;
- de adviseur begeleidt de gesprekken;
- hij gebruikt visuele en andere hulpmiddelen om de gesprekken te ondersteunen;
- er is een afsluitende rapportage.

In dit stramien zien we een aantal zaken die in alle methoden een rol spelen: hoe verzamel ik gegevens, orden ik gegevens, begeleid, structureer en ondersteun ik het groepsproces? Bij dat laatste is belangrijk welke rol de adviseur kiest. De adviseur is niet langer de expert. De onderzoeker en de onderzochten spelen een meer gelijkwaardige rol. De rol van de adviseur verschuift van een inhoudelijke expert naar die van een facilitator. De rol van de facilitator lijkt sterk op die van een procesconsultant, om een klassieke indeling van Schein (Schein, 1987, 1999) te gebruiken. Inhoudelijk is de adviseur dan misschien geen expert meer, maar hij of zij ontwerpt wel het proces van de interventie en stuurt waar nodig bij. Dat vereist zowel een generiek ontwerp van het adviestraject van intake tot afsluiting als een specifiek ontwerp van ieder onderdeel, bijvoorbeeld een groepsbijeenkomst. Methoden geven handvaten bij het maken van een ontwerp maar verschillen in reikwijdte. Ze verschillen in het deel van het traject dat ze ondersteunen: geven ze een blauwdruk voor het gehele adviestraject of hebben ze betrekking op een onderdeel?

Er is een aantal 'kleine' methoden beschikbaar die een duidelijk afgebakend onderdeel van een onderzoekend traject ondersteunt. Waarschijnlijk zijn interviews de meest gebruikte methode om individuele input bij deelnemers te verzamelen. Emans (1990) beschrijft de beschikbare varianten, hun sterktes en zwaktes en de valkuilen die een interviewer moet zien te vermijden. Een andere manier om gegevens binnen te halen is brainstorming. Osborn lanceerde deze methode al in 1953. Het is een aanpak om met een groep zoveel mogelijk en zo goed mogelijke ideeën te verzamelen. Osborns eerste boek geeft duidelijke procedures en technieken om een brainstormsessie in te richten. De theoretische grondslag is enerzijds dat creativiteit noodzakelijk is voor innovatie en anderzijds dat mensen creatiever worden (meer en betere ideeën krijgen) als ze door ideeën van anderen gestimuleerd worden.

De methoden die in dit deel aan de orde komen beschrijven een procedure voor het hele adviestraject. De systeembenadering van Engelen en Felser in dit deel geeft aan welke deelnemers men betreft, welke gegevens bij hen verzameld worden en hoe data worden geordend. De adviseurs worden gevraagd mee te denken over een vraagstuk dat te maken heeft met een werkproces dat niet naar behoren functioneert. Alle werknemers die bij het werkproces zijn betrokken vormen het team van deelnemers. Het team brengt individueel en in groepsverband de afzonderlijke stappen in het werkproces in kaart. De data worden geordend door het werkproces als een systeem weer te geven. De weergave van het werkproces als systeem is een belangrijk deel van het groepsproces en de afsluitende rapportage. De andere benaderingen in dit deel – actieonderzoek, waarderend onderzoek, clinical inquiry, Rol Analyse, interventures en de netwerkbenadering – beslaan ook het hele traject van intake tot en met afsluitende rapportage. Specifieke stappen van deze benaderingen gebruiken ‘kleine’ methoden zoals interviews of brainstorming.

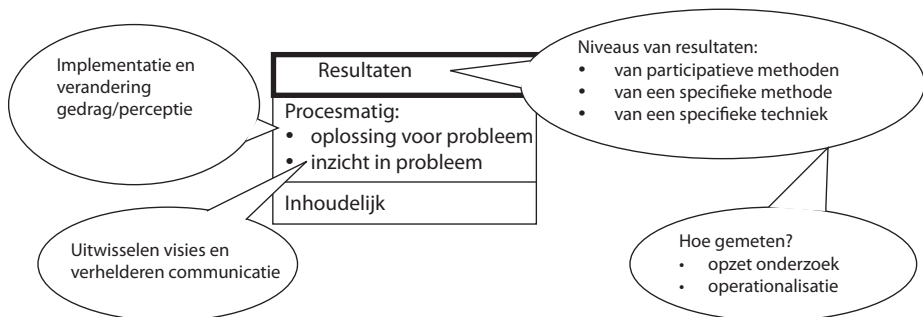
Het valt op dat het materiaal dat de onderzoekers verzamelen en ordenen voor het grootste deel terug te voeren is op de mening van betrokkenen. Geurts et al. (2006: 333) geven aan dat de meeste methoden er vanuit gaan dat ‘het goede antwoord in de zaal is’. Met andere woorden: door meningen van betrokkenen slim op een rij te zetten, met hen het materiaal te structureren en eventueel door hen te verleiden elkaar goede vragen te stellen, kan je achter de belangrijkste oorzaken van een probleem komen en is af te leiden waar we kunnen ingrijpen. De vraag is: kunnen we daarop vertrouwen? Slechts een paar benaderingen gebruiken alternatieve informatiebronnen. Charles Engelen en Chretien Felser gebruiken naast de mening van deelnemers ook gegevens uit klantdossiers. De bijdrage van De Groot gebruikt naast meningen ook het feitelijke gedrag van mensen in de analyse. Je zou verwachten dat men in de andere benaderingen ook een diversiteit van informatiebronnen gebruikt, maar dat wordt niet expliciet gemaakt.

De methoden in dit hoofdstuk hebben vaak een interpretatieve grondslag, dus ze gaan er van uit dat interpretaties van mensen belangrijk zijn voor gedrag. Maar tegelijkertijd is het bekend dat drijfveren niet altijd bewust zijn, denk aan *espoused theory* versus *theory in use* (Argyris, 1992). Mensen kunnen ook door hun veronderstellingen uitkomsten creëren (Weick, 1995) waardoor ze hun eigen rol in de uitkomst wel eens kleiner kunnen inschatten dan die volgens een buitenstaander is. Het lijkt dus aannemelijk dat bewuste aannames van mensen over hoe zaken in hun organisatie werken, niet altijd (helemaal) kloppen. De beschreven methoden controleren aannames vooral door mensen op meerdere manieren te interviewen en door meningen van mensen met elkaar te vergelijken. Minder vaak worden alternatieve databronnen als observatie, vragenlijsten, documenten en informatiesystemen gebruikt. De volgorde is meestal: we vatten de gebeurtenissen in taal en verwachten daarvan een effect op gedrag. In alternatieve methoden zoals *gaming* (Duke, 1974) wordt de volgorde omgedraaid: we lokken eerst gedrag uit en laten deelnemers daarna daarop reflecteren.

Samengevat kunnen we de theorie en praktijk van methoden los van elkaar bekijken. De ‘grote’ methoden beslaan het hele traject van intake tot afsluiting en kunnen gebruik maken van ‘kleine’ methoden als interviews of brainstorming. De belangrijkste informatie die gebruikt wordt is de mening van experts en betrokkenen. Meestal wordt deze in groepsbijeenkomsten verzameld en geordend. Het idee ‘het antwoord is in de kamer’ is een belangrijke valkuil: niet altijd weet iemand precies uit te leggen wat hij of zij doet, of waarom. Maak dus gebruik van verschillende informatiebronnen. Als dat niet kan, zorg er dan in ieder geval voor dat de cruciale gegevens door meer dan één persoon zijn aangeleverd.

Wat levert methodengebruik op?

In deze paragraaf ga ik in op de resultaten die methoden proberen te realiseren. De vraag waarom we deze methoden eigenlijk gebruiken is van belang voor adviseurs zelf maar ook voor opdrachtgevers en deelnemers. Een adviseur is beter in staat methoden en technieken te kiezen als de eindopbrengst duidelijk is. Hij of zij kan keuzes beter verantwoorden als een benadering in eerdere projecten de gewenste resultaten al eens heeft laten zien. Het zou kortom mooi zijn als aanpakken *evidence based* waren. Opbrengsten zijn te scheiden in inhoudelijke en procesmatige opbrengsten. Een belangrijk onderdeel van de procedure van de methoden in dit boek zijn groepsbijeenkomsten. Blijkbaar worden daar positieve resultaten van verwacht – de adviseur had immers ook de informatie in interviews kunnen verzamelen en dan in een presentatie kunnen overdragen. Resultaten zijn er op verschillende niveaus. De meest generieke resultaten betreffen alle methoden, bijvoorbeeld of een facilitator effectiever is dan een expert. Andere uitkomsten zijn gekoppeld aan specifieke methoden of keuzes voor onderdelen van methoden. Deze laatste lijken het meest interessant voor de gebruiker van de methode: kan ik hier beter techniek A of B kiezen? Tot slot ga ik in op de manier waarop effecten gemeten zijn. De volgende figuur ordent weer de onderwerpen.



Figuur 2 Resultaten van methoden

Bij de participatieve methoden die in dit deel centraal staan, zijn de procesmatige opbrengsten erg belangrijk. Scheper (1991: 212) stelt zelfs dat de toegevoegde waarde van een participatieve aanpak alleen bestaat uit procesmatige opbrengsten. Dezelfde inhoud had op een expertmatige manier ingebracht kunnen worden, maar blijkbaar verwachten we voordelen wanneer we mensen groepsgewijs inschakelen bij het in kaart brengen van het probleem en oplossingen. Waarom verzamelen we gegevens niet in een ronde interviews, laten de adviseur de analyse uitvoeren en vervolgens de conclusies presenteren aan opdrachtgevers en betrokkenen? Het hart van de beschreven methoden ligt in een of meer groepsbijeenkomsten waarin gegevens worden bekeken en op een systematische manier gestructureerd. Blijkbaar biedt het voordelen wanneer deelnemers die allemaal bij het probleem betrokken zijn, elkaar vertellen wat ze denken. Een adviseur zou dat ook kunnen doen, maar dat is minder krachtig. Hier zijn allerlei redenen voor te bedenken. Een adviseur conclusies laten trekken impliceert een extra interpretatieslag waarin fouten gemaakt kunnen worden. Een adviseur weet minder goed waar de precieze pijnpunten zitten dan mensen in de organisatie zelf en kan de boodschap dus minder goed op zijn of haar publiek afstemmen. Een adviseur is minder goed in staat leuke voorbeelden te geven bij dingen die goed of fout gingen. De adviseur kan minder snel tegenvragen verzinnen omdat hij of zij de directe ervaring met het probleem mist (alleen uit tweede hand erover heeft gehoord). Dit zijn allemaal redenen om te verwachten dat groepswerk deelnemers meer overtuigt dan eenzelfde boodschap gegeven door een adviseur. Deze aannames geven volgens mij ook aan dat een adviseur die iedereen individueel spreekt, niet met dezelfde inhoud terugkomt als iemand die dezelfde mensen in een groep bij elkaar zet. Betrokken kunnen elkaar (onder de goede condities) beter bevragen dan een buitenstaander dat kan. De aanname van Scheper, dat participatie alleen het proces verandert en niet de inhoud, lijkt me dus niet helemaal op te gaan. Wanneer actoren betrokken zijn bij het in kaart brengen van het vraagstuk kun je beter spreken van gezamenlijke constructie van de boodschap.

Het proces waarin een boodschap wordt overgebracht of geconstrueerd realiseert dus een aantal opbrengsten. De eerste vraag is dan welke opbrengsten we precies bedoelen. We hebben het in dit deel over aanpakken om meer licht op een vraagstuk bij een klant te werpen. Opdrachtgevers schakelen een adviseur in om over een bepaald vraagstuk mee te denken. Soms is het doel van een interventie om een probleem op te lossen. Terugredenerend veronderstelt dat de implementatie van een oplossing, een gedragsverandering en/of een verandering van perceptie in wat het probleem eigenlijk is. Dit past bij de bovenstaande veronderstelde voordelen van een participatieve aanpak, in de zin dat mensen waarschijnlijk eerder genegen zijn een oplossing te implementeren of van gedrag of perceptie te veranderen als ze mee hebben kunnen denken over het probleem. Het doel van een interventie kan ook bestaan uit meer helderheid (licht) creëren zonder dat er direct een werkbare oplossing wordt nagestreefd. De gewenste opbrengst is dan het uitwisselen van gezichtspunten en het verhelleren van communicatie (zie ook Vermaak, 2006). Deze opbrengsten passen ook goed bij de bovenstaande aannames over een participatieve aanpak. Mee kunnen denken over waar de belangrijkste

vragen liggen en wat de verzamelde gegevens nu eigenlijk betekenen, kan bijdragen aan helderheid.

In het voorgaande werd beschreven dat aanpakken allemaal min of meer het klassieke stramien volgen waarin groepsessies een belangrijke rol spelen. De precieze vragen die in de sessies worden gesteld en de wijze waarop gegevens worden geanalyseerd verschillen van methode van methode. De vraag ‘wat levert een benadering op?’ kan dan ook op verschillende niveaus gesteld worden. Op het meest fundamentele niveau liggen vragen als: levert een participatieve benadering meer op dan een expertmatige aanpak? Heeft een procesconsultant een grotere impact op deelnemers dan een expert? Er is een aantal onderzoeken dat deze vragen probeert te beantwoorden. Het blijkt bijvoorbeeld dat een transparante procedure waarin de meningen van betrokkenen worden afgewogen, leidt tot commitment ook al wordt uiteindelijk niet de oplossing gekozen die iemand voorstond (Hui, Au, & Zhao, 2007; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995). Als een groep procesmatige problemen op moet lossen bij het werken aan een taak, dan kan een facilitator hierbij helpen (Kaplan, 1979). Op het niveau van specifieke methoden is er een hele bibliotheek van uitkomsten. Twee voorbeelden zijn de volgende. Een brainstormende groep met facilitator doet het beter dan een groep zonder (Offner, Kramer, & Winter, 1996; Oxley, Dzindolet, & Paulus, 1996). Uit meta-analyses blijkt dat systeembenaderingen een positief effect hebben op uitkomsten zoals leren (Mingers, 2000; Mingers & Rosenhead, 2004; Rouwette, Vennix, & Van Mullekom, 2002). Er zijn dus bewijzen aan te dragen voor een deel van de veronderstelde resultaten van een aantal participatieve methoden. Gevonden resultaten zijn geldig of relevant maar zelden beiden tegelijkertijd. De beschikbare resultaten beantwoorden daarnaast vaak andere vragen dan die waarmee een adviseur worstelt die met een bepaalde methode werkt. In de andere hoofdstukken in dit deel zijn andere vragen te vinden waar nog geen antwoord op gegeven is. Hoe moet ik actieonderzoek inrichten als een aantal deelnemers het probleem niet urgent vindt? Vindt er een transfer plaats tussen de resultaten in een interventie-groep en de bredere organisatie buiten de leeromgeving? In welke situatie is het beter de rollen van deelnemers centraal te stellen, en in welke situatie kunnen we beter het systeem of werkproces als uitgangspunt nemen? Wanneer is een waardevolle benadering op zijn plaats en wanneer kan beter een probleem of conflictsituatie centraal staan? De vragen waar een gebruiker van een methode mee worstelt worden met andere woorden meestal niet beantwoord in onderzoek. De situatie dat er verspreid in de literatuur bewijzen voor effecten te vinden zijn, maar die niet altijd aansluiten bij de vragen van gebruikers, is trouwens niet uniek voor participatieve methoden. In de gezondheidszorg is het niet automatisch zo dat onderzoek gericht wordt op vragen die volgens behandelaars het meest belangrijk zijn. De *Cochrane Collaboration* (www.cochrane.org) is speciaal opgezet om uit het beschikbare onderzoek af te leiden wat het effect van behandelingen is en welke belangrijke vragen nog openstaan. Op deze manier verwachten deze onderzoekers gezondheidszorg meer *evidence based* te maken.

Bij het vaststellen van uitkomsten van methoden komt een aantal vragen op. Stel dat we ons baseren op papers en artikelen die casussen beschrijven, levert dat dan een volledig en waarheidsgetrouw beeld van de uitkomsten op? Zou het niet zo zijn dat casussen die positief uitpakken eerder gepubliceerd worden dan (gedeeltelijke) mis-

lukkingen? Aangenomen dat de gevonden effecten valide zijn, wat betekent dat dan precies? Zou een alternatieve aanpak tot minder goede resultaten geleid hebben? We komen dan terecht bij de afweging tussen *rigour* en *relevance*. De meta-analyses van systeembenaderingen hebben betrekking op casussen met managers of beleidsmakers in een complex vraagstuk. Ze zijn daarmee relevant voor de setting waarin deze benaderingen gebruikt worden, maar zijn ze ook geldig? De aanpakken zijn niet vergeleken met een controlegroep waarin geen of een alternatieve interventie werd gebruikt. De onderzoeken waarin wel controlegroepen gebruikt worden, beperken zich meestal tot minder complexe methoden zoals de bovenstaande onderzoeken naar brainstorming.

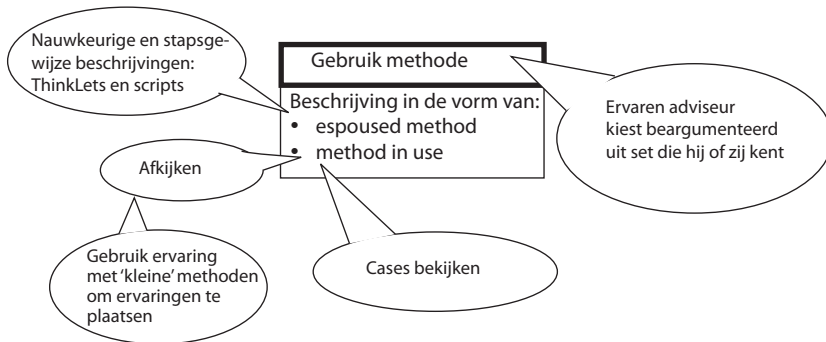
Naast de onderzoeksopzet is er de manier waarop resultaten worden geoperationaliseerd. Hoe meten we concreet of deelnemers geleerd hebben of dat er van consensus sprake is? Ten eerste valt op dat percepties en metingen door een buitenstaander vaak niet samenvallen. In brainstorming is er de *illusion of group effectivity* (Stroebe, Diehl, & Abakoumkin, 1992). Een brainstorm resulteert in minder ideeën en ideeën van lagere kwaliteit dan wanneer mensen individueel ideeën verzinnen. Toch denken deelnemers aan een brainstorm dat de bijeenkomst productiever was dan deelnemers die individueel werken. Deelnemers kunnen zich dus erg goed voelen over een interventie terwijl die eigenlijk niet zo effectief was. Ten tweede is bij het kijken naar de perceptie van effectiviteit ook belangrijk dat meningen van een en dezelfde persoon met elkaar strijdig kunnen zijn. De mate waarin geleerd is, zou je op twee manieren vast kunnen stellen. Je kunt een deelnemer aan een sessie vooraf en na afloop vragen hoe hij of zij over het probleem denkt. Verschillen tussen de antwoorden vooraf en na afloop kun je beschouwen als leren. Een andere optie is na afloop te vragen of er iets geleerd is. Dat laatste is ook een meting van leren, maar leidt tot andere antwoorden dan de eerdere manier van interviewen. Onderzoek van Nisbett en Wilson (Nisbett & Wilson, 1977; Wilson, 2002) laat zien dat mensen weinig inzicht hebben in de mate waarin ze geleerd hebben. De vraag achteraf is voor mensen blijkbaar héél moeilijk. Vragen naar ervaringen in het verleden zijn sowieso verdacht, omdat herinneringen gekleurd raken door dingen die in de tussentijd hebben plaatsgevonden (hindsight bias, zie Fischhoff, 1975). Informatie die op deze manier wordt verkregen heeft dus een lage kwaliteit. Als we de perceptie van deelnemers van leren willen vaststellen, moet dat dus op een zorgvuldige manier gebeuren anders leidt dat tot vertekeningen. Ten derde nog de vraag naar de perceptie van de adviseur die de methode toepast. Heeft iemand die een benadering in verschillende contexten heeft gebruikt niet het meeste inzicht in of een methode werkt en misschien ook in waarom een methode werkt? Bij deze vraag is het belangrijk te bedenken dat een interventie een complex geheel is. Er is altijd een adviseur met een methode en een groep klanten. De methode impliceert een specifieke manier om het groepsproces te structureren, de discussie te begeleiden, informatie te analyseren en visualiseren. Welke van deze factoren is verantwoordelijk voor het effect? Hoe stelt de adviseur het effect vast, is dat op basis van percepties achteraf, vergelijkt hij inzichten vooraf en na afloop, kijkt hij naar implementatie of naar de keren dat de klant voor een volgend project nog eens terugkomt? Voor veel interventiemethoden geldt dat ze ergens tussen de jaren 1940 en 1970 zijn ontstaan en op basis van ervaringen van gebruikers

zijn bijgesteld. Volgens Eden (1995: 309) zijn methoden ontwikkeld in een cyclus van ontwerpen – testen – herontwerpen. Hun bedenkers zouden ze niet verder hebben verspreid als ze niet zouden werken. Dit lijkt een steekhoudend argument, maar betekent niet dat gebruikers en bedenkers van methoden alle perceptiefouten van gebruikers kunnen omzeilen. Het betekent ook niet dat gebruikers en bedenkers weten waarom methoden werken. David Andersen, George Richardson en Jac Vennix, die aan de basis stonden van een methode om systeemdynamische modellen op te stellen met groepen, geven in een artikel aan dat ook zij niet weten waarom hun methode werkt (Andersen, Richardson, & Vennix, 1997). Ze geven een aantal mogelijke redenen voor het effect van de benadering: dat beslissers en de werkvloer een keer bij elkaar gezet zijn, of dat er direct toepasbare inzichten uit de methode volgen (wat betekent dat de details in het model alleen maar nuttig zijn om vertrouwen te winnen en daarna worden vergeeten). We kunnen vaststellen dat gebruikers en bedenkers (ook) niet precies weten of en waarom een benadering werkt.

Over de opbrengst van benaderingen kunnen we concluderen dat de vraag die meestal wordt onderzocht is: werkt deze methode met deze groep voor deze taak? ‘Werken’ kan bijvoorbeeld betekenen dat mensen geleerd hebben of dat een oplossing voor het vraagstuk is bedacht. Dit onderzoek levert een heleboel informatie op maar geeft nog steeds weinig handvaten voor een adviseur die voor een concrete vraag staat, als: kies ik systeembenadering A of systeembenadering B? Tot slot kwam aan de orde hoe effecten vastgesteld worden. De mening van een buitenstaander kan anders zijn dan die van een deelnemer, sommige manieren van meten leiden tot vertekeningen en de bedenkers van methoden hebben geen unieke toegang tot de werkzame bestanddelen van hun aanpak. Toch zijn er genoeg manieren om de keuze voor een participatieve methode te motiveren. De genoemde meta-analyses laten zien dat aanpakken werken. Meta-analyses zijn er ook voor veel andere benaderingen, zoals scenario’s, elektronische vergadersystemen of management games. Dat belangrijke vragen nog niet zijn beantwoord is ook het geval in andere (toegepaste) disciplines. En het mooie is dat de belangrijke vragen ook de meest interessante zijn, dus er is voorlopig nog genoeg relevant werk te doen voor onderzoekers in deze richting. Daarbij hoeft niet alle materiaal nieuw verzameld te worden. Op een rij zetten van materiaal dat er al is, als publicatie of in de projectverslagen uit de eigen organisatie, is minstens zo bruikbaar.

Hoe kan ik een methode leren gebruiken?

Behalve dat bedenkers van een methode niet precies weten waarom hun methode werkt, geven ze ook soms aan dat ze moeilijk expliciet kunnen maken wat ze eigenlijk precies doen als ze hun aanpak gebruiken. In deze paragraaf ga ik in op manier om met methoden te leren werken. Daarbij blijkt de beschrijving op papier (de *espoused method*) maar deels af te dekken wat er in de praktijk gebeurt (de *method in use*). Als je ervaring met enkele aanpakken hebt opgebouwd, wordt een andere vraag belangrijk: hoe kies je welke het beste past? De volgende figuur vat de onderwerpen in deze paragraaf weer samen.



Figuur 3 Methoden leren gebruiken

Ook ervaren gebruikers van methoden bekennen dat ze soms niet weten wat ze eigenlijk precies doen als ze hun aanpak gebruiken. Andersen, Richardson en Vennix (1997) geven in hun artikel over modelbouw aan dat hun aanpak meer een kunst dan een kunde is. Colin Eden, de bedenker van *cognitive mapping*, heeft in een aantal publicaties beschreven wat deze aanpak volgens hem inhoudt (bijvoorbeeld Ackermann, Eden, & Brown, 2005). Toch zegt een deelnemer aan een project begeleid door Eden dat in de sessies veel meer gebeurde dan in de boeken staat: *cognitive mapping is what Colin does* (vrij naar David Lane). Eden (Eden & Radford, 1990) beschrijft dat zelf als het verschil tussen de *method in use*, wat de adviseur echt doet in een interventie, en de *espoused method* die in de literatuur te vinden is. Deze situatie lijkt voor veel methoden te gelden, zeker naarmate ze 'groter' zijn. De Groot geeft in zijn bijdrage aan dat het instrumentarium voor *clinical inquiry* niet helemaal uitgewerkt is en dat dit het moeilijk maakt de methode te leren gebruiken.

Hoe kun je een aanpak die nieuw voor je is leren gebruiken? Eén manier is natuurlijk in de leer te gaan bij de bedenkers. Dan kun je niet alleen lezen wat de bedoeling is, maar (idealiter) de 'meester' ook aan het werk zien. Mocht de meester er niet meer zijn of zich uit de praktijkwereld hebben teruggetrokken, dan zijn er waarschijnlijk nog de volgers die kunnen vertellen en laten zien wat een aanpak inhoudt. De Groot gaat niet in de leer bij Edgar Schein of een van zijn volgers – in het geval van *clinical inquiry* zijn die er ook nauwelijks. Zijn speurtocht naar de praktische invulling van *clinical inquiry* vertrekt vanaf de literatuur over die aanpak. Dat zijn niet alleen de boeken waarin de theorie en het stappenplan staat, maar ook de casusbeschrijvingen die de precieze stappen in een echte casus uit de doeken doen. Hij kiest vervolgens bij iedere stap van de aanpak een praktische invulling en probeert die uit. Belangrijk daarbij is dat hij dit doet op basis van ervaring met 'kleine' methoden en andere 'grote' methoden. Net als in de vorige paragraaf over opbrengsten, is er een onderscheid te maken tussen de fundamentele en meer specifieke invulling van een aanpak. In iedere participatieve methode komen groepsessies terug. Ervaring met het begeleiden van groepsessies maakt het makkelijker om een nieuwe methode te kunnen plaatsen. (Het zou er ook toe kunnen

leiden dat een nieuwe methode niet meer op zijn eigen merites wordt beoordeeld, omdat je die afzet tegen wat je al kent.) Voor iemand die helemaal aan het begin staat van een carrière als facilitator, lijkt het een goed idee om eerst ervaring op te doen met een 'kleine methode' als brainstorming. Fundamentele zaken als hoe een vraag formuleren, samenvatten, balanceren tussen tempo en diepgang en omgaan met stille of sterk aanwezige deelnemers komen ook daarin terug. Ervaring opbouwen in een veilige omgeving, bijvoorbeeld met collega's en een probleem dat geen halszaak is, werkt daarbij waarschijnlijk het beste. Overigens proberen een aantal 'grote' methoden intussen hun benadering zo precies te omschrijven dat anderen makkelijker methoden kunnen gebruiken. 'ThinkLets' zijn beschrijvingen van kleine stappen (15-20 minuten) in een sessie, compleet met instructie in wat tegen een groep te zeggen en een aanduiding van te verwachten resultaten (Briggs, Vreede, & Nunamaker, 2003). 'Scripts' zijn vergelijkbare kleine stappen in een modelbouwsessie (Andersen & Richardson, 1997).

Zoals gezegd ondersteunen de 'kleine' methoden een of enkele stappen in een traject: brainstorming past bij het verzinnen van probleemelementen of oplossingen, multicriteria-analyse past bij het kiezen uit een set oplossingen. De 'grote' methoden ondersteunen het hele traject van intake tot afsluiting. Wanneer kies je welke grote methode? Deze vraag heb ik een onderzoek met Gwendolyn Kolfschoten (Kolfschoten & Rouwette, 2006) bekeken door ervaren facilitators een A4 met een casusbeschrijving voor te leggen. We vroegen de facilitators een aanpak te kiezen en daarbij expliciet de argumenten te geven waarom ze een methode kozen. De antwoorden bleken sterk uiteen te lopen, maar iedere geïnterviewde gaf argumenten voor zijn of haar keuze. Daarbij werden de volgende zaken genoemd:

- Efficiëntie: past de aanpak bij de voorgestelde tijd, beschikbare middelen, belastbaarheid van deelnemers en motiveert het om deel te nemen?
- Effectiviteit: bereikt de aanpak het doel in voldoende mate, en hoe zeker zijn we daarvan?
- Taken: bijvoorbeeld gewenste detaillering van het resultaat en consensus van deelnemers.
- Groep: bijvoorbeeld omvang en motivatie.
- Context van techniek en proces: volgorde van activiteiten en inbedding in de organisatie.
- Ervaring van de facilitator.

De criteria efficiëntie, effectiviteit, taken en groep geven een zekere focus aan de keuze. Een aantal benaderingen zal bijvoorbeeld afvallen omdat ze teveel tijd of geld kosten. Maar de set die overblijft kan nog steeds groot zijn. Om uit die set te kiezen, kan de afstemming op andere activiteiten en op de organisatie (bijvoorbeeld eerdere ervaringen van de klant) belangrijk zijn. In ieder geval komt ook hier weer de ervaring van de adviseur terug: iemand kiest allereerst uit de benaderingen die hij of zij kent.

Conclusie

Het onderwerp van deze bijdrage was de keuze uit de verschillende aanpakken om licht te werpen op een vraagstuk bij een klant. Participatieve aanpakken blijken qua theorie en praktische uitvoering belangrijke overeenkomsten te hebben: de interpretatie van de deelnemers staat centraal en groepsessies zijn een belangrijk onderdeel van de methoden. Afzonderlijke stappen in een aanpak maken gebruik van 'kleine' methoden als interviews of brainstorming. De 'grote' methoden als systeembenaderingen, actie-onderzoek of waarderend onderzoek schrijven een aanpak voor het hele traject voor.

Om de keuze voor een methode voor jezelf en voor de opdrachtgever te verantwoorden, lijken verwachte resultaten het uitgangspunt. Over opbrengsten van methoden is veel bekend, maar vastgestelde uitkomsten helpen vaak niet bij de keuzes waar je in een concreet project voor staat. De opbrengsten vaststellen is nog niet zo makkelijk. Er zijn duidelijke valkuilen die vermeden moeten worden. Helaas hebben zelfs de bedenkers of regelmatige gebruikers van aanpakken geen uniek inzicht in *of* methoden werken en *hoe* ze werken. De werkzame bestanddelen van methoden zijn dus niet helemaal duidelijk, of beter gezegd: er zijn nogal wat alternatieven en we weten niet goed welke wanneer het belangrijkste is.

Bedenkers van methoden geven ook aan dat ze niet helemaal onder woorden kunnen brengen wat ze nu eigenlijk doen. Ervaren facilitators kiezen vaak uit de set van methoden die ze kennen een aanpak die past bij de eisen van de klant. Hoewel onderzoek positieve resultaten van een aantal methoden (in een aantal contexten enzovoort) laten zien, zijn de methoden niet echt *evidence based*. Bewijs speelt ook maar een kleine rol in de afwegingen van ervaren facilitators: 'bewezen effectiviteit' komt enigszins terug in 'hoe zeker zijn we ervan dat de aanpak de gewenste effecten bereikt?' Het advies om een methode te leren gebruiken, is dan ook onder begeleiding ervaring op te bouwen.