

REFLECTIE

Control en carnaval

NATURALISTISCH ONDERZOEK IN EEN NIET-ALLEDAAGSE OMGEVING

Adviseurs en beleidsfunctionarissen krijgen geregeld te maken met nieuwe vraagstukken waarop bestaande concepten onvoldoende antwoord bieden. Als bestaande literatuur onvoldoende aanknopingspunten biedt, hoe vind je dan nieuwe perspectieven en inzichten?

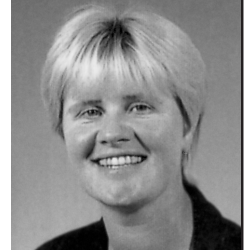
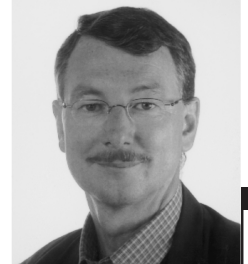
In het kader van de Beroepsopleiding Management Consultancy (BMC) van Sioo hebben wij in 1999 ervaring opgedaan met een manier om tot kennisvorming te komen. We hebben een naturalistische benadering toegepast in een onverwachte, nieuwe omgeving. Het carnaval in Oeteldonk (Den Bosch) bood ons de gelegenheid om inzichten over het begrip control te verwerven.

Inleiding

Processen van kennisvorming zijn vanuit meerdere paradigma's te benaderen (Denzin en Lincoln, 1994). Naturalistisch onderzoek is in het constructivistisch paradigma te plaatsen.¹ Een aanname in dit paradigma is dat objectiviteit van onderzoek een fictie is. Er is geen allesomvattende, afstandelijke onderzoeker. Mensen functioneren in werkelijkheden die zij zelf hebben geconstrueerd, zo is het uitgangspunt. Erlandson et al. (1993) stellen dat de onderzoeker zelf een belangrijk onderzoeksinstrument is. Kenmerkend is het interactieve proces tussen de onderzoeker en het onderzochte.²

De naturalistische benadering hebben we toegepast op een voor ons interessant vakthema, namelijk *control*. Alhoewel de inhoud van dit vakthema buitengewoon interessant is, staat in dit artikel de methodische benadering centraal en gebruiken we de inhoud van control als illustratiemateriaal.

In dit artikel proberen we de volgende vragen te beantwoorden:



Erika Hehenkamp, Ed Jansen, Sonia Pol, Elisabeth Reitsma

E. Hehenkamp MCM is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur. Drs. E.H. Jansen MCM RA is organisatieadviseur bij Ordina Organisatie Adviseurs, en docent en onderzoeker aan de postdoctorale Controllers- en Public Control-opleidingen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Drs. S. Pol MCM is hoofd Communicatie van de gemeente Haarlemmermeer. Drs. E. Reitsma MCM is werkzaam als senior manager bij Deloitte & Touche Bakkenist.

Hoe is een professioneel thema zoals control op een naturalistische wijze te onderzoeken?

Wat levert dit aan verrijkende inzichten op?

We willen een weergave geven van onze ervaringen met de methodiek en de keuzen waarvoor wij zijn geplaatst. Per stap in het onderzoeksproces geven we aan welke methodische aspecten een rol spelen. Vervolgens reflecteren we op de toepassing van die methodiek en de bevindingen ten aanzien van het thema.

1. Wat is Naturalistisch Onderzoek?

Guba en Lincoln³ hebben een naturalistische manier van onderzoeken ontwikkeld waarbij zij een methodiek van hermeneutisch 'cirkelen' gebruiken. Kenmerkend daarbij is dat zij met verschillende actoren een werkelijkheid van wat er in de organisatie leeft, creëren, en hoe het anders en beter kan.

Naturalistisch onderzoek ziet de realiteit als een veelgelaagde, interactieve, gedeelde, sociale ervaring die je kunt bestuderen door te registreren, waar te nemen en te ervaren wat de participanten belangrijk vinden. De actoren die bij het proces zijn betrokken, worden voortdurend geconfronteerd met hun onderling verschillende inzichten. Dit rondcirkelen leidt tot meer overeenstemming over wat je onderzoekt. De confrontatie van denkbeelden en visies leidt tot bewustwording van en mogelijk tot evolutie van die denkbeelden. Consequentie van deze visie is dat discussies, meningsverschillen, subjectiviteit, belangen en context een rol spelen en invloed hebben op de veranderingsstrategie.

Guba en Lincoln bezigen een reflexieve manier van onderzoeken waarin onderzoek en veranderen hand in hand gaan. De stappen die zij zetten, worden telkens met verschillende of dezelfde actoren herhaald, totdat er geen nieuwe informatie meer op tafel komt. De belangrijkste stappen zijn:

- wat is het onderzoeksveld? Welke issues spelen er en wie zijn daarbij betrokken?
- hoe zien de actoren de werkelijkheid? Welke issues, claims en concerns hantieren zij?
- welke documenten zijn beschikbaar ter bestudering?
- welke onderzoeksvragen zijn relevant? En welke *observables* kunnen worden benoemd?
- wat is de gezamenlijke onderhandelingsagenda?
- welke variabelen zijn in causale redematies onder te brengen om zo zicht te krijgen op de effecten van het wijzigen van deze variabelen?

Guba en Lincoln stellen vooraf minimale condities om het onderzoek succesvol te laten verlopen. Naast integriteit van de onderzoeker moeten de betrokken actoren minimaal in staat zijn tot interactie en communicatie met de onderzoeker. De actoren moeten bereid zijn macht te delen, te veranderen en tot heroverweging van hun belangen te komen. Bovendien moeten zij tijd en energie willen vrijmaken voor het onderzoek. Een praktische handleiding voor het uitvoeren van naturalistisch onderzoek is opgenomen in het werk van Erlandson.

Erlandson formuleert vier kwaliteitscriteria:

1. *credibility*, dit kan worden gewaarborgd door:

- voldoende tijd door te brengen in het onderzoeksveld om je als onderzoeker te kunnen inleven (*prolonged engagement*);
- interpretaties te baseren op constante analyse (*persistent observation*)
- onderwerpen voortdurend vanuit verschillende standpunten en met gebruik van verschillende methodieken, zowel kwalitatief en kwantitatief, te onderzoeken (*triangulation*);
- verschillende onderzoeksmaterialen te hanteren (*referential adequacy materials*);
- professionals van buiten de context van het onderzoek feedback te laten geven op de verschillende onderzoeksstappen en interpretaties (*peer debriefing*);
- conclusies en interpretaties te checken bij personen *in* de context (*member checks*);

2. *transferability*, door gedetailleerde beschrijvingen van de gegevens (*thick description*) en maximale variatie aan te brengen in de informatie (*purposive sampling*) en dit toe te passen in verschillende contexten, kunnen vergelijkbare kenmerken en nieuwe inzichten worden opgespoord;

3. *dependability*, het moet mogelijk zijn, bijvoorbeeld via een nauwgezet onderzoekslogboek, een externe check op het onderzoeksproces uit te voeren en daarbij de opgebouwde redeneringen te herleiden;

4. *confirmability*, de gegevens zelf moeten overtuigen. Conclusies, interpretaties en adviezen zijn te herleiden tot hun bron en/of ze worden gevoed door het onderzoek.

In dit artikel komen we op verschillende plaatsen terug hoe we deze kwaliteitscriteria in ons onderzoek hebben toegepast.

2. Onderzoeksopzet

Het proces van kennisvorming op een naturalistische wijze laat zich lastig lineair beschrijven. Kenmerkend in ons onderzoek is de telkens terugkerende cyclus: aanname – deconstructie – werkhypothese – toetsing – aanname – et cetera. Hoe gaat dat in zijn werk? In de literatuur of tijdens een gesprek komt een aanname aan de orde. Er vindt deconstructie van die aanname plaats, dat wil zeggen dat de onderzoeker samen met betrokkenen op zoek gaat naar de betekenis. Deconstructie is het vermogen tot het begrijpen of decoderen van datgene wat door anderen is geconstrueerd (Van Dongen et al., 1996). Iedere deconstructie leidt tot een nieuwe betekenis, constructie. Wij geven dat weer in de vorm van telkens nieuwe werkhypotheses. Deze werkhypotheses zijn in de onderzoekssetting vervolgens toetsbaar, waardoor weer een nieuwe aanname ontstaat, die vervolgens gedeconstrueerd wordt. Wezenlijk in dit proces is het produceren van betekenis, omdat daaruit de voorwaarde van het kennen voortvloeit (Van Dongen et al., 1996).

Om in dit artikel een lijn in de onderzoeksroute aan te brengen, beschrijven we deze verantwoording in de volgende stappen, daarbij aansluitend bij de stappen die Erlandson et al. (1993) noemen:

- *van probleemstelling naar onderzoeksvraag* – formulering van de probleemstelling en beschrijving van de maatschappelijke en professionele relevantie, de persoonlijke verbinding van de onderzoekers met het vraagstuk en de rol van literatuuronderzoek;
- *keuze site* – het bepalen van de plaats en setting waar onderzoek wordt gedaan. Het gaat met name om het beredeneren wat voor type setting interessant zal zijn als ‘waarneemplaats’;
- *dataverzameling* – het op een interactieve manier waarnemen in de gekozen site;
- *data-analyse* – het analyseren en systematiseren van de waarnemingen. Dit mondt uit in het formuleren van inzichten over het vakthema die de vorige stappen hebben opgeleverd.

De aandachtspunten van Erlandson et al. – hanteer de vier genoemde kwaliteitscriteria en probeer daarvoor zo veel mogelijk genoemde werkwijzen toe te passen, verzamel informatie tot redundantie optreedt, wees flexibel en sta open voor feedback – zijn daarbij voortdurend meegenomen.

3. Van probleemstelling naar onderzoeksvraag

Vanuit onze eigen professionele en inhoudelijke interesse hebben wij het thema control onderzocht. De interesse komt voort uit dilemma’s die we ervaren bij advisering over organisatievraagstukken; een van de onderzoekers bekleedt zelf een controllersfunctie. Bovendien speelt de fascinatie voor de manier waarop mensen, ook wijzelf, steeds weer proberen greep op ogenschijnlijk onbeheersbare processen te krijgen en houden.

Om vanuit de interesse voor het thema te komen tot een probleemstelling en vervolgens tot een onderzoeksvraag, is in deze fase materiaal verzameld over de begrippen control, sturen en beheersen. Daarnaast zijn ervaringen, paradigma’s en fascinaties binnen het onderzoeksteam uitgewisseld. Erlandson et al. (1993) merken daarover het volgende op:

‘Any competent real estate salesperson will say that there are three important characteristics of good property: “Location, location, location!”. In research, three criteria that should follow the project throughout its entirety are “Interest, interest, interest!”’

ILLUSTRATIE VAN DE KEUZE VAN HET THEMA

Het thema control boeit ons, omdat:

- we de worstelingen van onze klanten en onszelf in de praktijk van alledag signaleren, met name als de complexiteit van het organiseren toeneemt;
- in het publieke debat de pretentie van de maakbaarheid van bovenaf steeds

meer ter discussie wordt gesteld door onder andere globalisering en ‘virtualisering’;

- in de ons op dat moment bekende literatuur over control onvoldoende adequate antwoorden en handvatten zijn te vinden.

De vraagstelling die we in dit stadium formuleren, luidt:

*Hoe is variëteit of complexiteit te sturen en te beheersen (control)?
Welke concepten en modellen zijn hanteerbaar?*

We startten een zoektocht in de literatuur naar de vraagstellingen, de redeneringen, de aannames en de historische positionering. Tijdens de volgende fasen in het onderzoek bleef deze literatuur een impliciet referentiekader. In de laatste fase werd expliciet gezien hoe onze bevindingen zich verhouden tot de literatuur die in het begin is bestudeerd.

ILLUSTRATIE VAN DE ORIËNTATIE OP DE LITERATUUR

In deze fase is materiaal verzameld over de begrippen control, sturen en beheersen. We oriënteren ons vanuit diverse wetenschapsvelden waaronder de economie, de sociologie, de psychologie, informatiekunde en bedrijfskunde.

In de financieel-economisch getinte literatuur is het begrip control uitgewerkt in het vakgebied van management accounting. Robert Anthony heeft dit beginjaren zestig voor het eerst systematisch in kaart gebracht. Control is dan beheersing, het in de greep hebben van iets. In het midden van de jaren tachtig is een hernieuwd denken ontstaan over *internal control*. Het COSO-rapport van de Treadway-commissie (1994) is daarin een belangrijke publicatie geweest, omdat dit rapport eenduidigheid heeft gecreëerd over de inhoud van het begrip. Internal control, of het interne beheerssysteem wordt in dit rapport gedefinieerd als: ‘een proces, uitgevoerd door de directie, het management of ander personeel, met als doel het leveren van een redelijke zekerheid met betrekking tot het bereiken van doelen in de volgende categorieën:

- effectiviteit en efficiency van de uitvoering;
- betrouwbaarheid van de financiële rapportages;
- overeenstemming met wet en regelgeving;
- beveiliging van bezittingen tegen ongeautoriseerde verwerving, gebruik of vervreemding.’

Recent is er toenemende belangstelling voor een bredere toepassing van de begrippen sturen en beheersen dan alleen via prestaties en financiële verslaggeving. Kaplan en Norton (1996) ontwikkelden met hun *Balanced Scorecard* bijvoorbeeld een instrument dat aan het financiële perspectief drie perspectieven toevoegt: klanten, innovatie en bedrijfsprocessen.

Kijken we bij de sociale wetenschappen, dan komen we tot het volgende. Vanuit sociologisch en sociaal-psychologisch perspectief wordt menselijk gedrag ten minste bepaald door de verhoudingen waarin mensen tot elkaar staan, alsmede

door de leef- en werksituaties die uit die verhoudingen voortvloeien (Jager en Mok, 1983). Voor het beschrijven van gemeenschappelijke opvattingen en regelmaat van het gedrag in groepen gebruikt de sociologie de begrippen waarden, normen en instituties. Waarden, normen en instituties geven richtlijnen voor gedrag. Dat wil echter nog niet zeggen dat mensen daarnaar handelen. Sociale controle en macht zijn manieren van mensen om elkaars gedrag te beïnvloeden of elkaar te dwingen op een bepaalde manier te handelen. Vanuit dit perspectief zijn sturen en beheersen, het beïnvloeden van gedrag.

French en Bell (1984) geven met het model van de *Organizational Iceberg* zicht op formele en informele aspecten van organisaties. De formele aspecten hebben betrekking op structuur en procedures. Zij vormen het zichtbare deel van de ijsberg. Het onzichtbare deel van de ijsberg betreft de informele aspecten, zoals waarden, normen en gevoelens.

De ordening van aspecten door French en Bell zien we op een andere manier terug bij Simons. In zijn boek *Levers of Control* noemt Simons vier hefboomen:

1. *beliefs systems* – voor het communiceren van *core values* om betrokkenheid bij de organisatie te vergroten en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden te versterken;
2. *boundary systems* – voor het bepalen van de grenzen aan de vrijheden van medewerkers door (on)acceptabele risico's en standaarden voor gedrag aan te geven;
3. *diagnostic systems* – voor het coördineren en monitoren van strategieën;
4. *interactive systems* – voor het verzamelen en delen van informatie door top en werkvloer om lerend gedrag te bevorderen en nieuwe strategieën te ontwikkelen.

Simons (1995) meent dat de klassieke benadering van control goed werkt voor kleine en middelgrote organisaties. Voor meer complexe organisaties en in omstandigheden van scherpe concurrentie slaat deze vorm van control de creativiteit en het eigen initiatief van medewerkers dood.

De theoretische aanzet die Simons geeft om een breder perspectief te kiezen, krijgt in zijn uitwerking echter toch meer een instrumentele benadering.

Resumerend zien wij in de literatuur twee dominante stromingen:

- de instrumentele variant, gebaseerd op het cybernetisch model en een werkwijze van implementatie met behulp van instrumenten;
- de gedragsvariant, gericht op gedragsbeïnvloeding, en een werkwijze die gebruikmaakt van communicatiemodellen.

FORMULEREN VAN DE ONDERZOEKSVRAAG

Op basis van de oriëntatie op de literatuur en de tweedeling die we hierbij vinden, komen we tot de volgende redenering: control wordt doorgaans geassocieerd met een financieel-economische omgeving. Publicaties over control zijn meestal ook geschreven vanuit het financiële paradigma. Een belangrijke fascinatie zit voor ons juist in wat wij hebben getypeerd als de gedragsvariant. Als we de

inzichten van French en Bell hanteren, kiezen we er dus voor om ons in het onderzoek te richten op informele aspecten, op het gedrag van mensen. Wat doen mensen en welke betekenis geven ze hieraan in termen van control? Dit levert de volgende vragen op die we centraal willen stellen in ons onderzoek:

Hoe komt het dat het hier wel of niet 'uit de klauwen' loopt?

Wat is 'uit de klauwen' lopen dan?

Wie bepaalt wanneer het wel/niet uit de klauwen loopt en wat dat is?

Waarom loopt het juist op dat punt uit de klauwen en niet ergens anders?

In deze vragen zijn het wat, wie en hoe van beheersing gevat. Het gaat ons om het vinden van het grensgebied van beheersbaarheid.

REFLECTIE

Bij naturalistisch onderzoek wordt sterk de nadruk gelegd op variatie: het in beeld brengen van meerdere gezichtspunten, meerdere stemmen laten klinken. In ons onderzoeksteam hebben we variatie een plaats gegeven door fascinaties en beelden van de verschillende onderzoekers op tafel te houden, in plaats van snel tot compromissen te komen. Maar dit is niet voldoende: er moet ook variatie komen in het kijken naar het onderwerp. Onbevangenheid is hierbij een voorwaarde. De spanning zit in deze fase in het vergaren van inzichten uit bestaande opvattingen en paradigma's, en deze tegelijk ook weer los te laten door ze ter discussie te stellen en onconventioneel te redeneren. Wij hebben het als belangrijk ervaren dat, wil je hierin succesvol zijn, je ook andere taal moet gaan gebruiken. Blijven spreken en denken in bestaande vaktaal bemoeilijkt het ontwikkelen van de variatie. Wij hebben gekozen voor het overgaan op 'gewone' taal. Dit dwingt niet alleen tot deconstructie van begrippen en ideeën die in de vaktaal 'vastzitten', maar levert ook openingen naar nieuwe inzichten en andere werelden. In onze situatie hebben wij het controlvraagstuk vertaald naar de vraagstelling: 'hoe komt het dat het hier wel of niet uit de klauwen loopt?'

4. Keuze site: carnaval

Met deze vraagstelling gaan we op zoek naar een context waar we waarnemingen kunnen doen. De literatuur is in deze fase verlaten; het accent komt te liggen op het waarnemen. De vraag is *waar* waar te nemen: de keuze van een site. Bij de keuze van de site speelt een aantal overwegingen:

- het lijkt vanwege de beoogde kennisvorming niet zinvol, een context te kiezen waarin control op een financieel-economische wijze wordt geïnterpreteerd. Integendeel, we zoeken een context waar het 'uit de klauwen lopen' direct aan mensen is gekoppeld. De vraag is welke context waarnemingen biedt, weg van de gebaande paden én in een complexe situatie;
- bij het waarnemen gaat het erom zicht te krijgen op de productie van een systeem: hoe gaat het toe in de organisatie? Dat impliceert dat de site goed toe-

gankelijk moet zijn of worden gemaakt. Erlandson et al. (1993) gebruiken credibility als kwaliteitscriterium voor onderzoek. Dit kunnen we garanderen door eisen te stellen aan de duur waarin een site is bezocht, ter voorkoming van een (te) snelle uitsluiting van waarnemingen (prolonged engagement) of via doelgericht, als het ware assertief, onderzoek (persistent observation).

Deze overwegingen leiden tot de volgende keuzen:

- organisaties die geen winst beogen, of organisaties met een ideologische of creatieve en innovatieve doelstelling zijn sites die tot rijke waarnemingen kunnen leiden en ons los kunnen maken van de gebaande paden;
- de mogelijke toegang tot een site is een pragmatische doch bepalende factor: is er op korte termijn entree te krijgen? We stellen een lijst op met opties. Carnaval staat op deze lijst en we krijgen entree in Oeteldonk.

Carnaval

De stad Den Bosch heet tijdens carnaval Oeteldonk. De Stichting Oeteldonsche Club van 1882 organiseert het jaarlijkse carnaval. Het carnaval is een feest van scherts en parodie. Het spel dat tijdens carnaval wordt gespeeld, is in 1882 bedacht en vormt een parodie op de maatschappij van destijds. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de Ministerraad, met de Minister-President als voorzitter. Het Boerenparlement vormt een deel van het bestuurlijk orgaan en vertegenwoordigt in de organisatie de Oeteldonkse bevolking, voor zover aangesloten bij een van de circa 120 carnavalsverenigingen.

De Stichting Oeteldonsche Club van 1882 zorgt ervoor dat het spel gespeeld kan worden en organiseert een aantal evenementen.

Kader 1.

De site

REFLECTIE

In deze fase van onze zoektocht ervaren wij dat de naturalistische aanpak onconventioneel denken van ons vraagt. Hierdoor komen we los van de traditionele denkpatronen, buiten de gebaande paden. Dit leidde tot een sitekeuze die je niet direct met het onderwerp control zou associëren. Om entree te krijgen bij een dergelijke site, moesten we andere netwerken aanboren dan het netwerk van ons eigen vakgebied en het vakjargon loslaten om in begrijpelijke taal aansluiting bij de site te vinden.

Een tweede aspect is het wekken van interesse bij de gekozen site, omdat de site niet vanuit een eigen vraagstelling betrokken is. Het moet voor de andere partij interessant zijn om mee te doen. Bijvoorbeeld omdat het aansluit op een probleem dat zij ervaren, dan wel dat er op een andere manier iets voor de ander inzit.

5. Dataverzameling

Naast de keuze van de site, is vervolgens ook van belang *wat en hoe* we willen waarnemen. Daarbij speelt een aantal overwegingen een rol. Op de eerste plaats wordt naturalistisch onderzoek door ons, in navolging van De Zeeuw, gezien als: waarnemen dat in taal wordt omgezet (De Zeeuw, seminar 1998). *‘Although science often is associated with a search for explanation and for theory, a more fundamental characterisation is a form of collective learning that concentrates on*

observation as its main input, and on the linguistic transfer as its output' (De Zeeuw citeert Goodman, 1996). Waarnemen impliceert het inzetten van alle zintuigen. Dat is geen passief proces. Interactie en discours zijn de fundamenteën van dit type onderzoek (Van Dongen et al., 1996). Voor ons onderzoek betekent dat, dat we met mensen spreken over de betekenis die zij aan een bepaalde situatie geven. Maar ook dat we onze waarnemingen toetsen aan die van deze actoren. Dit vraagt om een nauwgezette verslaglegging. Mensen zijn kort van memorie en het is van belang het spoor terug te kunnen volgen in de redeneringen die we met de actoren en onderling opbouwen. We leggen vervolgens de redenties en werkhypothesen voor aan actoren van de sites. Dit is te relateren aan wat Erlandson et al. (1993) de member checks noemen. Bij member checks gaat het om het impliciet en expliciet voorleggen van interpretaties, werkhypothesen en conclusies aan de actoren die bij het onderzoek zijn betrokken. Bovendien zijn wij begeleid door twee seniorcollega's met wie de verwerking van het materiaal regelmatig is besproken. Hier is sprake van peer debriefing. Volgens Erlandson dragen peer debriefing, member checks en een nauwgezette verslaglegging bij aan de validiteit van het onderzoek. Een tweede overweging heeft betrekking op de taal. De control-, sturings- en beheersingstaal kent een eigen jargon. Bij de manier waarop we waarnemen, is het de kunst uit dit jargon te blijven, om nieuwe perspectieven te kunnen waarnemen. Bovendien bezoeken we de site minimaal in tweetallen, omdat de variatie in het waarnemen verrijkend kan zijn. Erlandson et al. (1993) benadrukken het belang van een maximale variatie in informatie (purposive sampling). In dit onderzoek is dat bevorderd door vier onderzoekers met ieder een eigen werksetting en achtergrond in te zetten.

Kader 2.

Een illustratie van onze werkwijze

Hoe zijn we tot werkhypothesen gekomen?

De waarneemperiode loopt van oktober tot en met december 1999, ingegeven door de tijd die ons ter beschikking staat in het Sioo-opleidingstraject.

De Stichting Oeteldonksche Club van 1882 blijkt in de persoon van de Minister-President medio oktober een ingang te bieden. We vragen hem hoe het komt dat het hier wel/niet uit de klauwen loopt en wat uit de klauwen lopen dan is. De Minister-President vindt uit hoofde van zijn functie dat het uit de hand loopt, als er iets gebeurt met een massa mensen. En dan betreft het vaak de openbare orde, waarvoor de Oeteldonksche Club niet direct verantwoordelijk is. Hij vertelt: 'We hebben een eeuwenlange ervaring om te voorkomen dat het uit de hand loopt, maar het moet wel carnaval blijven.' Voor Carnaval zijn er volgens hem twee sturingsmechanismen, namelijk het spel ofwel protocol en de evenementen die worden georganiseerd. Het protocol heeft een belangrijke rol in het behoud van het cultuuroed.

Werkhypothesen

Op basis van onder meer deze data, en de verwerking ervan, komen we tot de volgende werkhypothesen:

- het al of niet uit de klauwen lopen heeft te maken met hoe je de systeemgrenzen definieert (wie zijn er wel en niet bij betrokken);
- het heeft te maken met verantwoordelijkheid (voor de openbare orde); en
- het heeft te maken met waarden en normen en het bekend zijn daarvan (cultuuroed).

REFLECTIE

In deze fase van waarnemingen duiken we zo in de site dat onze studiegenoten en collega's ons vragen: waar zijn jullie nou toch mee bezig, jullie zijn toch met control bezig, met geld, gaat het daar nog wel over? Deze vragen zijn voor ons aanleiding om op gezette tijden stil te staan bij de mate van distantie tot ons onderzoeksonderwerp, om te voorkomen ingezogen te worden en om voldoende kritisch te blijven. Ook dwong het ons opnieuw aansluiting te zoeken bij de taal van onze werkomgeving.

Een belangrijke constatering is dat de duur van de waarneming effect heeft op de kwaliteit van de waarneming. Het kunnen opbouwen van een relatie met actoren van de site, het enthousiasme van de onderzoeker en het eigen belang van de site zijn factoren die hierop van invloed zijn. Hierdoor kun je ruimte creëren om langer in de site te blijven en om actoren te betrekken bij de resultaten van de verschillende iteratieslagen.

6. Data-analyse

Dataverzameling en data-analyse lopen in naturalistisch onderzoek door elkaar. De vraagstelling is aan de hand van opgedane ervaringen diverse malen verder uitgewerkt, gesystematiseerd en bijgesteld.

Na drie maanden is het tijd om aan de verwerking van al het materiaal te beginnen. Niet omdat we klaar zijn, maar omdat het verloop van onze studie ons daartoe dwingt. We beschouwen deze fase als een tussentijdse opmaak van de resultaten. We gaan er vanuit dat we ook deze resultaten weer zullen moeten bespreken en checken met de betrokkenen, maar voorzien dat we daar niet altijd aan toe zullen komen.

Tijdens het onderzoek zijn twee typen dossiers bijgehouden. Iedere onderzoeker houdt een logboek bij, waarin chronologisch de activiteiten en de opmerkelijkheden daarvan vermeld staan. Daarnaast is er een gemeenschappelijk onderzoeksdossier. Hierin zitten alle verkregen documenten, de verslagen van de waarnemingen, de bewerkingen, de gemaakte keuzen en de teamreflecties. Deze wijze van documenteren is zeer intensief. Erlandson (1993) beschrijft het belang van een dergelijk *reflexive journal* waarin alle beslissingen tijdens de onderzoeksroute staan beschreven.

De verleiding bij de analyse van het materiaal is groot om snel te gaan 'theoretiseren en veralgemeniseren' en te snel tot conclusies te komen die we niet kunnen onderbouwen met onze waarnemingen. We besluiten daarom een nauwkeurige analyse van het materiaal te maken. Ten slotte proberen we redeneringen ook in verband te brengen met onder andere organisatie- en veranderkundige literatuur. Om te checken of de redenering sluitend is, zoeken we illustraties in onze waarnemingen.

Kader 3.

Een illustratie van onze werkwijze (vervolg)

Hoe hebben we ons materiaal geanalyseerd en onze werkhypothesen getoetst, aangescherpt en geïnterpreteerd?

Tijdens een vergadering van het Boerenparlement blijkt dat een deel van de leden het uit de klauwen vindt lopen tijdens de Intocht van de Prins. Volgens de Minister van Intocht is chaos de kracht van het evenement, het bruijt, de Prins komt binnen. Een lid van het Boerenparlement noemt het een georganiseerde chaos, andere leden noemen het een puinhoop en een zootje. Men verschilt van mening over wie waarvoor verantwoordelijk is en in hoeverre het gaat om de openbare orde. We gaan verder onderzoeken bij de politie. Volgens de politie heeft uit de hand lopen te maken met geweld. Sommige mensen denken dat met carnaval alles mag. Het publiek gedraagt zich anders. Zo worden agenten regelmatig omhelsd. 'Daarom gedragen wij ons minder "strak". Maar we dulden geen geweld, er blijft een streng lik-op-stuk-beleid.' Het minder strak wordt ook zichtbaar gemaakt. Agenten dragen tijdens carnaval een sjaal in de Oeteldonkse kleuren (behalve als er hard moet worden opgetreden, zoals bij arrestatie). De boodschap hiervan is 'laten we het leuk hebben met elkaar'. Dit koppelen we terug naar de Minister van Intocht. De Minister van Intocht vertelt dat de intocht een openbaar evenement is, waardoor je geen recht hebt mensen de toegang te weigeren. Ook de politie kan dat niet, want ze weten niet wat er wel en niet is afgesproken en mensen halen van alles uit. Zijn mening is dat het gaat om mensen, elkaar kennen, communicatie, verantwoordelijkheid nemen. Over carnaval in het algemeen zegt hij bovendien nog 'het is ons feestje en zo zijn onze manieren', en ook "'clubkes" hebben een goede naam op te houden.'

Aanscherping werkhypothesen

We vinden in dit materiaal een bevestiging van de eerder geformuleerde werkhypothesen.

De aanscherping levert ons de volgende werkhypothesen op:

- het uit de hand lopen heeft te maken met afgrenzing van deelsystemen en de verantwoordelijkheidsverdeling daartussen (wie is verantwoordelijk voor de openbare orde);
- het heeft te maken met onderlinge afhankelijkheid van systemen (publiek, politie, muziekverenigingen en organisatie carnaval);
- als spel en normen duidelijk zijn, dan blijven mensen binnen de grenzen (bijvoorbeeld de sjaal van de politie).

Interpretatie

Het gaat erom bij een bepaalde groep te horen, de spelregels te kennen: wat mag nog wel, wanneer gaat het te ver. We vinden hier in de begrippen spel, vals spelen en spel breken een aanknopingspunt. Vals spelen kan, dan blijf je in het spel. Als spelbreker word je uit het spel gezet. Om vals te kunnen spelen, moet je de regels kennen. Dan kun je proberen ze op te rekken.

Nieuwe werkhypothese

De werkhypothese die we hieruit formuleren, is:

- vals spelen is een noodzakelijke voorwaarde om grenzen te kunnen oprekken.

Betekenis van het begrip Grens

We gebruiken het begrip grens om de afbakening van systemen aan te geven. Het begrip gebruiken we steeds in de negatieve vorm, namelijk dat iets stopt, niet verder kan.

Bij de verwerking van onze waarnemingen zien we echter allerlei mogelijke vormen van toegang tot verschillende systemen. Zo zien we tijdens het Kwekfestijn zowel symbolen (boerenkiel, ministersteek) als (non)verbale codes (introductie bij de Prins door een Minister) om toegang te krijgen.

We kiezen ervoor het begrip grens vanuit een processtaal te benaderen en komen dan tot omschrijvingen als interactiepunt, ontmoeting en verbinding.

Nieuwe werkhypothese

Deze manier van omschrijven brengt ons tot de volgende werkhypothese:

- Aan de grens gebeurt het; er ontstaan nieuwe systemen die de begrensd systemen verbinden. Deze zou je grenssystemen of tussensystemen kunnen noemen.

ILLUSTRATIE VAN DE ANALYSE

Op zoek naar de essentie van het carnaval in Oeteldonk in relatie tot onze vraagstelling

Op basis van opgezette redeneringen en werkhypothesen vinden we een aantal variabelen. Om tot waardering van de variabelen te komen, maken wij gebruik van causale mappen, waarin de relatie tussen variabelen in een oorzaak-gevolgrekening zichtbaar wordt gemaakt. Met behulp van deze techniek lukt het ons om het aantal variabelen te reduceren tot alleen die variabelen die ertoe doen. Op deze wijze worden in een aantal slagen de werkhypothesen verder aangescherpt. Uiteindelijk levert dit ons het inzicht op dat het uit de klauwen loopt als het spel (cultuurgoed) met de spelregels niet meer gekend wordt en als er onvoldoende sprake is van binding en communicatie.

We gaan op zoek naar aanvullende literatuur, die ons wellicht met de gevonden variabelen op nieuwe sporen kan zetten.

EEN ILLUSTRATIE VAN VERBINDING MET AANVULLENDE LITERATUUR

Spel en spelregels

De begrippen *game* en *play* zijn volgens ons hier goed te benutten. We citeren hier Voogt (1990) en Van Dongen et al. (1996):

- *game* - is een spel, waarbij de regels van het spel vooraf afgesproken zijn. Er is overeenstemming over de betrekking en de definitie van de situatie: de werkelijkheid en hoe de spelers ernaar kijken, is vastgesteld. De game kan worden gestuurd op basis van afgesproken regels. Voor game is positief sturen het meest geëigende instrument. Positief sturen is van toepassing als we zelf de gebeurtenis veroorzaken (met andere woorden: monitoren dat overeengekomen procedures, regels, afspraken en planning worden nageleefd);
- *play* - is een sociale activiteit, waarin de regels van het spel tijdens het spelen van het spel gemaakt en veranderd worden: wat is het spel en hoe wordt het spel gespeeld. Voor play vormt negatieve sturing het meest geëigende instrument. Bij negatieve sturing beperken we ons tot de factoren die een gebeurtenis kunnen verhinderen of blokkeren (met andere woorden: het voorkomen van blokkerende situaties, waarbij de interactie verbroken wordt of eenrichtingsverkeer dreigt te worden).

Spelregels kunnen dus betrekking hebben op verschillende typen spel. In één systeem is sprake van play en game. Van belang is te weten wat in het systeem play is en wat game. In verband met control in complexe situaties is vervolgens interessant wat het passende sturingsmechanisme is (respectievelijk negatieve en positieve sturing).

Samenvattend leiden bovenstaande noties tot de volgende redenering over control in complexe situaties:

- weet wat je moet 'beschermen' om de balans te handhaven. Dat is in feite de essentie, dat wat het bestaan van het systeem legitimeert. Als je weet wat die essentie is, kun je ook in je systeem onderscheiden wat game en play is;
- ten aanzien van game leveren de bestaande controlliteratuur en controltaal voldoende aanknopingspunten voor sturing en beheersing (positieve sturing);

- ten aanzien van play zien we dat er ruimte gecreëerd moet worden om de ontwikkeling door te laten gaan (negatieve sturing). Blijf in beweging, blijf ruimte maken voor variatie (contextveranderingen). Houd de interactie gaande.

Naar ons idee is de portee van bovenstaande dat control in complexe situaties te maken heeft met ruimte blijven creëren voor de essentie van het systeem. Control in de oude betekenis (van beheersen, vastzetten in regels) is daarvoor niet bruikbaar.

Palazzoli (1979) zegt ook nog iets zeer treffends over spelregels.

*‘De macht behoort noch de één noch de ander toe in het systeem.
De macht ligt bij de spelregels die in de loop der tijd zijn vastgesteld in de pragmatische context van degenen die erbij betrokken zijn.’*

Spelregels zijn daarmee van essentieel belang. Zowel het behoud ervan, het beïnvloeden als het overdragen ervan. Daar ligt ook een relatie met binding en communicatie.

Binding en communicatie

We vinden de begrippen sociale configuraties en sociale aggregaten hierbij relevant.

We citeren Hoebeke (1994):

‘Social systems are systems of relations between human beings. A social system implies always a system of living relations between people. A social aggregate is a classification device, useful in discourse but irrelevant for interventions. Most of organizational, but also societal issues lead necessarily to misunderstandings, when the existence of aggregates is the starting point.’

We raken geïnspireerd door datgene wat Kaulingfreks (1996) schrijft over het nomadendenken en het denken van het tussen.

Een redenering kan dan zijn, dat je control vanuit een tussensysteem zou moeten doen, dan behoud je de meervoudigheid en de vernieuwing. Vergelijkbaar met de mensen aan de rand van je organisatie (systeem) met eigen codes en normen die je als manager last bezorgen, maar die je tolereert of zelfs koestert, omdat daar de vernieuwing plaatsvindt.

Het tussensysteem zien als ontmoeting, als interactiepunt brengt ons tot de redenering dat je control zou kunnen omschrijven als een ontmoeten, waarbij door interactie een *negotiated order* ontstaat.

REFLECTIE

In de analysefase hebben we veel nieuwe redematies kunnen maken door ‘wild’ te redeneren. De valkuil hierbij is dat dit zo leuk en inspirerend wordt, dat je loskomt van het materiaal. Het is dan van belang de discipline op te brengen de redeningen te toetsen aan het materiaal. Dit is een kritische fase. Het helpt om in die fase terug te kunnen naar de onderzoekssite om te toetsen op de kwaliteit

van de waarneming en de bruikbaarheid van de redenering. Goede contacten op de site om redeneringen met mensen daar te toetsen zijn onontbeerlijk. Het spreken van procestaal in plaats van controltaal heeft voor ons grote waarde gehad. Met deze taal is het mogelijk om control als iets dynamisch, als een actie weer te geven. Door deze taalkeuze hebben we onszelf nieuwe mogelijkheden geboden om over control te praten.

7. Wat is de toegevoegde waarde?

Terug naar de vraag van onze zoektocht:

Hoe is een professioneel thema zoals control op een naturalistische wijze te onderzoeken?

Wat levert dit aan verrijkende inzichten op?

Het onderzoeken van het thema control op een naturalistische wijze heeft ons buiten de bestaande en gebaande paden gebracht. In onze zoektocht naar kennisvorming over control, heeft de sitekeuze voor ons toegevoegde waarde gehad. Het heeft ons in staat gesteld om op een andere wijze daadwerkelijk waar te nemen hoe control werkt. Deze onorthodoxe complexe omgeving dwong ons om te zoeken naar patronen die elementen van control in zich hadden. Zo komen wij tot variabelen als spel en spelregels, binding en communicatie (en nog een aantal die in het bestek van dit artikel niet zijn benoemd). Deze variabelen zijn ook in de literatuur terug te vinden, zij het niet expliciet in de bestaande controlliteratuur. Op basis van onze redeneringen en inzichten zijn we tot een aantal noties over control gekomen die hebben geleid tot een andere manier van werken ten aanzien van controlvraagstukken.

Daarnaast hebben we toegevoegde waarde van een naturalistische benadering met name ervaren in de wijze waarop met de betrokkenen in de site (het onderzoeksgebied) wordt (samen)gewerkt. De onderzoekers laten zich leiden door de kennis, inzichten en ervaringen in de site. De onderzoekers stellen zich op als betrokken buitenstaanders. Zij proberen in datgene wat zij waarnemen, patronen te ontdekken, die ze voorleggen aan de betrokkenen in de site. Door deze manier van werken wordt enerzijds de competentie binnen de site aangeboord (zij zijn mede-eigenaar van het onderzoek). Anderzijds geeft dit zowel betrokkenen als onderzoekers nieuwe inzichten. Dat betekent dat niet alleen de onderzoekers met resultaat naar huis gaan, maar dat de betrokkenen ook gemotiveerd raken om zelf met het thema verder te gaan. In de carnavalssite was dit bijvoorbeeld zichtbaar toen de Minister-President zijn interesse kenbaar maakte voor een vergelijkend onderzoek met bepaalde andere carnavalsteden.

De naturalistische benadering spreekt ons aan, omdat ze de betrokkenen en onszelf stimuleert om met verkregen inzichten verder te gaan.

Noten

1. 'The constructivist paradigm assumes a relativist ontology (there are multiple realities), a subjectivist epistemology (knower and subject create understandings), and a naturalistic (in the natural world) set of methodological procedures' (Denzin en Lincoln, 1994).
2. Erlandson (1993) zegt over naturalistic inquiry: 'The process of observing, recording, analyzing, reflecting, dialoguing and rethinking are all essential parts of the process as we seek to develop it. All are validated by their contributions to understanding the context in which the observed events have taken place.'
3. Deze samenvatting is gebaseerd op de interpretatie van het werk van Guba en Lincoln door Adriaan Bekman, in zijn dissertatie *Bewogen Organisaties* (p. 36 en 37, 1998)

Literatuur

Onderzoek

- Bekman, A.A.M., (1998), *Bewogen Organisaties*. – Assen: Van Gorcum
- Denzin, N.K., Y.S. Lincoln (1994), *Handbook of Qualitative Research*. – Thousand Oaks [etc.]: Sage Publications
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat, A.J.J.A. Maas (1996), *Een kwestie van verschil*. – Delft : Eburon
- Erlandson, D.A., E.L. Harris, B.L. Skipper, S.D. Allen (1993), *Doing Naturalistic Inquiry*. – Newbury Park [etc.]: Sage Publications
- Zeeuw, G. de (1996), *Organisations and second order research*. – (publicatie in eigen beheer)

Control

- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat, A.J.J.A. Maas (1996), *Een kwestie van verschil*. – Delft : Eburon
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission (COSO) (1992), *Internal control – integrated framework*. – New York : COSO
- French, W.L. en C.H. Bell (1984), *Organization Development*. – (Prentice-Hall International Editions)
- Hoebeker, L.(1994), *Making work systems better: a practitioner's reflections*. – Chichester : John Wiley & Sons
- Jager, H. de en A.L. Mok (1983), *Grondbeginselen der sociologie*. – Stenfert Kroese (achtste herziene druk)
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1996), 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System'. – In: *Harvard Business Review*, January/February, p. 75-85
- Kaulingfreks, R. (1996), *Gunstige vooruitzichten, filosofische reflecties over organisaties en management*. – Kampen : Kok Agora

- Palazolli, M.S. (1979), *Paradox en tegenparadox*. – Alphen aan de Rijn : Samson
- Simons, R.(1995), *Levers of Control*. – Boston : Harvard Business School Press
- Voogt, A.A. (1990), *Managen in een meervoudige context*. – Delft : Eburon