

ARTIKELEN

Etnografische analyse

*Annemarie van Dalen**

Dit artikel gaat over antropologisch onderzoek naar vernieuwend besturen en organiseren in de zorg. Eind 2012 ben ik gepromoveerd op een onderzoek naar succesvolle en innovatieve zorgorganisaties (Van Dalen, 2012). Dit artikel is een bewerking van de methodologische hoofdstukken in mijn proefschrift. Ik zal met name ingaan op de methode van etnografische analyse die ik in mijn onderzoek heb gebruikt. Eerst geef ik een korte schets van de context, de onderzoeksvragen en het karakter van het onderzoek.

Zorgvernieuwing: op zoek naar anders organiseren

Organiseren in de zorg wordt sterk beïnvloed door het 'new public management'. Deze managementbenadering focust op het gebruik van prestatie-indicatoren, meten is weten, scheiden van denken en doen en SMART doelstellingen. Dat heeft een aantal negatieve effecten. Het professionele handelen wordt teruggebracht tot datgene wat meetbaar is en te vatten in concrete doelen, waardoor essenties uit de zorg verloren gaan (Van Heijst, 2005; Baart, 2001). Binnen zorgorganisaties heeft deze benadering geleid tot doorgesloten registratiedrift, een toename van administratieve druk, geïnstitutionaliseerd wantrouwen en schijncontrole (WRR, 2004; Aardema, 2002). Veel betrokkenen in de zorgsector zijn dan ook op zoek naar verbetering en vernieuwing. Tegen deze achtergrond ben ik op zoek gegaan naar zorgorganisaties 'die het anders doen'. Organisaties die tegen de stroom van het dominante denken in een succesvolle en innovatieve praktijk hebben ontwikkeld en zichtbaar toegevoegde waarde bieden voor cliënten.

Op basis van de reputatiemethode (Denhardt, 1993) kwam ik op het spoor van twee innovatieve organisaties: Buurtzorg Nederland, een in 2006 opgerichte thuiszorgorganisatie waar nu 7500 wijkverpleegkundigen en -verzorgenden werken verspreid door heel Nederland, en Esdégé-Reigersdaal, die met 2650 medewerkers zorg verleent aan mensen met een verstandelijke handicap in de Kop van Noord-Holland. Beide organisaties hebben een zeer hoge waardering van cliënten over de kwaliteit van de zorg, een hoge medewerkerstevredenheid en een vernieuwende wijze van organiseren. In de periode 2006-2010 heb ik deze organisaties onderzocht met een participerende methode.

Mijn eerste vraag was: welke zorg- en organiseerprincipes zijn leidend in de afzonderlijke organisaties? Mijn tweede vraag was gericht op het opsporen van over-

* Dr. Annemarie van Dalen is organisatieantropoloog en werkt als adviseur en onderzoeker in de publieke sector. Daarnaast is zij toezichthouder van een zorgorganisatie.
E-mail: info@annemarievandalen.nl.

eenkomstige verbanden en thema's: welke organiseerpatronen zijn te vinden binnen beide organisaties en wat kunnen we daarvan leren over het organiseren van de zorg in deze tijd?

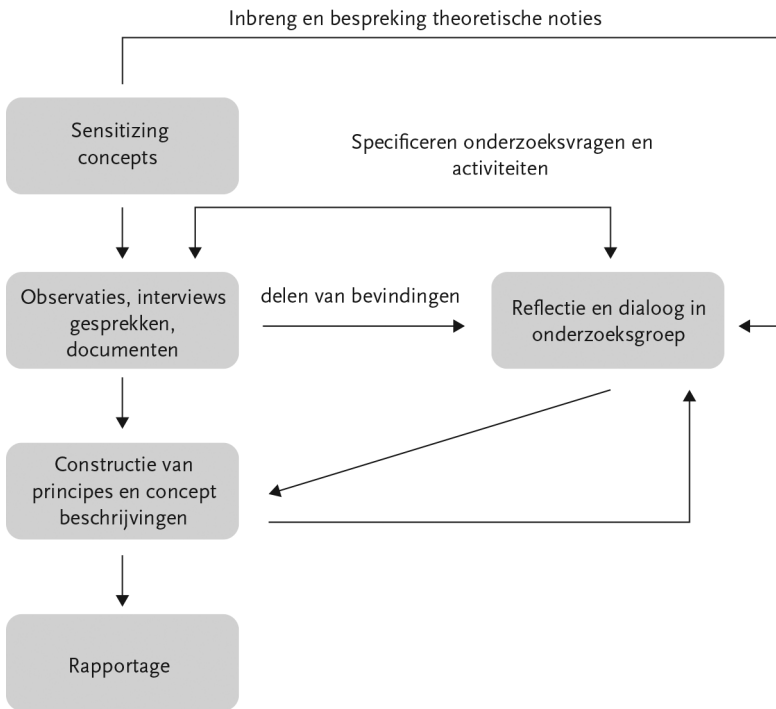
Participerend onderzoek was leidend voor de dataverzameling. Ik liep enkele jaren mee in de zorg, bestudeerde documenten, nam deel aan vergaderingen en besprekingen, observeerde de Raad van Bestuur, voerde gesprekken bij het koffieapparaat, zocht externe stakeholders op, hield interviews en sprak met alle betrokkenen over hun werk. Ik was daarbij vooral op zoek naar de betekenis en uitleg die de betrokkenen aan verschijnselen geven. Bij deze vorm van etnografisch onderzoek ligt de focus op lokale interpretatie (Geertz, 1973). Het is een methode die helpt om zicht te krijgen op vanzelfsprekende werkwijzen, achterliggende overtuigingen, motieven en organiseerpatronen door de aandacht te richten op de verborgen betekenissen van het gedrag van mensen in een organisatie. Deze op participatie en lokale interpretatie gerichte onderzoeks aanpak past in de sociaal-constructivistische benadering. Ik ga ervan uit dat mensen actieve betekenisgevers zijn. Mensen in zorgorganisaties worden dagelijks geconfronteerd met een continue stroom van indrukken, gebeurtenissen en ervaringen. In interactie met elkaar construeren zij hun eigen werkelijkheid door betekenis te geven aan wat er om hen heen gebeurt en te handelen op basis van die constructie. Volgens de antropoloog Geertz (1973) staat de etnograaf die werkt vanuit deze traditie voor een veelvoud aan complexe en verstrengelde betekenisstructuren. Inzicht ontstaat pas als men naar het geheel kijkt. Gegevensanalyse is volgens hem dan ook geen wetenschap op zoek naar wetmatigheden, maar een wetenschap die betekenisstructuren ontwaart en interpreteert die mensen zelf hebben gevormd.

Vier analysestappen

Het onderzoek ben ik ingegaan met de bovenbeschreven brede en open vraagstelling en enkele *sensitizing concepts*. Vervolgens heb ik direct contact gezocht met de mensen in de betrokken organisatie. De fasen van gegevensverzameling, gegevensreductie en gegevensanalyse volgden elkaar niet op, maar liepen door elkaar.

1. Cyclisch onderzoeks patroon

De analyse in dit type onderzoek begint in zekere zin al bij het verzamelen van de gegevens: het maken van veldnotities of het observeren gaat gepaard met een zekere graad van reflectie. Het analyseren en bespreken van gebeurtenissen roept nieuwe vragen op, wat aanleiding kan geven tot een nieuwe selectie van het al verzamelde materiaal of tot een nieuwe gegevensverzameling. De onderzoeksactiviteiten bestonden uit observeren, interviews houden, gesprekken voeren, bijeenkomsten bijwonen, documenten bestuderen, reflecteren en dialoogsessies houden. Observaties en indrukken heb ik steeds gedeeld met een onderzoeksgroep, die bestond uit medewerkers uit verschillende onderdelen van de onderzochte organisaties. Alle interviews en bijeenkomsten werkte ik uit. Tijdens en na observaties maakte ik notities. Vooraf aan de bijeenkomsten met de onderzoeks-



Figuur 1 Schets cyclus gegevensverzameling, analyse en reflectie

groep distilleerde ik hieruit interessante observaties, voorlopige bevindingen en vragen, die ik ter bespreking en reflectie voorlegde aan de leden van de onderzoeksgroep. De bijeenkomsten met deze onderzoeksgroep hadden een centrale plaats in het onderzoeksproces en vonden eens in de vier à zes weken plaats. Door observaties, indrukken en interpretaties te koppelen aan uitspraken en met de onderzoeksgroep te reflecteren op bevindingen heb ik geprobeerd zicht te krijgen op organiseerprincipes die liggen onder het concrete handelen (figuur 1).

Door het hele onderzoeksproces te werken met een onderzoeksgroep kon ik steeds mijn bevindingen toetsen. Met deze *member checks* ga je als onderzoeker in feite na of de betrokkenen het gereconstrueerde beeld van hun leefwereld herkennen. Herkenbaarheid en geloofwaardigheid van interpretaties in de ogen van betrokkenen zijn belangrijke kwaliteitscriteria in dit type onderzoek.

Tijdens de bijeenkomsten met de onderzoeksgroep maakte ik ook de *sensitizing concepts* onderwerp van gesprek en reflectie. Op een aantal punten koppelde ik verschijnselen aan nieuwe theoretische concepten om deze te verhelderen of te verdiepen. In onderlinge gesprekken met elkaar en met mij toetsten de betrokkenen deze koppelingen op herkenbaarheid. Ik heb de theorie op deze momenten gebruikt om, zoals Geertz (1973) het noemt, het 'verscholen belang' van de dingen op te sporen.

2. *Thick descriptions*

Een volgende stap in het analyseproces heb ik gezet door twee rijke beschrijvingen te maken, zogenaamde *thick descriptions*. Deze term verwijst naar een manier van beschrijven zoals Geertz die introduceerde. Hij ziet de kern van etnografie en antropologische analyse niet als een optelsom van methoden als observeren, veldnotities bijhouden en transcripties maken. De kern is volgens hem een vorm van intellectuele inspanning die gericht is op de wetenschappelijke verbeelding om ons in contact te brengen met het leven van anderen. *Thick descriptions* zijn uitvoerige beschrijvingen die zicht geven op karakteristieken, handelingen en gedrag én de lokale interpretatie daarvan. In de laatste fase van het caseonderzoek waren de bijeenkomsten met de onderzoeksgroep er nadrukkelijker op gericht om op basis van het onderzoeksmateriaal de leidende principes te expliciteren. De principes zoals ik ze beschreef, bestonden echter (nog) niet in gedeelde bewoordingen. Ik heb ze samen met betrokkenen geconstrueerd door activiteiten te onderzoeken, en te benoemen welke regels, opvattingen en principes daarin besloten liggen. De uiteindelijke *thick descriptions* (negentig pagina's per organisatie) bevatten mijn antwoorden op de vraag 'hoe het werkt' in de onderzochte organisaties en beschrijven welke organiseringsprincipes daar leidend zijn. Een stukje uit een van de *thick descriptions* illustreert dit (box 1).

Box 1: Fragment uit een *thick description* van Buurtzorg (Van Dalen, 2012)

Teams leren zelf organiseren in de praktijk In het diepe springen en met vallen en opstaan je eigen weg vinden. Zo spreken veel medewerkers over hun ervaringen. Onduidelijkheid, chaos, conflicten en samenwerkingsvraagstukken worden niet ervaren als te vermijden risico's, maar als onlosmakelijk verbonden elementen van zelf organiseren. Zonder worstelen geen zelfsturing is hun opvatting (...) Een wijkverpleegkundige vertelt het volgende over de start van haar team: 'Om naamsbekendheid te krijgen gaan we alle huisartsen, transferverpleegkundigen en gezondheidscentra in de buurt langs met een fles appelsap, onze foto als etiket en een kaartje met onze gegevens erbij hopen op "een gezonde samenwerking". Eén week voor onze officiële aftrap krijgen we al een telefoontje van de wondverpleegkundige van het Spaarneziekenhuis dat zij een cliënt voor ons heeft. Op 2 november: een huisarts aan de lijn, een nieuwe cliënt. Meteen "intake" doen. Oh jee, bed besteld, indicatie aanvragen. Help, hoe gaat dat allemaal. De eerste week: de transferverpleegkundige van het LUMC meldt een cliënt aan. (...) Het AMC en ook de transferverpleegkundige uit het Spaarne Ziekenhuis weten ons ook al snel te vinden. Halverwege de derde week redt de avonddienst het eigenlijk al niet meer alleen en zetten we een extra avonddienst in want we kunnen niet zo kort na onze start al nee verkopen, toch? Korte avondroute erbij, korte ochtendroute erbij, hoezo een groot team met zeven man. We zijn allemaal hard nodig. Het gaat allemaal

wel erg snel, we worstelen met de roosters en planning en bereiken op een gegeven moment het punt: is dit nu wat we willen? Gelukkig komt er weer wat rust, krijgen we er een collega bij en vinden we ook steeds meer onze weg in buurtzorgland. De meeste flessen appelsap staan er nog maar de flessen die we hebben uitgedeeld zijn enthousiast ontvangen. In januari komt er weer een collega bij en hopen we ook tijd te kunnen vinden om als team aan de slag te gaan want ook daar zijn we door deze flitsende start niet aan toe gekomen.' Medewerkers vinden dat de startperikelen, het wiel zelf uitvinden en de worsteling die daarmee gepaard gaat, echt horen bij het leren zelf te organiseren. Zij sommen in eerste instantie veel knelpunten op: zaken die onduidelijk zijn, niet precies weten wat de taakverdeling is tussen ziekenverzorgenden en wijkverpleegkundigen, ontbrekende informatie of richtlijnen over hoe om te gaan met scholing, productie, leggen van contacten in de buurt, en de CAO. Tegelijkertijd zeggen zij dat juist het 'worstelen' het proces van zelf organiseren vorm geeft. Het hoort er gewoon bij en is zelfs een noodzakelijke voorwaarde en essentieel om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Teams komen er sterker uit naar voren en bekrachtigen hun eigen kunnen. Volgens hen is het bij de verdere ontwikkeling van Buurtzorg de uitdaging om te zoeken naar manieren hoe je startende teams de helpende hand kunt bieden zonder ze het creatieve proces te ontnemen van zelf uitzoeken met vallen en opstaan.

3. *Van thick descriptions naar analysetabellen*

Toen had ik twee rijke beschrijvingen die ik wilde vergelijken. Om tot een vergelijkbare ordening van gegevens te komen heb ik de *thick descriptions* uiteengerafeld in tabellen die principes, opvattingen en regels in de afzonderlijke organisaties opsommen (tabel 1).

Het werd echter snel duidelijk dat in het proces van gegevensordening en gegevensreductie betekenisvolle informatie verloren gaat. De tabellen alléén boden onvoldoende aangrijpingspunten om de vraag naar inhoudelijke overeenkomsten te beantwoorden. Ze suggereren dat het succes van deze organisaties een optelsom is van afzonderlijke principes, opvattingen en regels. Dat is niet zo: het gaat erom dat ze een levend geheel vormen. Dat leverde het inzicht op dat de begrippen principe, opvatting en regel vooral van beschrijvend belang zijn, maar nog niet van belang om bovengenoemde samenhang goed te doorgronden en te verklaren. Om zicht te krijgen op die samenhang was een andere manier van analyseren nodig.

4. *Van lokale waarheden naar algemenere noties: op zoek naar patronen*

Daarom ben ik weer teruggegaan naar de *thick descriptions* en ook naar het oorspronkelijke onderzoeksmateriaal, zoals observatienotities en interviews, op zoek naar patronen. Patronen zijn gedragingen en processen die in elkaars buurt voorkomen, een samenhangende dynamiek laten zien en daardoor betekenis voor elkaar en voor het geheel hebben. Om zicht te krijgen in die dynamiek heb ik

Tabel 1: Voorbeeld tabel gebruikt in de data-analyse

Principe	Opvatting	Regels
Ondersteunen in plaats van managen	Regiocoaches bieden effectieve ondersteuning aan teams door hen te helpen hun eigen probleemoplossend vermogen te vergroten.	<ul style="list-style-type: none"> – Bij Buurtzorg werken geen managers. – Een regiocoach heeft een verpleegkundige achtergrond, is niet leidinggevend en heeft geen hiërarchische verantwoordelijkheid of resultaatverantwoordelijkheid. – De rol van de regiocoach is gebaseerd op vijf accenten: <ol style="list-style-type: none"> 1 praktisch ondersteunen bij start en uitbreiding; 2 helpen om het teamproces te versterken; 3 problemen signaleren; 4 visie en principes borgen; 5 taken opvangen rond personele problemen (bijvoorbeeld Wet Poortwachter). – Een coach signaleert potentiële problemen en maakt deze bespreekbaar met de visie en wenselijke ontwikkelrichting van Buurtzorg voor ogen.

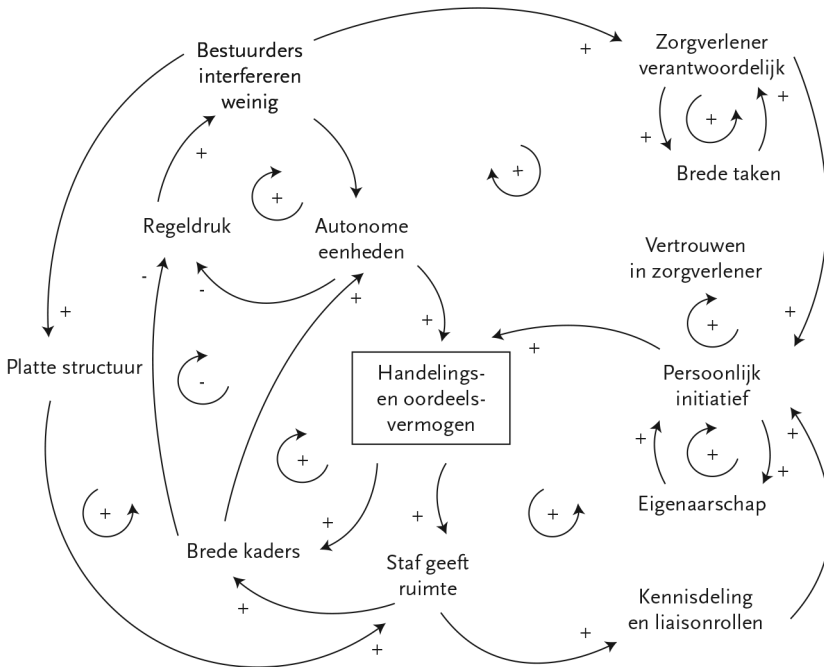
kenmerkende overeenkomsten geclusterd en gecategoriseerd. Daarbij keek ik naar elementen die op elkaar in lijken te werken en probeerde ik om elkaar versterkende effecten te ontwarren. Het loslaten van het idee van mechanische causaliteit en denken in 'kringlopen' hebben mij daarbij goed geholpen (figuur 2).

In deze fase heb ik ook de vakliteratuur geraadpleegd om de gevonden dynamiek en effecten te ondersteunen en te verklaren met theoretische concepten. Dit was een proces van (steeds opnieuw) clusteren en categoriseren van kenmerken, literatuurverkenning, weer terug naar het oorspronkelijke materiaal, construeren van patronen en theoretisch verdiepen. Patton (2002) noemt dit *purposeful case sampling*. Het is een manier van analyseren die er niet op gericht is om algemeen geldende generalisaties te formuleren, maar om een dieper begrip te creëren. Deze wijze van analyseren leidde tot de constructie van vijf organiseerpatronen, die tezamen een perspectief op anders organiseren vormen:

- 1 betekenis maken vanuit visie en identiteit;
- 2 organiseren van handlingsruimte en oordeelsvermogen;
- 3 lokaal plannen;
- 4 coördineren op basis van vertrouwen en normatieve controle;
- 5 institutioneel ondernemen.

Resultaten: drie 'kennislagen'

In de opbrengst van dit onderzoek zijn drie 'kennislagen' te onderscheiden. De *thick descriptions* vormen een eerste 'kennislaag'. Ze maken *lokale* kennis zichtbaar en overdraagbaar. Degenen die de onderzochte praktijken niet kennen, kunnen



Figuur 2 Voorbeeld van een kringloop: patroon van handelings- en oordeelsvermogen

ervaren hoe het werkt in die context en wat daarin betekenisvol is. Beelden over het alledaagse leven helpen de lezer het bijzondere karakter van de organisaties te begrijpen. Men krijgt inzicht in de daar geldende samenhang van factoren, hoe die op elkaar inwerken en elkaar versterken. De onderzochte cases zijn *paradigmatische cases*. Ze beschrijven niet alleen wat de problemen en mogelijke oplossingen zijn, de gepresenteerde kennis omvat nadrukkelijk ook een specifiek wereldbeeld en mensvisie en kan daarmee prototypische waarde hebben (Flyvbjerg, 2001).

De tabellen vormen een tweede 'kennislaag'. Zij geven een samenvatting van de principes, opvattingen en regels die gelden binnen de onderzochte organisaties. Zo'n schema wordt ook wel een *advanced organizer* genoemd (Engeström, 2004). Het geeft onderzoeksoptredingen op een beknopte en overzichtelijke manier weer, maar zonder de dynamiek zoals die in de *thick descriptions* naar voren komt. De vijf organiseerpatronen vormen een 'derde kennislaag'. Deze haalt uit de verzameling van etnografische miniaturen een assortiment van algemenere dynamieken en noties naar voren. De patronen verdiepen de kennis van de onderzochte organisaties én zeggen door de theoretische verdieping iets over organiseren en besturen in de zorg in dit tijdsgewricht. Deze kennislaag kan worden gezien als *middle-range theory*. Dat begrip verwijst naar een specifieke benadering van sociologische theorieconstructie (Merton, 1957; Boudon, 1991). Een *middle-range theory* ontstijgt het specifieke van lokale kennis en verklaart en integreert empirische verschijnselen met oog voor hun context, maar de uitspraken

zijn er niet op gericht om een 'groot' verhaal of een *grand theory* te construeren met algemeen geldende concepten of universele waarheden.

Tot slot

Hoe generaliseerbaar is deze kennis? Kennisoverdracht en de mate waarin de resultaten van dit onderzoek geldig zijn in andere, vergelijkbare situaties, zijn gebaseerd op naturalistische generalisatie (Lincoln & Guba, 1985). Generalisatie vindt niet plaats door de onderzoeker, maar door de lezers, zij kunnen via de rijkgeschakeerde gevalsbeschrijvingen plaatsvervangende ervaringen opdoen en op grond van hun ervaringen bepalen in hoeverre inzichten overdraagbaar zijn naar hun eigen setting. Het is dan niet de onderzoeker die generaliseert, hij maakt generalisatie slechts mogelijk.

Naturalistische generalisatie is een proces waarbij de lezers inzichten verwerven door te reflecteren op de details die de cases en organiseerpatronen zichtbaar maken. Naturalistische generalisatie bouwt voort op de *tacit knowledge* van de lezers. Wanneer zij overeenkomsten herkennen in de details en zij een aantal patronen vinden die resoneren met hun eigen ervaringen, dan bepalen zij of hun situatie voldoende overeenkomt om generalisatie mogelijk te maken. Een onderzoek als dit veronderstelt een specifieke stijl van kennisverwerving bij de lezer. Bestuurders, professionals, managers of beleidsmakers die het boek lezen, kunnen niet volstaan met een managementsamenvatting. Degene die deze kennis wil gebruiken, moet ook de weg langs het detail gaan. Hij of zij moet zelf de verbinding leggen tussen het unieke van de cases, de theorie en de eigen situatie.

Literatuur

- Aardema, H. (2002). *Bedrijfsmatige schijnbewegingen*. Leusden: BMC.
- Baart, A. (2001). *Een theorie van de presentie*. Utrecht: Lemma.
- Boudon, R. (1991). What middle-range theories are. *Contemporary Sociology*, 20, 519-522.
- Dalen, A. van (2012). *Zorgvernieuwing – Over anders besturen en organiseren*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Denhardt, R.B. (1993). *The pursuit of significance. Strategies for managerial success in public organizations*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Engeström, Y. (2004). *New forms of learning in co-configuration work*. Paper presented to the LSE Department of Information Systems ICTs in the contemporary world: work management and culture seminar on 22 January 2004. Retrieved from <http://is2.lse.ac.uk/events/sercseminars/engestrom.pdf>.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Heijst, A. van (2005). *Menslievende zorg, een ethische kijk op professionaliteit*. Kampen: Klement.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Merton, R.K. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe: The Free Press.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.