

In deze rubriek komen onderzoekers aan het woord over participerende observatie. Zij doen verslag van hun eigen ervaringen en inzichten en volgen daarbij het spoor dat antropoloog Bronislaw Malinowski begin vorige eeuw uitzette. Geïnteresseerden kunnen contact opnemen met Frank van Gemert: f.vangemert@rechten.vu.

Voor- en nadelen van participeren bij organisatieonderzoek. Een casus van managers en verzekeringsartsen

Loes Berendsen

Bij de toepassing van observatie in de sociale wetenschappen is de onderzoeker vaak zelf fysiek aanwezig in en neemt hij deel aan de onderzochte praktijk. Dat ligt voor de hand wanneer het gaat om het verkrijgen van insiderinformatie over gedragingen, relaties en betekenisvolle objecten in de onderzochte groep. In dit artikel wordt een kritische blik geworpen op het deelnemen aan de eigen observatiesetting. Komt de fysieke aanwezigheid van de onderzoeker de kwaliteit van het onderzoek wel ten goede?

In een poging deze vraag te beantwoorden, benoem ik een aantal voor- en nadelen van het participerende karakter van observatiestudies. Dit doe ik aan de hand van een onderzoek waarin middenmanagers bij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) elk minstens een werkweek zijn geobserveerd (Berendsen, 2007). Het UWV is verantwoordelijk voor het uitvoeren van onder andere de arbeidsongeschiktheidswetgeving. Daarbij dienen verzekeringsartsen een belangrijke rol te spelen, aangezien het recht op een uitkering in eerste instantie moet worden vastgesteld op sociaal-medische gronden. Centraal in dit onderzoek staat de vraag hoe middenmanagers van het UWV in de dagelijkse praktijk omgaan met en zich verhouden tot verzekeringsartsen. De uitgevoerde observaties zijn participierend van aard omdat ik als onderzoeker aanwezig was in de onderzochte praktijk, zonder overigens een formele functie in de organisatie te vervullen.

Voordelen van aanwezig zijn

Je weet nog niet waar je (naar) zoekt

In observatiestudies draait het vaak om de concrete praktijk van het (institutionele) sociale leven van een bepaalde groep. Observaties geven zicht op groepsspecifieke patronen – bijvoorbeeld in individueel gedrag, sociale relaties of het alledaagse gebruiken van objecten. Voor mensen uit de onderzochte groep zijn de patronen meestal vanzelfsprekend of onwillekeurig, waardoor zij ze niet snel uit zichzelf zullen benoemen. Hier zijn interviews alleen niet toereikend en de onderzoeker moet proberen door middel van observeren patronen te achterhalen. Dit betekent dat pas na de dataverzameling duidelijk wordt wat die patro-

nen zijn. Wanneer niet duidelijk is waar je (naar) moet zoeken, is het een voordeel om als onderzoeker tijdens de observaties volledig te kunnen meegaan in de geobserveerde dynamiek. Dit bleek ook in het onderzoek naar managers bij het UWV.

Vooraf veronderstelde ik dat vooral de sociale interacties tussen managers en verzekeringsartsen mij essentiële data zouden opleveren. Hoewel zeker 80% van hun *span of control* en de helft van hun formele agenda niet verzekeringsgeneeskundig was, heb ik het institutionele sociale leven van de managers zo open mogelijk willen benaderen door ze hele werkdagen te observeren: vanaf het moment dat ze 's morgens op kantoor kwamen totdat ze 's avonds naar huis gingen, ik volgde ze tot aan het toilet. Achteraf blijkt dat juist de sociale interacties zonder verzekeringsartsen mij essentiële data hebben opgeleverd.

Een belangrijke conclusie in mijn onderzoek is dat de managers verzekeringsartsen proberen te mijden, maar dat de artsen (daarom) juist alomtegenwoordig zijn. Zelfs wanneer de verzekeringsartsen in de interacties fysiek afwezig zijn en ook geen onderwerp van gesprek zijn, draait het vaak om hen. In sociale interacties zijn zij namelijk bijna steeds onderdeel van onderliggende problemen, in het bijzonder van samenwerkingsproblemen.

Het zal naar mijn inschatting ook blijven draaien om de verzekeringsartsen zolang in de sociale interacties van de managers vooral kortetermijndoelen worden nagestreefd en de langetermijnwinst van effectieve samenwerking onbenut blijft. In mijn onderzoek constateer ik dat de verzekeringsartsen in hun afwezigheid tegenspelers kunnen worden *larger than life*. De inherente spanning van hun aanwezigheid op de vestiging, door hun juridisch noodzakelijke bijdrage aan het primaire selectieproces, blijft dan abstract. Zolang deze spanning niet concreet wordt en in contact met individuele verzekeringsartsen kan worden genuanceerd, zal de spanning eerder toe- dan afnemen.

Reflecterende respondenten

Onderzoek naar het feitelijk handelen van mensen kan voor een deel plaatsvinden door met respondenten te praten. Hun woorden kunnen dan beschouwd worden als verbale legitimeringen van hun gedrag, die ook gedurende het observeren kunnen worden verzameld. Een deel van de respondenten heeft namelijk de neiging om hardop op hun eigen handelen of situatie te reflecteren, bijvoorbeeld wanneer zij alleen met de onderzoeker zijn, voorafgaand aan of na een voor hen enerverende gebeurtenis. Het kan als voordeel beschouwd worden dat deze legitimeringen dicht bij het feitelijk handelen liggen dan legitimeringen die gegeven worden in afzonderlijke interviews. Het is daarom aan te bevelen reflexieve momenten tijdens het observeren te creëren. Bij observaties zonder fysiek aanwezige onderzoeker, zoals observaties via videocamera's of een *one way screen*, blijven die meestal achterwege.

Een mooi voorbeeld uit het onderzoek naar UWV-managers schuilt in een vergelijking met een productiebedrijf. Enkele maanden voor de observaties schetst een manager in een interview een eenduidig en relatief simpel beeld van zijn alledaagse praktijk. Volgens

hem is er ‘totaal geen verschil tussen het aansturen van professionals en leidinggeven in een productiebedrijf’. Wanneer tijdens de observaties in een formele vergadering bij het agendapunt ‘personeelsplanning’ de gemoederen hoog oplopen over de werkdruk van de professionals, staart hij na afloop geruime tijd uit het raam. Dan begint hij uit zichzelf tegen de onderzoeker te praten, zonder veel reactie te verwachten: ‘Het is geen fietsenfabriek. Dan is het allemaal makkelijker hè. Zo van “hier heb je de specificaties [voor de fietsen]”, “er zijn zoveel handelingen”. Dan heb je alleen nog met je personeelsplanning te maken... Nou, je zou in dit spel maar een nieuw komende manager zijn...’.

In deze (en andere) bewoordingen tijdens de observaties schetst hij een meerduidelijk en relatief complex beeld van zijn alledaagse praktijk als manager. Naar mijn inschatting bieden deze meer zicht op zijn beleving en motieven dan zijn uitspraken tijdens losse interviews.

Gemakkelijker aanknopingspunten voor analyse

Het is geen eenvoudige opgave om op basis van observaties te komen tot coherente, navolgbare en betekenisvolle antwoorden op onderzoeksvragen. Dit wordt in mijn ervaring nog eens bemoeilijkt wanneer het gaat om het analyseren van observaties die de onderzoeker niet zelf heeft uitgevoerd.

In het onderzoek naar UWV-managers is een aantal managers geobserveerd door mijn toenmalige collega Jeroen Kerseboom. Een belangrijk deel van zowel zijn als mijn observaties is getranscribeerd, ruim negenhonderd pagina’s met woorden die de onderzochten gebruiken. Het analyseren van deze veldtermen – ze als onderzoeker voorzien van eigen codes en het exploreren van relaties tussen die codes – leidt dan tot analytische concepten.

Jeroen Kerseboom en ik hebben alle managers voorafgaand aan de observaties samen geïnterviewd, onder andere om een eigen beeld van onze belangrijkste respondenten te krijgen. Dit beeld bleek voor mij echter niet voldoende om de observaties waaraan ik niet zelf heb deelgenomen op dezelfde manier tot me te laten doordringen als mijn eigen observaties. Anders gezegd, de data die ik alleen kan horen (geluidsopnames) en lezen (transcripties, observatieaantekeningen, vergaderstukken, brieven, e-mails) kan ik me minder eigen maken dan de data die ik zelf verzameld heb. Als gevolg hiervan ervaar ik het analyseren van Jeroens observatiedata als inhoudelijk lastiger en dat kost me meer tijd. Op basis van eigen observaties construeer ik dus makkelijker grote verhaallijnen en gaat het zoeken in een grote hoeveelheid observatietranscripten sneller. Tijdens de observaties ontstaan waarschijnlijk al aanzetten tot analytische concepten en ik kan daarna geobserveerde situaties in mijn hoofd de revue laten passeren (is het vaker voorgekomen dat...? Heeft deze manager vaker contact gehad met...?).

Zo valt het me tijdens het observeren van sociale interacties van UWV-managers op dat papier daarin een belangrijke rol speelt. Papier ligt op alle mogelijke plekken door de gebouwen verspreid in kleine, maar meestal grote stapels. Printers, kopieermachines, papiercontainers en papiervernietigers zijn belangrijke decorstukken in de centrale gan-

gen. De meeste mensen lopen met papier in hun handen rond. Voor de managers is papier een object dat zij regelmatig mee naar huis nemen. Dan stoppen zij het los in hun tas, anders dan het vervoer van papier naar een formeel overleg buiten de vestiging. Tijdens een regionaal managementoverleg ontstaat bijvoorbeeld het beeld van een kring van managers, gekleed in een colbert en een stropdas, allen met een stapel papier voor zich in een zwarte, leren map in A4-formaat en een zilveren pen ernaast.

Dergelijke beelden zetten me aan tot het analyseren van het gebruik van papier in de geobserveerde sociale interacties. Dit leidde tot het voor mij belangrijke inzicht dat papier sociale verhoudingen (re)produceert. Het wordt bijvoorbeeld ingezet om onderscheid te maken tussen formele en informele processen, en om te laten zien wie het druk heeft of belangrijk is. Bij de middenmanagers geldt dat hoe meer papier ze bij zich dragen, hoe meer ze de indruk wekken het druk te hebben en daarmee ertoe te doen. In de top van de organisatie geldt eerder het tegenovergestelde: hoe minder papier, hoe belangrijker de leidinggevende is.

Nadelen van aanwezig zijn

Onderzoekereffect

Een onderzoeker beïnvloedt ontegenzeggelijk de geobserveerde praktijk. In het onderzoek naar UWV-managers is op verschillende manieren geprobeerd dit (als ongewenst beschouwde) effect te minimaliseren. Vooraf is de respondenten gevraagd om zo min mogelijk rekening te houden met de aanwezigheid van een onderzoeker of met een geluidsrecorder. Ook tijdens de observaties hebben Jeroen Kerseboom en ik als observanten zoveel mogelijk geprobeerd onderzoekereffecten te beperken. Dit leverde praktische vragen op als: waar ga ik zitten? Hoe zorg ik dat mijn hoogzwangere buik niet steeds goedbedoelde aandacht krijgt? Na hoeveel minuten mag ik op zoek gaan naar een geobserveerde manager die onaangekondigd is weggelopen (misschien voor een toiletbezoek)?

Ondanks onze pogingen om de dagelijkse praktijk niet te storen, bleven we niet onopgemerkt of onbesproken. De introductie van een onderzoeker en een geluidsrecorder in formele bijeenkomsten verloopt in dit onderzoek bijvoorbeeld vaak op lacherige toon. Met humor wordt expliciet gemaakt dat de situatie anders is, dat de gebruikelijke beslotenheid tijdelijk wordt doorbroken. Een van de geobserveerde managers zegt bijvoorbeeld regelmatig tegen mij wanneer hij zijn kamer wil gaan verlaten: 'Kom schaduw, in de benen'. Maar ook anderen maken regelmatig opmerkingen over het feit dat de manager geobserveerd wordt. Een medewerker zegt lachend tijdens een overleg waarin de manager even stil valt: 'Schrijf op "ze doet niks"!'. Een stafverzekeringsarts die spontaan de kamer van een andere manager binnenloopt, kijkt naar de onderzoeker, maakt een schrijfbeweging en zegt: 'De stafarts komt binnen', waarop de arts en de manager lachen.

De aanwezigheid van een onderzoeker beïnvloedt de geobserveerde praktijk, maar de ene onderzoeker doet dat anders dan een andere. Dit werd al duidelijk met het voorgaande voorbeeld van de aandacht voor mijn hoogzwangere buik. Dit onderzoek biedt vermoede-

delijk nog een seksespecifiek voorbeeld van een onderzoekereffect. Het is namelijk de vraag of een geobserveerde manager zich in mijn bijzijn als vrouwelijke observant net zo had gedragen als hij deed bij mijn mannelijke collega Jeroen.

Sekse lijkt in de onderzochte praktijk ingezet te worden voor het creëren van sociale afstand. Op de vestiging van een van de geobserveerde managers definiëren twee managers zichzelf expliciet als mannen of jongens door onderling over hun vrouwelijke collega's te spreken als 'de meisjes'. Zij accentueren hun mannelijkheid bovendien door dagelijkse gesprekken te voeren over een zogenaamd mannelijk onderwerp als (het belang van de grootte en snelheid van) auto's en door vaak grappen te maken op grond van sekse en seksuele geaardheid. Dit is niet alleen een belangrijke onderling bindende factor, maar creëert ook afstand tot 'de meisjes' waarvan ze zeggen 'animositeit' te ervaren. De twee mannen doen dit in afwezigheid van vrouwen. Een paar weken na het observeren zegt de geobserveerde manager tegen Jeroen dat zijn gedrag tijdens de observaties iets anders was dan gebruikelijk: 'dat we ons hebben ingehouden met schuine moppen, omdat jij er bij was'. Het lijkt me niet onwaarschijnlijk dat mijn aanwezigheid als vrouwelijke onderzoeker ze hiervan nog veel meer had weerhouden.

Overigens denk ik dat de dagelijkse gang van zaken heel snel na de aanvankelijke verstoring door onderzoeker of geluidrecorder weer zijn normale loop herneemt. Dit leid ik af uit de openhartigheid en het weinig verhullende gedrag in mijn aanwezigheid. *The show must go on* in de organisatie en dat is een zegen voor een observatiestudie. Ik ga ervan uit dat de meeste geobserveerde sociale interacties in dit onderzoek niet alleen ook hadden plaatsgevonden zonder aanwezigheid van een onderzoeker, maar zelfs op behoorlijk vergelijkbare wijze.

Ook ben ik van mening dat een week observeren van iemand in een gangbare werksituatie – anders dan in traditionele antropologische studies, waarin een jaar observeren van alle facetten van het gehele sociale leven geen uitzondering is – voldoende is. Dit blijkt ondermeer uit mijn ervaring van verzadiging bij de laatste observaties en uit het herkennen van de belangrijkste bevindingen door betrokkenen.

Meer interpretatierisico in dataverzameling

Observatieaantekeningen zullen zelden volledig bestaan uit veldtermen, maar al interpretatie van de onderzoeker bevatten. Dit is in het bijzonder problematisch als het gaat om het optekenen van gedrag dat niet op band wordt vastgelegd, dus van non-verbaal gedrag zonder video-opnames en van verbaal gedrag zonder geluidsopnames.

In het onderzoek naar UWV-managers is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van geluidsrecorders (video-opnames waren uitgesloten). Veel van de geluidsopnames zijn letterlijk uitgewerkt. Met deze verslagen kan daadwerkelijk ná de empirische dataverzameling duidelijk worden waarnaar precies op zoek is gegaan. Wanneer analyse plaatsvindt op basis van eigen aantekeningen is dit, zo veronderstel ik, minder het geval. Aantekeningen betreffen immers per definitie een selectie, aangezien het niet mogelijk is te schrijven met de snelheid van praten, en het maken van een selectie sterk wordt beïnvloed door verwachtingen.

Een duidelijk voorbeeld van verwachtingen die de waarneming kleuren, vindt plaats op mijn eerste observatiedag bij een van de managers. De dag begint met een drie uur durende vergadering waarin de manager en enkele andere aanwezigen bij bepaalde onderwerpen heel hard praten, veel non-verbale expressie tonen, elkaar regelmatig in de rede vallen en soms grove bewoordingen kiezen. Na afloop van de observatiedag noteer ik, zoals ik na elke observatiedag doe, wat me het meeste is opgevallen: ‘ze vliegen elkaar in de haren, ruzieachtig, gespannen sfeer’. Het gebruik van metaforen is al weinig concreet, maar dit blijkt ook geen beschrijving die aansluit bij een insiderperspectief of bij mijn latere analyses van de geluidsopnames.

Ik zag een felle vergadering, zowel op basis van een uiterst rustige kennismaking met de manager voorafgaand aan de observaties als vanuit mijn eigen vergaderervaring. Ook in de vergaderingen die bij deze manager nog zouden volgen, zag ik tijdens het observeren geen optimale verhoudingen. Terwijl het analyseren van alle observaties leidde tot het inzicht dat juist bij hem de omgang tussen manager en verzekeringsartsen kan worden beschouwd als het meest prettig voor de betrokkenen en het meest productief voor de organisatie. In de sociale interacties van deze manager neemt het ontzag voor de (staf) verzekeringsartsen beduidend minder grote proporties aan dan in de rest van de observaties, waarin de verzekeringsartsen *larger than life* lijken te worden. De manager en stafverzekeringsarts gaan met elkaar in discussie. Daarbij blijkt niet het onderwerp van discussie of overeenstemming het belangrijkste om het machtsvacuüm, sterk aanwezig bij de andere geobserveerde managers, te kunnen openbreken. Een belangrijke stap in het kunnen of durven aangaan van een dialoog met (staf)verzekeringsartsen lijkt het door de manager en stafarts in gezamenlijkheid creëren van beelden van zichzelf en de ander in menselijke proporties, *big as life*. Dit brengt het langetermijndoel van effectieve samenwerking ontegenzeggelijk dichterbij.

Praten is niet hetzelfde als doen

Het (tweede) voordeel van participerende observatie dat respondenten tegen een fysiek aanwezige onderzoeker beginnen te reflecteren, heeft ook een keerzijde. Het risico ligt op de loer dat praten over handelen geanalyseerd wordt als zijnde het handelen zelf, maar dit praten kan legitimeringen bevatten die een heel ander licht werpen op het gedrag. Het risico bestaat dat de onderzoeker meegaat in de legitimering van de respondent.

Zoals ik eerder heb aangegeven, is een centrale conclusie in het onderzoek naar de UWV-managers dat zij verzekeringsartsen – in meerdere of mindere mate – vermijden. Zij cijferen zichzelf weg, figuurlijk in een machtsvacuüm en letterlijk in een registratieregime. Ik kom tot deze bevindingen op basis van de observaties, terwijl respondenten ze tijdens de observaties en interviews niet benoemen of tegenspreken. Uitspraken van managers tegen de onderzoeker als ‘er kan er maar één de baas zijn, en dat ben ik’ staan in contrast met mijn analyse dat ze in hun sociale interacties nauwelijks greep hebben op de verzekeringsartsen. Een dergelijke tegenstelling wil overigens (gelukkig) niet zeggen dat respondenten de observatiebevindingen niet (h)erkennen. Dat bepaalde gedragingen

zich als sterke (collectieve) patronen voordoen, kan hen een nieuw beeld van hun eigen handelingspraktijk opleveren.

Voordelen, nadelen en voorkeuren

De hier genoemde voor- en nadelen zullen niet (in dezelfde mate) voor alle observatiestudies gelden. Het nadelige onderzoekereffect zal zich bijvoorbeeld minder sterk manifesteren wanneer het deelnemen aan de observatiesetting succesvol *undercover* plaatsvindt. Is een onderzoekereffect overigens nog wel een nadeel wanneer de onderzoeker zichtbaar gemaakt wordt in de analyses van en verhalen over de observaties? En zo is het bij participerend observeren in een virtuele praktijk misschien nog maar de vraag of het virtueel beleven net zo gemakkelijk tot aanknopingspunten voor analyse leidt als bij fysiek ervaren observaties het geval is. Is het gemakkelijker tot analysecodes komen, in de zin van tijdswinst, bovendien wel een terechte stelling; weegt het sneller analyseren van eigen observaties op tegen de grote hoeveelheid tijd die het kost om te observeren?

Kortom, tot een eenduidig antwoord op de vraag of de fysieke aanwezigheid van de onderzoeker de kwaliteit van het onderzoek ten goede komt, leidt deze exercitie niet. De genoemde voor- en nadelen kunnen wel beschouwd worden als indicatief voor onderzoek waarin de onderzoeker zelf deelneemt aan de onderzochte praktijk. De uitwerkingen in dit artikel aan de hand van observaties van managers maken inherente, soms verborgen spanningen van participerend observeren zichtbaar. Spanningen waarvan de onderzoeker zich rekenschap dient te geven. Daarbij is het aan hem of haar om te bepalen wat zich manifesteert als voordeel en wat als nadeel van observeren door fysiek aanwezig te zijn, en wat mij betreft speelt ook persoonlijke voorkeur daarbij een rol. De intense ervaring van het van zeer nabij aanschouwen van andermans werkend leven, de bijzondere ervaring dat het door analyseren mogelijk is het gewone als vreemd te beschouwen, en de rijke ervaring dat die analyses tot belangrijke nieuwe inzichten leiden – ik zou het niet gemist willen hebben.

Literatuur

Berendsen, L. (2007). *Bureaucratische drama's. Publieke managers in verhouding tot verzekeringsartsen*. Beschikbaar: www.bureaucratischedramas.nl