

28

Werken met rijke beschrijvingen van betekenisvolle gebeurtenissen

Het rijk beschrijven van één betekenisvolle gebeurtenis maakt het mogelijk om de complexiteit van een vraagstuk erfahrbaar te maken voor anderen. Die kunnen daardoor meezoeken naar verschillende krachtige verklaringen voor wat de drijvende krachten zijn achter zo'n gebeurtenis. De meest overtuigende verklaringen kunnen ze als startpunt benutten om tot kansrijke handelingsperspectieven te komen. Zulke handelingsperspectieven blijken vaak niet alleen waardevol voor de ene gebeurtenis, maar generaliseerbaar voor het achterliggende vraagstuk.

Hans Vermaak



Sommige vraagstukken zijn ingewikkeld. Ze hebben bijvoorbeeld veel aspecten en lagen. Je kunt je dan afvragen of jij wel de belangrijkste puzzelstukken ziet of dat je wat mist. Je kunt je ook afvragen waar je op moet focussen in je aanpak: moet je niet vooral oog hebben voor de onderstroom en wat is die onderstroom dan? Zeker als je ervaart dat vraagstukken persisteren, heb je een goede reden om hier bij stil te staan want blijkbaar zijn de huidige handelingsperspectieven dan niet bijster effectief. De verklaringen zijn bijvoorbeeld te abstract en de handelingsperspectieven maken het verschil niet. In dit soort situaties kan het helpen om anders om te gaan met de diagnose en het vinden van perspectief.

SELECTIE EN BESCHRIJVING VAN CONCRETE GEBEURTENISSEN

Dat kan door te gaan kijken naar concrete gebeurtenissen in plaats van het helicopterperspectief te zoeken. Dat is zinnig als je merkt dat de geleefde werkelijkheid pas echt voelbaar wordt in de details: de sfeer, de informaliteit, de interacties, de emoties, de gebruikte woorden. We kennen dit goed uit onze privéarena: het beste feest, het dieptepunt in je relatie, een keerpunt in de opvoeding van je kind. Al deze dingen laten zich niet 'vangen' in labels als 'magische sfeer', 'miscommunicatie' of 'goed gesprek'. Het venijn zit in het klein, in de details. Die zijn wezenlijk. Wil je dus echt iets te pakken krijgen, dan doen die details ertoe. Ditzelfde geldt in organisaties: goede zorg in een ziekenhuis, betrouwbare adviesrelaties of een topavond in het theater. Ook daar raak je in je diagnose de draad kwijt als je het abstract houdt. Laat staan als je mensen vraagt wat ze erover denken: dan krijg je meningen in plaats van waarnemingen.

De uitdaging is om concrete gebeurtenissen te selecteren die exemplarisch zijn voor het vraagstuk waar je meer over wilt weten. Stel dat multidisciplinaire teams worstelen om goed te functioneren en jij daar meer de vinger achter wilt krijgen, dan selecteer je momenten waarin het juist heel erg misging of het juist heel erg goed ging. Die momenten beschrijf je vervolgens zo concreet mogelijk: wat zag je gebeuren, wat deed je zelf, wat viel tegen, wat kantelde, wat gebeurde er toen ... Het



FIGUUR 28.1 *De gebeurtenissen zijn een microkosmos*

gaat dus om twee zaken: selectie van momenten die betekenisvol zijn voor wat je wilt begrijpen en rijke beschrijvingen waarin je veel aspecten en lagen zichtbaar maakt die er mogelijk toe doen.

Met de hulp van dit soort beschrijvingen kunnen anderen 'over jouw schouder' mee interpreteren wat er aan de hand is. En omdat de voorbeelden exemplarisch zijn, is de kans groot dat wat je in die voorbeelden ontdekt niet alleen daar geldt, maar breder: de gebeurtenissen zijn een 'microkosmos' van het bredere vraagstuk. Denk aan Piaget die veel over pedagogiek ontdekte door één kind (zijn dochter) in detail te volgen en te bestuderen: hij zag juist daardoor van alles wat hij niet had gezien door met interviewlijsten overal rond te gaan. En wat hij leerde via zijn dochter had waarde voor opvoedpraktijken later en elders.

MEERVOUDIG EN SYSTEMISCH INTERPRETEREN

Als je geschikte rijke beschrijvingen hebt, wil je die zo goed mogelijk begrijpen. Een eerste principe is dan om meervoudig te kijken. Dat betekent dat niet de eerste de beste conclusie telt, maar dat je meerdere

en contrasterende verklaringen opzoekt. Zou dit ook niet verklaren wat we zien? En dit? Een goede manier om dit te organiseren is door de diagnose met meer mensen te doen, inclusief personen die anders kijken dan jijzelf. Op die manier krijg je vanzelf meerdere interpretaties. Zo reduceer je het risico dat je belangrijke puzzelstukjes mist. Je gaat over de verschillende interpretaties niet in debat, maar inventariseert ze en maakt elk zo scherp mogelijk.

Als een vraagstuk complex is en al helemaal als een vraagstuk persisteert, dan zijn systemische verklaringen vaak het krachtigst. Dat zijn verklaringen waarin de oorzaak niet bij één actor of één factor wordt gelegd waarmee je alles poogt te verklaren, maar waar je de hardnekkigheid verklaart door de aanwezigheid van vicieuze of virtueuze cirkels. Er is vaak van zo'n verklaring sprake als je merkt dat je de logica en redelijkheid van het gedrag begint in te zien, als je doorziet hoe iedereen erin meegesleept wordt, als je aanvoelt hoe ook jij tot bepaald gedrag verleid wordt. Je merkt vaak dat zulk begrip minder veroordelend aanvoelt — dat je meer compassie kunt opbrengen voor disfunctionele patronen.

DE ONDERSTROOM EN HET HANDELINGSPERSPECTIEF VINDEN

Niet alle verklaringen zijn even overtuigend: de ene verklaart de waarnemingen in je rijke beschrijving beter of vollediger dan de ander. De

verklaring die het krachtigst is, biedt je houvast voor het vinden van een veranderperspectief. Dit betekent dat je je verklaringen op een rijtje zet en afweegt. Dit klinkt moeilijker dan het is: vaak zie je dat de ene verklaring veel vollediger is in termen van de aspecten van je casus of dat de verklaring systemischer is en daardoor hardnekkigheid beter verklaart. Je ziet ook vaak in de groep waarmee je de analyse doet, dat de ene verklaring meer resoneert dan de andere. Of dat de ene verklaring iets toevoegt wat je nog niet eerder zag: een eyeopener die

niet aansluit bij alle vertrouwde verklaringen. Al deze zaken tellen mee in wat je verkiest als krachtigste verklaring, wat jij definieert als de onderstroom. De onderstroom van een worstelend multidisciplinair team kan bijvoorbeeld zijn dat ze verstrikt raken in mandaat- en machtsdiscussies, daarin gestimuleerd door een achterban of thuisorganisatie die aan ze blijft trekken. Het kan ook een positieve onderstroom zijn, bijvoorbeeld dat je merkt dat sommige teams de problemen aankunnen omdat hun ambitie om samen iets voor elkaar te krij-

Voorbeeld van een beknopte instructie

- Denk vooraf na waar jij graag over wilt leren: een onderzoeksvraag. Iets waar je meer inzicht in wilt hebben en handelingsperspectieven. Waarvan je graag hebt dat anderen met je erover meedenken en waar je open en eerlijk over wilt reflecteren. Vat dit samen in een alinea.
- Kies vervolgens per puzzel één typerend *betekenisvolle gebeurtenis*: een afgebakend iets dat exemplarisch is voor de puzzel waar je tegenaan loopt. Een waar je een jubelgevoel of buikpijn bij krijgt omdat het je raakt. Beschrijf NIET je hele project of traject: het probleem is namelijk dat wezenlijke dynamiek juist wegvalt als je alleen de grote lijnen vertelt: je ziet dan alleen nog grote plannen of organogrammen. Daar valt niets nieuws uit te leren.
- Van zo'n momentopname maak je een *rijke beschrijving*. Zo'n beschrijving bestaat uit waarnemingen: wat zag je gebeuren. Vertel dus niet wat je vindt, maar wat je zintuigen oppikten. Niet wat formeel zo is, maar juist ook wat informeel plaatsvond. Stel je conclusie nog even uit. Zorg dat wij door jouw ogen kunnen beleven wat de dynamiek was in de casus. Eén A4 is een goede lengtemaat.
- Mocht je inspiratie nodig hebben: er zijn twee voorbeelden van 'rijke beschrijvingen' bijgesloten ... (voeg zelf deze voorbeelden toe¹). Als je echt nog meer wil weten over rijke beschrijvingen en betekenisvolle gebeurtenissen, lees dan ... (voeg zelf literatuur toe²). Als het goed is, werkt het maken van een rijke beschrijving al als een leervorm op zich: dat je meer gaat zien. Dus als dat zo werkt, weet je dat je 'goed bezig bent'.

gen hen samenbindt en ze als professionals het dan juist leuk vinden om van elkaar te leren.

Zoals de benoeming van de onderstroom de diagnose focust, zo kun je vervolgens ook je interventiebenadering focussen door te bedenken op welke manier je het krachtigst de onderstroom adresseert. Dat kan bijvoorbeeld in kleurentermen (welke kleur past bij deze angel of kiem?) maar hoeft niet per se. Essentie is wel dat je de onderstroom als uitgangspunt neemt voor het zoeken van handelingsperspectief: hoe geloven we dat we het best de blokkades in de onderstroom keren en de kiemen benutten? Als de tijd het toestaat kun je dit verder uitwerken: hoe zou het traject eruit kunnen zien, welke interventies passen er dan bij, zie ik mijzelf dat ook doen?

DE OPBRENGST

De waarde van de oefening zit op meerdere vlakken. Afhankelijk van wat je het meest van belang vindt, kun je in de werkvorm nadruk leggen op dat aspect waar je de meeste voortgang wilt boeken.

- Het is een manier om concreet aan de slag te gaan met diagnose en veranderstrategie: dat geeft de casehebbber concrete handreikingen en tegelijkertijd versterk je de kunde om zoiets te doen door het samen te oefenen.
- Het is daarnaast een manier om als groep te leren: je neemt kennis van elkaars praktijk, je benut elkaars expertise en dit alles versterkt de samenwerking.
- Tot slot is het een manier om kennis te oogsten uit complexe praktijken en onderzoekend te leren werken. De inzichten kun je 'opwerken' tot iets wat overdraagbaar is naar collega's. Dit is interessant want juist in het mooiste werk dat we doen zit de schoonheid en ambachtelijkheid in de details: die maak je hiermee ervaarbaar en duidelijk.

De oefening bestaat uit de volgende onderdelen: voorwerk, een bespreekvorm en vervolg. Hier kun je uitgebreid op variëren.

VOORWERK

Je laat deelnemers vooraf rijke beschrijvingen maken van betekenisvolle gebeurtenissen. Dit vraagt om instructie. Die instructie kan gaan over 'waarom deze werkvorm' (zie introductie hierboven), maar gaat vooral over hoe je een gebeurtenis selecteert en beschrijft. In het kader vind je een korte voorbeeldinstructie.

Ik beveel aan extra houvast te bieden als het helemaal nieuw is voor betrokkenen. Dat kan door enkele voorbeelden mee te geven van (ei-

Voorbeeld van schrijftips

Een verhaal is nooit af of objectief en hoeft niet perfect te zijn. Alles wat je ervaart, mag erin: dus niet alleen wat je zag, maar ook wat je deed, voelde, dacht. Alles wat je waarnam. Dat alles is data. Het gaat om dagelijksheid: concrete interacties, ervaringen, beelden. Maar liever geen oordelen of conclusies, tenzij dat gedachten waren die je tijdens de gebeurtenis had.

Mogelijke werkwijze:

- Brainstorm eerst kort over wat je waarnam. Doe eventueel je ogen dicht en roep de herinnering op.
- Begin dan met schrijven. Denk er niet te veel bij na. Probeer het niet in één keer goed te doen. Herlees het na afloop en vul aan. Geef het een titel.
- Laat het een dag liggen en redigeer. Voel aan wat het verhaal vooral tot leven brengt. Anderen zien dat vaak ook goed. Vul dat aan en dun de rest uit.

PS: Als je het verhaal vaker wilt gebruiken, breng er dan later (als je de essentie beter ziet) meer structuur in. Een verhaal heeft vaak een chronologie: een begin en een eind. Er zijn bepaalde hoofdpersonen, een aanleiding, pieken en dalen, beslissende momenten.

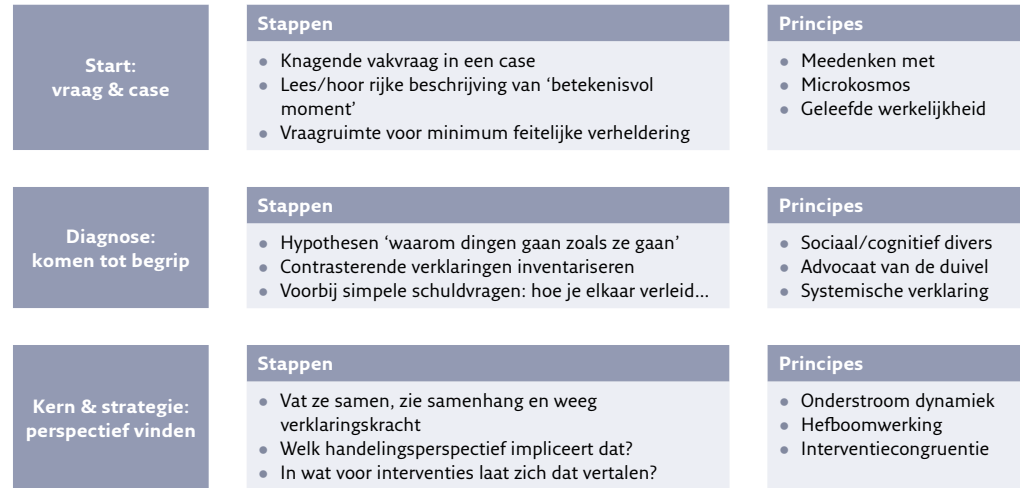
gen) rijke beschrijvingen. Dan hebben betrokkenen een idee. Ook kun je schrijftips bieden voor het werken met narratieven, zoals in het kader op de vorige pagina.

BESPREEKVORM

De bespreking bestaat uit drie stappen die na elkaar doorlopen worden. Ze zijn weergegeven in figuur 28.2. Vaak gebruik ik die figuur als hand-out en houvast voor betrokkenen.

Als je hoofddoel is om inhoudelijk wat uit de casuïstiek te halen (meer inzicht en/of handelingsperspectief) dan kun je er meteen in duiken. Per casus ben je minstens een halfuur bezig. Als de casus complex is duurt het makkelijk een uur. Stel dat je de bespreking doet met een groep van vijf ervaren mensen en je wilt alle cases behandelen, dan heb je in totaal een dagdeel nodig.

Als een belangrijk doel van je is dat betrokkenen er procesmatig van leren hoe je onderzoekend werkt, dan past een theoretische introductie vooraf. Een aardig idee is verder om dan één casus met zijn allen uitgebreid te doen zodat iedereen leert hoe het werkt. Als de groep groot is, kan dat door de bespreking met een kleine groep in een 'viskom' te doen met de rest eromheen als observatoren. Daarna kan men dan in deelgroepen eigen cases (wat sneller) doen als men de methode beter doorziet. Inzicht wordt ook vergroot door de



FIGUUR 28.2 *Format casusbespreking*

werkvorm te evalueren. Als je deze aanpak volgt, heb je ruim een dagdeel nodig.

Als facilitator helpt het om de startfase kort te houden: veel zogenoemde verhelderende vragen zijn namelijk vaak toch al verkapte opinies of diagnoses. In de diagnosefase moet je bewaken dat mensen niet met vragen komen maar met interpretaties: werkhypothesen 'waarom dingen gaan zoals ze gaan' in de geselecteerde casus. Het helpt om waarderend om te gaan met interpretaties die mensen inbrengen: je helpt kort elke interpretatie aan te scherpen zodat die zo geloofwaardig mogelijk wordt. Daarna ga je actief op zoek naar andersoortige verklaringen.

Elk van die interpretaties noteer je. Je merkt vaak dat na een eerste ronde de gebruikelijke verklaringen geuit zijn en de inbreng even vertraagd. Juist daarna komen vaak pas de verrassende inzichten. Stop dus niet voordien. Bij het samenvatten kan het helpen om vergelijkbare verklaringen te bundelen omdat ze erg op elkaar lijken of sterk aansluiten. Bij de perspectieffase wik en weeg je met elkaar welke verklaringen het sterkst zijn. Je kunt het tempo erin houden door daar een 'beautycontest' van te maken: laat de casebrenger dan zelf kiezen welke interpretatie voor hem/haar het meeste hout snijdt. En laat daarna de rest weer op basis van die conclusie meedenken over handelingsperspectief.

Voorbeeld tijdschema uitgebreide variant**1 Opening & toelichting op het programma [twintig minuten]:**

- Beknopt toelichten vakmatige noties achter de oefening (presentatie).
- Introductie in casuscontext door casusinbrenger (vooraf geselecteerd)
- Ruimte voor enkele vragen.

2 Plenaire onderzoeksoefening [zestig minuten]:

- Viskomopstelling: naast facilitator en casebrenger vier tot zes personen in het midden uitgekozen op variëteit. De rest (ca. twintig mensen) zit eromheen en observeert.
- Samen door bespreekformat lopen. Iedereen leest de rijke beschrijving en zoekvraag. Je rondt de startfase af met enkele verhelderende vragen.
- Je besteedt zeker een halfuur aan de diagnosefase door contrasterende interpretaties te verzamelen van de leden van de binnenkring.
- Je zet de interpretaties op een rij. Je kijkt hoe ze samenhangen en clustert ze. Je bespreekt welke verklaringen het krachtigst lijken. De casebrenger heeft hierin het laatste woord: de ‘beautycontest’.
- Je bediscussieert welke handelingsperspectieven passen bij die conclusie: welke (gekleurde) aanpak past bij de angel of kiem die je selecteerde?

- Pas daarna ga je naar de buitenkring. Zij kunnen reflecteren op wat ze inhoudelijk oppikten of kunnen aanvullen (diagnose/ perspectief). Ze reflecteren ook procesmatig: lessen en vragen over de werkwijze.

3 Deelgroepen geven elk advies over één handelingsperspectief [zestig minuten]:

- Maak een groepsindeling ter plekke op basis van de handelingsperspectieven die men het liefst handen en voeten wil geven.
- De opdracht voor elke groep is om tot een overtuigend advies aan de casehebber te komen. Ze bereiden daar een presentatie over voor.

4 Uitwisseling en verdieping [zestig minuten]:

- De presentaties worden gegeven (max. vijf minuten). Na elke presentatie sta je samen stil bij wat er sterk aan is, hoe die nog verdiept kan worden en wat twijfels oproept.
- Hier kan (meteen of later) theorie aan toegevoegd worden om individuele adviezen verder te verdiepen of om andere vragen die omhoog komen te adresseren.
- De casehebber bedankt voor de adviezen en weegt openlijk af welk perspectief hij/zij aandurft. Eventueel spreek je af daar later nog wat over terug te horen.
- Als je aan deze stappen nog de tijd voor aankomst, pauzes en afronding toevoegt, neemt het totale programma vier tot vijf uur in beslag.

VERVOLG

Je kunt het hierbij laten: elke betrokkene gaat dan met eigen lessen naar huis — inzichten over de ingebrachte casus, zicht op het werk en zienswijzen van collegae, ervaring met een onderzoekende werkwijze. Dat kan genoeg zijn.

Je kunt er ook op voortborduren op verschillende manieren. Ik geef twee voorbeelden:

- Het uitwerken van het handelingsperspectief in termen van de interventies, tijdpad, rollen en dergelijke: schets een veranderaanpak of produceer een advies. Dat kun je samen doen op de dag zelf of dat kan de casebrenger zelf thuis doen.

- Het ‘opwerken’ van de casuïstiek zodat die overdraagbaar is naar anderen: je schrijft dan de gebeurtenis uit als een mooi verhaal en zet er de interpretatie(s) bij. Die combinatie communiceert krachtig.

VOORBEELDPROGRAMMA

Op de vorige pagina vind je een voorbeeld van een tijdschema in een uitgebreide variant waarin zowel een theoretische introductie vooraf als het uitwerken van een advies achteraf is ingebouwd.

ACHTERGROND

Er zijn allerlei links met veranderkundig denken te leggen.

- Deze oefening verbindt zich met veranderfasen van *Leren Veranderen* in de zin dat je in het klein bezig bent met achtereenvolgens case-afbakening, diagnose, kern van het vraagstuk, veranderstrategie en interventievormgeving. Daarin zitten ook meteen vingerwijzingen. Zoals het meervoudig kijken bij de diagnose (wat is er allemaal aan de hand), het systemisch kijken bij de kern van het vraagstuk (waarvoor zijn de dingen zoals ze zijn) en het hefboomdenken bij het kiezen van de veranderstrategie en de congruentie in het uitwerken van aspecten in de vormgeving van interventies.
- Ook is er een verbinding met het denken in ‘microkosmos’: dat een groot vraagstuk vaak in het klein ervaarbaar is. En dat je in het klein vaak alle aspecten kunt zien die in het groot ook spelen. Sterker nog, in een grote diagnose verlies je vaak allerlei informele en subtiele aspecten uit het oog die cruciaal kunnen zijn. Die zie je juist beter door bijvoorbeeld een stel typische gebeurtenissen door te spitten in plaats van hoog bovenlangs een audit te doen. Door het eerste kom je namelijk dicht bij de geleefde werkelijkheid en door het tweede voor je het weet in papieren abstracties.
- Een andere verbinding in het verlengde hiervan ligt in het iteratieve werken: dat de veranderfasen zoals benoemd niet alleen in het groot

voorkomen waar grote fasen elkaar opvolgen (een episodische kijk op verandering), maar ook in het werkenderwijs uitvogelen en vormgeven in vele ‘small wins’ (een continue kijk op verandering). Dit past vooral bij complexe vraagstukken die je pas goed leert kennen door eraan te werken. Overigens zijn die twee ook te koppelen aan elkaar (een continue en episodische kijk op veranderen) maar dat is een ander verhaal.

- Deze wijze van werken past in het ‘onderzoekend veranderen’. Je koppelt dan veranderen (om een opgaaf te verwezenlijken) met onderzoeken (om dingen uit te puzzelen en kennis te vormen) met professionalisering (om kunde te kweken in de praktijk). Dat past in de traditie van actieonderzoek.

Literatuur

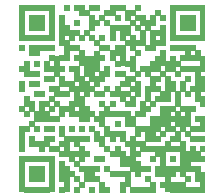
Over het doorgronden en hanteren van complexiteit in een microkosmos:

Vermaak, H. (2013). *Planning deep change through a series of small wins*. Best Paper Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management, Lake Buena Vista (paper).



Over systemisch kijken en werken:

Vermaak, H. (2006). Interactief werken met causale diagrammen. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (3/4), 182-199.



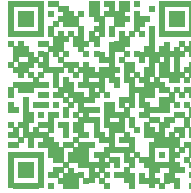
Over onderzoekend veranderen (inclusief het werken met rijke beschrijvingen):

Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L & Allen, S.D. (1993). *Doing naturalistic inquiry. A Guide to methods*. Newbury Park: SAGE.

Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid* (2e herziene editie). Deventer: Vakmedianet.

Over onderzoekend veranderen in het algemeen:

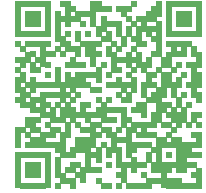
Vermaak, H. (2009). Ruimte om te exploreren. In G. Smid & E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend Handelen, handelend onderzoeken* (pp. 15-28). Assen: Van Gorcum.



Vermaak, H. & Kampen, J. (2014). Weerbarstigheid hanter je niet met dikke plannen. *Holland Management Review*, mei-juni, 31-43.

*Over het oogsten van kennis uit je eigen praktijk:*

H. Vermaak (2009). Conceptualiseren kan je leren. In G. Smid & E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend Handelen, handelend onderzoeken* (pp. 263-275). Assen: Van Gorcum.

**Noten**

- 1 Ik gebruik vaak voorbeelden uit het boek *Plezier beleven aan taai vraagstukken* (Vermaak, 2015).
- 2 Ik gebruik vaak wat teksten over 'critical incidents' en 'thick descriptions' uit het boekje *Doing naturalistic inquiry. A Guide to methods* (Erladson, Harris, Skipper & Allen, 1993).